

Wolfgang Peham

Der motivierte Mitarbeiter

Was kann die Qualität in der Führung zur Motivation beitragen?

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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 Verlags. 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.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832451905

Der motivierte Mitarbeiter

Was kann die Qualität in der Führung zur Motivation beitragen?

Wolfgang Peham

Der motivierte Mitarbeiter

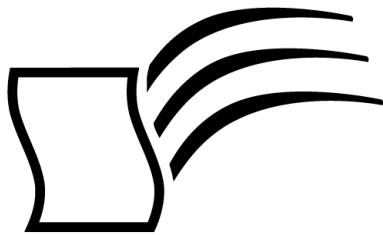
Was kann die Qualität in der Führung zur Motivation beitragen?

Diplomarbeit

an der Johannes Kepler Universität Linz

Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Dezember 2000 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5190

Peham, Wolfgang: Der motivierte Mitarbeiter: Was kann die Qualität in der Führung zur Motivation beitragen? / Wolfgang Peham - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Linz, Universität, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	5
2. „ARBEITSMITTEL MENSCH“ – DER MITARBEITER IM ZENTRUM DES UNTERNEHMENS	8
2.1. DAS BILD DES MENSCHEN IM UNTERNEHMEN	8
2.2. BEWERTUNGSMERKMALE DES STELLENINHABERS	10
2.2.1. <i>Status</i>	10
2.2.2. <i>Position und Rolle</i>	11
2.2.3. <i>Prestige</i>	12
2.3. ANFORDERUNGEN AN DEN MITARBEITER	13
2.4. ENTSCHEIDENDE PERSÖNLICHKEITSMERKMALE	15
3. ARBEITSMOTIVATION, GRUNDLEGUNG UND BEDEUTUNG	17
3.1. GRUNDLAGEN	18
3.1.1. <i>Begriffsbestimmungen</i>	18
3.1.2. <i>Einführung in die Thematik</i>	20
3.2. THEORIEN ZUR MOTIVATION	23
3.2.1. <i>Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation</i>	24
3.2.2. <i>Prozesstheorien der Arbeitsmotivation</i>	29
3.3. BEDEUTUNG DER ARBEITSMOTIVATION	42
3.4. ZUSAMMENFASSENDE BEMERKUNGEN ÜBER ARBEITSMOTIVATION	43

4. QUALITÄT IN DER MITARBEITERFÜHRUNG ALS VORAUSSETZUNG DER ARBEITSMOTIVATION	45
4.1. MITARBEITERFÜHRUNG	48
4.1.1. Führungsbegriff.....	48
4.1.2. Führungsprinzipien und -theorien	50
4.1.3. Der Personalführungsprozess.....	53
4.1.4. Führungsstile	57
4.1.5. Effiziente Personalführung	59
4.1.6. Führungsaufgaben im Wandel	61
4.2. QUALITÄTS- UND BEZIEHUNGSMANAGEMENT	64
4.2.1. Einführung in das Qualitätsmanagement	65
4.2.2. Total Quality Management und Mitarbeiterführung.....	69
4.2.3. Quality Function Deployment in der Mitarbeiterführung	78
4.2.4. Qualitätsnormen und -auszeichnungen in der Mitarbeiterführung	82
4.2.5. Mitarbeiterorientierung und innerbetriebliche Beziehungen	85
4.2.6. Die Kunden-Lieferanten-Sichtweise	93
4.2.7. Kunden- bzw. Mitarbeiterbindung.....	99
4.3. UNTERNEHMENSKULTUR.....	102
4.3.1. Entstehung und Debatte.....	102
4.3.2. Zusammenhänge.....	104
4.3.3. Schlussfolgerung zur Unternehmenskultur	108
4.4. ZUSAMMENFASSENDE BEMERKUNGEN ÜBER DIE VORAUSSETZUNGEN DER ARBEITSMOTIVATION	109

5. RESÜMEE	111
-------------------------	------------

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	114
------------------------------------	------------

LITERATURVERZEICHNIS.....	115
----------------------------------	------------

1. EINLEITUNG

Die Personalführung gilt unter den Führungspraktikern als die wichtigste Funktion des Personalmanagements. War bei der Führungsdiskussion in den siebziger Jahren das Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, so gewannen danach die ökonomischen Zielsetzungen verstärkt an Bedeutung. Damit wurde die Produktivität der menschlichen Arbeit ins Zentrum des Interesses gerückt. Heute ist man zur Auffassung gelangt, den Mitarbeiter zum Mitunternehmer zu entwickeln und ökonomische und humane Zielsetzungen gleich zu gewichten. In einem wesentlich komplexer, dynamischer und ökonomisch schwieriger gewordenen Umfeld gilt die Unternehmensressource „Personal“ als *der* strategische Erfolgsfaktor. Dies ist nicht zuletzt darin begründet, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter nur schwer zu beschaffen sind und der Umgang mit ihnen spezielles Wissen erfordert. Diese Entwicklung rückt die Rolle des Personalwesens mehr in den Mittelpunkt unternehmerischer Aufgaben.

Um die Mitarbeiter im Unternehmen möglichst effizient zu führen befasst sich das Personal- bzw. Führungs-Controlling mit der Entwicklung von Leistungskennziffern. Damit sollen Ziele klar definiert und anschließend evaluiert werden können. Da zu den Kriterien der Messung noch keine allgemein anerkannten Systeme vorliegen, muss sich die Diskussion auf die wesentlichen Einflussgrößen und deren Interaktion beschränken. Eine solche Kennzahl ist u.a. die sogenannte Moderatorgröße, die sich indirekt auf den Leistungsoutput auswirkt und gerade bei der Mitarbeiterführung die wichtigste Position einnimmt. (Wunderer 1993, S. 104)

Will man den Leistungsoutput erhöhen, ist es notwendig, die komplexen Zusammenhänge des menschlichen Leistungsverhalten zu verstehen. Dazu muss die Sichtweise des Unternehmens in Bezug auf den Mitarbeiter erneuert werden, sodass der Mensch im Zentrum des Geschehens steht.

Die Beachtung und Berücksichtigung seiner Persönlichkeit und Bedürfnisse stellt den ersten Beitrag zur Leistungssteigerung seines Handelns dar.

Zu den entscheidenden Faktoren, die das Leistungspotential von Mitarbeiter beeinflussen, gehören die Arbeitsmotivation und die damit unmittelbar verbundene Arbeitszufriedenheit. Um die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu steigern, müssen wiederum verschiedene Voraussetzungen gewährleistet sein. Dazu zählen hauptsächlich führungsrelevante Gegebenheiten im Unternehmen, die qualitative Aspekte beinhalten. In diesem Zusammenhang ist das Konzept des Total Quality Management zu erwähnen, das einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung mitarbeiterorientierter Führung liefert. Es umschließt die neue Sichtweise innerbetrieblicher Beziehungen, in der der Mitarbeiter als interner Kunde gilt und somit eine Aufwertung erfährt. Auch die Unternehmenskultur trägt zu einer Identifikation des Personals bei und nimmt Einfluss auf das Betriebsklima.

Die zentrale Fragestellung der Arbeit ist, welche führungsrelevanten Qualitätsaspekte vorausgesetzt werden, um die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Hauptkapitel, die in der folgenden Übersicht kurz erläutert werden.

Im ersten Kapitel wird der Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt des unternehmerischen Leistungsprozesses gestellt. Er ist der Hauptakteur in der Arbeit, deshalb gilt zunächst das Interesse der Analyse der wesentlichen Charakteristika, die den Mitarbeiter im Unternehmen kennzeichnen.

Im zweiten Kapitel wird sich mit der Arbeitsmotivation beschäftigt, da sie den Motor jeder Handlung des Menschen darstellt. Ausführlich wird darauf

eingegangen, welchen Beitrag die wichtigsten Motivationstheorien zum Verständnis des komplexen Wirkungszusammenhangs geleistet haben.

Das dritte Kapitel beinhaltet jene zentralen Erkenntnisse, die zur Entstehung und Erhaltung von Arbeitsmotivation vorausgesetzt werden. Dazu wird die Notwendigkeit von Qualitätsaspekten in der Mitarbeiterführung herausgestrichen, ein internes Beziehungsmanagement im Unternehmen konstruiert, die Gestaltung der Arbeitsumgebung beleuchtet und schließlich auf die Kultur des Unternehmens Bezug genommen.

2. „ARBEITSMITTEL MENSCH“ – DER MITARBEITER IM ZENTRUM DES UNTERNEHMENS

In diesem Kapitel wird die zentrale Figur der vorliegenden Arbeit in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Dabei ist zu betonen, dass im Vordergrund der Mensch als Person und nicht der Mitarbeiter als Arbeitsmittel in einem Unternehmen steht.

Zunächst wird der Einfluss betriebswirtschaftlicher Menschenbilder auf die betriebliche Praxis beschrieben, um eine Verbindung zwischen Mensch und Betrieb herzustellen. Danach sollen Bewertungsmerkmale die Stellung des Menschen im Unternehmen skizzieren. Neben den Anforderungen an das Unternehmensmitglied werden abschließend jene entscheidenden Wesensmerkmale erörtert, die den Mitarbeiter bei der Ausübung seines Berufes charakterisieren.

2.1. DAS BILD DES MENSCHEN IM UNTERNEHMEN

Um die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen verstehen zu können, ist es zielführend, zunächst den Menschen als Ganzes zu begreifen und sein Wesen mit den charakteristischen Eigenschaften zu analysieren. Je nach wissenschaftlicher Ausrichtung sind im Laufe der Zeit unterschiedliche Auffassungen des Menschenbildes entstanden, die dementsprechend auch verschiedene Erwartungen an den Menschen entwickelten. (Hesch 1997, S. 5f.)

Gegen Ende der 60er Jahre setzte die sozial- und verhaltenswissenschaftliche Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre ein, wodurch das Verhalten des wirtschaftenden Menschen explizit Gegenstand