

Richard Fendrich

**Motivationale Steuerungsinstrumente eines
mittelständischen Unternehmens der
Maschinenindustrie bei rückläufiger
Beschäftigung**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2004 GRIN Verlag
ISBN: 9783638390521

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/40561>

Richard Fendrich

Motivationale Steuerungsinstrumente eines mittelständischen Unternehmens der Maschinenindustrie bei rückläufiger Beschäftigung

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Fachhochschule Erfurt

University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Betriebswirtschaftslehre

Diplomarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades „Diplombetriebswirt (FH)“ des
Fachbereichs Wirtschaft im Studiengang BWL

Thema:

**Motivationale Steuerungsinstrumente eines
mittelständischen Unternehmens der
Maschinenindustrie bei rückläufiger Beschäftigung**

vorgelegt von:

Name: Richard Fendrich

Studienschwerpunkt: Personalmanagement

Diplomsemester: 9. Fachsemester

Abgabetermin: 29. September 2004

Note: 1,9

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Hinführung zum Thema	1
3 Präsentation der Firma BAGALORE GmbH & Co. KG	3
4 Begriffsbestimmung	3
4.1 <i>Bedürfnis</i>	4
4.2 <i>Motiv</i>	5
4.3 <i>Motivation</i>	6
4.3.1 Hedonistische Motivation.....	8
4.3.2 Homöostase.....	8
4.3.3 Altruismus.....	8
4.4 <i>Motivierung</i>	9
5 Motivationstheoretische Ansätze	10
5.1 <i>Inhaltstheorien</i>	11
5.1.1 Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow.....	11
5.1.2 Die ERG-Theorie von Alderfer.....	13
5.1.3 Zweifaktorentheorie nach Herzberg.....	13
5.1.4 Zusammenfassung der inhaltsbezogenen Motivationstheorien.....	15
5.2 <i>Prozesstheorien</i>	16
5.2.1 Das VIE-Modell der Arbeitsmotivation.....	16
5.2.2 Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler.....	17
5.2.3 Zusammenfassung der prozessbezogenen Motivationstheorien....	19
5.3 <i>Aufgaben von Motivationstheorien</i>	20
5.4 <i>Determinanten und Erklärungsansätze motivationalen Verhaltens</i>	20
5.4.1 Das persönliche Wollen.....	20
5.4.2 Das individuelle Können.....	21
5.4.3 Das soziale Dürfen.....	22
5.4.4 Leistungsmotiv nach Atkinson.....	22
5.4.5 Zugehörigkeitsmotiv.....	23
5.4.6 Machtmotiv.....	24

6	Einfluss der „Führung“ auf die Motivation im Betrieb	24
6.1	<i>Führung – wie entsteht sie und was ist das eigentlich?</i>	25
6.1.1	Die Bedeutung der betrieblichen Führung	26
6.1.2	Voraussetzungen betrieblicher Führung	27
6.2	<i>Eigenschaften und Aufgaben eines Vorgesetzten</i>	28
6.2.1	Die Organisation betreffende Führungsinstrumente des Vorgesetzten	29
6.2.1.1	Management-by-Techniken	29
6.2.1.2	Stellenbeschreibung	30
6.2.1.3	Stellenbildung	31
6.2.1.4	Kommunikation von Informationen	31
6.2.2	Personale Führungsinstrumente des Vorgesetzten	32
6.2.2.1	Beurteilungsgespräch	32
6.2.2.2	Mitarbeitergespräch	33
6.2.2.3	Anreizsysteme	33
6.3	<i>Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation</i>	35
6.4	<i>Bedeutung und Beschreibung von Führungsstilen</i>	37
6.4.1	Der autoritäre Führungsstil	38
6.4.2	Der demokratische Führungsstil	38
6.4.3	Der laissez-faire-Führungsstil	39
6.5	<i>Darstellung und Beschreibung bedeutsamer Führungstheorien</i>	39
6.5.1	Personenorientierte Theorien der Führung	40
6.5.1.1	Eigenschaftstheorie der Führung	40
6.5.1.2	Charisma – Theorie der Führung	42
6.5.1.3	Weg-Ziel-Theorie der Führung	43
6.5.1.4	Attributionstheorie der Führung	44
6.5.2	Positionsorientierte Theorie der Führung „Rollentheorie“	45
6.5.3	Die interaktionsorientierte Theorie der Führung	45
6.5.3.1	Die dyadische Führungstheorie	45
6.5.3.2	Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	46
6.5.4	Situationstheorien der Führung	46
6.5.5	Zusammenfassende Schlussfolgerung der Führungstheorien	47

7	Erhebung einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung	48
7.1	<i>Vorbereitung und Durchführung.....</i>	49
7.2	<i>Präsentation und Absichtserklärung der Fragen.....</i>	50
7.3	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.....</i>	55
8	Analyse und Auswertung der durch die MAB und durch Gespräche gewonnenen Erkenntnisse.....	63
8.1	<i>Unternehmenskultur als motivationales Steuerungsinstrument mit Bezug zu (Unternehmungs-)Visionen</i>	64
8.2	<i>Neue Führungskonzepte bei BAGALORE bezüglich Ausweitung der Verantwortung.....</i>	65
8.2.1	Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion ...	67
8.2.1.1	Besonderheiten von Gruppenverhalten	68
8.2.1.2	Beachtung von Frauen in der Gruppe.....	69
8.2.2	Förderung durch Selbstentwicklung und Verantwortungserweiterung im kaufmännischen und gewerblichen Bereich	70
8.2.3	Die motivationale Wirkung von Workshops.....	71
8.2.4	Praktische Anwendung der VIE -Theorie bezogen auf Verantwortungserweiterung	72
8.3	<i>Motivationsfaktor betriebliche Weiterbildung.....</i>	73
8.4	<i>Die Bedeutung der Zielvereinbarung auf die Motivation im Betrieb.....</i>	75
8.4.1	Motivation durch visionäre Ziele aufbauen.....	76
8.4.2	Bedeutung der Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit Visionen..	77
8.5	<i>Neugestaltung von Entgeltsystemen als materielles Motivationsinstrument.....</i>	78
8.5.1	Variable Leistungszulage und Entlohnungseingruppierung	79
8.5.2	Der Einfluss der Sozialleistungen als materieller Motivationsanreiz..81	
8.5.2.1	Motivierender Einfluss von Sozialleistungen aus prozesstheoretischer Sicht ...	82
8.5.2.2	Motivierender Einfluss von Sozialleistungen aus inhaltstheoretischer Sicht	82
8.5.2.3	Gestaltungsspielraum bei der Gewährung von Sozialleistungen.....	83
8.5.2.4	Individualisierte Sozialleistungssysteme – Die Cafeteria-Idee	84
8.6	<i>Umgang mit Problemen am Arbeitsplatz.....</i>	85
8.7	<i>Der Vorgesetzteneinfluss auf die Motivation der Mitarbeiter.....</i>	87
8.7.1	Bedeutung von Loyalität und Bindung der Kernbelegschaft	90
8.7.2	Möglichkeiten der Realisierung von Loyalität und Bindung	91

8.8	<i>Die Bedeutung von Information und Kommunikation für die Mitarbeitermotivation</i>	93
8.8.1	Eine gelungene Artikulation von anstehenden Veränderungen.....	94
8.8.2	Feedback als Instrument für Motivation.....	97
8.8.3	Aufbau von Arbeitsmotivation durch Produktionsmessung und Rückmeldung insbesondere bei Gruppenarbeit.....	98
9	Zusammenfassung	101
10	Fazit und Ausblick	103
	Literaturverzeichnis	IX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
F.S.	Führungsstil
GF	Geschäftsführung
GP	Gliederungspunkt
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
lt.	laut
MAB	Mitarbeiterbefragung
MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
o. g.	oben genannt
PPM	Partizipatives Produktivitätsmanagement
BAGALORE	Firma BAGALORE GmbH & Co. KG
SS	Sommersemester
SSS	Survival Sickness Syndrom
Stellv.	Stellvertretender
TAT	thematischer Apperzeptionstest
u. a.	unter anderem
VIE	Valenz, Instrumentalität, Expectancy
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beziehung zwischen Zielen, Motiven und Bedürfnissen	4
Abbildung 2: Unterschiedliche Faktorwirkung von Gefühl und Motivation.....	5
Abbildung 3: Wirkung organismischer Zustände auf die Wahrnehmung und emotionale Bewertung von Anreizen mit Verstärkungsfaktor K 1, der bei exzitatorischen oder inhibitorischen Einflüssen entweder verstärkend oder hemmend wirken kann.....	9
Abbildung 4: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	11
Abbildung 5: Die relative Dringlichkeit der Bedürfnisse in Abhängigkeit von der Persönlichkeitsentwicklung.....	12
Abbildung 6: Der Einfluss der Bedürfnisbefriedigung auf die Arbeitszufriedenheit nach Herzberg	14
Abbildung 7: Erwartungs-Valenz-Modell von Porter/Lawler.....	17
Abbildung 8: Risiko-Wahl-Modell von Atkinson.....	23
Abbildung 9: Harte und weiche Führungsinstrumente 7-S-Konzeption der Unternehmenspolitik von Peters und Watermann.....	29
Abbildung 10: Das Netzwerk immaterieller Anreize	34
Abbildung 11: Handlungsspielraum bei der Arbeit.....	66
Abbildung 12: Grundformel von kognitiven Prozesstheorien der Motivation.....	72
Abbildung 13: Wirkung von Verbesserungen von Fähigkeiten + Fertigkeiten bzw. der Erhöhung der Motivation auf die Leistung bei unterschiedlicher Ausgangslage.....	74
Abbildung 14: Gestaltungsspielraum des Betriebes bei Sozialleistungen	83
Abbildung 15: 360 ° Beurteilung des Vorgesetzten.....	87
Abbildung 16: Leitidee des Partizipativen Produktivitätsmanagements.....	99
Abbildung 17: Die Wirkung des Managementsystems PPM auf die Produktivität nach Pritchard, 1995	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Management und Leadership.....	41
------------------------------------------------------------------------	-----------