

Robert Fraundorfer

**Kann ein Sabbatical zur
Motivationssteigerung der Belegschaft und
Ergebnisverbesserung des Unternehmens
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.

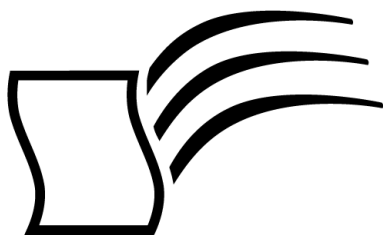
Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832489762

Kann ein Sabbatical zur Motivationssteigerung der Belegschaft und Ergebnisverbesserung des Unternehmens beitragen?

Robert Fraundorfer

Kann ein Sabbatical zur Motivationssteigerung der Belegschaft und Ergebnisverbesserung des Unternehmens beitragen?

Diplomarbeit
Fachhochschule des bfi Wien GmbH
Fachbereich Management- und Betriebswirtschaftslehre
Abgabe Mai 2004



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 8976

Fraundorfer, Robert: Kann ein Sabbatical zur Motivationssteigerung der Belegschaft und Ergebnisverbesserung des Unternehmens beitragen?

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Fachhochschule des bfi Wien GmbH, Diplomarbeit, 2004

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 2005

Printed in Germany

DANKSAGUNG

Wie alle nebenberuflich Studierenden, habe auch ich in der Phase der Fachhochschul-Absolvierung, meiner Ehefrau, meiner Familie und meinem Freundeskreis, weniger Zeit und Aufmerksamkeit schenken können.

In diesem Sinne DANKE ich meiner Ehefrau Michaela, meiner Familie und aus meinem Freundeskreis ganz besonders, Christian und Ronny, für deren Verständnis und Unterstützung.

DANK gebührt natürlich auch meinem Diplomarbeitsbetreuer, Mag. Diethard Kurz.

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ANHANGVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
BEGRIFFS- UND DEFINITIONENVERZEICHNIS	X
1 EINLEITUNG	1
2 SITUATIONS DARSTELLUNG DER AKTUELLEN WIRTSCHAFTSPROBLEMATIK	2
3 FORSCHUNGSFRAGE	6
4 STRUKTURELLER AUFBAU DER DIPLOMARBEIT	9
5 BEGRIFFSBESTIMMUNG	12
5.1 ARBEITSZEIT UND FREIZEIT	12
5.2 LEBENSARBEITSZEIT	13
5.3 SABBATICAL	13
6 WANDEL IM PERSONAL- UND ARBEITSZEITMANAGEMENT	15
6.1 DARSTELLUNG DER ARBEITSZEITVARIANTEN	16
6.1.1 Chronometrische Arbeitszeit	17
6.1.2 Chronologische Arbeitszeit.....	17
6.1.3 Arbeitszeitverteilung.....	17
6.1.4 Arbeitszeitvolumen.....	17
6.2 ARBEITSMODELLMATRIX	18
6.2.1 DN-Akzeptanz der Arbeitszeitmodelle	19
6.2.2 DG-Charakterisierung der Arbeitszeitmodelle.....	21
6.3 UNTERNEHMENSVERGLEICH – TREND ZUR AZ-ERHÖHUNG	23
6.3.1 Arbeitszeitreduktion versus Arbeitszeiterhöhung	24
6.3.2 Continental - Arbeitszeiterhöhung.....	25
6.3.3 Opel – Beibehaltung der reduzierten AZ.....	25
6.3.4 Volkswagen – Entscheidungsphase	26

7	LEBENSARBEITSZEIT - FLEXIBILISIERUNG & INDIVIDUALISIERUNG	28
7.1	WERTEWANDEL DER DIENSTNEHMER IN DEREN ARBEITSAUFFASSUNG	28
7.1.1	<i>Motive</i>	31
7.1.1.1	Arbeitsplatzsicherung	32
7.1.1.2	Lebenslanges Lernen	34
7.1.1.3	Work-Life-Balance	36
7.1.2	<i>Motivation</i>	38
7.1.2.1	Nachwuchskräfte	40
7.1.2.2	Fach- und Führungskräfte	42
7.1.2.3	Ältere Dienstnehmer	43
7.2	UNTERNEHMERISCHE BEWEGGRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON LEBENSARBEITSZEITMODELLEN	47
7.2.1	<i>Motive</i>	48
7.2.1.1	Ausgleich von betrieblichen Auftragsschwankungen	49
7.2.1.2	Halbwertszeit des Fachwissens	49
7.2.1.3	Anreizmodell für die Dienstnehmer	51
8	EVALUIERUNG DER LEBENSARBEITSZEIT DURCH DN-VERTRETUNG	52
8.1	EGB – ERFAHRUNG/MEINUNG	52
8.2	ÖGB – ERFAHRUNG/MEINUNG (INTERVIEW)	56
9	SABBATICAL DURCH LANGZEITKONTO ODER FINANZIERUNG	59
9.1	BESCHREIBUNG	60
9.2	UNTERSCHIEDLICHE MODELLE	60
9.2.1	<i>Involvierung der DN-Vertretung (Interview)</i>	61
9.2.2	<i>Verzinsung</i>	64
9.2.2.1	Zinsregelung/Veranlagung	65
9.2.2.2	Valorisierung mittels Einkommenssteigerungen	65
9.2.3	<i>Ansparvariante</i>	66
9.2.4	<i>Finanzierungsvariante</i>	67
9.3	VERWENDUNGSMÖGLICHKEIT VON AUSZEITEN	70
9.4	GEGENÜBERSTELLUNG VOR- UND NACHTEILE	72
9.4.1	<i>Chancen und Risiken für das Unternehmen</i>	72
9.4.2	<i>Chancen und Risiken für den Dienstnehmer</i>	73

10	LANGZEITKONTEN UND SABBATICALS - MOTIVATION	75
10.1	MOTIVATIONSSTEIGERUNG DER DIENSTNEHMER	76
10.2	DN-MOTIVATION ALS GEGENSTAND DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS	78
10.3	ANSÄTZE UND THEORIEN ZUR BEEINFLUSSUNG DER MENSCHLICHEN ARBEITSLEISTUNG	79
10.3.1	<i>Generalisierende Management-Ansätze</i>	<i>80</i>
10.3.1.1	Traditioneller Ansatz des Scientific-Management	81
10.3.1.2	Human-Relations-Ansatz	81
10.3.1.3	Humanistischer Ansatz.....	82
10.3.2	<i>Motivationstheoretische Ansätze</i>	<i>83</i>
10.3.2.1	Inhaltstheoretischer Ansatz	83
10.3.2.2	Prozesstheoretischer Ansatz.....	84
10.3.2.3	Motivations-Modell von Porter/Lawler.....	84
10.4	ZUNEHMENDE BEDEUTUNG IMMATERIELLER ANREIZSYSTEME	88
10.4.1	<i>Anforderungen an ein Anreizsystem</i>	<i>89</i>
10.4.2	<i>Immaterielle Anreizsysteme - Arbeitszeitmanagement.....</i>	<i>91</i>
10.5	MANAGEMENT BY MOTIVATION ÜBER ARBEITSZEITGESTALTUNG	93
10.5.1	<i>Demotivation vermeiden – Remotivation forcieren - Motivation erhalten</i>	<i>95</i>
11	NUTZUNGS- U. ERFOLGSAUSSICHTEN FÜR EIN UNTERNEHMEN	97
11.1	DARSTELLUNG DES SABBATICAL-MODELLS FÜR DAS UNTERNEHMEN	97
11.1.1	<i>Voraussetzungen für die Inanspruchnahme.....</i>	<i>97</i>
11.1.2	<i>Durchrechnungszeitraum/Finanzierungszeitraum.....</i>	<i>99</i>
11.1.3	<i>Konsumationszeitraum/Sabbatical/Auszeit.....</i>	<i>99</i>
11.2	AKZEPTANZ DER DIENSTNEHMER (REPRÄSENTATIVE WEB-UMFRAGE)	100
11.2.1	<i>Auswertung – Darstellung</i>	<i>100</i>
11.2.2	<i>Interpretation.....</i>	<i>103</i>
11.3	ERGEBNISVERBESSERUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN	106
11.3.1	<i>Know-how-Steigerung - Wissenstransfer.....</i>	<i>106</i>
11.3.2	<i>Prozessoptimierung</i>	<i>108</i>
11.3.3	<i>Kostenoptimierung.....</i>	<i>110</i>
12	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	118
13	ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ASPEKTE	119
14	AUSBLICK - PERSPEKTIVEN	122
	LITERATURVERZEICHNIS.....	XI
	ZEITUNGSARTIKELVERZEICHNIS.....	XV
	INTERNETQUELLENVERZEICHNIS.....	XVII
	ANHANG.....	XIX

ABSTRACT

The abstract of this thesis is divided into three substantial categories:

- The change of values and basic conditions
- The effects of long-term accounts and sabbaticals on the motivation of employees
- The employees' prospects and the improvements within the enterprise

The change of values and basic conditions

The demographic development in a society, as well as the short-term and volatile changes that occur in economies and politics require both the employer and the employees to have a high level of flexibility and adaptability.

In the future, the labour market will see decreasing numbers of young and qualified employees. Companies will need to search for qualified experts more intensively and as a result experienced employees within companies will be of increased importance to employers.

Today's employment market in Austria is dominated by employers, which can be proven by the current unemployment rates. However, there are some predictions that the situation will change by the year 2010 as the dominance of the market changes. One reason for the current situation is the expected but still missing immigration of human capital from EU association countries.

Therefore the competitive position of each enterprise will depend more and more on its human resource strategy. The companies which are able to provide each group of employees a suitable time model depending on factors like age or working experience, will receive the possibility to use the full potential of their workforce. Potentially the employees will be better qualified, productive and motivated.

The effects of long-term accounts and sabbaticals on the motivation of the employees

Basically it is realistic to increase the motivation of the whole working personnel, independent of the employees' own motivation, age or qualification. For this it is crucial to remember the "incentive-contribution-theory" of March/Simon, which describes the following assumption: An employee will keep or increase his/her level of motivation, as long as the received benefits and incentives are more valuable than the efforts necessary for their working achievements.

Since this thesis focuses on "motivation", it is built around the process-theoretical motivation assumption of Porter and Lawler. Porter's and Lawler's assumption is suitable, as the aspects of motives/motivation – incentives – achievement – satisfaction are included in the input-output cycle.

Rewards do not need to be exclusively of material or financial nature and will not be the only kinds of rewards or instruments for incentives in the future. This is related to the financial situation of several companies, which have to manage financial bottlenecks. Non-material incentives, such as the implementation of a flexible "working time management", will become more and more important. With these systems it will be possible, to fulfil the needs and requirements of the new patchwork-biographies.

The prospects of using employees and the improvement of results within the enterprise

The interest in sabbaticals and the use ratio for employees has been examined by a WEB-inquiry. This inquiry showed a high degree of acceptance. Furthermore the enterprises have the opportunity to realise financial savings, force regulations of substitution and to generate optimisations of processes.

Because of these arguments and the relatively unproblematic realisation, the companies should initiate the attempt and introduce these flexible working models in their working time offer.

If the benefits for the enterprises, or advantages like the motivation and acceptance of the employees do not increase, than the test phase can easily be stopped. However, in consideration of the inquiry results and the calculation of the case study, it can be maintained that the implementation of a sabbatical will be a successive surplus value for all participants.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Demografische Entwicklung der Bevölkerungspyramide.....	4
Abbildung 2: Arbeitszeitvarianten	16
Abbildung 3: Innovative Arbeitszeitmodelle	18
Abbildung 4: DN-Akzeptanz der Arbeitszeitmodelle	21
Abbildung 5: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Patchwork-Biografie.....	30
Abbildung 6: Patchwork-Biografie	31
Abbildung 7: Gründe für eine Arbeitszeitänderung	32
Abbildung 8: Work-Life-Balance.....	36
Abbildung 9: Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeit.....	37
Abbildung 10: Arbeitszeitänderung mit Gehaltsanpassung	39
Abbildung 11: Berufs- und Freizeitorientierung	40
Abbildung 12: Ansparmöglichkeiten	66
Abbildung 13: Finanzierungsmodell	68
Abbildung 14: Finanzierungsmöglichkeit	70
Abbildung 15: Nutzungsmuster von Freizeit nach Altersgruppen	71
Abbildung 16: Ansätze zur Beeinflussung der menschlichen Arbeitsleistung.....	80
Abbildung 17: Prozessorganisation der Kunden-Wertschöpfungskette.....	85
Abbildung 18: Modell von Porter/Lawler	85
Abbildung 19: Immaterielle Anreizmöglichkeiten.....	92
Abbildung 20: Web-Umfrage „Genereller Sabbatical-Wunsch“	101
Abbildung 21: Web-Umfrage „Interesse an längerer Sabbatical-Möglichkeit“	101
Abbildung 22: Web-Umfrage „Interesse an längerem Durchrechnungszeitraum“	102
Abbildung 23: Web-Umfrage „Alterskategorie“	102

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Chronometrische Arbeitszeitvariation.....	17
Tabelle 2: Chronologische Arbeitszeitvariation.....	17
Tabelle 3: Arbeitszeitverteilung	17
Tabelle 4: Arbeitszeitvolumen	17
Tabelle 5: Unternehmensziele vs. Mitarbeiterinteressen.....	19
Tabelle 6: Arbeitszeitmodell - Jahresarbeitszeit.....	22
Tabelle 7: Arbeitszeitmodell - Langzeitkonto	22
Tabelle 8: Arbeitszeitmodell - Sabbatical	22
Tabelle 9: Aspekte von Anspar- und Finanzierungskonten.....	61
Tabelle 10: Chancen und Risiken für das Unternehmen	73
Tabelle 11: Chancen und Risiken für den Dienstnehmer	74
Tabelle 12: Formen der Motivation.....	76
Tabelle 13: Kategorisierung der Motivationstheorien.....	83
Tabelle 14: Grundsätzlicher Wunsch nach einem 1-Monats-Sabbatical.....	103
Tabelle 15: Alterskategoriezuordnung - Grundsätzliches Interesse.....	103
Tabelle 16: Interesse nach einer längeren Sabbatical-Möglichkeit.....	103
Tabelle 17: Alterskategoriezuordnung - Längerer Sabbatical-Wunsch	103
Tabelle 18: Interesse nach einer längeren Finanzierungsmöglichkeit.....	104
Tabelle 19: Alterskategoriezuordnung - Längere Finanzierungsmöglichkeit	104
Tabelle 20: Gehaltsveränderung Brutto-Netto für den DN	111
Tabelle 21: DG-Ersparnis p. m. und p. a.	112
Tabelle 22: DG-Ersparnis je nach Unternehmensgröße und Modell	113
Tabelle 23: Krankenstandsquoten nach Beschäftigungsgruppe 2003	114
Tabelle 24: Kostenreduktion durch Krankenstandsvermeidung	115
Tabelle 25: Relativierung der Absenzzkosten.....	115
Tabelle 26: Gesamtkostenersparnis.....	116

ANHANGVERZEICHNIS

Anhang 1: Inhaltstheoretische Motivation - Maslows Bedürfnishierarchie	XIX
Anhang 2: Inhaltstheoretische Motivation - Alderfers ERG-Theorie	XX
Anhang 3: Inhaltstheoretische Motivation - Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	XXI
Anhang 4: Anreizmatrix	XXII
Anhang 5: Ergebnis-Darstellung Web-Umfrage	XXIII
Anhang 6: Web-Umfrage	XXIV

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
Allg.	Allgemein
AN	Arbeitnehmer
Ang.	Angestellte
Arb.	Arbeiter
ASVG	Arbeits- und Sozialversicherung
ATZ	Altersteilzeit
AZ	Arbeitszeit
AZM	Arbeitszeitmodelle
BV	Betriebsvereinbarung
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
D. h.	Das heißt
DG	Dienstgeber
Div.	Diverse/r
Dzt.	Derzeit
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund
Etc.	Et cetera
EU	Europäische Union
EURATOM	Europäische Atomgemeinschaft
Evtl.	Eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FK	Führungskraft
I.d.R.	In der Regel
IIR	Institute for International Research
IMP	Innovative Management Partner
Int.	International
ISG	Institut für Gesundheitsmanagement
Kstd.	Krankenstand
KV	Kollektivvertrag
Lt.	Laut
MA	Mitarbeiter
Mind.	Mindestens
MOEL	Mittel- und Osteuropäische Länder
Mtl.	Monatlich
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
ÖGfe	Österreichische Gemeinschaft für Europapolitik
PJ	Personenjahre
Sog.	So genannt
TZ	Teilzeit
U. a.	Unter anderem
U.U.	Unter Umständen
Usw.	Und so weiter
VB	Vollbeschäftigt
Vs.	Versus
Wif	Wirtschaftsförderungsinstitut
Wifo	Wirtschaftsforschungsinstitut
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich
Z. B.	Zum Beispiel