

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Anreizsysteme für Mitarbeiter - Analyse von
Einflussfaktoren bei Arbeitern und Angestellten“

Verfasserin

Susanne Dachgruber, B.A.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Magisterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Grossmann

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien, _____

Datum

Unterschrift

Für meine geliebten Eltern Christine und Peter Dachgruber

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Themenrelevanz	1
1.2.	Zielsetzung der Arbeit	2
1.3.	Methodische Vorgangsweise	2
2.	Motivationstheorien	4
2.1.	Begriff Motivation	4
2.2.	Motivationstheorie nach Freud	8
2.2.1.	Das Triebkonzept	8
2.2.2.	Das Persönlichkeitsmodell	9
2.2.3.	Das Denk- und Handlungsmodell	10
2.3.	Motivationstheorie nach Murray	11
2.4.	Motivationstheorie nach Maslow	12
2.5.	Motivationstheorie nach Alderfer	14
2.6.	Motivationstheorie nach Herzberg	16
2.7.	Motivationstheorie nach McGregor	17
2.8.	Motivationstheorie nach McClelland	18
2.9.	Motivationstheorie nach Locke	19
3.	Boreout und Burnout	21
3.1.	Burnout	26
3.1.1.	Burnout-Symptome	27
3.1.2.	Burnout-Verlauf	32
3.1.3.	Burnout vs. innere Kündigung	34
3.1.4.	Burnout-Gegenmaßnahmen	35
3.2.	Boreout	37
3.2.1.	Boreout-Symptome	40
3.2.2.	Boreout vs. innere Kündigung	41
4.	Anreizsystemen	43
4.1.	Funktionen von Anreizsystemen	44
4.2.	Anforderungen an Anreizsysteme	45
4.2.1.	Leistungsorientierung	46
4.2.2.	Transparenz	46
4.2.3.	Flexibilität	47

4.2.4. Individualität.....	47
4.2.5. Motivationsanregung.....	48
4.2.6. Wirtschaftlichkeit.....	48
4.2.7. Gerechtigkeit.....	48
4.3. Arten von Anreizsystemen.....	49
4.3.1. Intrinsische und extrinsische Anreize / immaterielle und materielle Anreize ..	50
4.3.2. Finanzielle und nichtfinanzielle Anreize ..	51
4.4. Exkurs: Arbeitszufriedenheit ..	51
5. Empirische Befragung.....	53
5.1. Datenerfassung ..	53
5.2. Datenvorverarbeitung ..	53
5.3. Die Befragten.....	56
5.4. Auswertung und Ergebnisse ..	62
6. Zusammenfassung ..	70
7. Quellenverzeichnis ..	72
8. Anhänge ..	77

Abbildungsverzeichniss

Abbildung 1: Intrinsische und Extrinsische Motivation.....	5
Abbildung 2: Arbeitsmotive.....	6
Abbildung 3 :Elemente des Triebmodells von Freud	9
Abbildung 4: Persönlichkeitsmodell nach Freud.....	9
Abbildung 5: Denk- und Handlungsmodell nach Freud	10
Abbildung 6: sekundäre Bedürfnisse nach Murray.....	11
Abbildung 7: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	13
Abbildung 8: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	16
Abbildung 9: X - Y - Theorie nach McGregor.....	17
Abbildung 10: Zieltheorie nach Locke	20
Abbildung 11: Leistungskurve nach dem Yerksen-Dodson-Gesetz.....	22
Abbildung 12: Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz	24
Abbildung 13: S-O-R-Modell.....	25
Abbildung 14: Übersicht der Burnout-Symptome	30
Abbildung 15: Zusammensetzung des Boreout-Begriffs	37
Abbildung 16: Entwicklung des Boreout.....	39
Abbildung 17: Vom Boreout in die innere Kündigung	42
Abbildung 18: Funktionen von Anreizsystemen.....	44
Abbildung 19: magisches Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit.....	49
Abbildung 20: Anreizarten	50
Abbildung 21: Einteilung in Altersgruppen der Befragten	54
Abbildung 22: Aufteilung hinsichtlich des Geschlechts "keine Angabe" betreffend ...	55
Abbildung 23: Q-Q-Plot der Variable Alter.....	55
Abbildung 24: Alter der Befragten	56

Abbildung 25: Geschlecht der Befragten	56
Abbildung 26: Nationalität der Befragten	57
Abbildung 27: Übersicht Ausbildung der Befragten	57
Abbildung 28: Übersicht Kinder	58
Abbildung 29: Übersicht Hauptwohnsitz der Befragten	58
Abbildung 30: Übersicht Nettoeinkommen pro Monat	59
Abbildung 31: Berufsverhältnisgruppen nach Geschlecht	60
Abbildung 32: Übersicht Raucher / Nichtraucher.....	61
Abbildung 33: Übersicht regelmäßiger Sport / Hobby	61
Abbildung 34: Cronbach Alpha Werte Zufriedenheit mit Beruf und Klima am Arbeitsplatz.....	62
Abbildung 35: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & Zufriedenheit	62
Abbildung 36: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & interessanter Beruf.....	62
Abbildung 37: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & große Freude	63
Abbildung 38: Verteilung ziviler Status und Wunsch nach beruflicher Veränderung .	64
Abbildung 39: Verteilung Nettoeinkommen und Wunsch nach beruflicher Veränderung.....	64
Abbildung 40: Übersicht Entspannen nach einem anstrengenden Arbeitstag	65
Abbildung 41: Übersicht Erfahrung mit Anreizsystemen	66
Abbildung 42: Einschätzung: Ist Burnout eine ernst zu nehmendes Problem	67
Abbildung 43: Aufteilung Aufgabenverteilung.....	68
Abbildung 44: Einschätzung: Ist Boreout ein ernst zu nehmendes Problem	68

1. Einleitung

1.1. Themenrelevanz

Ob ein Unternehmen am Markt Erfolg oder Misserfolg hat, entscheiden eine Vielzahl von Faktoren. Neue Technologien, Trends oder Veränderungen der Wirtschaftslage können meist nicht nur von einem einzelnen Unternehmen beeinflusst werden. Daher ist es für ein Unternehmen besonders wichtig, sich auf seine Stärken und Schwächen zu konzentrieren und diese auszubauen bzw. zu reduzieren oder zu eliminieren. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens müssen klar definiert und kommuniziert werden, sowohl unternehmensintern als auch extern, auf dem Markt bzw. dem Unternehmensumfeld. Ein Unternehmen muss daher bestrebt sein, mit seinen möglichen Ressourcen und Kapazitäten für sämtliche Marktteilnehmer, sei es für Kunden, Mitbewerber oder auch Handelspartner, ein so genanntes Alleinstellungsmerkmal bzw. ein Unique Selling Proposition zu schaffen, mit dem es sich am Markt deutlich von anderen Mitbewerbern unterscheidet. Dies kann aber nur erreicht werden, wenn sichergestellt ist, dass die strategischen Ziele des Unternehmens von allen für das Unternehmen relevanten Personen verfolgt werden. Das bedeutet vor allem, dass die Mitarbeiter des Unternehmens motiviert werden müssen, um die Leistung zu erbringen, die über den Erfolg eines Unternehmens bestimmt.

Es gibt verschiedenen Theorien, wie Menschen motiviert werden können bzw. was Menschen motiviert. Mit der Entwicklung und Implementierung eines Anreizsystems kann ein Unternehmen gezielt strategisch oder auch operativ agieren, um klar zu kommunizieren, welche Vergütung ein Mitarbeiter für entsprechende Leistungen erhält bzw. auch, welche Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern für eine bestimmte Vergütung vom Unternehmen erwartet und gefordert wird. Die Möglichkeiten der Vergütungen können unterschiedlich gestaltet sein, sodass verschiedene Anreize gesetzt werden, um die Mitarbeiter zu Höchstleistungen für das Unternehmen zu motivieren bzw. auch nur die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben, die zu den strategischen Zielen des Unternehmens passen.

Die Planung solcher Anreizsysteme ist durchaus komplex und bereits oft diskutiert worden. Es gibt zahlreiche Konzepte, die die Leistungsbereitschaft, Produktivität und Qualität in einem Unternehmen steigern sollen. Lean Production, Lean Management

oder auch Kaizen sind nur einige dieser Konzepte. Entscheidend bei diesen Konzepten sind jedoch stets die Mitarbeiter des Unternehmens. Die beste Strategie ist unnütz, wenn sie nicht korrekt umgesetzt und nachkontrolliert wird.

Daher ergibt sich eine nahe zeitlose Bedeutung für das gewählte Thema Anreizsysteme.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, Arten von Anreizsysteme vorzustellen, sowie Faktoren aufzuzeigen, die für Mitarbeiter relevant sein können, um eine entsprechende Leistung zu erbringen. Mittels eines eigens erstellten Online Fragebogens soll untersucht werden, ob demographische Faktoren wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, etc. einen Einfluss auf die Zufriedenheit bzw. Motivation haben.

Weiters werden verschiedene Motivationstheorien vorgestellt, um ein Grundverständnis für die Relevanz dieser Theorien zu erlangen und so verschiedene Anreize, die über Demotivation und Motivation entscheiden können, kennen zu lernen.

Ebenfalls werden die Symptome Bore-out und Burn-out kurz vorgestellt, die in Hinblick auf den Trendbegriff "Work-Life-Balance", also dem Zustand, in dem man eine Balance zwischen dem Berufs- und dem Privatleben erreicht hat, ebenfalls von Relevanz, in Hinblick auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Mitarbeitern, sind.

1.3. Methodische Vorgangsweise

Zunächst werden in Kapitel zwei verschiedene Motivationstheorien vorgestellt, da diese in Hinblick auf die spätere Befragung wichtige Grundlageninformationen liefern.

Im dritten Kapitel werden die Trendbegriffe Bore-out und Burn-out näher erläutert, da diese momentan große Aufmerksamkeit und medial starke Präsenz erlangt haben.

In Kapitel vier wird der Begriff Anreizsystem näher erläutert und es werden Funktionen, Anforderungen und Arten von Anreizsystemen sowie deren Gestaltung und Implementierung beschrieben.

Das anschließende fünfte Kapitel stellt den Hauptteil der Arbeit dar: die empirische Umfrage, die die Erstellung eines Online Fragebogens, die Sammlung von Daten

und die anschließende Auswertung und Interpretation dieser mittels dem Statistikprogramm SPSS inkludiert.

Abschließend wird in Kapitel sechs eine Zusammenfassung und Schlussfolgerung der wichtigsten Punkte der Arbeit gegeben.

2. Motivationstheorien

Das zweite Kapitel dieser Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Definition des Begriffs Motivation und der Vorstellung verschiedener Motivationstheorien bzw. der Erläuterung von verschiedenen Erklärungsansätzen bezüglich der Entstehung und Förderung von Motivation.

2.1. Begriff Motivation

Was versteht man unter Motivation? Laut Duden versteht man unter dem Begriff Motivation die Gesamtheit von Beweggründen oder Motiven, die eine Entscheidung bzw. Handlung oder ähnliches beeinflussen und zu einer Handlungsweise anregen.¹ Motivation leitet sich vom lateinischen Wort *movere* ab, das soviel wie bewegen bedeutet und hat insofern mit Bewegung zu tun, als dass sich der Begriff Motivation auf Dinge bezieht, die uns etwas tun lassen oder in Bewegung bringen, etwas zu tun. Der Mangel an Motivation bezeichnet hingegen, dass etwas nicht getan wird, obwohl es getan werden sollte.²

Einer der ersten Motivationstheoretiker war der griechische Philosoph Epikur, der von 341 bis 270 vor Christus lebte. Seine Annahme war, dass das menschliche Handeln davon bestimmt war, sich selbst Vergnügen oder Freude zu bereiten und jeglichen Schmerz zu vermeiden. Das Verhalten von Neugeborenen war für ihn ein gutes Beispiel seiner Annahme, da diese positive Zustände verfolgten und negative Zustände vermieden. Freude, in Bezug auf Nahrung, Zuwendung und Schlaf, war demnach der entscheidende Motor des menschlichen Handelns.³

Weiters kann man Motivation in die sogenannte intrinsische und extrinsische Motivation unterscheiden. Intrinsische Motivation ist jegliche Motivation, die aus dem eigenen Antrieb heraus, also von innen bzw. aus sich selbst heraus entspringt. Auslöser für die intrinsische Motivation sind die eigene Neugierde, emotionale Anreize, die das angestrebte Ziel auslöst oder die Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel zu erreichen. Als

¹ Vgl. Duden [Zugriff am 30.01.2012].

² Vgl. Rudolph (2003), S. 1.

³ Vgl. Rudolph (2003), S. 2.

Extrinsische Motivation bezeichnet man hingegen jegliche Motivation, die von außen herbeigeführt wird. Diese Anreize können sowohl negativ (z.B. Androhung von Strafen, Zwang zur Erfüllung), als auch positiv (z.B.: Belohnung oder Lob nach Erreichung des Ziels) sein:⁴

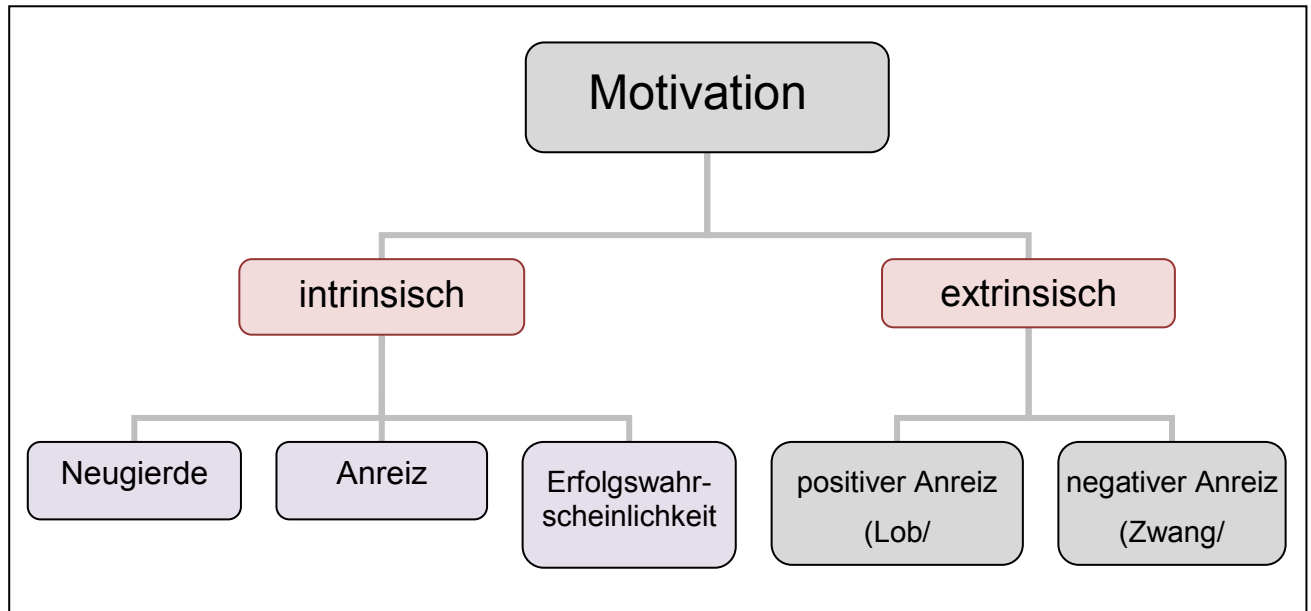


Abbildung 1: Intrinsische und Extrinsische Motivation⁵

Laut Jung kann vereinfacht gesagt werden, dass das menschliche Verhalten wie folgt erklären kann:

"Motiv + Anreiz = Aktion (Verhalten)"⁶

Ausschlaggebend für das Verhalten eines Menschen ist daher ein Anreiz und ein Motiv, wobei man unter Motiv den angestrebten Zielzustand ansehen kann.

Motive können nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden, die laut Organisationspsychologie wie folgt eingeteilt sind:⁷

- physische, psychische und soziale Motive
- primäre und sekundäre Motive
- intrinsische und extrinsische Motive

⁴ Vgl. Schäfer-Hrubenja (2005), S. 3.

⁵ Vgl. Edelman (2000), S. 258.

⁶ Vgl. Jung (2011), S. 369.

⁷ Vgl. Jung (2001), S. 369.

Zur ersten Gruppe der physischen, psychischen und sozialen Motive zählen all jene Beweggründe, wie Hunger, Durst, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung oder soziale Anerkennung oder Zugehörigkeit zu Gruppen oder Netzwerken. Unter den primären Motiven versteht man all jene Bedürfnisse, die jeder Mensch instinktiv verfolgt, beispielsweise Hunger oder Durst. Zu den sekundären Motiven zählen alle Mittel zur Befriedigung anderer Motive. Ein Beispiel hierfür ist zum Beispiel das Geldmotiv, da sich mit Geld viele primäre Bedürfnisse erfüllen lassen.⁸

Besonders Augenmerk soll hier allerdings auf die sogenannten arbeitsbezogenen Kriterien gelegt werden, die intrinsischen und extrinsischen Motiv. Intrinsische Motive sind all jene Motive, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben. Umso mehr Spaß und Freude jemand aufgrund seiner Tätigkeit empfindet, umso leistungsbereiter ist diese Person. Umso einfacher eine Aufgabe, umso geringer ist die intrinsische Motivation und umgekehrt. Unter die extrinsischen Motive fallen all jene, die begleitend zur Tätigkeit auftreten und somit nicht durch die Tätigkeit direkt ausgelöst werden. Die Tätigkeit ist hier als Mittel zur Befriedigung anderer Motive zu sehen. Extrinsische Motive sind zum Beispiel Geld-, Prestige- oder Sicherheitsmotive. Es ergibt sich eine Einteilung von Motiven, die besonders für die Arbeitsmotivation relevant sind:⁹

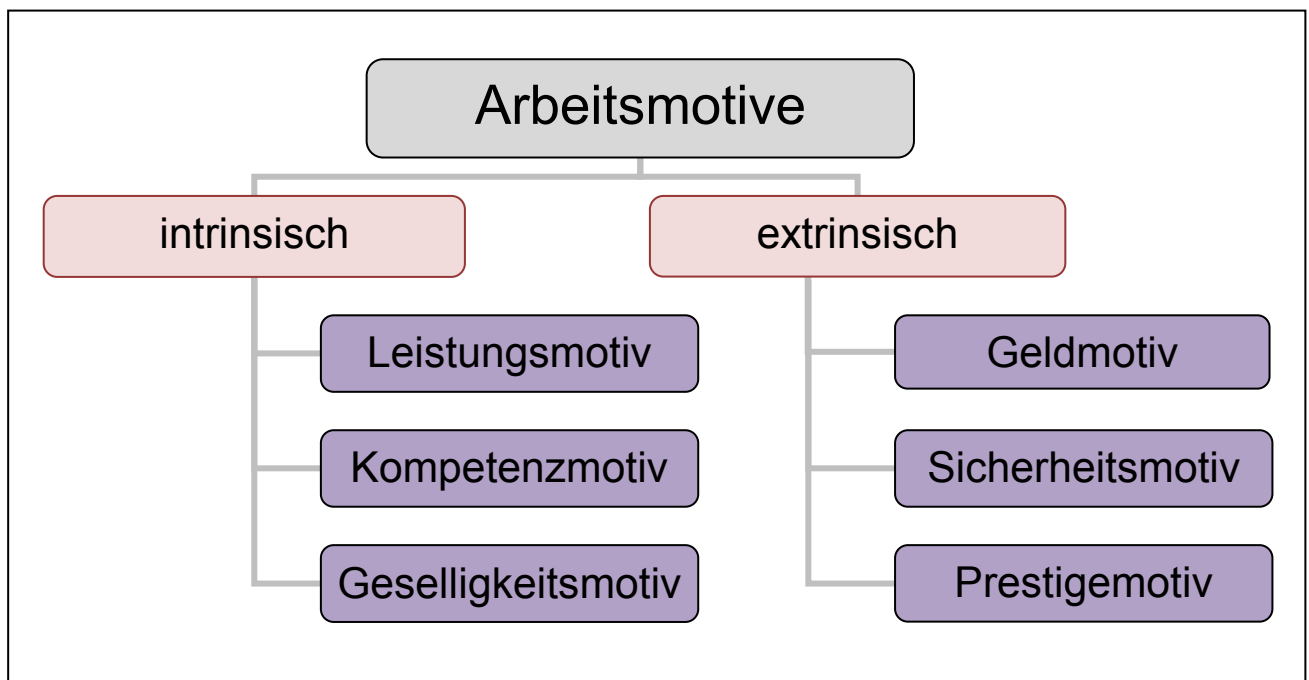


Abbildung 2: Arbeitsmotive

⁸ Vgl. Jung (2011), S. 370.

⁹ Vgl. Jung (2011), S. 371.

Die intrinsischen Motive lassen sich in das Leistungsmotiv, das Kompetenzmotiv und das Geselligkeitsmotiv einteilen. Die extrinsischen Motive teilen sich in das Geldmotiv, das Sicherheitsmotiv und das Prestigemotiv ein. Das Leistungsmotiv äußert sich darin, dass jeder Mensch sich selbst Leistungsziele setzt und durch die Erreichung dieser Befriedigung verspürt. Für leistungsmotivierte Menschen ist besonders die Aufgabenstellung entscheidend. Eine materielle Belohnung spielt nur eine geringe Rolle. Diese Menschen sind bereit ein ausreichend großes Risiko einzugehen, das einerseits den erwünschten Erfolg verspricht, andererseits einen gewissen Reiz ausmacht, der sie motiviert. Die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe wird nur dann als persönlicher Erfolg angesehen, wenn die eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zu diesem Ergebnis geführt haben. Das Kompetenzmotiv bezeichnet den Wunsch des Betreffenden, seine Umwelt anzuführen und zu kontrollieren. Dieses Motiv spielt besonders beim Wunsch nach beruflicher Entfaltung eine große Rolle, da es bei Übertragung von routinemäßigen oder stark kontrollierten Aufgaben an kompetenzmotivierten Personen oft zur Frustration dieser kommt. Unter dem Gesellschafts- oder auch Kontaktmotiv versteht man den Wunsch einer Person mit anderen Menschen zusammen zu sein bzw. einer sozialen Gruppe anzugehören. Dieses Bedürfnis ist allerdings von Mensch zu Mensch individuell stärker oder schwächer ausgeprägt. Es gibt Teamplayer und Einzelkämpfer. Das Geselligkeitsmotiv kann jedoch durch betriebliche Freizeitangebote wie sportliche Aktivitäten oder Vereine und Feiern gefördert werden. Das Geldmotiv stellt ein starkes Leistungsmotiv dar, das jedoch von Mensch zu Mensch unterschiedliche Bedeutung hat. Besonders junge Menschen sind stark monetär motiviert. Geld kann materielle und emotionale Werte darstellen, da es als Tauschmittel für Güter und Dienstleistungen eingesetzt werden kann, aber auch als Maßstab für Leistung, Ansehen, Macht und Sicherheit steht. Das Sicherheitsmotiv bezeichnet den Wunsch eines Menschen, jegliche Bedrohungen und Gefahren aus dem Weg zu räumen. Das gilt sowohl für bewusste Bedrohungen, als auch für unbewusste Bedrohungen, die besonders risikoaverse Entscheidungsträger beeinflussen. Das Prestigemotiv oder auch Statusmotiv gründet auf dem Streben des Menschen sich von den anderen zu unterscheiden und abzuheben. Diese statusmotivierten Personen streben besonders einkommensreiche und angesehen Positionen sowie eine sich schnell entwickelnde Karriere im Berufsleben an.¹⁰

¹⁰ Vgl. Jung (2011), S. 371f.

Motive und Anreize sind daher von großer Bedeutung um Mitarbeiter zu verstehen und deren Leistungen zu fördern und zu erhalten. Jegliche Motivationstheorien haben somit die Aufgabe, das menschliche Verhalten dahingehend zu erklären, um das Entstehen und die Wirkung der Motivation zu verstehen.¹¹

2.2. Motivationstheorie nach Freud

Sigmund Freud, Begründer der Psychoanalyse, wurde 1856 in Friedberg in Österreich geboren. Er gilt als einer der bekanntesten und einflussreichsten Denker des 20. Jahrhunderts.¹² Freud war, im Gegensatz zum griechischen Philosophen Epikur, der Ansicht, dass der Mensch bemüht ist Leid von sich abzuwenden, als nach Vergnügen zu streben. In einem Brief an seine Verlobte, Martha Bernays, schrieb er: "So geht unser Bestreben mehr dahin, Leid von uns abzuhalten, als uns Genuss zu verschaffen."¹³

Freud entwickelte verschiedene Theorien bzw. Grundgedanken zur menschlichen Motivation. Wesentlich bei diesen Konzepten war, dass jegliches menschliches Handeln, egal wie zufällig oder unverständlich es auf den ersten Blick scheint, ein Motiv besitzt, das nur selten bewusst wahrgenommen wird. Weiter ist die daraufhin entstehende Handlung nur selten direkter Ausdruck des tatsächlichen Motivs bzw. Triebs, sondern vielmehr Ausdruck aufgrund der gegebenen Umstände.¹⁴ Anschließend werden nun drei von Freuds Konzepten zur Motivation vorgestellt: Das Triebkonzept, das Persönlichkeitsmodell und das Denk- und Handlungsmodell.

2.2.1. Das Triebkonzept

Freud unterschied zwischen internen und externen Trieben, die eine menschliche Handlung zur Folge hatten. Als interne Triebe verstand er "Energiequellen des Verhaltens"¹⁵, die einen internen körperlichen Reiz darstellen. Als einfaches Beispiel für einen internen Trieb kann man Hunger oder Durst ansehen. Dieser interne Reiz Hunger / Durst "motiviert" den Menschen Nahrung oder Flüssigkeit zu sich zu neh-

¹¹ Vgl. Jung (2011), S. 375.

¹² Vgl. Rudolph (2003), S. 19.

¹³ Rudolph (2003), S. 20.

¹⁴ Vgl. Rudolph (2003), S. 22.

¹⁵ Rudolph (2003), S. 23.

men um den Trieb zu befriedigen. Beim Triebkonzept wird daher in Triebquelle bzw. den internen Reiz, Triebziel und Triebobjekt unterschieden. In unserem vereinfachten Beispiel, indem Durst / Hunger den internen Reiz darstellt, ist das Triebziel diesen Hunger / Durst zu befriedigen, das Triebobjekt sind jeweilige Nahrungsmittel oder Getränke, mit denen das Triebziel erreicht werden kann. Freud hebt jedoch hervor, dass Triebe den Menschen zwar zum Handeln motivieren, diese Handlung jedoch nicht notwendigerweise auch immer ausgeführt werden muss.¹⁶

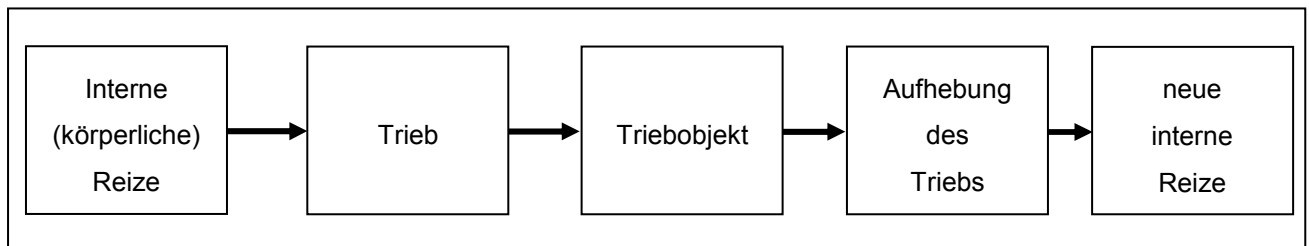


Abbildung 3 :Elemente des Triebmodells von Freud¹⁷

2.2.2. Das Persönlichkeitsmodell

Das Persönlichkeitsmodell erläutert den ständigen Konflikt zwischen den menschlichen Trieben und dem tatsächlichen Handeln. Wie zuvor erwähnt, war Freud der Ansicht, dass das menschliche Handeln nicht allein Resultat der internen Reize bzw. Triebe ist, sondern auch von den äußeren Umständen wie zum Beispiel gesellschaftlichen Regeln oder Moralvorstellungen sei. Um das menschliche Verhalten zu erklären, entwickelte er das Persönlichkeitsmodell, das aus drei verschiedenen Bereichen der Persönlichkeit besteht, die alle eine bestimmte Aufgabe erfüllen:¹⁸

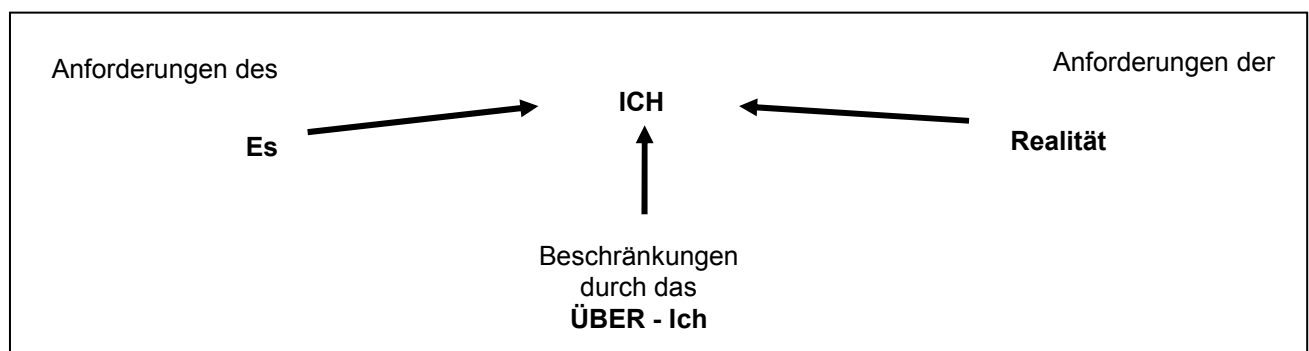


Abbildung 4: Persönlichkeitsmodell nach Freud

¹⁶ Vgl. Rudolph (2003), S. 23.

¹⁷ Vgl. Rudolph (2003), S. 23.

¹⁸ Vgl. Rudolph (2003), S. 25.

Das Es symbolisiert die menschlichen Triebimpulse, die weitestgehend angeboren und eher unbewusst sind. Das Ich steht für die Vernunft und vermittelt zwischen dem Es und der Realität, mit der sich das Es auseinandersetzen muss. Das Ich ist daher, im Gegensatz zum Es, zumindest teilweise bewusstseinsfähig. Das Über-Ich repräsentiert Ideale, Werthaltungen und Normen des Betroffenen. Das Über-Ich hat die Aufgabe die auferlegten Werte und Normen einzuhalten und bei einem Verstoß gegen diese, zum Beispiel mittels einem schlechten Gewissen, einzuschreiten. Das Ich fungiert daher als Vermittler zwischen dem Es, der Realität und dem Über-Ich.

2.2.3. Das Denk- und Handlungsmodell

Im Denk- und Handlungsmodell nach Freud wird das menschliche Verhalten sowohl durch ein sogenanntes S-R-Modell, als auch durch ein S-C-R-Modell erklärt. Beim S-R-Modell bzw. Stimulus-Response-Modell wird davon ausgegangen, dass ein Verhalten allein durch einen Reiz bzw. Stimulus automatisch ausgelöst wird. Beim S-C-R-Modell bzw. Stimulus-Cognition-Response-Modell sind im Gegensatz zum S-R-Modell noch kognitive Elemente zwischengeschaltet.¹⁹ Das Modell lässt sich in vier verschiedene Modellgruppen unterscheiden, die sich in die Gruppen Denk- und Handlungsmodell, sowie Primär- und Sekundärmodell gliedern lassen:²⁰

	Handlungsmodell	Denkmodell
Primärmodell	Es - Handlung-Befriedigung → Reflexbogen	Es - Objekt abwesend - Halluzination - Befriedigung → Phantasietätigkeit als Wunscherfüllung
Sekundärmodell	Es - Ich - Umwelthandlung - Befriedigung → Ich verhindere unmittelbare	Es - Ich - Pläne - Befriedigung → Kognitionen helfen bei der Zielerreichung

Abbildung 5: Denk- und Handlungsmodell nach Freud

¹⁹ Vgl. Holzer (2010), S. 11.

²⁰ Vgl. Rudolph (2003), S. 27.

Der Unterschied zwischen Primär- und Sekundärmodellen besteht darin, dass das Ich in den Sekundärmodellen die Vermittlerrolle einnimmt und diese somit als S-C-R-Modelle gelten. Beim Primärmodell des Handelns gibt es immer einen Trieb der den Antrieb zum Handeln darstellt. Beim Primärmodell des Denkens wird der Trieb nicht durch ein tatsächliches Handeln befriedigt, sondern allein durch die Vorstellung bzw. Einbildung der Handlung. Bei den Sekundärmodellen wird die notwendige Handlung entweder durch eine andere Tätigkeit (beim Handlungsmodell) oder durch andere Gedanken (beim Denkmodell) aufgeschoben. In beiden Fällen muss das Ich Alternativen finden.²¹

2.3. Motivationstheorie nach Murray

Henry Murray, ein US-amerikanischer Psychologe, der 1893 in New York geboren und 1988 in Cambridge verstorben ist, veröffentlichte erstmalig 1938 eine Bedürfnisliste, die sogenannte sekundäre Bedürfnisse, also jene Bedürfnisse, die Menschen zu bestimmten Leistungen motivieren, die über die sogenannten primären Bedürfnisse, wie Hunger oder Durst, die durch körperliche Bedürfnisse hervorgerufen werden, hinausgehen. Diese Liste ordnet die verschiedenen sekundären Bedürfnisse alphabetisch und legt keine bestimmte hierarchische Ordnung fest.²²

Abasement (Unterwerfung)	Harm of avoidance (Vermeiden von Schmerz)
Achievement (Leistung)	Infavoidance (Vermeiden von Misserfolg)
Affiliation (soziale Kontakte)	Nurturance (Helfen, Fürsorge)
Aggression (Aggression)	Order (Ordnung)
Autonomy (Autonomie)	Play (Spieltrieb)
Counteraction (Widerstand)	Rejection (Rückzug)
Defense (Verteidigung)	Sentience (Gefühlsbetonung)
Deference (Bewunderung)	Sex (Sexualität)
Dominance (Kontrolle)	Succorance (Bedürfnis nach Zuneigung)
Exhibition (Beeindrucken)	Understanding (Wissbegierde)

Abbildung 6: sekundäre Bedürfnisse nach Murray

²¹ Vgl. Rudolph (2003), S. 28.

²² Vgl. Staehle (1999), S. 169.

Da eine Anordnung der Bedürfnisse für Murray von Person zu Person individuell verschieden war, gab es, nach Festlegung dieser Bedürfnisliste, großes Interesse daran, eine allgemein gültige Ordnung bzw. Hierarchie dieser Bedürfnisse zu finden. Einer der ersten, der eine solche Hierarchie festlegte war Eduard Spranger, ein deutscher Psychologe und Pädagoge. Er entwickelte bereits 1914 das Konzept einer Wertepyramide, die sechs Grundmotive festlegte. Die Basis der Wertepyramide bilden die wirtschaftlichen Grundmotive, gefolgt von den theoretischen, den ästhetischen, den sozialen und den politischen Motiven. An der Spitze befinden sich die religiösen Motive, die zur geistigen Erfüllung führen.²³ Auf der Basis von Sprangers Konzept entwickelten sich jedoch weitere Motivationstheorien, wie etwa die Motivationstheorie nach Maslow, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Ebenso übernahmen die Psychologen Clayton Alderfer oder Douglas McGregor die hierarchische Anordnung von Bedürfnissen in ihren Konzepten.²⁴

2.4. Motivationstheorie nach Maslow

Eine der wohl bekanntesten Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide von Maslow. Abraham Harold Maslow, geboren 1908 in Brooklyn, verstorben 1970 in Kalifornien, war ein US-amerikanischer Psychologe und gilt als Gründer der humanistischen Psychologie.²⁵ Maslow veröffentlichte 1954 die Bedürfnispyramide, die insgesamt fünf Hauptbedürfniskategorien definiert: physiologische Bedürfnisse (wie zum Beispiel Hunger oder Durst), Sicherheitsbedürfnisse (wie das Gefühl der Geborgenheit bzw. ein Recht auf Ordnung), soziale Bedürfnisse (wie Zuneigung oder Freundschaft), Wertschätzung bzw. Ich-Bedürfnisse (wie Selbstachtung oder Aufmerksamkeit) und Selbstverwirklichung (wie die eigene Entfaltung bzw. Individualität).²⁶ Maslow war der Ansicht, dass die nächsthöhere Ebene der Bedürfnispyramide nur dann erreicht werden kann, wenn die untere Bedürfnisebene vollständig befriedigt wurde. Werden beispielsweise die physiologischen Bedürfnisse befriedigt, wird der Betroffene danach streben die Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen, und so weiter. Maslows Bedürfnispyramide wurde stark kritisiert, indem gesagt wurde, sie sei mehrdeu-

²³ Vgl. Staehle (1999), S. 169.

²⁴ Vgl. Schlegel (2004), S. 11.

²⁵ Vgl. Staehle (1999), S. 170.

²⁶ Vgl. Maslow (1991), S. 62ff.

tig und die von ihm verwendeten Begriffe seien wenig operational. Es gäbe eine Kulturgebundenheit der Ordnung der Bedürfnisebenen und mangelnde Logik des Ansatzes. Hingegen herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass als erstes die Befriedigung der Grundbedürfnisse im Vordergrund steht und erst im Anschluss weitere bzw. höhere Bedürfnisse befriedigt werden. In welcher Reihenfolge die höheren Bedürfnisse befriedigt werden ist jedoch nicht eindeutig festlegbar, wie bei Maslow.²⁷ Weiters unterteilt er die Bedürfnisse in Wachstumsbedürfnisse und Defizitbedürfnisse. Unter den Defizitbedürfnissen versteht man all jene Bedürfnisse, die nach erfolgreicher Befriedigung nicht mehr weiter befriedigt werden wollen. Das bedeutet zum Beispiel, dass wenn man durstig war, man nach erfolgreicher Befriedigung des Durstes, nichts mehr trinken muss. Unter den Wachstumsbedürfnissen versteht man all jene Bedürfnisse, die nie wirklich erfüllt oder vollkommen befriedigt werden können. Hier strebt man stets nach mehr. 1970, kurz vor Maslows Ableben, erweiterte er seine Bedürfnispyramide um eine sechste Kategorie:²⁸

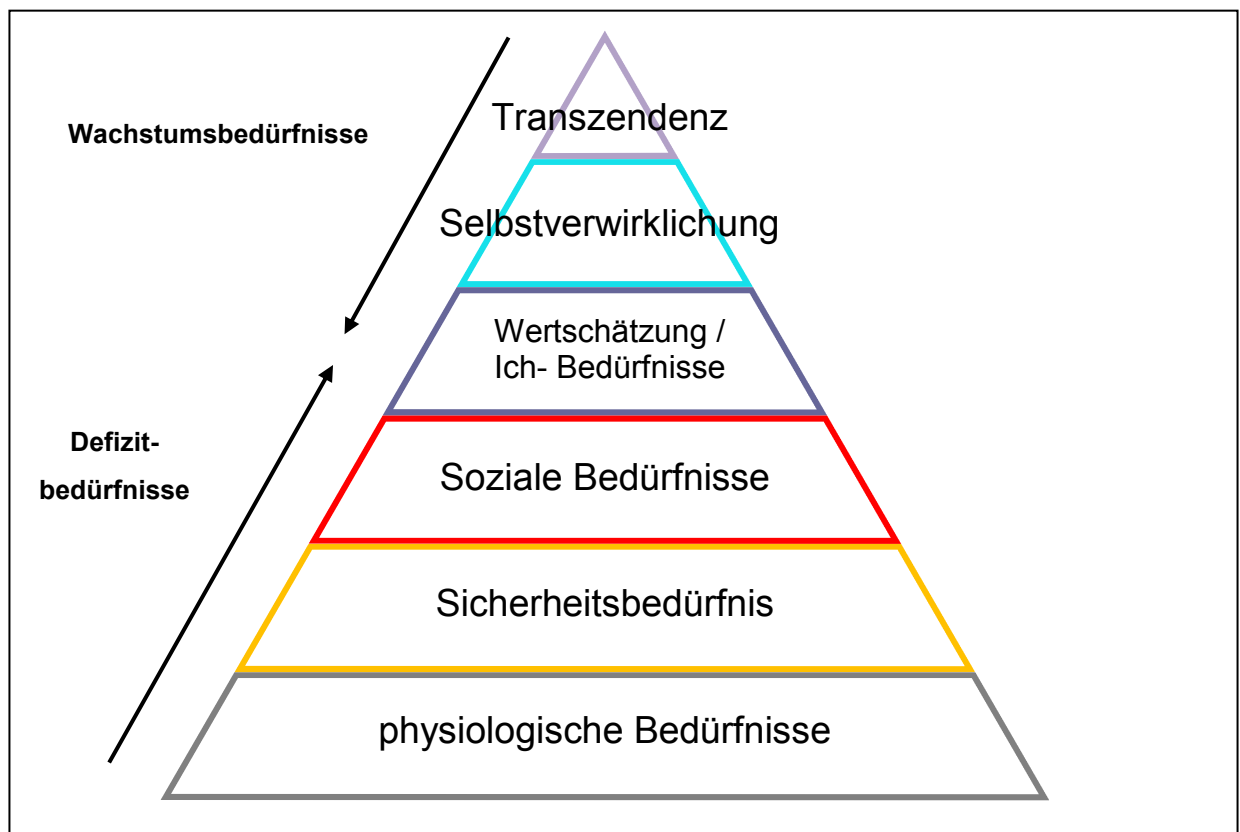


Abbildung 7: Bedürfnispyramide nach Maslow

²⁷ Vgl. Staehle (1999), S. 171.

²⁸ Vgl. Maslow (1971), S. 32.

Die Bedürfnisebene Transzendenz ist mit der Suche nach Gott gleichzusetzen, die nach erfolgreicher Befriedigung der fünften Hierarchieebene "Selbstverwirklichung" angestrebt wird.

2.5. Motivationstheorie nach Alderfer

Clayton Alderfer, ein US-amerikanischer Psychologe, geboren 1940 in Pennsylvania, entwickelte 1969, auf der Basis von Maslows Bedürfnishierarchie, seine ERG Theorie. Diese legt drei Gruppen von Bedürfnissen fest:²⁹

- Existenzbedürfnisse (Existence needs): Existenzbedürfnisse umfassen alle physiologische Bedürfnisse sowie physische und materielle Sicherheitsbedürfnisse, wie zum Beispiel finanzielle und auch nichtfinanzielle Be- und Entlohnungen sowie die Arbeitsbedingungen.³⁰ Diese Bedürfnisse sichern das Überleben des Einzelnen.³¹
- Beziehungsbedürfnisse (Relatedness needs): Unter den Beziehungsbedürfnissen versteht man sowohl Bedürfnisse, die von Maslow als soziale Bedürfnisse der Zugehörigkeit und der Zuneigung bezeichnet wurden, als auch Bedürfnisse wie Wertschätzung und Achtung einer Person. Hierbei sind die obersten Ziele die menschliche Nähe und ein Kontakt zu anderen.³²
- Wachstums- bzw. Selbsterfüllungsbedürfnisse (Growth needs): Als Wachstums- und Selbsterfüllungsbedürfnisse versteht man all jene intrinsischen Bedürfnisse, die das Streben der Person nach Selbstverwirklichung und Produktivität umfassen.³³

Der wesentliche Unterschied zu Maslows Bedürfnishierarchie ist jener, dass Alderfer bei seiner Theorie davon ausgeht, dass mehrere Bedürfnisse gleichzeitig auftreten können und nicht, wie bei Maslow, jeweils die unterste Hierarchieebene befriedigt

²⁹ Vgl. Schlegel (2004), S. 11.

³⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 171.

³¹ Vgl. Jung (1999), S. 380ff.

³² Vgl. Jung (1999), S. 380ff.

³³ Vgl. Jung (1999), S. 380ff.

werden muss, bevor die nächsthöhere angestrebt wird. Für Alderfers Theorie gelten die folgenden Hypothesen:³⁴

- Frustrations-Hypothese: Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- Frustrations-Regressions-Hypothese: Kann ein Bedürfnis nicht befriedigt werden, so wird das hierarchisch niedrigere dominant.
- Befriedigungs-Progressions-Hypothese: Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das hierarchisch höhere aktiviert.
- Frustrations-Progressions-Hypothese: Auch ein auf Dauer nicht befriedigtes Bedürfnisses kann mit der Zeit zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und höhere Bedürfnisse aktivieren bzw. zu höheren Anspruchsniveaus führen.

Im Rahmen von empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass je nach Kultur die verschiedenen Bedürfnisse verschiedene Stellenwerte besitzen. Weiters wurden sieben Grundaussagen getroffen:³⁵

1. Je weniger die Grundbedürfnisse befriedigt werden, desto stärker werden ihre Ziele angestrebt.
2. Je weniger das Kontaktbedürfnis befriedigt wird, desto stärker werden die Grundbedürfnisse.
3. Je stärker die Grundbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker wird das Kontaktbedürfnis.
4. Je weniger das Kontaktbedürfnis befriedigt ist, desto stärker werden seine Ziele angestrebt.
5. Je weniger der Wunsch nach Selbstentfaltung befriedigt ist, desto stärker wird das Kontaktbedürfnis.
6. Je stärker das Kontaktbedürfnis befriedigt ist, desto stärker wird der Wunsch nach Selbstentfaltung.
7. Je stärker der Wunsch nach Selbstentfaltung befriedigt ist, desto stärker werden seine Ziele angestrebt."

³⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon [Zugriff am 30.01.2012].

³⁵ Rosenstiel (1999), S. 219ff.

2.6. Motivationstheorie nach Herzberg

Der US-amerikanische Psychologe Frederick Herzberg, geboren 1923 in Lynn, Massachusetts, verstorben 2000 in Salt Lake City, entwickelte 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie oder auch Motivator-Hygiene-Theorie. Diese Theorie erklärt die Zusammenhänge von Anreizen, Arbeitszufriedenheit und Leistung.³⁶ Herzberg führte hier eine Studie mit ungefähr 200 Buchhaltern und Ingenieuren durch, die darauf beruhte, die Mitarbeiter zu angenehmen und unangenehmen Arbeitssituationen zu befragen. Die Tatsache, dass nur äußerst selten dieselben Faktoren zu guten oder schlechten Arbeitserlebnissen genannt wurden, veranlassten Herzberg dazu, zwei Faktoren zu definieren, die hier entscheidend waren: Hygienefaktoren und Motivatoren.³⁷

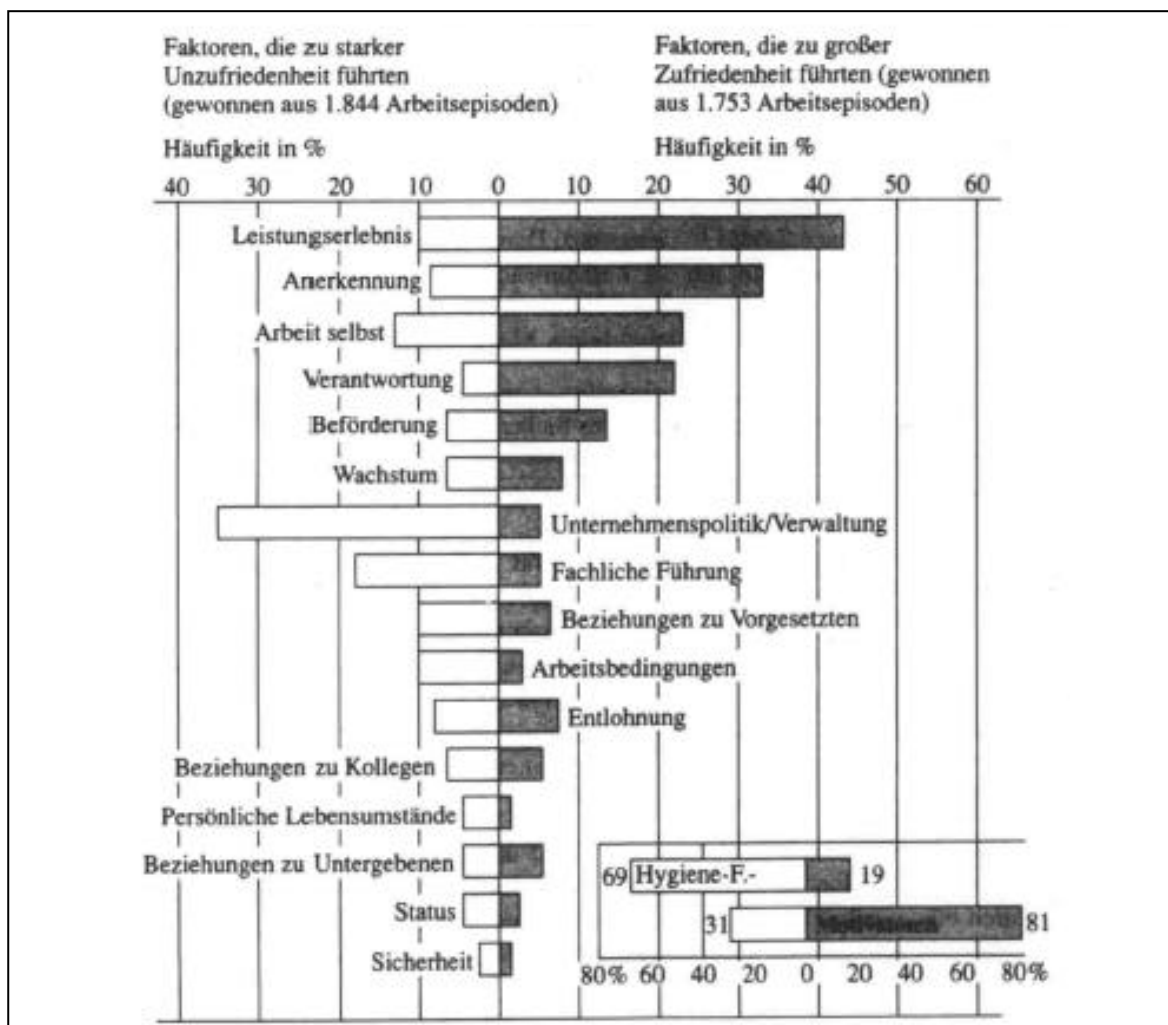


Abbildung 8: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg³⁸

³⁶ Vgl. Schlegel (2004), S. 10.

³⁷ Vgl. Staehle (1999), S. 224.

Unter Hygienefaktoren versteht man all jene Faktoren, die Unzufriedenheit verursachen, aber keine Zufriedenheit herstellen. Darunter versteht man unter anderem die Unternehmenspolitik, die Personalführung, die Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterbeziehungen, den eigenen Status oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Unter den Motivatoren versteht man all jene Faktoren, die Zufriedenheit herstellen und sich auf die intrinsische Arbeitsmotivation beziehen. Beispiele hierfür sind etwa die Anerkennung von anderen, die eigene Leistung, die Arbeit selbst, die eigene Verantwortungsbereich oder auch Aufstiegs- und Wachstumsmöglichkeiten.³⁹

2.7. Motivationstheorie nach McGregor

Der US-amerikanische Professor für Management Douglas McGregor veröffentlichte 1960 die Theorie X und Y, die die menschliche Motivation anhand verschiedener Menschenbilder erklärt. McGregor selbst lehnte die Theorie X jedoch ab und bevorzugte die Theorie Y.⁴⁰ McGregor entwickelte die Einteilung dieser grundverschiedenen Menschenbilder aufgrund einer Studie bei der der Umgang von Managern mit Mitarbeitern untersucht wurde.⁴¹

X - Theorie	Y - Theorie
Der Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit so weit wie möglich aus dem Weg.	Arbeitsunlust ist nicht von Natur angeboren, sondern Folge schlechter Arbeitsbedingungen, die den natürlichen Arbeitswillen mindern.
Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden.	Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.
Durch Druck und mit Hilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen.	Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht.
Straffe Führung und häufige Kontrolle sind unerlässlich.	Bei günstigen Erfahrungen suchen die Mitarbeiter Verantwortung.
Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet.	Die Mitarbeiterpotentiale sind größer als vermutet. Sie können stärker als erwartet genutzt werden.

Abbildung 9: X - Y - Theorie nach McGregor⁴²

³⁸ Vgl. Herzberg (1968), S. 57.

³⁹ Vgl. Staehle (1999), S. 225.

⁴⁰ Vgl. Kiefer (2007), S. 11.

⁴¹ Vgl. Robbins (2001), S. 195.

⁴² Vgl. Kußmaul (2008), S. 42.

Theorie X beruht auf einem negativen Menschenbild. Der Mensch ist nicht ehrgeizig, hat kein Interesse oder Bedürfnis zur Mitarbeit, sucht Führung und Anleitung, muss kontrolliert und gegeben falls mit Sanktionen bedroht werden, strebt nach Sicherheit und geht Arbeit aus dem Weg. Dieser Typ Mensch strebt also danach, die unteren Bedürfnisse der Maslowschen Bedürfnispyramide zu erfüllen.

Typ Y ist hingegen ein grundsätzlich positiv eingestellter Mensch, der Arbeit als etwas Natürliches ansieht, nach Selbstverwirklichung strebt, Verantwortung übernehmen kann, kreativ ist, sich selbst kontrolliert und von Natur aus leistungswillig ist. Dieser Typ versucht somit, die oberen Bedürfnisse der Bedürfnispyramide zu befriedigen.⁴³

McGregor war der Ansicht, dass es wesentlich effektiver ist Mitarbeiter bei der Zielsetzung eines Unternehmens miteinzubeziehen und deren Selbstverwirklichungswunsch zu unterstützen und zu fördern, da dieses Verhalten die Motivation der Mitarbeiter mehr fördern wird als etwaige extrinsische Faktoren.⁴⁴

2.8. Motivationstheorie nach McClelland

Der US-amerikanische Psychologe David Clarence McClelland, geboren 1917, verstorben 1998, war der Ansicht, dass die meisten menschlichen Bedürfnisse erlernt sind. Auf Basis von Murrays Bedürfnisliste und Maslows Bedürfnishierarchie entwickelte er seine Theorie der Leistungsmotivation. Für ihn waren besonders drei Faktoren besonders relevant um die Motivation hervorzurufen: Leistungsstreben (need for achievement), soziales Zugehörigkeitsstreben (need for affiliation) und Machtstreben (need for power).⁴⁵

Diese drei Schlüsselbedürfnisse werden bewusst, aber auch unbewusst vom Menschen wahrgenommen und sind durch bisherige private und berufliche Erfahrungen geprägt. Demzufolge muss erkannt werden, welches dieser Bedürfnisse am stärksten bei einer Person ausgeprägt ist, um diese dann gezielt zu motivieren. Menschen, die besonders leistungsorientiert sind, sollten ein Betätigungsfeld wählen, in

⁴³ Vgl. Kiefer (2007), S. 11.

⁴⁴ Vgl. Kußmaul (2008), S.42.

⁴⁵ Vgl. Staehle (1999), S. 227.

dem die Leistung im Vordergrund steht, wie zum Beispiel im Verkauf oder der Entwicklung. Ein persönlicher Verantwortungsbereich sollte gegeben sein, Risiken kalkulierbar sein. Besonders wichtig ist es, diesen Personen rasch Feedback zu geben bzw. diese Personen bei erfolgreichen Leistungen zu loben oder zu belohnen.

Personen, für die soziale Zugehörigkeit besonders wichtig ist, sollten ein Berufsfeld wählen, indem eine hohe Interaktion stattfindet, wie zum Beispiel in beratenden oder administrativen Bereichen. Die Förderung des einzelnen steht hier besonders im Mittelpunkt.

Bei Personen, deren Machtstreben besonders ausgeprägt ist, sollten Tätigkeiten gewählt werden, bei denen Macht eine große Rolle spielt, wie zum Beispiel im Management oder der Politik. Hier liegt der Fokus stark auf dem Status, der Autorität und der Verantwortung einer Person.⁴⁶

Diese Theorie betont eindeutig, dass es für ein Unternehmen wichtig ist, die richtige Person für den richtigen Posten zu finden und früh zu erkennen, welche Bedürfnisse einen Menschen motivieren.

2.9. Motivationstheorie nach Locke

Der US-amerikanische Psychologe Edwin A. Locke entwickelte 1968 die Zielsetzungstheorie. In dieser geht Locke davon aus, dass das Festlegen von Zielen auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter einen Einfluss ausübt. Es wird versucht jede Unterbrechung oder Störung der Arbeit weitestgehend abzuwehren, um das gesetzte Ziel so schnell wie möglich zu erreichen. Ziele beeinflussen somit die Leistung, indem sie eine bestimmte Richtung, Intensität, Ausdauer und Strategie zur Zielerreichung verlangen und den mit einem Ziel beauftragten zur Zielerreichung motivieren. Eine klare Zielformulierung ist daher unumstritten wichtig. Lockes These lautet "je anspruchsvoller das Ziel, umso größer die Motivation". Diese hat jedoch nur dann Gültigkeit, wenn das Ziel vom Beauftragten akzeptiert wurde.⁴⁷ Die Zielformulierung allein reicht jedoch laut Locke nicht aus um eine hohe Arbeitsmotivation zu schaffen.

⁴⁶ Vgl. Staehle (1999), S. 227ff.

⁴⁷ Vgl. Schlegel (2004), S. 13.

Hierzu müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein: Zielklarheit, Zielakzeptanz, Zielschwierigkeit und Feedback über die Zielerreichung.⁴⁸

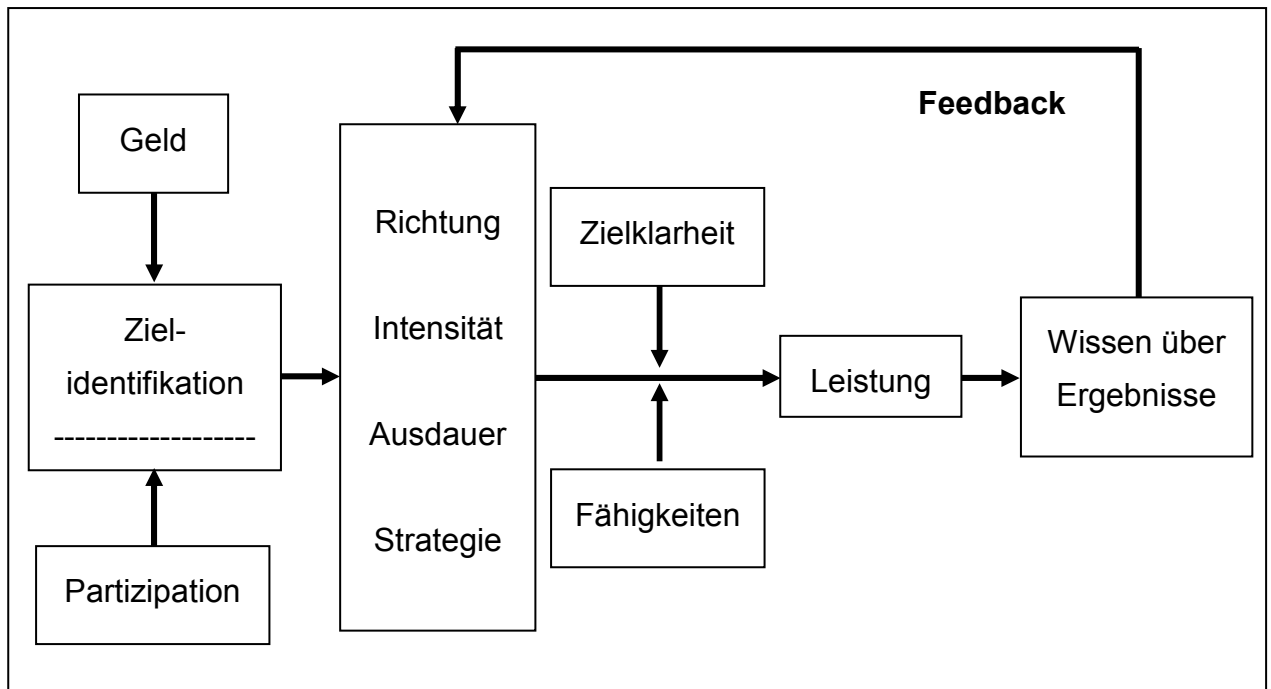


Abbildung 10: Zieltheorie nach Locke⁴⁹

Die Erfolgswahrscheinlichkeit, dass ein Ziel auch tatsächlich erreicht wird nimmt jedoch mit der Steigerung des Schwierigkeitsgrads der Aufgabe zunehmend ab.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Staehle (1999), S. 236ff.

⁴⁹ Vgl. Staehle (1999), S. 237.

⁵⁰ Vgl. Schlegel (2004), S. 14.

3. Boreout und Burnout

Im dritten Kapitel dieser Arbeit werden die Begriffe Boreout und Burnout näher betrachtet, da diese heutzutage ebenfalls große Bedeutung im beruflichen Alltag eingenommen haben und somit entscheidend für die strategische Planung eines Unternehmens sind. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt, wie bereits erwähnt, besonders von der Leistung seiner Mitarbeiter ab. Wenn Mitarbeiter ihrer Arbeit aufgrund von Krankheit nicht mehr nachkommen können, verursacht das dem Unternehmen Kosten. Kosten, die eventuell verhindert hätten werden können. Laut Arbeiterkammer verursachen Arbeitsausfälle von Mitarbeitern EU weit etwa 136,2 Milliarden Euro an Kosten pro Jahr.⁵¹ Die Begriffe Boreout und Burnout, die heute nahezu alltäglich in den verschiedensten Medien auftauchen, Thema von Sachbüchern oder Ratgebern sind, bzw. sogar eine neue Sparte von Seminarangeboten oder Therapiemöglichkeiten begründen, waren bis vor rund 20 Jahren noch gänzlich ungebraucht. Doch es handelt sich hierbei nicht einfach um neue Trendwörter der Medienwelt oder die Einbildungen oder Rechtfertigungsversuche von überforderten Angestellten. Die Weltgesundheitsorganisation hat Stress zu einer der größten Gesundheitsgefährdungen des 21. Jahrhunderts erklärt.⁵²

Doch was ist Stress und wie wirkt sich dieser auf den Menschen aus? Jeder kennt Situationen, in denen man sich überfordert, gereizt oder nervös fühlt. Während einige meinen, dass sie unter Stress mehr Leistung erbringen, werden wiederum andere sagen, dass sie unter Stress weniger leistungsfähig sind. Stress ist der zweithäufigste genannte Grund arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme.⁵³

Der Biochemiker Hans Selye führte den Begriff Stress in die Psychologie ein. Er versteht unter dem Begriff Stress jede physische oder psychische Belastung des Organismus. Diese Belastungen führen zu spezifischen, aber auch zahlreichen unspezifischen Reaktionen des Organismus. Als erste Reaktion passt sich der Organismus dem Stress an, die körperlichen Abwehrmechanismen werden aktiviert und die vorhandenen Kraftreserven mobilisiert. Hält der Stress weiterhin an, kann dies zu psy-

⁵¹ Vgl. Arbeiterkammer [Zugriff 02.02.2012].

⁵² Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.2.

⁵³ Vgl. Arbeiterkammer [Zugriff am 02.02.2012].

chosomatischen Erkrankungen oder anderen psychischen und physischen Störungen führen. Selye stellte fest, dass in extremen Situationen, wie zum Beispiel im Krieg, es zu völligen psychischen oder physischen Zusammenbrüchen kommen kann.⁵⁴ Stress muss jedoch nicht krank machen, sondern erfüllt eine wichtige biologische Funktion, die den Menschen motivieren oder auch zu einer Verhaltensänderung bringen können. Selye geht von einem neutralen Stressverhalten aus und spricht von Stress, wenn der Körper auf einen Reiz reagiert.⁵⁵ Laut dem Psychologen und Zoologen Robert Yerkes und dem Psychologen John D. Dodson erreicht der Mensch bei mittlerem Stresslevel die höchste Leistungsfähigkeit. Sie begründeten 1908 das Yerkes-Dodson-Gesetz, das die menschliche Leistungsfähigkeit beschreibt. Zuviel oder zu wenig Stress führen zu Leistungsabfall.⁵⁶ Dies wird auch in der folgenden Grafik zum Yerkes-Dodson-Gesetz ersichtlich. Es besteht ein umgekehrter U-förmiger Zusammenhang, der zwischen der Leistung und der Belastung bzw. Aktivierung von Reizen besteht. Unter Aktivierung versteht man jegliche Belastungen oder Stressauslöser:

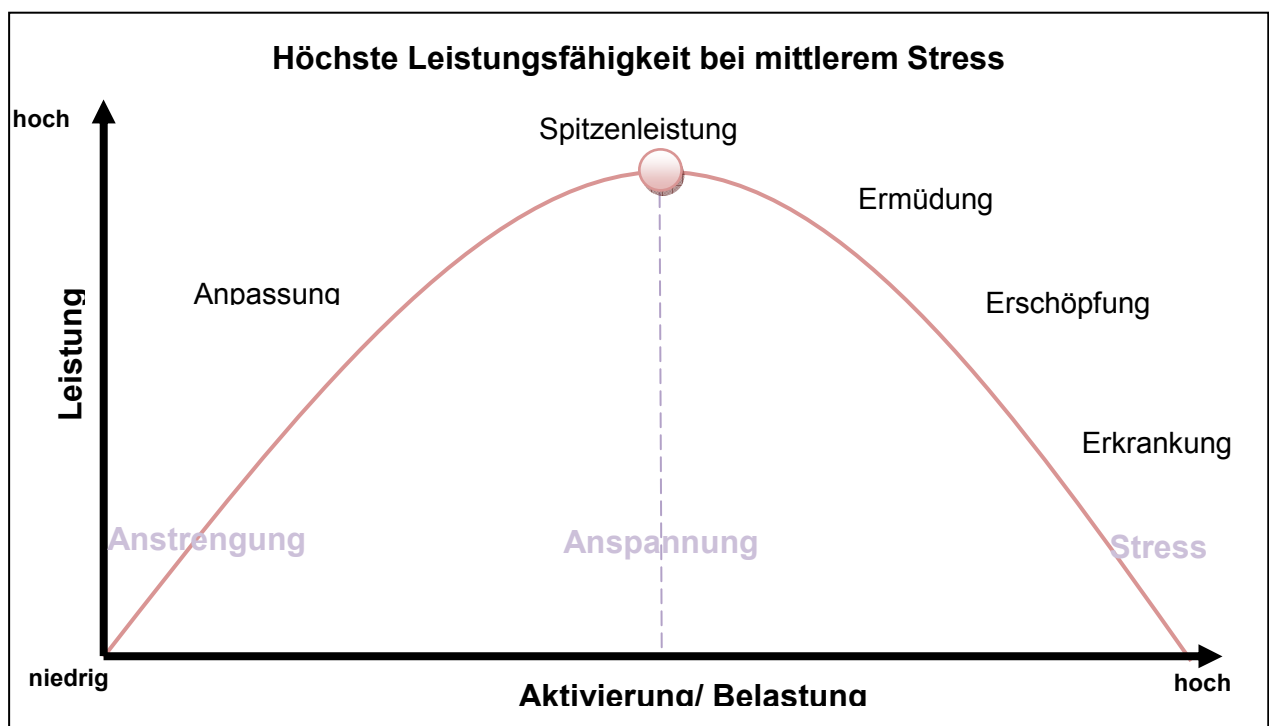


Abbildung 11: Leistungskurve nach dem Yerkes-Dodson-Gesetz⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon [Zugriff am 02.02.2012].

⁵⁵ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.6ff.

⁵⁶ Vgl. Yerkes/ Dodson (1908), S. 459ff.

⁵⁷ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.12.

Für Selye gibt es sowohl positive, als auch negative Reize. Negative Reize wirken sich negativ auf das Wohlbefinden des Menschen aus, positiv Reize hingegen, wirken sich positiv auf das Wohlbefinden aus. Negative Reize werden auch als Stressoren bezeichnet und werden in drei unterschiedliche Typen unterteilt:⁵⁸

1. Physische Stressoren:

Physische Stressoren sind alle Einwirkungen, die man bewusst spürt, wie zum Beispiel Hitze, Kälte, Lärm, Temperaturschwankungen, Luftdruckveränderungen, Verletzungen, Hunger, körperliche Belastungen oder jegliche Art von Reizüberflutung.

2. Psychische Stressoren

Unter Psychischen Stressoren versteht man jene Einwirkungen, die sich auf die menschliche Psyche auswirken, wie zum Beispiel Ängste, Über- oder Unterforderung, Zeitmangel, Kontrollverlust, Prüfungen oder wichtige Verhandlungen.

3. Soziale Stressoren:

Soziale Stressoren können Konflikte mit Mitmenschen oder sich selbst, Isolation, der Verlust von vertraten Menschen, Mobbing bzw. jegliche Belastung seitens der Mitmenschen sein.

In der folgenden Abbildung 12 werden Einflussfaktoren von Stress aufgezeigt, die sich auf einen Menschen am Arbeitsplatz auswirken können:

⁵⁸ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.6ff.

Einflussfaktoren / Stressoren auf den Menschen am Arbeitsplatz	
Organisatorische Belastungen Daueraufmerksamkeit, Häufige Unterbrechungen, Unvorhersehbarkeit von Abläufen, Geringer Status, Arbeitsschwierigkeiten, Arbeitstempo, Arbeitsumfang, Arbeitsplatzabmessungen, Arbeitszeit (z.B.: Gleitzeit, Schicht- oder Nachtarbeit), Leistungsnormen, Überstunden	Soziale Belastungen Unfaire Behandlung, große Abhängigkeit (z.B.: Kooperationszwang), Einzelarbeit, Gruppenarbeit, soziale Dichte / "Überbelegung", soziale Isolation / "Unterbelegung", Konflikte, Mobbing
Physische Belastungen gesamte/ einseitige Muskelbelastung, statische Muskelbelastung, Beleuchtung, Klima, Lärm, Schadstoffe, technische Einrichtung, Werkstoffe ⁵⁹	Psychische Belastungen Angst, Misserfolg, Tadel oder Sanktionen aufgrund des eigenen Verhaltens, Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Anerkennung und Unterstützung, fehlende Entspannung und Erholung, Fremdbestimmtheit, Informationsmangel, Betriebsklima, Konkurrenzdruck, Störungen, Zeit- und Termindruck, unklare/ widersprüchliche Aufträge, Unterforderung (Monotonie oder zu kleine Arbeitsinhalte), Verantwortungsdruck

Abbildung 12: Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz⁶⁰

⁵⁹ Definition laut Wirtschaftslexikon [Zugriff am 02.02.2012]: Nach einer engeren, auf Gutenberg (1897 - 1984) zurückgehenden Definition versteht man unter Werkstoffe nur Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, klammert also Hilfs- und Betriebsstoffe aus.

Häufig wird Stress als äußerer Einfluss auf den Menschen dargestellt. Laut dem transaktionalen Ansatz der Stressforschung ist dies jedoch eine unvollständige Sichtweise. Stress ist immer Ergebnis von einer bestimmten Situation und der individuellen Reaktion der betroffenen Person.⁶¹ Ausschlaggebend ist daher immer die individuelle Bewertung einer Anforderung und nicht allein die objektive Stärke eines Stressors. Hierbei unterscheiden sich zwei Bewertungsarten: die primäre und sekundäre Einschätzung eines Ereignisses. Unter der primären Einschätzung versteht man die Einschätzung, ob ein Ereignis eine Bedrohung darstellt und somit relevant ist, oder keine Bedrohung darstellt. Unter der sekundären Einschätzung versteht man die Einschätzung, ob, wenn das Ereignis eine Bedrohung darstellt und somit relevant ist, welche bzw. ob Bewältigungsmöglichkeiten, das Problem zu lösen, zur Verfügung stehen. Wird ein Ereignis nicht als bedrohlich empfunden, so wird kein Stress verursacht. Wird es hingegen als bedrohlich und relevant empfunden, löst dies, sollten keine Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, Stress aus. Stress gilt daher als eine subjektive Empfindung, die situationsabhängig ist und daher variieren kann.⁶² Das S-O-R-Modell zeigt, welche Reaktion (R) auf externe Stimuli (S), die auf einen Organismus (O) einwirken, menschliches Verhalten hat.⁶³

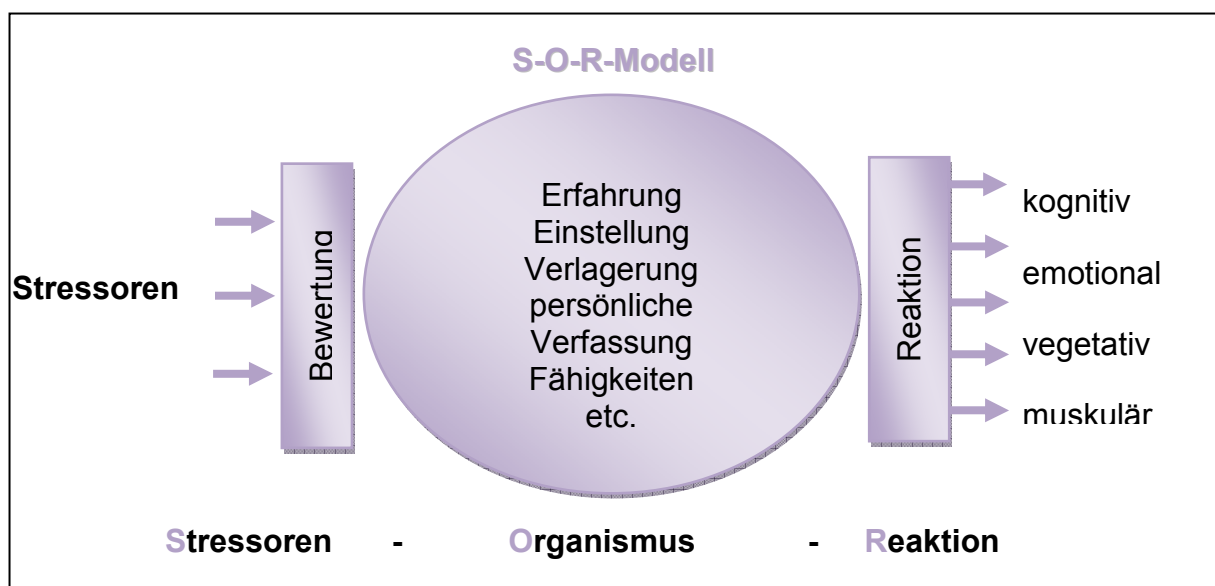


Abbildung 13: S-O-R-Modell⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Litzcke/ Schuhe (2010), S.7.

⁶¹ Vgl. Lazarus/ Launier (1981), S.213ff.

⁶² Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.8ff.

⁶³ Vgl. Wirtschaftslexikon [Zugriff am 02.02.2012].

⁶⁴ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S.9.

Anschließend werden die Begriffe Bore-out und Burn-out einzeln näher erläutert, die zwei Extreme von Stresseinwirkungen auf den Menschen beschreiben. Es wird dargestellt, wie diese Zustände entstehen, welche Auswirkungen diese haben können und wie man diesen Symptomen entgegenwirken kann.

3.1. Burnout

Laut Wirtschaftslexikon wird der Begriff des Burn-out-Syndroms wie folgt definiert: "Burnout: Syndrom, das den vollständigen und für die Betroffenen zunächst unerklärlichen Motivationsverlust beschreibt. Das "Ausbrennen" geschieht nicht schlagartig, sondern geht schleichend voran. Zentrale Faktoren bei der Entstehung von Burnout sind oft mit großem Ehrgeiz verfolgte Ziele und Bedürfnisse, die nicht oder nur mit großen Opfern erreicht werden können. Daraus können dann bei Nichterreichen der Ziele Verzweiflungsgefühle und bei Erreichen Erschöpfungszustände resultieren. Dies geht meist mit einem Rückzug aus dem gewohnten sozialen Umfeld einher. Das Endstadium des Burnout (Meltdown) ist durch chronische Hilflosigkeitsgefühle und Suizidgedanken geprägt".⁶⁵ Unter dem Burnout-Syndrom versteht man häufig einen andauernden Zustand der totalen körperlichen und emotionalen Erschöpfung. Laut internationaler Klassifikation der Krankheiten (ICD-10-Code), fällt das Burnout-Syndrom in die Rubrik der „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ und wird als "Ausgebranntsein" bezeichnet. Jede bzw. jeder kann betroffen sein. Burnout soll nicht als persönliches Versagen verstanden werden und hat weitestgehend auch nichts mit einem solchen zu tun. Oftmals sind es sehr leistungsbereite und motivierte Menschen, die unter einem Burnout leiden. Burnout kann bis hin zur Depression mit Selbstmordgefahr und zum totalen emotionalen, geistigen und körperlichen Zusammenbruch führen.⁶⁶

Anfang 2006 wurde erstmals in Österreich eine Studie zum Thema Burnout durchgeführt, um eine Ursachenanalyse als repräsentative Grundlage zur Entwicklung von Gegenstrategien zu schaffen und so Auswege aus der Krise finden zu können. Die Studie belegt, dass das Burnout-Syndrom keineswegs als Modebegriff abgetan wer-

⁶⁵ Wirtschaftslexikon [Zugriff am 20.02.2012].

⁶⁶ Vgl. Öffentliches Gesundheitsportal Österreichs [Zugriff am 02.02.2021].

den sollte, sondern ernst genommen werden muss. Bereits 500.000 Menschen leiden österreichweit an der erst kürzlich anerkannten Krankheit Burnout. Weitere 3 Millionen Österreicher leiden unter Schlafstörungen und circa 1,5 Millionen Österreicher sind faktisch Burnout-gefährdet. Diese alarmierend hohe Anzahl von Personen ist allein Grundlage für akuten Handlungsbedarf. Hinzu kommt das hohe Risiko von anfallenden Kosten, die aufgrund von Arbeitsausfällen in einem Unternehmen entstehen können und somit auch Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Laut der Burnout-Studie kommt es in Österreich jährlich zu 2,6 Millionen verlorenen Arbeitstagen aufgrund von Stress und weiteren 1,6 Millionen verlorenen Arbeitstagen aufgrund von Depressionen.⁶⁷

Laut Burisch gibt es mittlerweile bereits rund 60 Berufs- bzw. Personengruppen denen das Burnout-Syndrom zugeschrieben wird, wie zum Beispiel: Anwälten, Beratern, Dienstleistungsunternehmen wie Apotheken, Bestattern, Stewardessen, Pflegepersonal, Journalisten, Polizisten, Feuerwehrleuten, Sanitätern, Seelsorgeberufen wie Priester, Missionare oder Rabbis, Lehrer, Erzieher, Banker, Verwaltungsbeamte, Manager, Sekretärinnen, Sportler, Studenten oder auch Arbeitslose. Ebenso gibt es bereits Untersuchungen im privaten Bereich bei Eheleuten, Partnerschaften oder Eltern.⁶⁸

3.1.1. Burnout-Symptome

Doch wie äußert sich ein Burnout? Trotz einer Vielzahl an Studien zum Thema Burnout, die nahezu einstimmig aussagen, dass die Symptome eines Burnouts sehr vielschichtig sein können, heben sich aus allen Studien bestimmte Symptome einheitlich heraus. Burisch gibt hier eine Übersicht der Burnout-Symptomatik, die helfen soll, einen Überblick der zahlreichen Symptome zu erhalten. Es können 7 Kategorien formuliert werden, die jeweils noch in Unterkategorien unterteilt werden.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Burnoutstudie [Zugriff am 02.02.2012]

⁶⁸ Vgl. Burisch (2010), S.21ff.

⁶⁹ Vgl. Burisch (2010), S. 24ff.

1. Kategorie: Warnsymptome der Anfangsphase:

I. Überhöhter Energieeinsatz

- Hyperaktivität
- freiwillige unbezahlte Mehrarbeit
- Gefühl der Unentbehrlichkeit
- Gefühl, nie Zeit zu haben
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen
- Beschränkung der sozialen Kontakte auf Klienten

II. Erschöpfung

- Nicht Abschalten können
- Energiemangel
- Unausgeschlafenheit
- Erhöhte Unfallgefahr

2. Kategorie: Reduziertes Engagement:

I. Für Klienten, Patienten, etc.

- Desillusionierung
- Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten
- Größerer Abstand zu Klienten
- Meidung von Kontakt mit Klienten und / oder Kollegen
- Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Klienten
- Verschiebung des Schwerpunkts von Hilfe auf Beaufsichtigung
- Schuldzuweisung an Klienten für Probleme
- Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen oder Beruhigungsmitteln
- Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern, etc.
- Betonung von Fachjargon
- Dehumanisierung

II. Für andere (allgemein)

- Unfähigkeit zu geben
- emotionale Kälte
- Verlust von Empathie
- Verständnislosigkeit
- Schwierigkeiten, anderen zuzuhören
- Zynismus

III. Für die Arbeit

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Idealismus • Desillusionierung • Negative Einstellung zur Arbeit • Widerwillen und Abneigung • Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen • Ständiges Auf-die-Uhr-sehen • Fluchtphantasien • Tagträumen | <ul style="list-style-type: none"> • Überziehen von Arbeitspausen • Verspäteter Arbeitsbeginn • Vorverlegter Arbeitsschluss • Fehlzeiten • Verlagerung des Schwerpunkts auf die Freizeit, "Aufblühen" am Wochenende • Höheres Gewicht auf materielle Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit |
|---|---|

IV. Erhöhte Ansprüche • Konzentration auf die eigenen Ansprüche • Gefühl mangelnder Anerkennung • Gefühl ausgebeutet zu werden • Eifersucht • Familienprobleme • Konflikte mit den eigenen Kindern	
3. Kategorie: Emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen:	
I. Depression • Schuldgefühle • Reduzierte Selbstachtung • Insuffizienzgefühle • Gedankenverlorenheit • Selbstmitleid • Humorlosigkeit • Unbestimmte Angst und Nervosität • Abrupte Stimmungsschwankungen • Verringerte emotionale Belastbarkeit • Verbitterung • emotionale Abstumpfung/ Leere • Schwächegefühl • Neigung zum Weinen • Ruhelosigkeit • Gefühl des Festgefahrenseins • Hilflosigkeits-/ Ohnmachtsgefühl • Pessimismus, Fatalismus • Teilnahmslosigkeit/ Apathie • Selbstmordgedanken	II. Aggression • Schuldzuweisungen an andere oder "das System" • Vorwürfe gegen andere • Verleugnung der Eigenbeteiligung • Ungeduld • Launenhaftigkeit • Intoleranz • Kompromissunfähigkeit • Nörgeleien • Reizbarkeit • Ärger und Feindseligkeit • Defensive / paraonoide Einstellung • Misstrauen • Häufige Konflikte mit anderen
4. Kategorie: Abbau:	
I. Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit • Konzentrations- und Gedächtnisschwäche • Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben	• Ungenauigkeit • Desorganisation • Entscheidungsunfähigkeit • Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
II. Abbau der Motivation • Verringerte Initiative • Verringerte Produktivität	III. Abbau der Kreativität • Verringerte Phantasie • Verringerte Flexibilität

• Dienst nach Vorschrift	
IV. Entdifferenzierung • Rigides Schwarzweißdenken • Widerstand gegen Veränderungen aller Art	
5. Kategorie: Verflachung:	
I. Verflachung des emotionalen Lebens • Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen • Gleichgültigkeit	II. Verflachung des sozialen Lebens • Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne • Meidung informeller Kontakte • Suche nach interessanten Kontakten • Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit • Eigenbrötelei • Mit sich selbst beschäftigt sein • Einsamkeit
III. Verflachung des geistigen Lebens • Aufgeben von Hobbies • Desinteresse • Langeweile	
6. Kategorie: Psychosomatische Reaktionen	
• Schwächung der Immunreaktion • Schlafstörungen • Alpträume • Sexuelle Probleme • Gerötetes Gesicht • Herzklopfen • Engegefühl in der Brust • Atembeschwerden • Beschleunigter Puls • Erhöhter Blutdruck	• Muskelverspannungen • Rückenschmerzen • Kopfschmerzen • Nervöse Tics • Verdauungsstörungen • Übelkeit • Magen-Darm-Geschwüre • Gewichtsveränderungen • Veränderte Essgewohnheiten • Mehr Alkohol/ Kaffee/ Tabak/ andere Drogen
7. Kategorie Verzweiflung	
• Negative Einstellung zum Leben • Hoffnungslosigkeit • Gefühl der Sinnlosigkeit	• Selbstmordabsichten • Existentielle Verzweiflung

Abbildung 14: Übersicht der Burnout-Symptome⁷⁰

⁷⁰ Vgl. Burisch (2010), S.25ff.

Hervorzuheben ist, dass nicht alle Symptome auftreten müssen. Einige Symptome bzw. Symptomkategorien schließen einander selbst aus oder implizieren eine ungefähre zeitliche Reihenfolge von Symptomen. Hier gilt wieder, dass die Krankheit sehr individuell verlaufen kann, von mehreren Einflüssen abhängt und somit von Mensch zu Mensch verschieden ist.⁷¹

Für die Sozialpsychologin Christina Maslach, eine der wohl bekanntesten Forscherinnen auf dem Gebiet der Burnout-Forschung, lässt sich Burnout in drei Subdimensionen einteilen, die bei Personen auftreten können, die bis an ihr Leistungslimit arbeiten.⁷²

- emotionale Erschöpfung / rasche Ermüdung
- Depersonalisierung / Gleichgültigkeit im sozialen Kontakt und
- reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit im Beruf / Unzufriedenheit mit der eigenen Leistungsfähigkeit

Unter emotionaler Erschöpfung versteht man, allein durch den Kontakt mit anderen überfordert zu sein bzw. sich dadurch zu verausgaben und weiters, die Fähigkeit zur Regeneration zu verlieren. Depersonalisierung bedeutet, dass man sich emotional immer mehr zurückzieht und zynischer bzw. gefühlloser handelt. An Burnoutleidende Personen sind mit ihrer eigenen Leistungsfähigkeit unzufrieden. Sie haben ein verzerrtes Bild ihrer eigenen Leistung und können diese nicht mehr objektiv beurteilen. Besonders gefährdet sind daher auch Personen, die nicht ausreichend positive Rückmeldung zu ihrer Leistung erhalten, da Burnout immer ein Zusammenspiel von Faktoren der Umwelt und der eigenen Persönlichkeit ist.⁷³

Bei Litzcke und Schuh wird eine kompakte Übersicht des Hauptmerkmals von Burnout gegeben, der Erschöpfung. Erschöpfung lässt sich nach Meinung der vorherrschenden Literatur in drei Kategorien unterteilen: Körperliche Erschöpfung, emotionale Erschöpfung und geistige Erschöpfung.

⁷¹ Vgl. Burisch (2010), S. 27.

⁷² Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 159.

⁷³ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 159.

Als körperliche Erschöpfung soll hier Energiemangel, chronische Müdigkeit, Schwäche, Rückenschmerzen bzw. Muskelverspannungen, Veränderung des Körpergewichts oder der Essgewohnheiten, die erhöhte Einnahme von Medikamenten, Alkohol oder anderen Drogen, Schlafstörungen Alpträume oder auch Immunschwäche verstanden werden. Unter emotionaler Erschöpfung kann man Symptome wie Reizbarkeit, Lustlosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Niedergeschlagenheit, das Gefühl von Leere oder Verzweiflung, Entmutigung, Isolation und Ähnliches nennen. Geistige Erschöpfung stellt beispielsweise den Verlust von Selbstachtung, das Gefühl von Unzulänglichkeit oder Minderwertigkeit, Verlust von Kontaktbereitschaft gegenüber anderen, eine negative Einstellung zu sich selbst, der Arbeit oder zum Leben oder auch Zynismus, Verachtung oder Aggressivität dar.⁷⁴

Man kann somit unterschiedliche Symptomklassifikationen in Bezug auf das Burnout-Syndrom anstellen, die entweder breiter, wie nach Burisch oder enger orientiert, wie nach Maslach, sind.⁷⁵

3.1.2. Burnout-Verlauf

Da die Krankheit sehr individuell und von unterschiedlichen Faktoren bestimmt verlaufen kann, ist der Krankheitsverlauf in der Literatur umstritten. Oft wird versucht den Krankheitsverlauf in verschiedene Phasen zu unterteilen, was den Vorteil einer übersichtlichen Gliederung mit sich bringt, jedoch auch recht unterschiedliche Einteilungen zur Folge hat, da die verschiedenen Symptome willkürlich zu den einzelnen Phasen zugeordnet werden. Oft findet sich in neueren Werken zum Thema Burnout der Hinweis, auf gar keinen Fall als Betroffener zu versuchen, sich selbst in diverse Phasen einzuordnen. Die Phasenmodelle sollten lediglich als erster Einblick in das Thema Burnout dienen. Nichts desto trotz soll hier ein 12-Phasen-Modell vorgestellt werden, dass einer der ersten Burnout-Forscher, der amerikanische Psychologe Herbert Freudenberg, gemeinsam mit seiner Kollegin Gail North entwickelt hat. Fest steht, dass die Phasen lediglich zur Orientierung dienen und deren Verlauf auch in anderer Reihenfolge stattfinden kann:⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 162.

⁷⁵ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 163.

⁷⁶ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 169.

Phase 1: Man verspürt den Drang Leistung zu erbringen bzw. sich und anderen etwas zu beweisen.

Phase 2: Extremes Leistungsstreben und das Gefühl, alles selbst machen zu müssen.

Phase 3: Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse sowie sozialer Kontakte.

Phase 4: Nicht Eingestehen von inneren Konflikten und Problemen. Ergebnis ist ein Energiemangel, der wiederum zu Fehlern und Nichtbewältigung führt.

Phase 5: Selbstzweifel. Vormalig formulierte Werte und Prioritäten werden in Frage gestellt. Soziale Kontakte werden als Belastung angesehen.

Phase 6: Verleugnung von Problemen und Rückzug in die Isolation. Verhaltensänderungen hingehend zum Zynismus bzw. aggressivem Verhalten, sowie Geringschätzung anderer.

Phase 7: Soziale Kontakte bzw. Netze werden als überfordernd angesehen und auf ein Minimum reduziert.

Phase 8: Auffallend starke Verhaltensveränderungen bis hin zu paranoidem Verhalten.

Phase 9: Verlust der eigenen Persönlichkeit bzw. Depersonalisierung. Somit kommt es auch zu einem Verlust der Selbstständigkeit und zum Gefühl, nur noch automatisch zu funktionieren.

Phase 10: Empfinden einer inneren Leere. Kompensation dieser mittels Überreaktionen durch Alkohol- oder Drogenkonsum, veränderte Essgewohnheiten oder anderen Ersatzbefriedigungen. Es kommt zu Angstzuständen oder auch Panikattacken.

Phase 11: Depression, Erschöpfung und Verzweiflung nehmen überhand. Der Betroffene verfällt zunehmend in eine perspektivlose und gleichgültige Hoffnungslosigkeit.

Phase 12: Kompletter Burnout und somit die Gefahr eines kompletten psychischen und physischen Zusammenbruchs. Auch Selbstmordgedanken können als Lösung aus dieser Situation vom Betroffenen in Erwägung gezogen werden.

3.1.3. Burnout vs. innere Kündigung

Oftmals fällt der Begriff "Innere Kündigung", der mehr aus der Managementlehre als aus der Psychologie stammt, in Zusammenhang mit dem Burnout-Syndrom. Nach Litzcke und Schuh zählt dieser aber nicht, wie so oft falsch angenommen, zum Burnout-Syndrom, weshalb dieser hier klar abgegrenzt werden soll.

Unter der Inneren Kündigung versteht man laut Wirtschaftslexikon folgendes:

"Form des Rückzugs eines demotivierten Mitarbeiters aus dem Arbeitsgeschehen, ohne formal zu kündigen. Die innere Kündigung ist eine Form des Rückzugs (Implosion) (vgl. Signale der De-Motivation unter Motivation). Der Erhalt des speziellen Arbeitsplatzes, die Sicherheit der Einkommenserzielung, familiäre und regionale Standortüberlegungen können Gründe für die nicht formal ausgesprochene Kündigung seitens des Mitarbeiters sein (Arbeitsleistung, Arbeitsbewertung)."⁷⁷

Im Mittelpunkt der inneren Kündigung steht also der bewusste Verzicht auf Engagement oder Initiative in einem und für ein Unternehmen.

Auslöser können, nach Brinkmann und Stapf, die fehlende Vorbildfunktion bzw. fehlgeleitete Kommunikation von Vision, Werten und Normen des Unternehmens seitens der Geschäftsführung sein, eine starre oder bürokratische Organisationsstruktur, ein autoritäres Führungsverhalten bzw. eine Bevormundung der Mitarbeiter, starre und für den Mitarbeiter unzweckmäßige Arbeitsabläufe oder fehlende Möglichkeiten, sich einzubringen oder etwas zu verändern, sein.⁷⁸

Im Unterschied zum Burnout wird hier bewusst entschieden, dass keine Leistung mehr erbracht wird, was beim Burnout jedoch nicht der Fall ist, da dieser gerne weiterhin Leistung erbringen würde, durch die Krankheit jedoch beeinflusst wird. Zum Prozess der inneren Kündigung gehört ebenso das Bemühen, dass die verringerte Leistungsbereitschaft unentdeckt bleibt, was wiederum Ähnlichkeiten zum Boreout-Syndrom mit sich bringt, auf das jedoch später eingegangen wird. Um eindeutig von

⁷⁷ Wirtschaftslexikon [Zugriff am 20.02.2012].

⁷⁸ Vgl. Brinkmann/ Stapf (2005), S.7ff.

einer inneren Kündigung sprechen zu können, müssen mindestens vier der folgenden Symptome gleichzeitig auftreten⁷⁹:

- Gedächtnis- und Konzentrationsprobleme
- Halsschmerzen
- empfindliche / schmerzhaft Lymphknoten im Hals- und Nackenbereich oder im Achselbereich
- Muskelschmerzen
- Gelenkschmerzen
- Kopfschmerzen
- nicht erholsamer Schlaf
- überproportionale Erschöpfung nach Anstrengung

Im Unterschied zur Depression ist Burnout situationsspezifischer und hat einen stärkeren Zusammenhang zur Berufstätigkeit der betroffenen Person.

3.1.4. Burnout-Gegenmaßnahmen

Das Angebot an Seminaren oder Therapiemöglichkeiten von Burnout wächst stetig, da die Nachfrage ebenfalls zunimmt. Der Markt boomt und die verschiedensten Anbieter ziehen mit. Angebote gibt es also unzählige. Die Autorin Bärbel Kerber, bietet fünf Schritte als Gegenmaßnahmen zum Burnout an.⁸⁰

Erster Schritt zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen ist es, sich das Problem einzugestehen. Man muss seinen Feind kennen, bevor man ihn bekämpfen kann. Man muss sich somit die Frage stellen "was passiert, wenn ich weniger arbeite?". Laut Keber sind mögliche Antworten auf diese Frage folgende:

- Chaos und Unordnung werden ausbrechen. Es kommt zum Kontrollverlust.
- Das Gefühl "wichtig zu sein" kommt abhanden.
- Es kommt zum Anerkennungsverlust.

⁷⁹ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 164ff.

⁸⁰ Vgl. Kerber (2008), S.124ff.

- Es kommt zu Ärger mit (neidischen) Kollegen.
- Es kommt zum Arbeitsplatzverlust.

Mit der Beantwortung dieser Frage wird klar, welche Motivation hinter dem Wunsch "bis zur kompletten Erschöpfung zu arbeiten" steht. Besondere Relevanz haben hier die Ehrlichkeit zu sich selbst und das Innehalten im Arbeitsprozess, um sich mit seinem Problem auseinander zu setzen. Der Rat, sich selbst Zeit für sich zu reservieren, sollte hier besonders beherzigt werden. Sich eine Auszeit für sich selbst zur Orientierung bzw. gegebenenfalls zur Neuorientierung seiner Umwelt oder der eigenen Person zu nehmen, um so dem Burnout vorzubeugen.

Zweiter Schritt ist es, Prioritäten zu setzen. Besonders wichtig ist hier, ein Gefühl für Zeitmanagement zu entwickeln, damit am Ende nicht vielleicht sogar die Dinge unerledigt bleiben, die äußerst wichtig oder dringlich gewesen wären.

Als dritten Schritt bezeichnet Kerber die Zurückgewinnung der Kontrolle über sich selbst und seine Leistungsfähigkeit. Hierfür muss man sich über seine eigenen Bedürfnisse, Ziele und Wünsche im Klaren sein. Diese bewusste Beschäftigung mit seinen Zielen, Wünschen und Bedürfnissen setzt allerdings auch ein Maß an Disziplin und Konsequenz voraus. Man darf sich nicht zur Disziplin zwingen, soll aber auch nicht komplett situativ in den Alltag leben.

Der vierte Schritt ist es, zu lernen freundlich „Nein“ zu sagen und seine Grenzen an Anforderungen abzustecken, um einen Zusammenbruch zu vermeiden.

Der vielleicht wichtigste Schritt ist der fünfte: Pausen machen. Wer in seinen Alltag Pausen einlegt, legt den Grundstein für einen gesunden Alltag. Gerade heute in unserer niemals ruhenden Gesellschaft ist es wichtig auch mal abzuschalten, sich zurück zu lehnen, durchzuatmen und sich wieder zu sammeln. Wer keine Pausen macht, kann sich nicht regenerieren, was folglich dazu führt, dass wir "ausbrennen". Das beste Vorbeugen gegen ein Burnout ist jedoch immer noch der sorgfältige Umgang mit sich selbst und ein damit verbundenes auf sich und die Signale seines Körpers zu hören.⁸¹

⁸¹ Vgl. Litzcke/ Schuh (2010), S. 177.

3.2. Boreout

Boreout ist ebenso wie der Begriff Burnout aktuell häufig in den Medien vertreten. Ebenso wie das Burnout-Syndrom ist der Begriff nicht besonders alt. Im Gegensatz zum Burnout ist das Boreout, das grob gesagt das Gegenteil zum Burnout bildet, kein anerkanntes Krankheitsbild und findet sich nicht, so wie das Burnout, in der ICD-Liste.

Unter dem Boreout versteht man die Unterforderung, das Desinteresse und Langeweile eines Arbeitnehmers am Arbeitsplatz. Paradoxerweise ist dieser, trotz seiner Unterforderung und Langeweile, bemüht, diesen Zustand aufrecht zu erhalten und den Schein, in der Arbeit beschäftigt zu wirken, zu wahren. Die Unzufriedenheit über diese Situation nimmt der Arbeitnehmer nach Dienstschluss mit nach Hause.⁸²

Das Boreout-Syndrom setzt sich somit aus den drei Elementen Langeweile, Unterforderung und Desinteresse zusammen, welche mit langfristigen Verhaltensstrategien verknüpft sind, um den Anschein in der Arbeit ausgelastet zu sein, aufrecht zu erhalten.

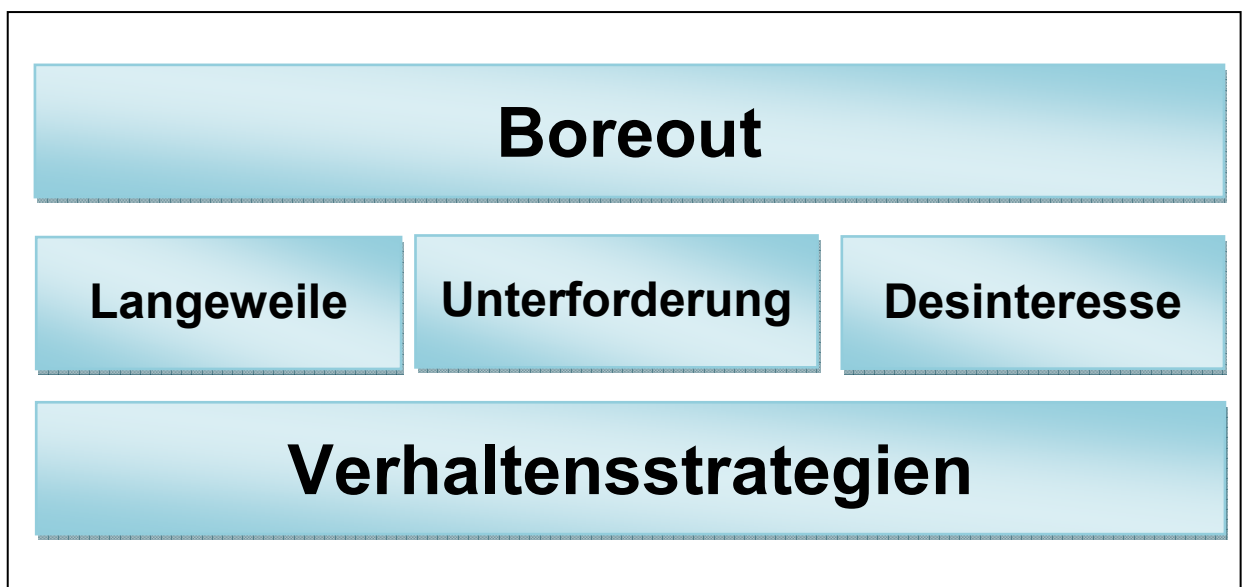


Abbildung 15: Zusammensetzung des Boreout-Begriffs⁸³

⁸² Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 10.

⁸³ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 13.

Das erste Element des Boreout-Syndroms ist Langeweile. Unter Langeweile versteht man ein als unangenehm empfundenes Gefühl des nicht ausgefüllt Seins bzw. der Eintönigkeit, das aus Mangel an Abwechslung oder Unterhaltung entsteht.⁸⁴ Der Arbeitnehmer versucht daher verzweifelt eine interessante Tätigkeit zu finden und sich mit spannenderen Dingen zu beschäftigen. Er plant gedanklich seine Einkäufe, seinen nächsten Urlaub oder andere Aktivitäten, telefoniert mit Bekannten oder beobachtet einfach nur seine Kollegen. Eines der prägendsten Merkmale der Langeweile ist, der vermeintliche Stillstand der Zeit bzw. das scheinbar langsamere Verstreichen der Zeit.⁸⁵

Ein weiteres Element des Boreout ist die Unterforderung. Hier empfindet der Arbeitnehmer das Gefühl mehr Leistung erbringen zu können, als er tatsächlich leistet. Jedoch wird von Seiten des Arbeitgebers nicht mehr Leistung gefordert, weshalb der Zustand von Unterforderung weiterhin bestehen bleibt, selbst wenn der Arbeitnehmer mehr Leistung erbringen möchte.⁸⁶

Das dritte Element des Boreout ist das Desinteresse. Wie das Wort schon aussagt, versteht man unter Desinteresse, das man an einer Sache, Aufgabe oder Person nicht interessiert ist oder sogar Gleichgültigkeit gegenüber betreffendem empfindet.⁸⁷ Der desinteressierte Arbeitnehmer ist nicht an seinen Aufgaben oder arbeitsrelevanten Themen interessiert. Der Arbeitnehmer identifiziert sich weder mit den Aufgaben noch mit dem Unternehmen, weshalb es ungemein viel Überwindung für ihn bedeutet, in seinen Augen sinnlose oder uninteressante Aufgaben auszuführen.⁸⁸ Man könnte daher sagen, dass sein Beruf in keiner Hinsicht die Berufung des Betroffenen ist, sondern lediglich Mittel zu einem regelmäßigen Einkommen.

Weiterer Bestandteil des Boreout sind die sogenannten Verhaltensstrategien, die von Betroffenen paradoxerweise dazu entwickelt werden, um den Zustand des Boreout aufrecht zu erhalten. Ziele dieser Strategien ist es, zusätzliche Arbeit abzuwehren und sich freie Zeit am Arbeitsplatz zu schaffen, die dann für persönliche Interessen

⁸⁴ Vgl. Duden [Zugriff am 27.02.2012].

⁸⁵ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 23.

⁸⁶ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 17.

⁸⁷ Vgl. Duden [Zugriff am 27.02.2012].

⁸⁸ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 20.

genutzt werden.⁸⁹ Es gibt hier eine Vielzahl von Strategien, die den Schein von Beschäftigung aufrecht erhalten können, auf welcher hier allerdings nicht weiter eingegangen wird, da diese sehr individuell und nicht wissenschaftlich begründet sind. Hervorzuheben ist jedoch, dass sich Boreout-Betroffen mittels solcher Strategien nicht nur ihre Umgebung, sondern auch sich selbst täuschen, weshalb eine Art Teufelskreis entsteht und die Betroffenen nur schwer aus dem Boreout herausfinden können.

Aber wie entwickelt sich nun ein Boreout? Ähnlich wie beim Burnout-Syndrom handelt es sich um einen langsamen und schleichenden Prozess, der dann in ein Boreout führt. Wie die Yerksen-Dodson-Kurve gezeigt hat ist eine ständige Über- bzw. Unterforderung für die Leistung keinesfalls erstrebenswert, hingegen kurze Phasen von Stress oder Entspannung leistungsfördernd. Laut Werder und Rothlin sind es nicht die kurzen Pausen, ein wenig Desinteresse für seine Aufgabe oder sich wiederholende Aufgaben alleine, die zum Burnout führen. Sollten jedoch all diese Faktoren besonders oft und beinahe täglich auf den Arbeitnehmer einwirken kann dies zum Bore-out führen, wie auch die folgende Grafik veranschaulicht.⁹⁰

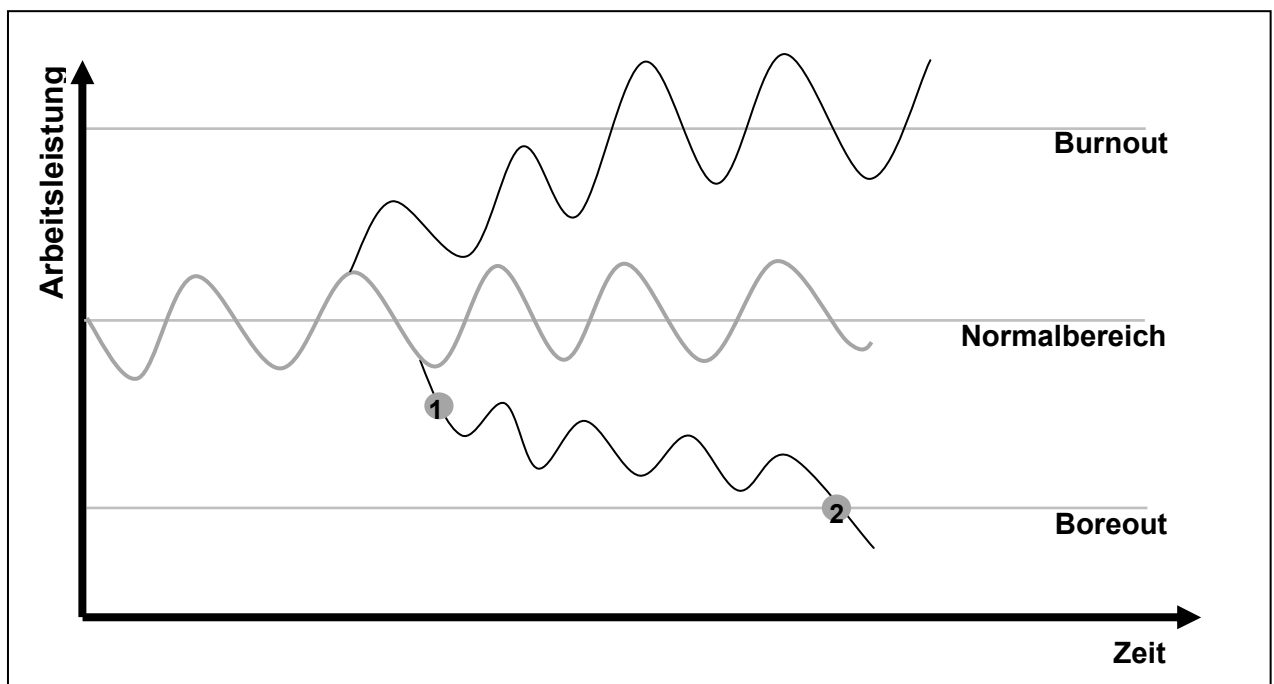


Abbildung 16: Entwicklung des Boreout

⁸⁹ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 29.

⁹⁰ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 27.

Im Normalbereich ist der Arbeitnehmer grundsätzlich zufrieden, an seiner Arbeit interessiert, ab und an auch gelangweilt, aber auch motiviert.

Ab Punkt 1 ist der Arbeitnehmer oft nicht mehr in der Arbeit ausgelastet oder gefordert. Er langweilt sich öfters und der Weg zur Arbeit wird von einem Unwohlsein begleitet. Der Arbeitnehmer entwickelt Verhaltensstrategien, um sich vor neuen Aufgaben frei zu halten und die momentane Situation aufrecht zu erhalten. Bei Punkt 2 ist die Unzufriedenheit des Arbeitnehmers enorm angewachsen und die entwickelten Verhaltensstrategien werden nun perfekt beherrscht. Der zeitliche Ablauf ist von Betroffenen zu Betroffenen unterschiedlich und auch die Intensität des Boreout unterscheidet sich individuell.

3.2.1. Boreout-Symptome

Boreout ist nicht gleichzusetzen mit Faulheit. Ein von Boreout-Betroffener ist nicht von Natur aus faul, sondern durch verschiedene äußere Umstände, aber auch durch den Beitrag des Arbeitnehmers, der den Bore-out-Zustand aufrecht erhält, von Boreout befallen und somit nicht leistungsbereit.⁹¹

Symptome des Boreout sind ebenfalls unterschiedlich und sehr individuell treten aber nicht nur am Arbeitsplatz auf, sondern auch nach Dienstschluss im Privatleben. Die Betroffenen sind müde, obwohl der Arbeitstag nicht fordernd war, fühlen sich gereizt und lustlos. Wenn der Betroffene keine kommunikative Persönlichkeit ist, verschließt er sich zunehmend seiner Umwelt gegenüber und bildet eine Fassade nach außen, die ihn vor bohrenden Fragen bewahren soll. Im Gegensatz zum Burnout-Betroffenen, der sich auch in seiner Freizeit mit Arbeitsthemen beschäftigt, sind für den Boreout-Betroffenen jegliche arbeitsbezogenen Themen irrelevant. Es kann weiters zu Depression oder Zweifeln der eigenen Bedeutung kommen.⁹²

Betroffen vom Boreout sind Angestellte eines Unternehmens, die nicht an diesem beteiligt sind und sich meist in einer hierarchisch geordneten Unternehmenskultur befinden. Jedoch schützt eine hohe hierarchische Stellung nicht vor einem Boreout.

⁹¹ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 24.

⁹² Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 65.

Entscheidend ist die Verbundenheit eines Angestellten mit den eigenen Aufgaben und dem Unternehmen.⁹³

3.2.2. Boreout vs. innere Kündigung

Es stellt sich ebenso die Frage, ob jemand, der vom Boreout-Syndrom betroffen ist, bereits innerlich gekündigt hat bzw. ob jemand, der bereits innerlich gekündigt hat, ebenfalls unter dem Boreout-Syndrom leidet. Auf beide Fragen kann man laut Werder und Rothlin mit „Nein“ antworten.

Beim Boreout ist jemand unterfordert und versucht, diesen Zustand zu verheimlichen. Bore-out-Betroffene genießen anfangs das Nichtstun. Eine innere Kündigung kann beim Bore-out eine Folge sein. Bei einer inneren Kündigung ist Verweigerung von Arbeit selbst gewählt, da man für die hohe erbrachte Leistung nur eine als zu gering empfundene Belohnung erhält. Ein Angestellter, der innerlich gekündigt hat, kann durch seine passive Art auffallen. Der Boreout-Betroffene wird es tunlichst vermeiden, ein auffälliges Verhalten an den Tag zu legen.

Beim Boreout sinkt die Arbeitsleistung des Angestellten aufgrund der Unterforderung am Arbeitsplatz. Bei der inneren Kündigung möchte der Angestellte durch die bewusste Reduktion der Arbeitsleistung ein Gleichgewicht zwischen der Entlohnung und der eigenen Leistung herstellen.

⁹³ Vgl. Rothlin/ Werder (2007), S. 71.

Die innere Kündigung kann demnach Folge eines Boreout sein:⁹⁴

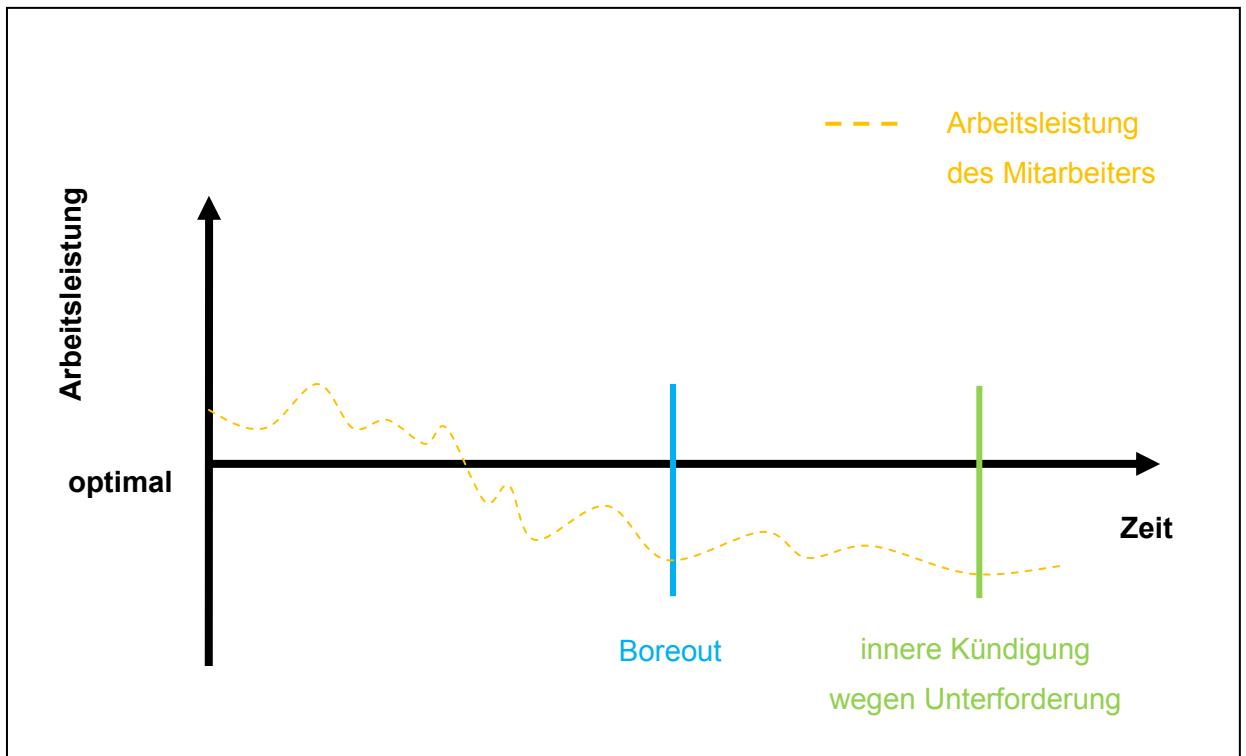


Abbildung 17: Vom Boreout in die innere Kündigung

⁹⁴ Vgl. Rothlin/ Werder (2009), S. 169.

4. Anreizsystemen

Laut Becker versteht man unter dem Begriff Anreizsystem die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteter und aufeinander abgestimmten Stimuli, also alle Arbeitsbedingungen im weiteren Sinn, die eine bestimmte Verhaltensweise durch positive Anreize bzw. Belohnung auslösen oder verstärken und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von unerwünschten Verhaltensweisen wiederum durch den Einsatz von negativen Anreizen oder Sanktionen mindert oder stoppt sowie die damit verbundene Administration.⁹⁵

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, bedarf es einer gewissen Motivation, um ein angestrebtes Ziel bzw. ein bestimmtes Maß an Leistung zu erreichen. Um erfolgreich am Markt zu sein, muss ein Unternehmer also wissen, wie die Mitarbeiter des Unternehmens zu motivieren sind, um die erforderliche Leistung zu erhalten. Aus diesem Grund werden Anreizsysteme in bzw. für Unternehmen entwickelt. Ziel ist es nicht nur, die notwendige Motivation zu schaffen, um die erforderliche Leistung der Mitarbeiter zu erzielen, sondern auch, die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden bzw. die für das Unternehmen "falschen" Mitarbeiter auszuschließen. Man kann daher zusammenfassen, dass sich drei grundlegende Ziele für Anreizsysteme formulieren lassen: Ein Anreizsystem muss Personal anziehen, es muss Personal motivieren und im besten Fall auch Personal, das nicht zum Unternehmen passt fern halten.⁹⁶

Das Ziel eines Anreizsystems ist somit die positive Beeinflussung der Leistungsbereitschaft und des Leistungsverhaltens.⁹⁷

Im folgenden Kapitel wird näher erläutert, welchen Anforderungen ein Anreizsystem standhalten muss bzw. was für Arten von Anreizsystemen, Gestaltungs- und Implementierungsmöglichkeiten es für Unternehmen gibt. Als Abschluss wird noch ein kurzer Blick auf das Thema Arbeitszufriedenheit geworfen.

⁹⁵ Becker (2000), S. 14.

⁹⁶ Guthof (1994), S.34.

⁹⁷ Schanz (1991), S.8.

4.1. Funktionen von Anreizsystemen

Wie einleitend bereits erwähnt, sollen Anreizsysteme die Leistung von Mitarbeitern positiv und anhaltend beeinflussen. Nach Schanz ist das Ziel von Anreizsystemen folgendes: "Anreize sollen das Leistungsverhalten - genauer: die Leistungsbereitschaft - der Mitarbeiter positiv beeinflussen."⁹⁸

Anreizsysteme erfüllen somit gewisse Funktionen:⁹⁹

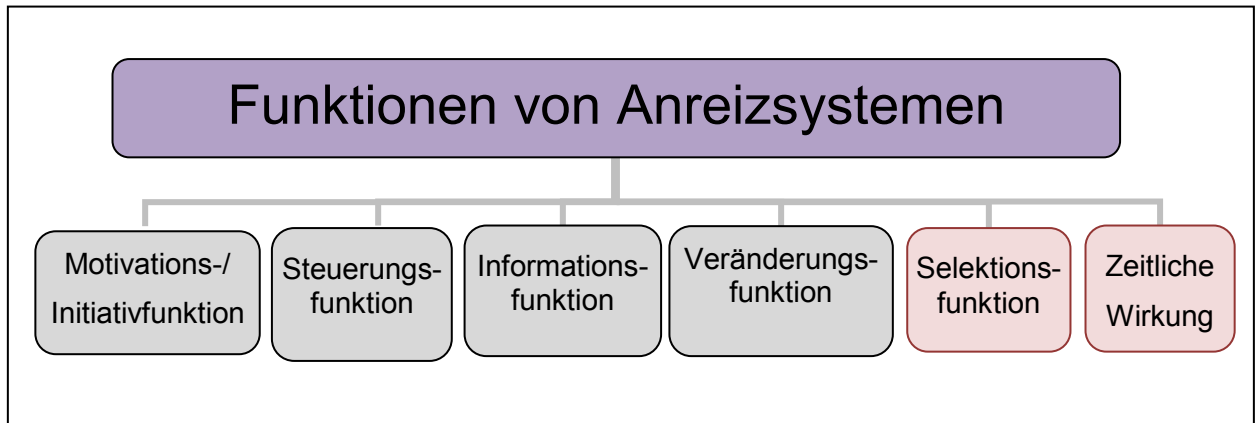


Abbildung 18: Funktionen von Anreizsystemen

Unter der Motivations- bzw. Initiativfunktion von Anreizsystemen versteht man alle einsetzbaren Impulse eines Anreizsystems, die dazu dienen, neue Ideen zu generieren bzw. die Mitarbeiter zu motivieren und deren Leistungsbereitschaft zu steigern. Das selbständige Handeln der Mitarbeiter wird gefördert und unterstützt.

Bei der Steuerungsfunktion geht es darum, die Mitarbeiterleistung dahingehend zu leiten, dass diese mit den Organisationszielen übereinstimmt. Die Ziele der Organisation und die Mitarbeiterinteressen sollen so weit wie möglich übereinstimmen. Dies erreicht das Unternehmen durch positive Anreize, wie etwa Belohnung oder durch negative Anreize, wie Sanktionen.

Durch die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Anreizsystemen können sie dazu genutzt werden, verschiedene Informationen über die Organisation, wie

⁹⁸ Schanz (1991), S. 8.

⁹⁹ Vgl. Becker (2000), S. 18ff.

zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Unternehmensstrategie oder auch die Unternehmensführungspolitik, an die Mitarbeiter des Unternehmens weiter zu geben.¹⁰⁰

Kommt es in einem Unternehmen zur Veränderung von Unternehmensstrategien, wie zum Beispiel im Rahmen von Innovationsprozessen oder Organisationsentwicklung bzw. -neuorientierung, können neue bzw. angepasste Anreize mittels eines Anreizsystems an die Mitarbeiter weitergegeben werden, um sicher zu stellen, dass die Veränderungen auch seitens der Mitarbeiter umgesetzt werden.¹⁰¹

Ergänzend zu den bisherigen Funktionen laut Becker ist eine weitere wichtige Funktion eines Anreizsystems die Selektionsfunktion. Wie bereits am Anfang des Kapitels beschrieben, kann ein Unternehmen durch den Einsatz geeigneter Anreize Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur identifizieren können, motivieren und alle anderen Personen davon abhalten, in diesem Unternehmen eine Karriere anzustreben.¹⁰²

Zuletzt kann noch eine weitere Wirkung von Anreizen betrachtet werden: die Zeit. Die Funktion der Zeit und ihre Wirkung in Hinsicht auf eingesetzte Anreize sollte nicht vernachlässigt werden. Mittels Anreizsystemen können nicht nur mittel- oder langfristige Anreize gesetzt werden, sondern, zum Beispiel im Rahmen von Veränderungsprozessen oder Innovationen, ebenso kurzfristige Anreize in Form von Belohnungen oder auch Sanktionen. Diese können so auch kurzfristig motivieren bzw. das Mitarbeiterverhalten beeinflussen.¹⁰³

4.2. Anforderungen an Anreizsysteme

Vor der Gestaltung eines Anreizsystems sollte man sich darüber im Klaren sein, dass ein leistungsorientiertes Anreizsystem bestimmten Anforderungen standhalten muss.

Diese Anforderungen können wie folgt zusammengefasst werden:¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Becker (2000), S. 18ff.

¹⁰¹ Vgl. Becker/ Berthel (2007), S. 447ff.

¹⁰² Vgl. Guthof (1994), S.34.

¹⁰³ Vgl. Becker/ Berthel (2007), S. 447ff.

¹⁰⁴ Vgl. Becker (1990), S. 19ff.

- Leistungsorientierung
- Transparenz
- Flexibilität
- Individualität
- Motivationsanregung
- Belohnungswirkung
- Wirtschaftlichkeit

Eine weitere, ergänzende Anforderung an ein Anreizsystem, laut Guthof, ist:¹⁰⁵

- Gerechtigkeit

4.2.1. Leistungsorientierung

Ein leistungsorientiertes Anreizsystem soll sicherstellen, dass unterschiedliche Leistung unterschiedlich entlohnt wird. Strategische Ziele des Unternehmens sollen mit der individuellen Leistung der Mitarbeiter vereinbart und gemessen werden können. Hier ist es besonders wichtig die Ziele bzw. gewünschten Leistungsergebnisse klar und verständlich zu definieren.¹⁰⁶ Um die individuelle Leistung der Mitarbeiter gerecht bewerten zu können, muss zwischen Leistungsergebnis, also dem Output der Mitarbeiterleistung, dem Leistungsverhalten, welches sich auf Art und Weise bezieht, wie das Ergebnis erreicht wurde und Leistungsbedingungen, also all jene Bedingung, die bei der Leistungserbringung gegeben waren, unterschieden werden.¹⁰⁷

4.2.2. Transparenz

Die Forderung nach Transparenz eines Anreizsystems ergibt sich dadurch, dass es den Mitarbeiter möglich sein muss, klar und sicher den Aufbau des Anreizsystems verstehen bzw. die Bedeutung für den Einzelnen erkennen zu können und Vergleiche zu anderen Bereichen anstellen zu können. Die Bewertung von Leistung und die daraus folgenden Belohnungen bzw. Sanktionen sollen klar und verständlich für die

¹⁰⁵ Vgl. Guthof (1994), S. 36.

¹⁰⁶ Vgl. Dörfler (1993), S. 23ff.

¹⁰⁷ Vgl. Guthof (1994), S. 36ff.

Mitarbeiter sein.¹⁰⁸ Diese Forderung ist aber insofern nicht leicht zu erfüllen, da eine besonders individuelle Gestaltung von Anreizen für die jeweiligen Mitarbeiter gleichzeitig einen statischen und inflexiblen Aufbau bedeuten würde, was wiederum zum Nachteil für das Unternehmen wäre. Es muss daher nach einer Lösung gesucht werden, die für Mitarbeiter und Unternehmen effizient und wünschenswert ist.¹⁰⁹

4.2.3. Flexibilität

Flexibilität ist eine wichtige Eigenschaft um am Markt zu bestehen. Die Flexibilität eines Anreizsystems soll gewährleisten, sowohl internen als auch externen sich verändernden Bedingungen gerecht zu werden.¹¹⁰ Das gesamte Unternehmen muss sich genauso flexibel auf Veränderungen anpassen können, wie das Anreizsystem eines Unternehmens, um entwicklungsfähig zu sein, da Veränderungen in Strukturen, Kultur oder Strategien des Unternehmens durch das Fehlen von geeigneten Anreizen weitgehend wirkungslos bleiben.¹¹¹

4.2.4. Individualität

Die unterschiedlichen Mitarbeiter eines Unternehmens befinden sich in verschiedenen Lebenssituationen, in denen verschiedene Anreize auf die Motivation wirken.¹¹² Mittels Anreizsystemen, wie zum Beispiel dem Cafeteria-System, in dem sich Mitarbeiter die Form von Belohnung für ihre Leistung "eintauschen" können, die für sie am erstrebenswertesten ist, kann individuell und mit geringem Verwaltungsaufwand auf die unterschiedlichen Mitarbeiterbedürfnisse eingegangen werden. Jedoch ist diese individuelle Gestaltung wiederum ein Gegensatz zur Transparenz des Anreizsystems.¹¹³

¹⁰⁸ Vgl. Becker (1990), S. 24.

¹⁰⁹ Vgl. Dörfler (1993), S. 26.

¹¹⁰ Vgl. Becker (1990), S. 24.

¹¹¹ Vgl. Guthof (1994), S. 39.

¹¹² Vgl. Becker (1990), S. 24.

¹¹³ Vgl. Guthof (1994), S. 39.

4.2.5. Motivationsanregung

Anreize sollen die Mitarbeiter motivieren und dazu bewegen, festgelegte Ziele zu erreichen. Diese müssen so gestaltet sein, dass es nicht zur Frustration beim Versuch der Zielerreichung kommt. Becker drückt dies wie folgt aus: "Je unmittelbarer die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und ihre Kompetenzen die durch die Strategien und das Anreizsystem geförderten und als annehmbar empfundenen Ziele und Aufgaben befriedigt erfüllen können, desto höher wird die Motivationsanregung sein"¹¹⁴.

4.2.6. Wirtschaftlichkeit

Die für ein Anreizsystem entstehenden Kosten müssen im Vergleich zu dem dabei entstehenden Nutzen für das Unternehmen in einem vertretbaren Verhältnis stehen, was sich einerseits auf die Kosten für Verwaltungsaufwand bezieht, andererseits auf die Gesamtlohnsumme.¹¹⁵

4.2.7. Gerechtigkeit

Um eine positive Wirkung des Anreizsystems zu erreichen, gilt als Grundvoraussetzung eine interne als auch externe Gerechtigkeit. Als interne Gerechtigkeit versteht man alle Elemente der unternehmensinternen leistungs-, anforderungs- und sozialgerechten Honorierung. Die externe Gerechtigkeit bezieht sich auf den Vergleich mit ähnlichen Unternehmen unter ähnlichen Bedingungen. Die Verletzung der internen Gerechtigkeit führt zur Demotivation bis hin zur inneren Kündigung der benachteiligten Mitarbeiter. Eine Verletzung der externen Gerechtigkeit führt zum Unternehmensaustritt von fähigen Mitarbeitern zu besser honorierenden Unternehmen.¹¹⁶ Weiter ist eine Gerechtigkeit bezüglich des Unternehmenserfolgs zu berücksichtigen. Hat ein Unternehmen Erfolg am Markt, sollte es diesen mit seinen Mitarbeitern teilen, da sie wichtiger Einfluss dieses Erfolgs sind. Somit ergibt sich das sogenannte magische Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit:¹¹⁷

¹¹⁴ Becker (1990), S. 25.

¹¹⁵ Vgl. Guthof (1994), S. 40.

¹¹⁶ Vgl. Guthof (1994), S. 37.

¹¹⁷ Vgl. Guthof (1994), S. 38.

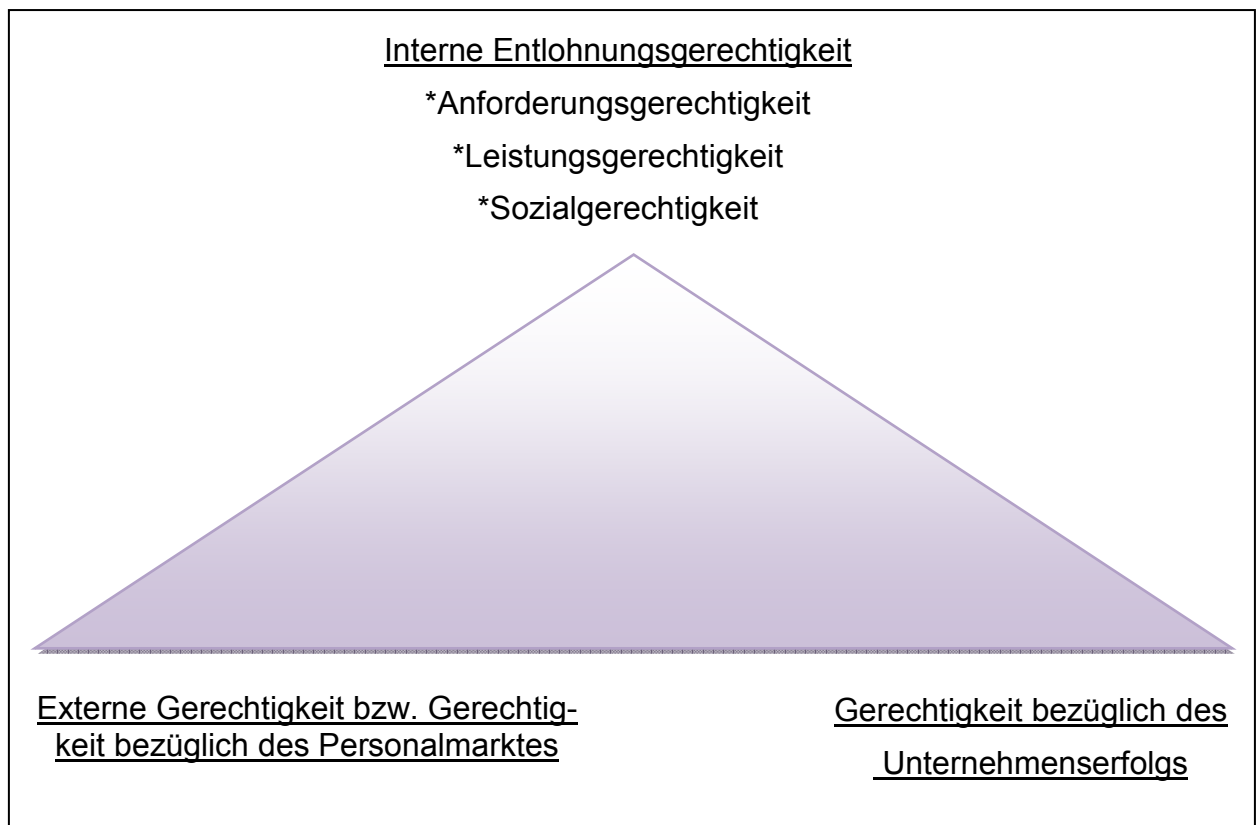


Abbildung 19: magisches Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit

4.3. Arten von Anreizsystemen

Wie in Kapitel 2 bereits erwähnt, gibt es verschiedene Quellen der Motivation: intrinsische und extrinsische. Diese Arten lassen sich auch bei Anreizsystemen finden. Man kann die Arten von Anreizen anhand ihrer Quelle (intrinsisch oder extrinsisch), anhand des Anreizobjekts (materieller Anreiz oder immaterieller Anreiz), nach der zeitlichen Gestaltung (kurzfristiger/ operativer oder mittel-/ langfristiger / strategischer Anreiz), oder nach der Zielgruppe (individueller Anreiz / organisationsweiter Anreiz) unterscheiden. Anschließend wird vorwiegend auf die Unterscheidungsmöglichkeiten der Quelle und des Anreizobjekts näher eingegangen.

Somit ergibt sich folgende grobe Einteilung von Anreizarten in Hinblick auf Anreizsysteme:

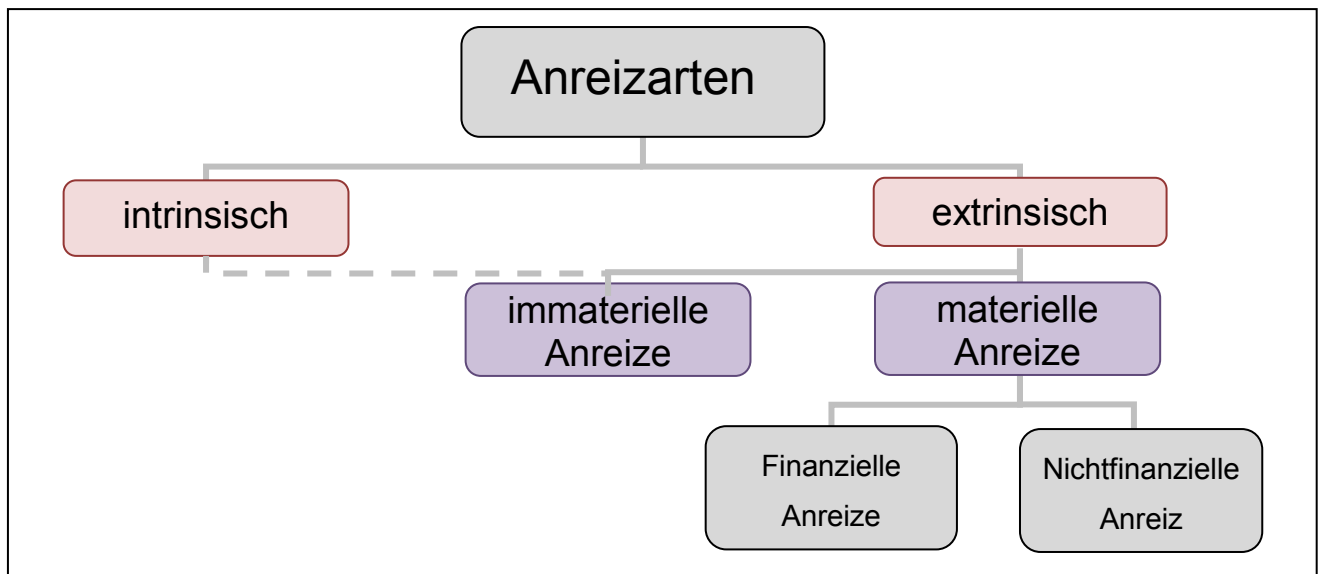


Abbildung 20: Anreizarten¹¹⁸

4.3.1. Intrinsische und extrinsische Anreize / immaterielle und materielle Anreize

Als intrinsisch motiviertes Verhalten bezeichnet man jenes, das aufgrund der Handlung selbst ausgeführt wird. Die Umsetzung der Handlung besitzt für den Ausführenden einen Wert. Die Handlung befriedigt somit allein durch ihre Umsetzung den Ausführenden. Als extrinsisch motiviertes Handeln bezeichnet man all jene Handlungen, die eine Belohnung zum Ziel haben. Man führt die Handlung also aus, um eine bestimmte Belohnung zu erhalten. Diese Belohnung kann in zwei Typen unterteilt werden: nichtfinanzielle und finanzielle Belohnung.¹¹⁹

Intrinsische Anreize sind somit fast ausnahmslos immaterieller Art, während sich extrinsische Anreize sowohl in immaterielle als auch materielle Typen unterscheiden lassen. Immaterielle Anreize sind beispielsweise Anreize wie Macht, die Aufgabe bzw. der Arbeitsinhalt an sich, Handlungsfreiräume bzw. Autonomie bei der Arbeit, Aufstiegs- bzw. Karrieremöglichkeiten, Anerkennung durch andere, der Status im Unternehmen, das Firmenimage (umso positiver das Image der Firma, umso größer die Leistungsmotivation des Mitarbeiters), Zugang zu Information und Kommunikati-

¹¹⁸ Vgl. Dörfler (1993), S. 107ff.

¹¹⁹ Vgl. Becker (1990), S. 10.

on innerhalb des Unternehmens oder die Erfüllung menschlicher Sicherheitsbedürfnisse.¹²⁰

Beispiele für immaterielle, extrinsische Anreize wären in etwa Karriere- oder Statusanreize. Beispiele für materielle, extrinsische Anreize wären eine finanzielle Belohnung.¹²¹

4.3.2. Finanzielle und nichtfinanzielle Anreize

Als finanzielle Anreize versteht man im Allgemeinen jene, die mittels Geldanreizen erreicht werden. Diese können in verschiedensten Formen erfolgen, wie zum Beispiel durch die Höhe des Festgehalts, Provisionen, Zins- und Darlehensermäßigungen, Unternehmensbeteiligungen, etc. Nichtfinanzielle Anreize sind jene, die nicht mittels Geldzahlungen erfolgen, sondern zur Anerkennung der individuellen Mitarbeiterleistung dienen. Hierzu zählen unter anderem: Dienstwagen, Diensttelefon, Dienstwohnung, Spesenkonto, Altersvorsorge, Weiterbildungsangebote, Beförderungen, Zusatz(kranken)versicherungen, Vergünstigungen in der Kantine, Nutzung des Betriebskindergartens, günstige Einkaufskonditionen, etc.¹²²

Weiters kann man sagen, dass finanzielle Anreize in variable und fixe Charaktere unterteilt werden können. Beispiele für finanzielle, fixe Anreize wären das Festgehalt / Lohn und vereinbarte Statussymbole (z.B.: Dienstwagen) oder Sozialleistungen (z.B.: Zusatzkrankenversicherung). Finanzielle Anreize mit variablem Charakter wären beispielsweise Kapital- oder Erfolgsbeteiligungen im Unternehmen.¹²³

4.4. Exkurs: Arbeitszufriedenheit

Seit Juni 1997 wird in Österreich viermal jährlich der Arbeitsklimaindex von der Arbeiterkammer Oberösterreich und den beiden Sozialforschungsinstituten IFES (Institut für empirische Sozialforschung) und SORA (Institute for Social Research and Analysis) erhoben und veröffentlicht. Er dient als Orientierung der allgemeinen Arbeitszu-

¹²⁰ Vgl. Guthof (1994), S.27ff.

¹²¹ Vgl. Guthof (1994), S. 23.

¹²² Vgl. Dörfler (1993), S. 107ff.

¹²³ Vgl. Brandenberger (2001), S. 37.

friedenheit bzw. des Klimas am Arbeitsmarkt und ist weiteres Indiz dafür, wie wichtig die richtige Wahl von Anreizen im Unternehmen für die Mitarbeiterzufriedenheit ist.

Zur Erstellung des Arbeitsklimaindex werden in Österreich unselbständige erwerbstätige Personen befragt. Die Stichprobe der Befragten hat hier vierteljährlich eine Größe von je 900 Arbeitnehmern. Die Befragung erfolgt in persönliche Interviews durch Mitarbeiter des IFES mittels eines standardisierten Fragebogens. Zur Neuberechnung des Index werden jeweils 1800 Interviews, also zwei Datenerhebungen durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus 26 Themengebieten, wie zum Beispiel Arbeitszeitregelungen, Zufriedenheit mit betrieblichen Sozialleistungen oder der Betriebsgröße. Die Berechnung und Interpretation des Index erfolgt durch SORA.¹²⁴

Wie aus dem im März 2012 neu veröffentlichten Zahlen hervorgeht, sinkt der Arbeitsklimaindex weiter: Schlüsselfaktoren für die Arbeitszufriedenheit sind, laut Arbeiterkammer, die Arbeitsbedingungen. Rund ein Drittel der Arbeitnehmer arbeiten pro Woche mehr als 40 Stunden. Gut 74 % halten es für unwahrscheinlich, das gesetzliche Pensionsalter in ihrem Beruf zu erreichen. Hauptgründe hierfür sind hoher Zeitdruck, psychisch belastende Arbeit, schlechte Gesundheitsbedingungen sowie Unfall- und Verletzungsgefahr. Beschäftigte in folgenden Berufen sind besonders pessimistisch: Bauarbeiter (73 Prozent glauben nicht durchzuhalten), Pflegeberufe (73 Prozent), Kellner/-innen im Gastgewerbe (69 Prozent) und Reinigungskräfte (64 Prozent).¹²⁵

¹²⁴ Vgl. Arbeiterkammer [Zugriff am 27.03.2012].

¹²⁵ Vgl. Arbeiterkammer [Zugriff am 27.03.2012].

5. Empirische Befragung

Der empirische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung von Faktoren, die bei der Wahl von Anreizsystemen für Mitarbeiter von Relevanz sein können. Es wird untersucht ob demographische Faktoren, wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, etc. einen Einfluss auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern hat. Weiters wird untersucht, wie vertraut die Befragten mit den Themen Burnout, Boreout und Anreizsystemen sind, welche Faktoren besonders relevant für die Befragten betreffend der Berufswahl bzw. in Hinblick auf Anreizsysteme sind und ob hier demographische Faktoren einen Einfluss haben.

5.1. Datenerfassung

Zur Befragung wurde ein Onlinefragebogen erstellt, der mittels eines Links über das soziale Netzwerk facebook¹²⁶ und via emails in Umlauf gebracht wurde. Der Onlinefragebogen wurde mittels der Onlineumfragesoftware Qualtrics¹²⁷ erstellt und über folgenden Link von 30.05.2012 bis 10.06.2012 online gestellt: https://new.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bxrculH93pttW04&Preview=Survey&BrandID=qtrial

Die Fragen des Fragebogens wurden mit Hilfe der zuvor recherchierten Literatur gestaltet. Die Fragen zu den Themen Burnout und Boreout wurden in starker Anlehnung an die Werke von Burisch¹²⁸, Rothlin und Werder¹²⁹ formuliert.

Die Befragung erfolgte auf quantitativer Basis. Eine schriftliche Version der Umfrage findet sich am Ende dieser Arbeit im Anhang.

5.2. Datenvorverarbeitung

Bevor die Daten ausgewertet wurden, wurden sie auf fehlende Werte, Tippfehler, Normalverteilung der metrischen Variablen (z.B. Alter) und deren Reliabilität (Cron-

¹²⁶ Facebook [Zugriff am 10.06.2012].

¹²⁷ Qualtrics [Zugriff am 30.05.2012].

¹²⁸ Vgl. Burisch (2010).

¹²⁹ Vgl. Rothlin/ Werder (2007).

bachs Alpha) der skalierten Fragen überprüft. Weiters wurde die metrische Variable Alter in die folgenden Kategorien unterteilt: keine Angabe (falls kein Alter angegeben wurde), sowie die Altersgruppen 18-25, 26-35, 36-45, 46-50 und 50+. Insgesamt haben 348 Personen an der Onlinebefragung, die von 30.05.2012 bis 10.06.2012 online gestellt war, teilgenommen. Bevor die Daten ausgewertet wurden, wurden die Antworten mittels SPSS auf fehlende Werte überprüft. Von den 348 Teilnehmern haben 257 Personen die Umfrage vollständig ausgefüllt. Von diesen 257 Personen haben 31 Personen kein Alter angegeben. Die Antworten dieser Personen werden jedoch ebenfalls in der Auswertung berücksichtigt, da, abgesehen von der Frage nach dem Alter, alle anderen Fragen beantwortet wurden und somit verwertbare Ergebnisse liefern.

Die Variable Alter ist nicht normalverteilt. Die meisten Personen, nämlich 133, befinden sich in der Gruppe von 26-35 Jahren. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 30 Jahren.

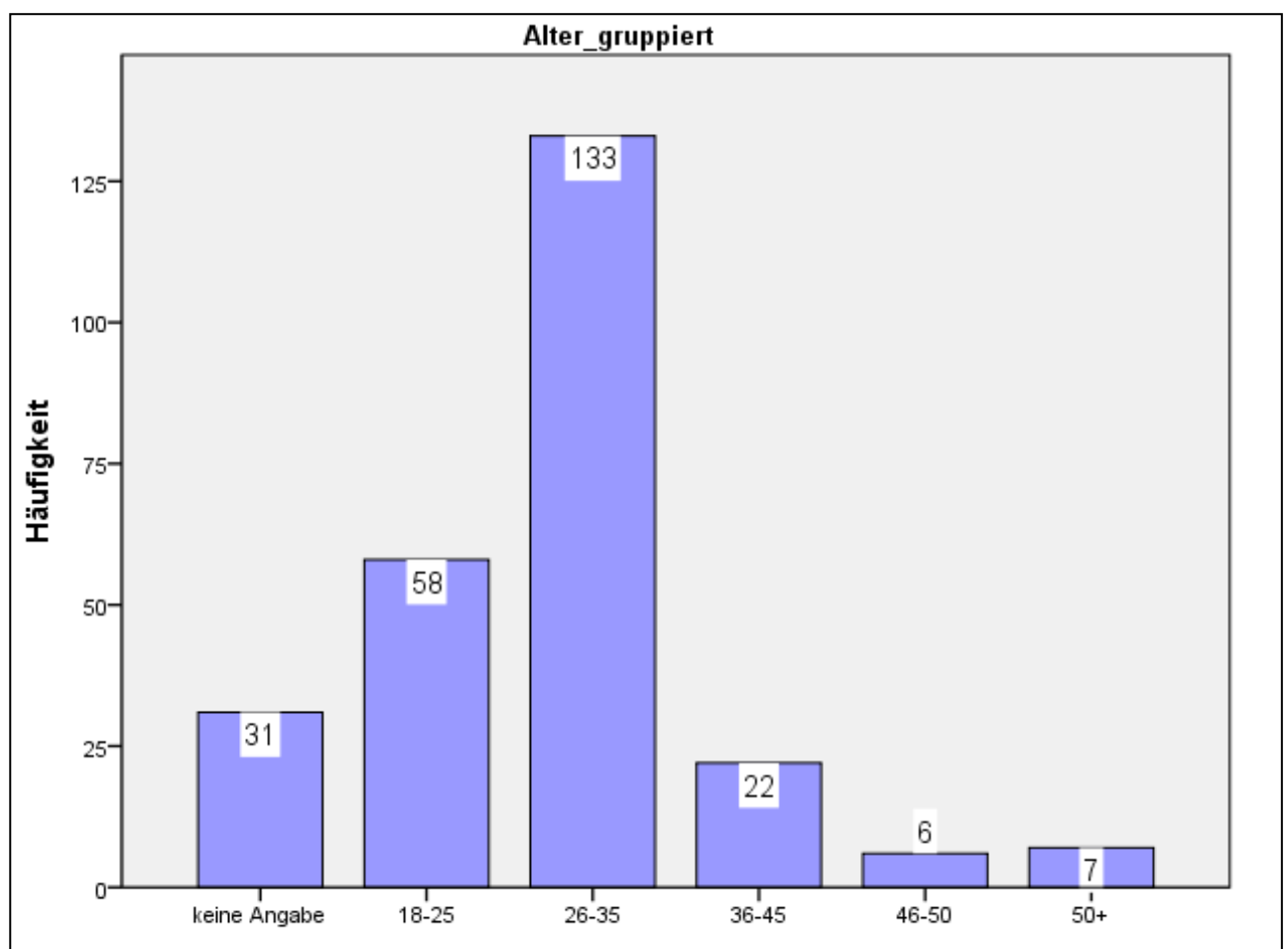


Abbildung 21: Einteilung in Altersgruppen der Befragten

Wie zuvor erwähnt, haben 31 Personen kein Alter angegeben. Es handelt sich hierbei um 16 Männer und 15 Frauen:

Alter_gruppiert * Geschlecht Kreuztabelle				
Anzahl		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Alter_gruppiert	keine Angabe	15	16	31
	18-25	50	8	58
	26-35	84	49	133
	36-45	9	13	22
	46-50	4	2	6
	50+	3	4	7
Gesamt		165	92	257

Abbildung 22: Aufteilung hinsichtlich des Geschlechts "keine Angabe" betreffend

Der Q-Q-Plot vergleicht die Quantile der empirischen Verteilung mit denen der Normalverteilung. Wie in folgender Abbildung ersichtlich ist, sind die Quantile der Variable Alter nicht normal verteilt, da sie nicht auf der Geraden liegen.

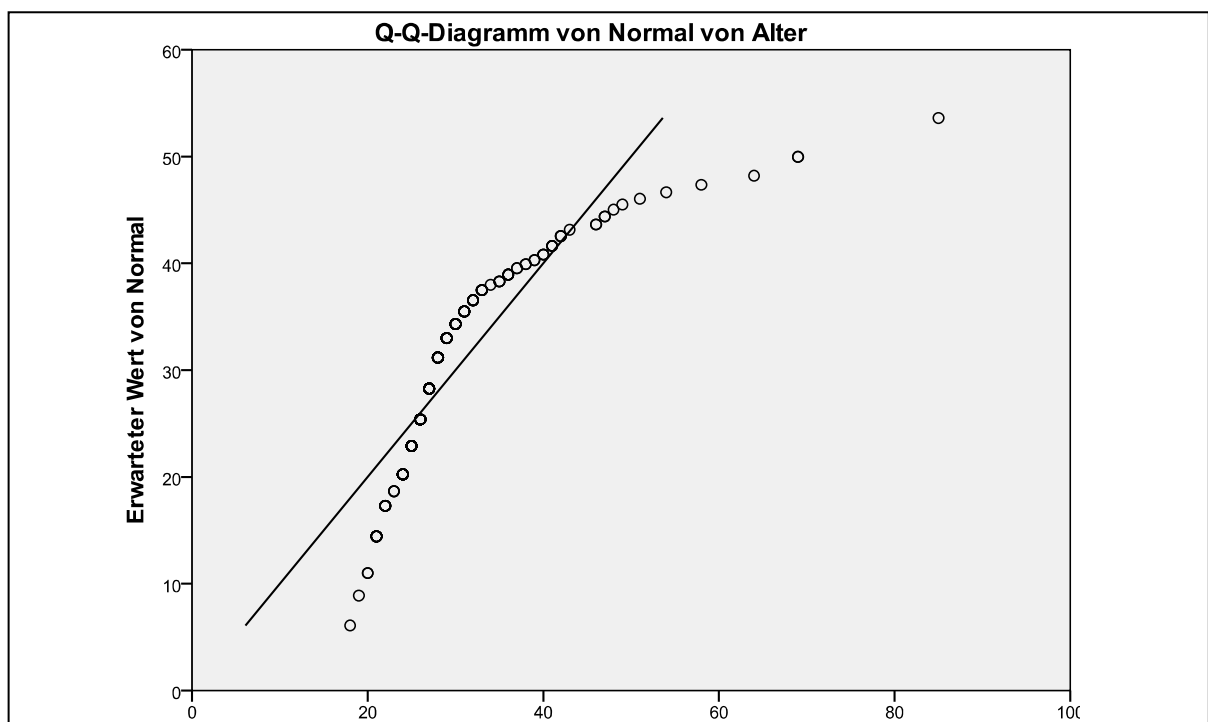


Abbildung 23: Q-Q-Plot der Variable Alter

5.3. Die Befragten

Das Alter der Befragten liegt zwischen 18 und 85 Jahren.

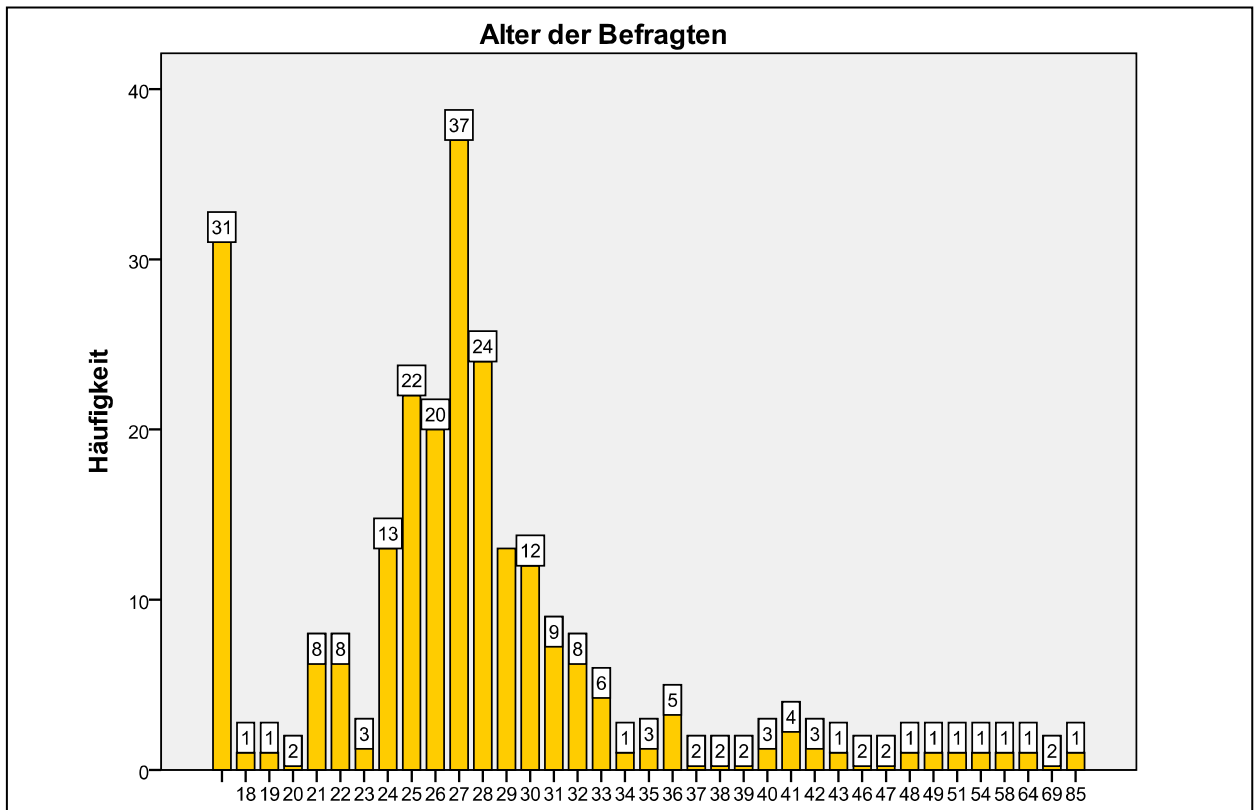


Abbildung 24: Alter der Befragten

Insgesamt haben 165 Frauen (64%) und 92 Männer (36%) an der Umfrage teilgenommen und diese vollständig ausgefüllt.

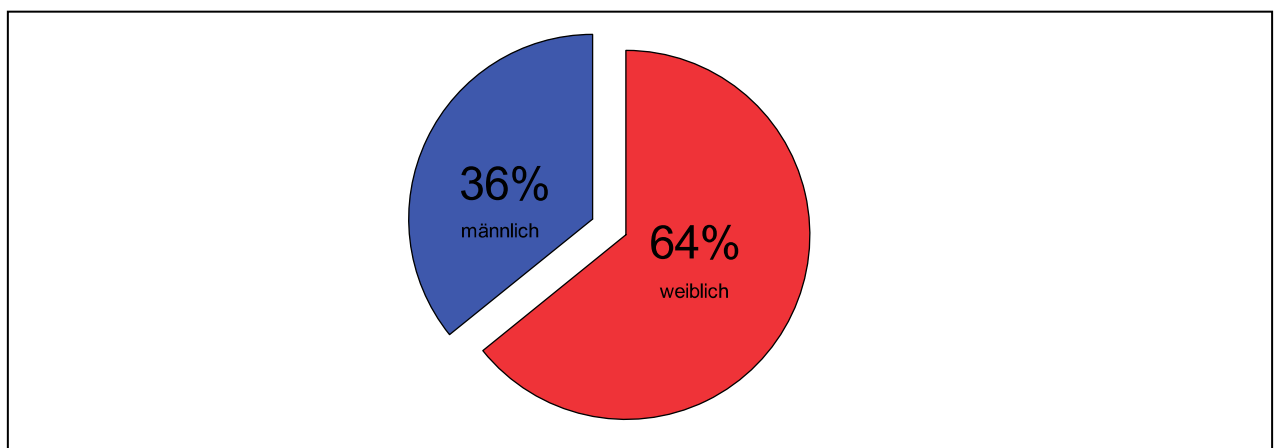


Abbildung 25: Geschlecht der Befragten

90,3 % (232 Personen) der Befragten besitzen die österreichische Staatsbürgerschaft. Die restlichen 9,7 % (25 Personen) verteilen sich auf andere Nationalitäten.

Diese unterteilen sich wie folgt: 10x Deutschland, 1x Bosnien, 1x Italien, 2x Kroatien, 2x Rumänien, 1x Russland, 2x Slowakei, 2x Türkei, 1x Ukraine, 1x USA, 2x keine Angabe zur Nationalität, jedoch nicht Österreich.

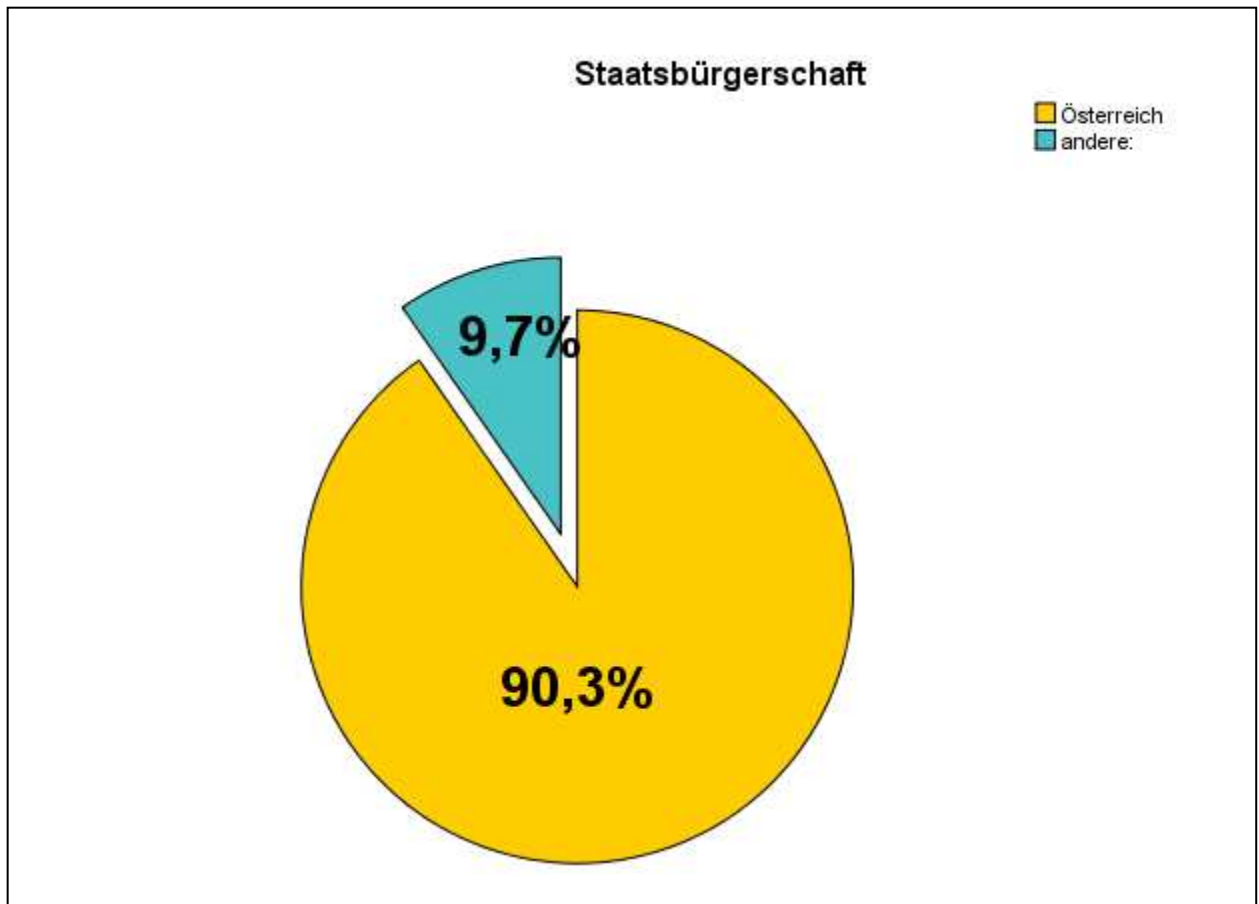


Abbildung 26: Nationalität der Befragten

Die Ausbildung der Befragten gliedert sich wie folgt, womit der Großteil, 45,5 %, über einen Studienabschluss verfügt, gefolgt von 33,1 % mit Matura und 14% mit einem Lehrabschluss:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Pflichtschule	6	2,3	2,3	2,3
	Lehre / Fachschule	36	14,0	14,0	16,3
	Matura	85	33,1	33,1	49,4
	Universität/ FH	117	45,5	45,5	94,9
	sonstige:	13	5,1	5,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Abbildung 27: Übersicht Ausbildung der Befragten

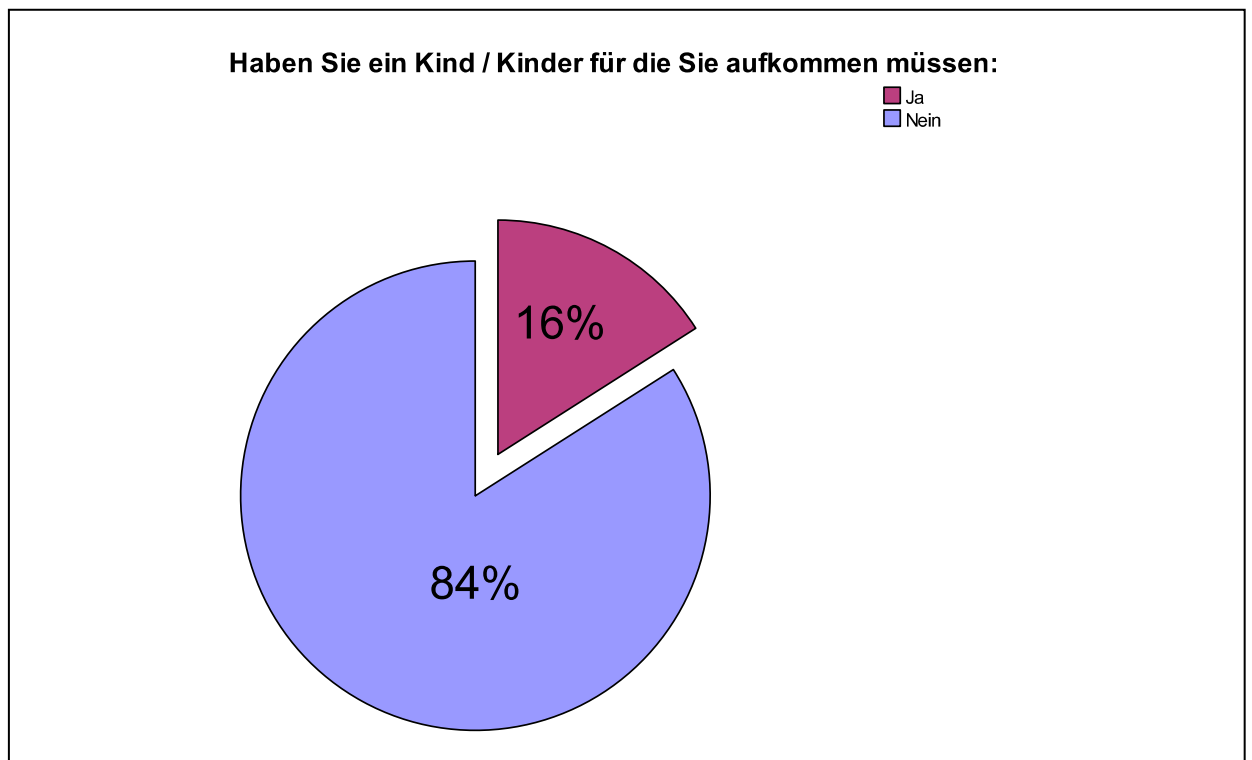


Abbildung 28: Übersicht Kinder

16 % der Befragten haben ein oder mehrere Kinder, für die sie aufkommen müssen, die restlichen 84 % haben kein Kind. 50 Personen (19,5 %) der Befragten sind verheiratet, 126 Personen (49 %) befinden sich in einer Partnerschaft, 78 Personen (30,4 %) sind alleinstehend/ ledig, weitere 2 Personen (0,8 %) sind geschieden und eine Person wollte keine Angabe über ihren zivilen Status machen. 202 Personen der Befragten haben Ihren Hauptwohnsitz in der Stadt, 55 Personen in einer ländlichen Region:

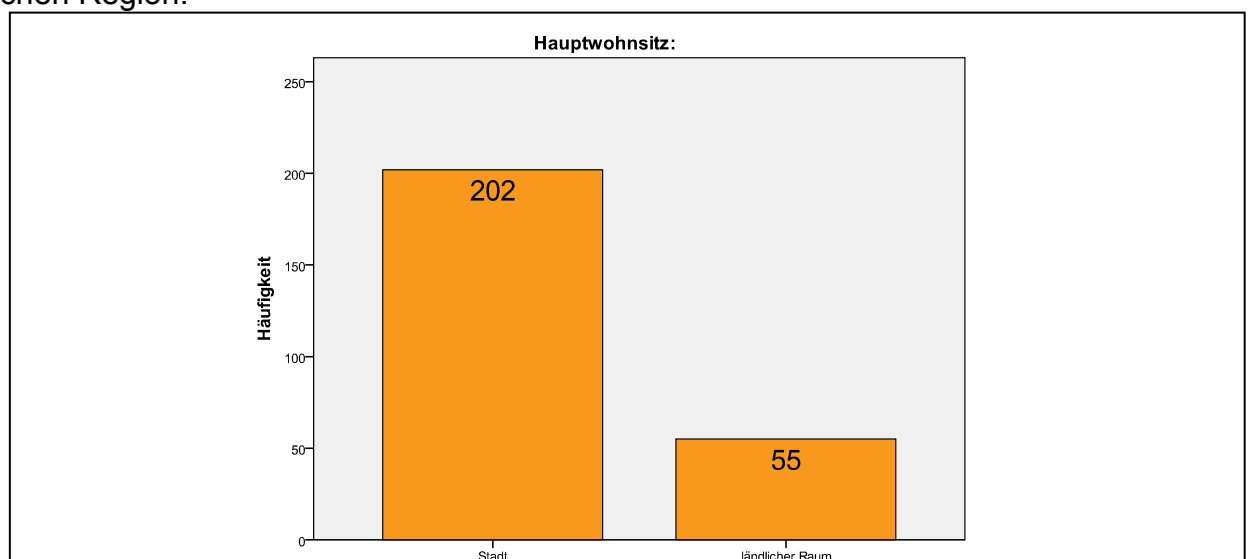


Abbildung 29: Übersicht Hauptwohnsitz der Befragten

In der folgenden Abbildung wird das Nettoeinkommen pro Monat der Befragten nach Geschlecht unterteilt. Obwohl mehr Frauen als Männer an der Umfrage teilgenommen haben wird deutlich, dass in den oberen Einkommensklassen die Männer stärker vertreten sind als die Frauen. 11 Personen wollten keine Angabe zu ihrem monatlichen Nettoeinkommen machen.

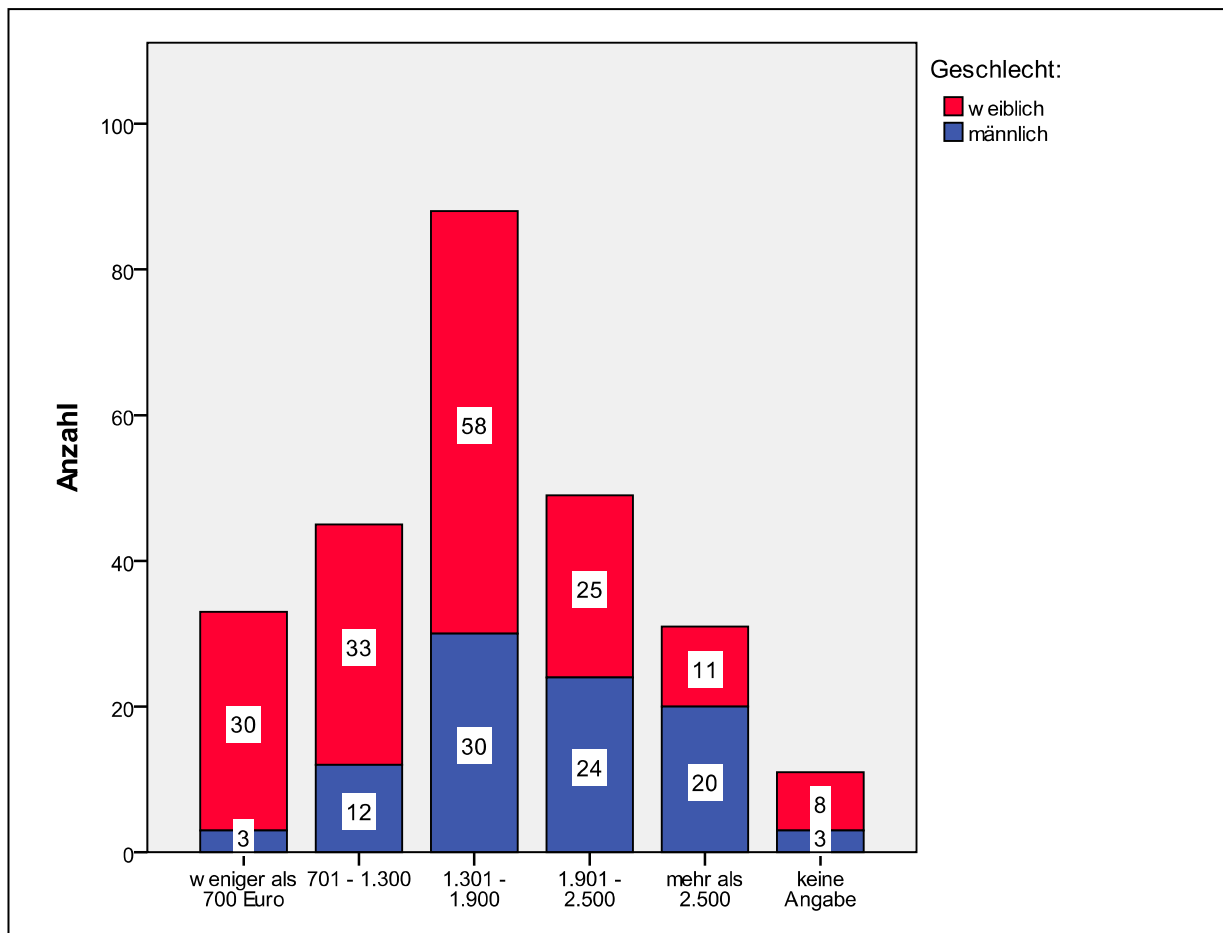


Abbildung 30: Übersicht Nettoeinkommen pro Monat

Folgend ein Überblick über die berufliche Tätigkeit der Befragten, ebenfalls nach Geschlecht unterteilt.

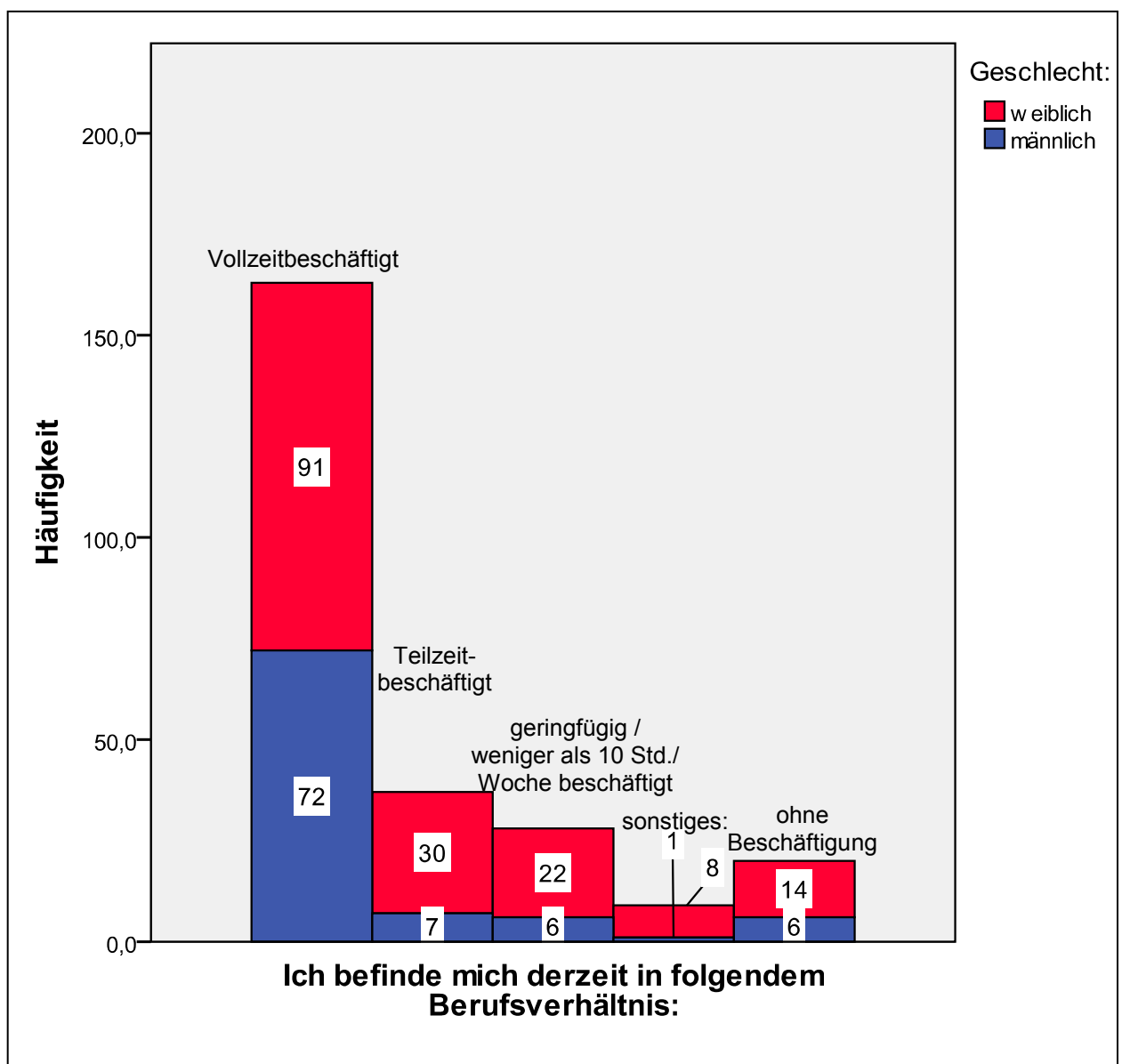


Abbildung 31: Berufsverhältnisgruppen nach Geschlecht

Unter die Gruppe "sonstiges" fallen insgesamt 9 Personen. 8 Frauen und 1 Mann. Zwei Personen befinden sich in Karenz, eine Person im Krankenstand, eine Person ist Schüler, eine Person ist selbstständig, 3 Personen sind Studenten, eine Person arbeitet Vollzeit und studiert berufs begleitend.

Abbildung 32 zeigt, dass 83 Personen der Befragten, aufgeteilt in 61 Frauen und 22 Männer, Raucher (32,3 %) sind und die Mehrheit, 174 Personen, aufgeteilt in 104 Frauen und 70 Männer, Nichtraucher (67,7 %) sind.

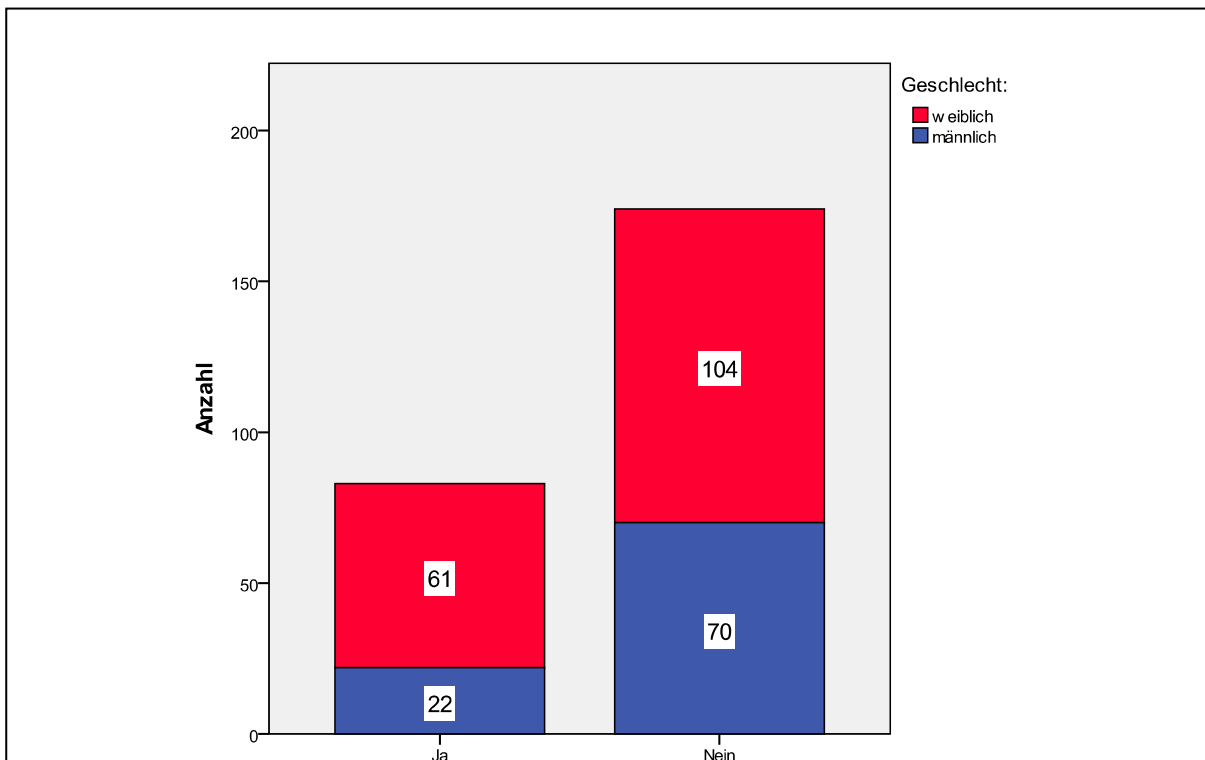


Abbildung 32: Übersicht Raucher / Nichtraucher

Weiters betreiben 69 Männer (75 %) und 114 Frauen (69,1 %) regelmäßig Sport bzw. gehen regelmäßig einem Hobby nach. 23 Männer (25 %) und 51 Frauen (30,9 %) tun das nicht:

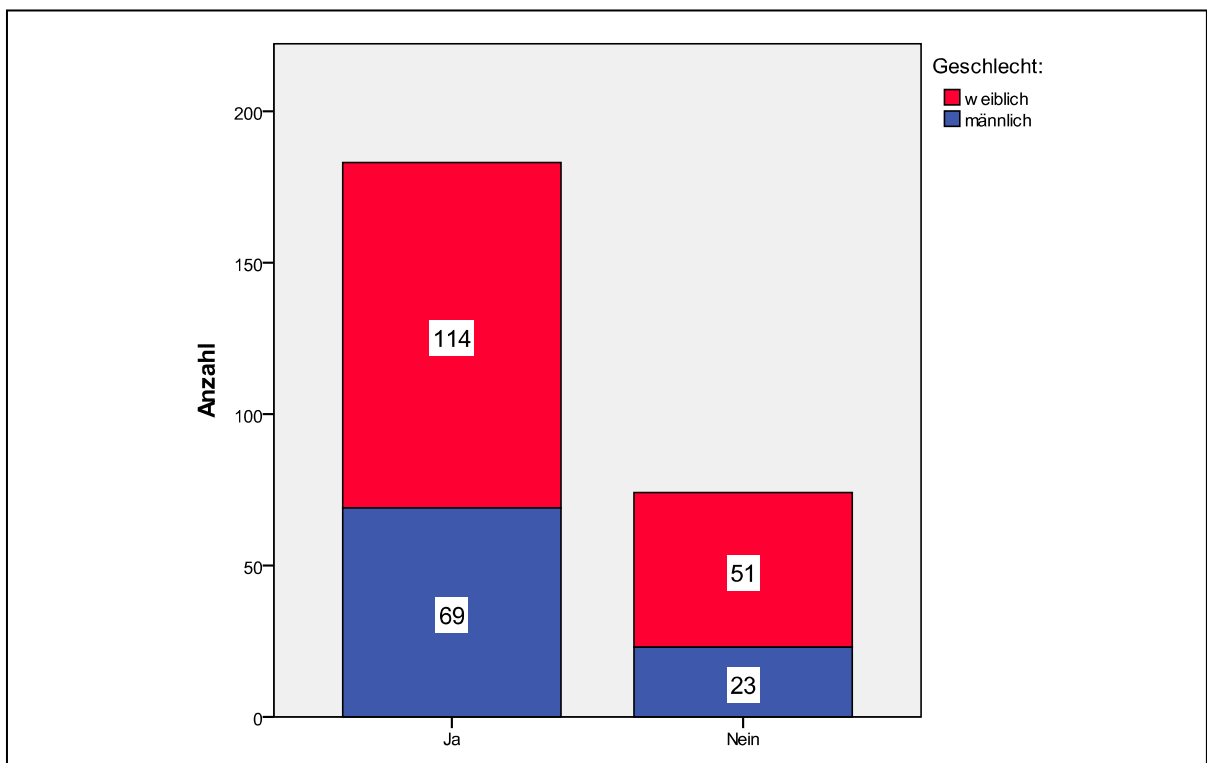


Abbildung 33: Übersicht regelmäßiger Sport / Hobby

5.4. Auswertung und Ergebnisse

Um die Zuverlässigkeit (=Reliabilität) der zu messenden Faktoren zu überprüfen, wurden neue Variablen berechnet:

- Zufriedenheit mit dem Beruf (bestehend aus den Variablen Q2_1 = Ich habe einen interessanten Beruf, Q2_7 = Mein Beruf macht mir generell große Freude, Q2_12 = In meinem Beruf erlebe ich Herausforderungen, Sinn und Verwirklichung)
- Klima am Arbeitsplatz (bestehend aus den Variablen Q2_10 = Das Verhältnis mit meinen Arbeitskollegen ist sehr gut, Q2_8 = Das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist sehr gut)

Die Cronbach Alpha Werte dieser neuen Variablen liegen jeweils über 0,7, was eine interne Konsistenz der Messskala für diese Variablen bestätigt:

Reliabilitätsstatistiken		Reliabilitätsstatistiken	
Zufriedenheit		Klima am Arbeitsplatz	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,877	3	,714	2

Abbildung 34: Cronbach Alpha Werte Zufriedenheit mit Beruf und Klima am Arbeitsplatz

Zur Zufriedenheit der Befragten mit Ihrem aktuellen bzw. vorhergehenden Berufsverhältnis lässt sich sagen, dass nicht alle demografischen Faktoren einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Beruf haben. Die bivariate Voranalyse zeigt, dass die demografischen Faktoren Alter ($p \leq 2,8\%$), Geschlecht ($p \leq 2\%$) und das monatliche Nettoeinkommen ($p \leq 1\%$) einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Befragten haben, wobei besonders das monatliche Nettoeinkommen in einem starken Zusammenhang mit beruflicher Zufriedenheit steht:

Korrelationen					
		Zufriedenheit mit Beruf	Netto Einkommen pro Monat:	Alter, gruppiert	Geschlecht:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,210**	-,137*	-,145*
	Signifikanz (2-seitig)		,001	,028	,020
	N	257	257	257	257

Abbildung 35: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & Zufriedenheit

Der Großteil der Befragten findet die aktuelle oder vorhergehende berufliche Tätigkeit sehr interessant oder zumindest eher interessant. Nur 7 Frauen haben ihre berufliche Tätigkeit als gar nicht interessant bezeichnet. Besonders die älteren Befragten befinden Ihre berufliche Tätigkeit als interessant. Weiters lässt sich sagen, dass umso höher das monatliche Nettoeinkommen der Befragten, umso interessanter bewerten sie Ihre berufliche Tätigkeit (siehe Anhang).

Korrelationen				
		Ich habe einen interessanten Beruf	Geschlecht:	Netto Einkommen pro Monat:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,162**	-,277**
	Signifikanz (2-seitig)		,010	,000
	N	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 36: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & interessanter Beruf

Ob der Beruf einem große Freude bereitet, hängt insbesondere vom monatlichen Nettoeinkommen ($p \leq 2,4 \%$), dem Alter ($p \leq 5,2\%$) sowie vom zivilen Status bzw. Familienstand der Person ($p \leq 1,9 \%$) ab:

Korrelationen					
		Netto Einkommen	Alter_gruppiert	Ziviler Status:	Mein Beruf macht mir generell große Freude
Mein Beruf macht mir generell große Freude	Korrelation nach Pearson	-,141*	-,122	,147*	1
	Signifikanz (2-seitig)	,024	,052	,019	
	N	257	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 37: Auszug Signifikanzniveaus demografische Faktoren & große Freude

Das Arbeitsklima wird stark von den Faktoren Alter ($p \leq 7 \text{ ‰}$), sowie dem derzeitigen Berufsverhältnis ($p \leq 1,6\%$) beeinflusst. Besonders oft, insgesamt 65 Mal, wurde das Arbeitsklima allgemein als eher gut bewertet.

Ob jemand sein Gehalt für angemessen empfindet, ist besonders vom tatsächlichen monatlichen Nettoeinkommen ($p \leq 1,2 \text{ ‰}$) und dem Alter der befragten Person ($p \leq 1,5 \text{ ‰}$) abhängig. Einfluss darauf, ob sich jemand in nächster Zeit beruflich verändern möchte haben die Faktoren derzeitiges Berufsverhältnis ($p \leq 7 \text{ ‰}$), ziviler Status bzw. Familienstand ($p \leq 0\%$) und das monatliche Nettoeinkommen ($p \leq 0\%$). Sowohl verheiratete, als auch Personen in einer Beziehung haben weniger den Wunsch sich beruflich zu verändern als alleinstehende Personen. Weiters ist erkennbar, dass umso geringer das Einkommen der Befragten ist, umso eher haben sie den Wunsch sich beruflich zu verändern. Besonders viele Personen, die momentan Teilzeitbeschäftigte sind oder sich in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis befinden, möchten sich in nächster Zeit beruflich verändern. Vollzeitbeschäftigte haben diesen Wunsch weniger oft. Nur 26 Personen, der insgesamt 163 Vollzeitbeschäftigten möchten sich beruflich verändern, während insgesamt 47 Vollzeitbeschäftigte diesen Wunsch nicht haben.

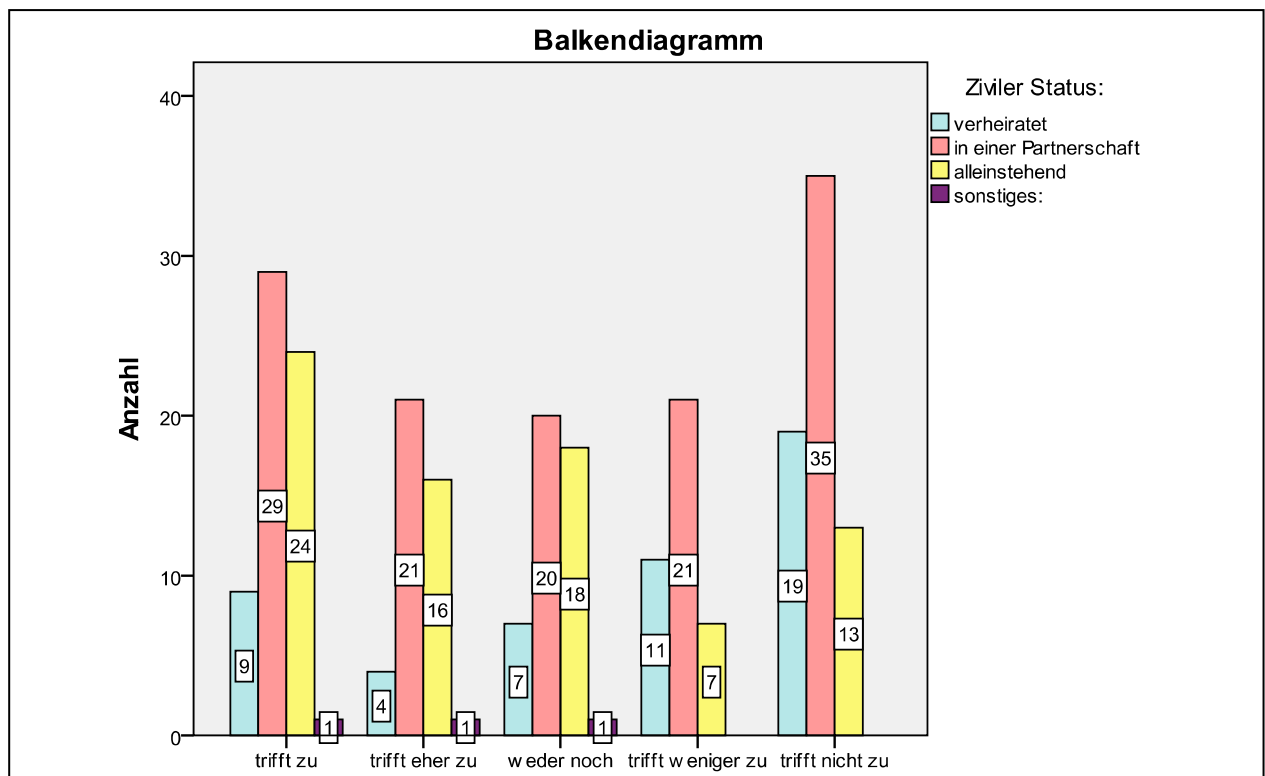


Abbildung 38: Verteilung ziviler Status und Wunsch nach beruflicher Veränderung

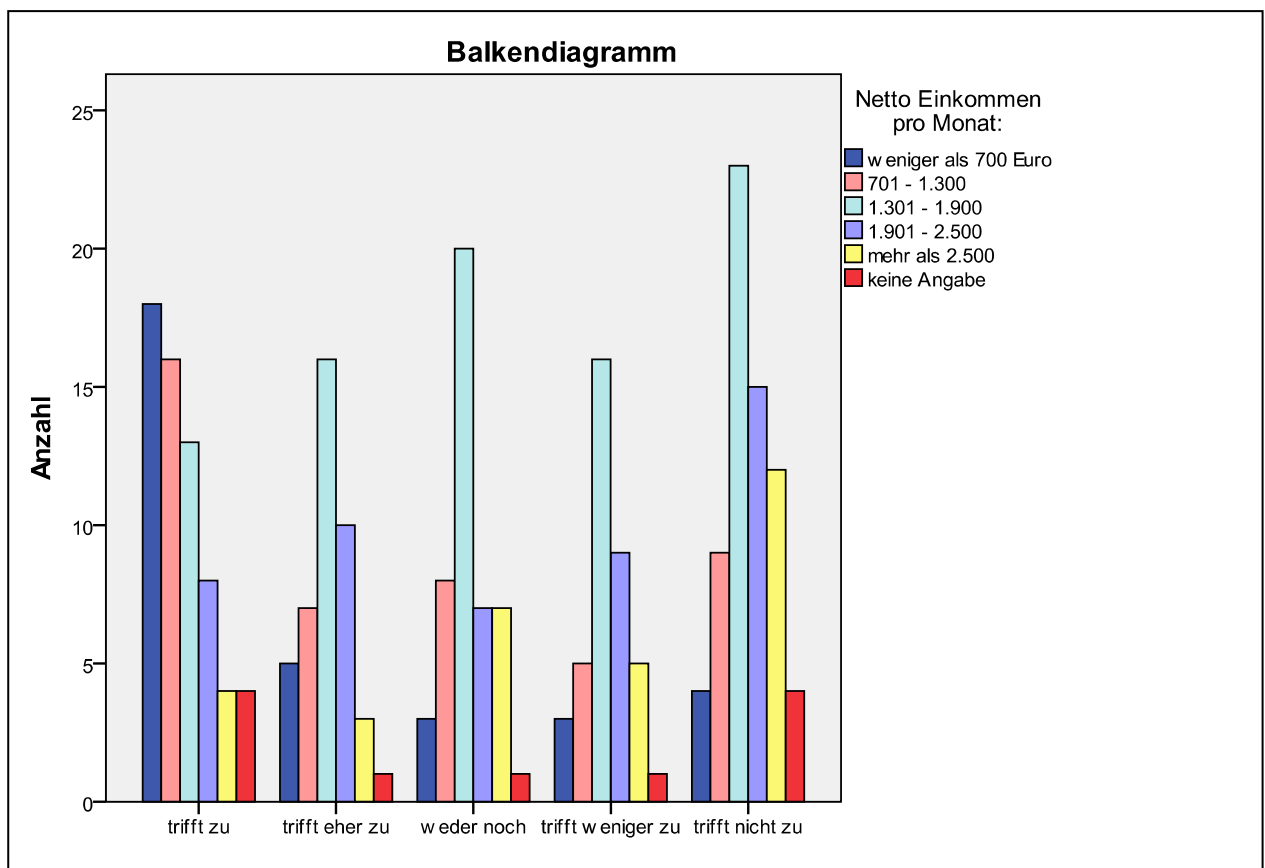


Abbildung 39: Verteilung Nettoeinkommen und Wunsch nach beruflicher Veränderung

Personen, die sich in einer Partnerschaft befinden oder verheiratet sind, langweilen sich bei der Arbeit weniger: Die Variable ziviler Status hat ein Signifikanzlevel von 2,4%. Eine weitere Variable, die einen Zusammenhang mit der Langeweile am Arbeitsplatz hat ist das Nettoeinkommen. Je höher das monatliche Nettoeinkommen der Befragten, umso weniger bewerten diese Personen ihre Arbeit als langweilig. Insgesamt 72 Personen geben an, dass es nicht zutrifft, dass sie nach einem anstrengenden Arbeitstag nicht abschalten können. Nur 30 Personen geben an, dieses Problem zu haben.

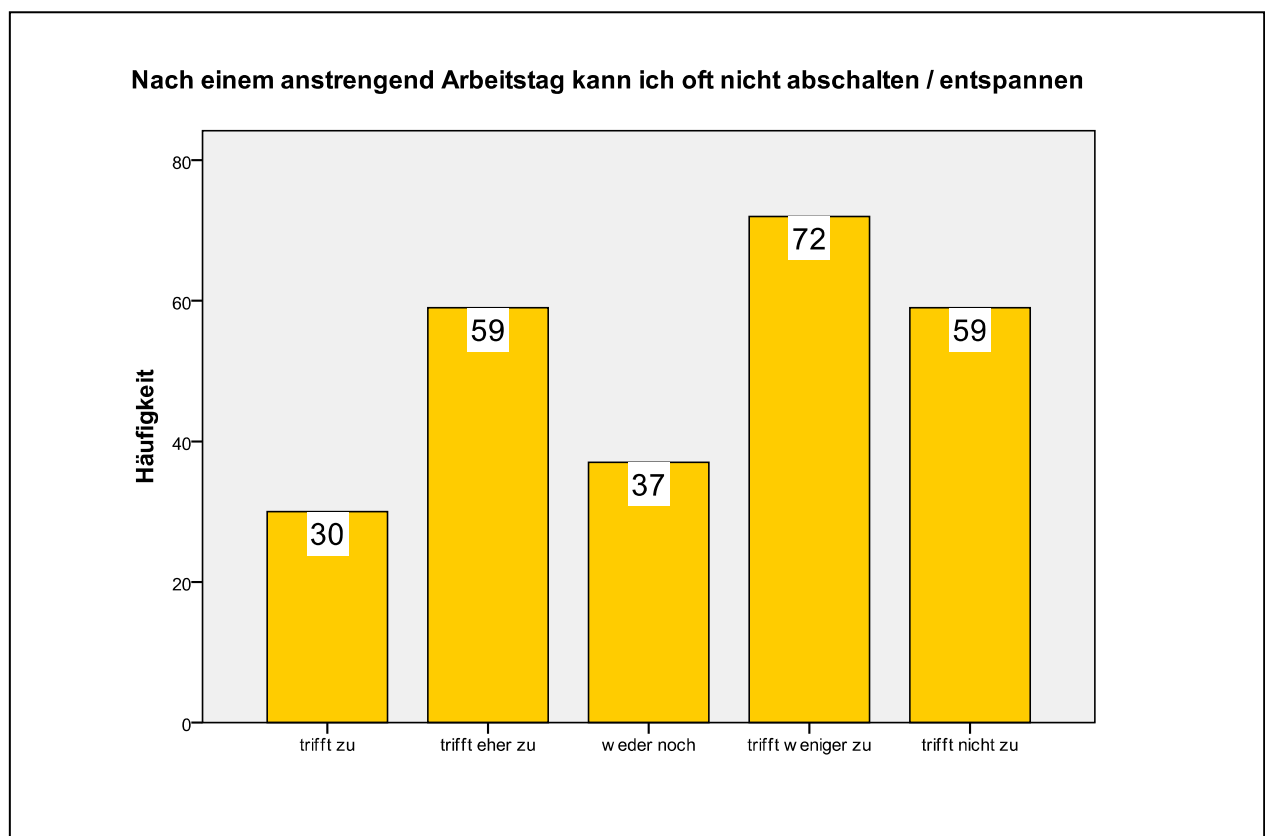


Abbildung 40: Übersicht Entspannen nach einem anstrengenden Arbeitstag

Demografische Faktoren spielen hier keine Rolle, sind somit nicht signifikant.

Auf die Frage, worauf die Befragten bei der Wahl Ihres Berufes am meisten Wert legen bzw. was für die Befragten am wichtigsten bzw. unwichtigsten bei der Berufswahl ist, antworteten ganze 77% der Befragten, dass das Arbeitsklima der wohl wichtigste Faktor bei der Berufswahl sei. Die insgesamt 12 Kriterien, werden in folgender Reihenfolge von den Befragten als wichtig und relevant bei der Berufswahl erachtet: Arbeitsklima, Sinnhaftigkeit der Arbeit bzw. Selbstverwirklichung durch die berufliche Tätigkeit, Sicherheit der Anstellung, Freude am Erzielen von Leistung bzw. an der

Erreichung von Zielen durch den Beruf, die Höhe des Festgehalts, Flexible Arbeitszeiten, der Arbeitsweg bzw. die gute Erreichbarkeit des Arbeitsweges, die Anerkennung von anderen durch die berufliche Tätigkeit, regelmäßige Arbeitszeiten, Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten sozialen Gruppe aufgrund des Berufs, finanzielle Zusatzleistungen (wie z.B.: Provisionen, Unternehmensbeteiligungen, etc.) und zuletzt nicht-finanzielle Zusatzleistungen (wie z.B.: Dienstwagen, Diensttelefon, Weiterbildungsangebote, Beförderungen, etc.).

Mit Anreizsystemen haben bereits rund 58% der Befragten (= 150 Personen) Erfahrungen gemacht:

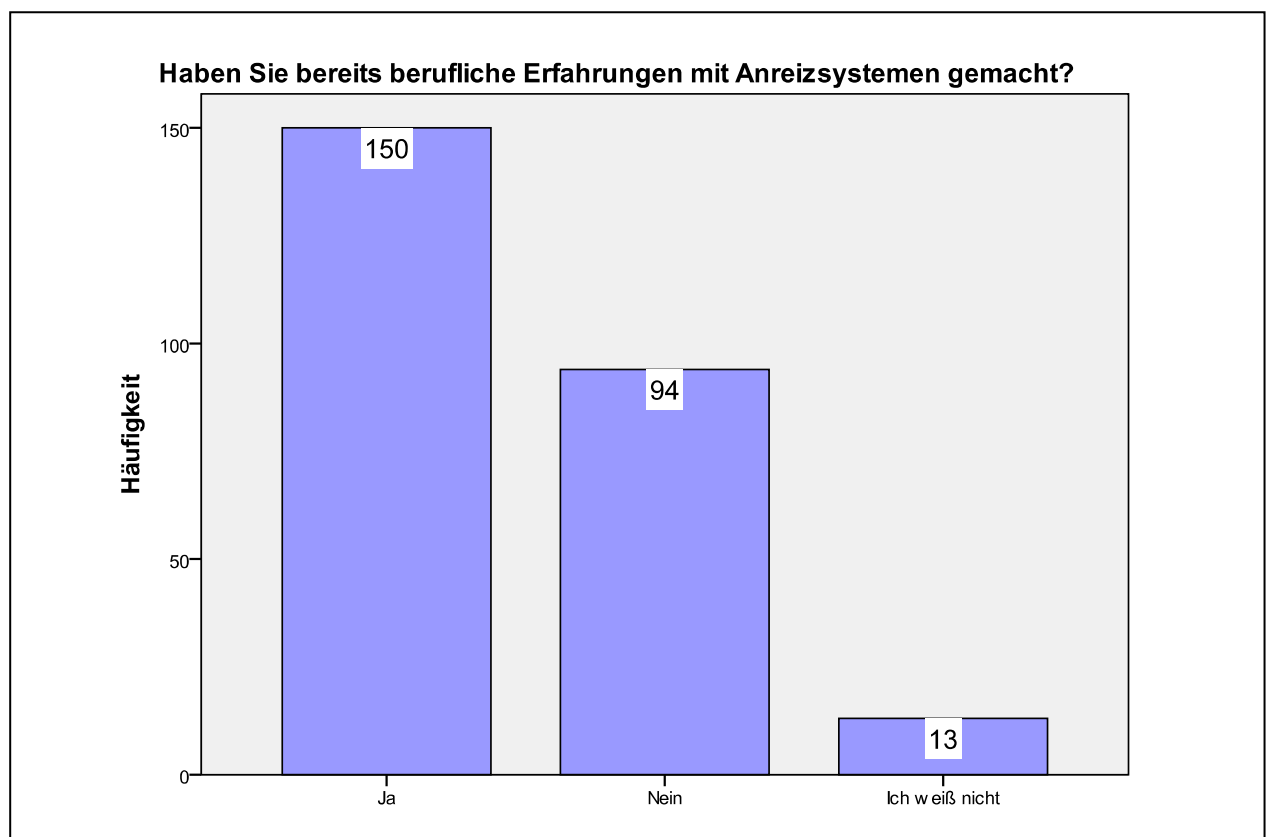


Abbildung 41: Übersicht Erfahrung mit Anreizsystemen

Besonders viele, 88 Personen, die bereits Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht haben, sind im Alter zwischen 25 und 36 Jahren.

Auf die Frage, welche Eigenschaften für Anreizsysteme besonders wichtig sind und in welcher Reihenfolge deren Wichtigkeit einzustufen ist, ergab sich folgendes Ranking aufgrund der Antworten der Befragten:

1. Motivationsfunktion - Anreize sollen in erster Linie die Motivation fördern
2. Gerechtigkeit - Anreize sollen gerecht verteilt werden, niemand soll diskriminiert oder ausgeschlossen werden
3. Belohnungswirkung - Anreize dienen in erster Linie zur Belohnung der Mitarbeiter
4. Leistungsfördernde Wirkung - Anreize sollen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter führen
5. Transparenz - Anreize sollen für alle Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein
6. Individualität - Anreize müssen individuell auf die Mitarbeiter abgestimmt werden

Wie man erkennen kann, ist Individualität bei der Anreizgestaltung der am wenigsten relevante Punkt. Weitaus wichtiger sind Gerechtigkeit und Motivation für die Mitarbeiter.

Was das Thema Burnout betrifft, kennen rund 98 % der Befragten diesen Begriff. Nur 3 Personen kennen diesen Begriff nicht. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten, rund 54% halten sich nicht für burnout - gefährdet. Nur knapp 30% der Befragten tun das. Bezeichnende 89,5 % der Befragten (=230 Personen) halten Burnout für eine ernst zu nehmende Krankheit.

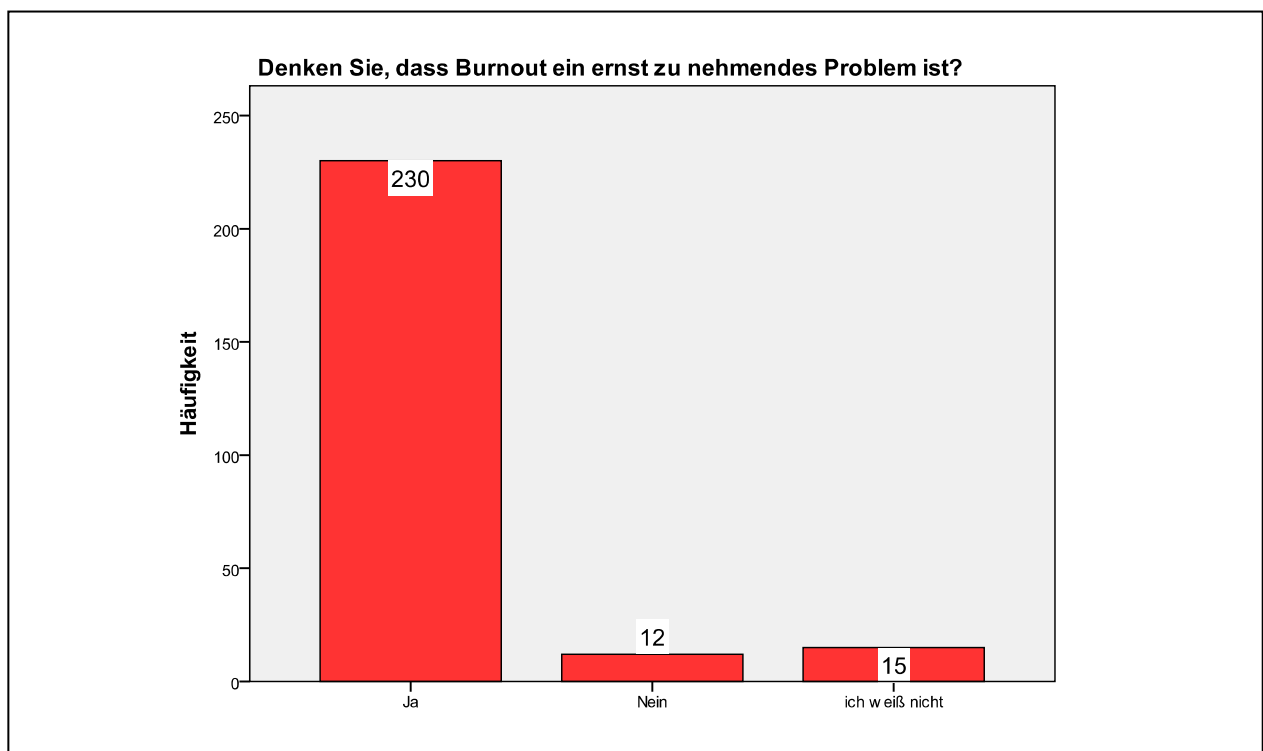


Abbildung 42: Einschätzung: Ist Burnout eine ernst zu nehmendes Problem

Durch Frage 9 des Fragebogens wurde die zuvor gegebene Selbsteinschätzung der Befragten, ob man sich selbst als burnout - gefährdet einschätzt, überprüft und es kann bestätigt werden, dass die Befragten, allgemein betrachtet, nicht burnout - gefährdet sind, da häufiger "nicht zutreffend" angekreuzt wurde. Auffällig war allerdings, dass rund 82 % der Befragten Aufgaben lieber selbst erledigen, als diese zu delegieren:

Ich übernehme lieber selbst die Aufgaben, da ich dann weiß, dass sie richtig gemacht wurden					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	210	81,7	81,7	81,7
	trifft nicht zu	47	18,3	18,3	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Abbildung 43: Aufteilung Aufgabenverteilung

Bedenklich ist, dass gut 66 % der Befragten gereizt reagieren, wenn Dinge nicht wie geplant verlaufen. Beruhigend hingegen ist, dass nur knapp 27 % der Befragten (= 70 Personen) angeben, häufig unter Schlafproblemen zu leiden.

Im Gegensatz zu Burnout ist der Begriff Boreout nicht ganz so bekannt. Ganze 56% der Befragten geben an, den Begriff Boreout nicht zu kennen. Wenig überraschend ist daher auch, dass knapp 76 % der Befragten (195 Personen) sich nicht boreout - gefährdet einstufen.

Hingegen beachtlich ist, dass mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 54,1%, das sind 139 Personen, Boreout für ein ernst zu nehmendes Problem halten:

Denken Sie, dass Boreout ein ernst zu nehmendes Problem ist?					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	139	54,1	54,1	54,1
	Nein	52	20,2	20,2	74,3
	ich weiß nicht	66	25,7	25,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Abbildung 44: Einschätzung: Ist Boreout ein ernst zu nehmendes Problem

Ebenso wie zuvor bei Burnout hält sich der Großteil der Befragten für nicht boreout - gefährdet.

Gut 62 % der Befragten (= 166 Personen) verschicken während Ihrer Arbeitszeit private emails bzw. erledigen knapp 68 % der Befragten (= 174 Personen) private Dinge während der Arbeitszeit. Allerdings kann man sagen, dass auch hier die Selbsteinschätzung der Befragten richtig war, da diese, allgemein betrachtet, aufgrund derer Antworten, auch nicht boreout - gefährdet sind.

6. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Vielzahl von Motivations- und Anreizquellen gibt, die sehr unterschiedlich von den einzelnen Individuen bzw. Mitarbeitern angenommen werden. Sicher ist, dass es, in Anbetracht des steigenden Wettbewerbs am Markt und aufgrund des sich stetig weiterentwickelnden technologischen Fortschritts, vor allem der Mitarbeiter von großer Bedeutung für das Unternehmen ist. Gut geschulte, qualifizierte und loyale Mitarbeiter sind für Unternehmen ebenso wichtige Erfolgsfaktoren, wie die Investition in Forschung und Entwicklung, Marktforschung oder Kundenbetreuung. Die Investition in zum Unternehmen passende Anreizsysteme ist daher äußerst ratsam.

Ebenso wichtig wie die Entwicklung und Implementierung von Anreizsystemen für ein Unternehmen ist es, aufmerksam neue Entwicklungen bzw. neue Krankheitsrisiken zu verfolgen. Wie in dieser Arbeit aufgezeigt, stellen Themen wie Burnout und Boreout ebenfalls große Risiken für ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter dar. Burnout ist ein sich langwierig entwickelnder und sich langsam einschleichender Prozess. Wenn die Umwelt für einen Menschen zu bedrohlich oder zu intensiv erlebt wird oder Bedürfnisse dauerhaft nicht befriedigt werden, entsteht Dauerstress. Dieser vom Betroffenen allein nicht zu bewältigende Dauerstress kann wiederum zum Burnout und so zu enormen Kosten für ein Unternehmen führen.¹³⁰ Ebenso kann durch Boreout ein großer Schaden für ein Unternehmen entstehen, wenn ein Mitarbeiter aufgrund von andauernder Unterforderung schließlich seine Leistungsbereitschaft einstellt. Laut Salary.com und AOL kostet das Phänomen Boreout in den USA über 5.000 Dollar pro Arbeitnehmer und Jahr.¹³¹ Auch in den Ergebnissen der Befragung wird deutlich, dass Boreout und Burnout als ernst zu nehmende Probleme behandelt werden sollen.

Wie in der empirischen Befragung aufgezeigt wurde, waren die Befragten bezüglich der Themen Anreizsysteme, Boreout und Burnout, trotz unterschiedlicher Ausbildung, Nationalität, Altersgruppen, etc. allgemein gesprochen gut informiert.

¹³⁰ Vgl. Burisch (2010), S.39.

¹³¹ Vgl. Funkel (2008), S. 45.

Interessant ist ebenfalls, dass einige demographische Faktoren, wie z.B.: Alter, Familienstand oder das Nettoeinkommen einer Person, Einfluss auf die Zufriedenheit haben können. Die große Bedeutung von immateriellen Faktoren, wie dem Arbeitsklima, der Sinnhaftigkeit der beruflichen Aufgabe oder auch die Sicherheit der beruflichen Anstellung sind ebenfalls wichtige Ergebnisse, die von Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden sollten. Diese Ergebnisse zeigen auf, dass ein hohes Gehalt oder prestigeträchtige Stellungen nicht als allgemein gültige, von Mitarbeitern angestrebte Kriterien angenommen werden können.

Allgemein lässt sich sagen, dass die Implementierung und Gestaltung von Anreizsystemen ein sehr individueller Prozess ist. Ebenso verschieden können die Einflussfaktoren für Mitarbeiter sein, die Motivation und Leistung fördern sollen. Davon, Einflussfaktoren und Anreize völlig außer Acht zu lassen, ist jedoch jedem Unternehmen abzuraten.

7. Quellenverzeichnis

„Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, als solche kenntlich zu machen. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.“

Bücher/ Journals

Becker, Fred. G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte. C.E. Poeschel Verlag: Stuttgart.

Becker, Fred. G. (2000): Anreizsysteme als Instrument struktureller Mitarbeiterführung, erschienen in Eyer, E. (Hrsg.): Entgeltsysteme für produzierende Unternehmen. Düsseldorf: Symposium Publishing. S.11-25.

Becker, Fred .G.; **Berthel**, Jürgen (2007): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage, Schäffer-Poeschel-Verlag: Stuttgart.

Brandenberger, Arndt (2001): Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung - Gestaltungsoptionen, motivationstheoretische Herausforderungen und Lösungsansätze. 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.

Brinkmann, R.D.; **Stapf**, K.H. (2005): Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. C.H. Beck: München.

Burisch, Matthias (2010): Burnout-Syndrom. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.

Dörfler, Hans-Werner: Grundlagen der praktischen Gestaltung von Anreizsystemen zur Unternehmensführung. Ein Weg zur Unternehmenssteuerung durch Erfolgsfaktoren. Verlag Peter Lang GmbH: Frankfurt am Main.

Edelmann, Walter (2000): Lernpsychologie. Berlitz-Verlag: Berlin.

Furkel, D. (2008): Krank durch Unterforderung, in: Personalmagazin 07/08, S.45-47.

Guthof, Philipp (1994): Strategische Anreizsysteme - Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung. DIFO Druck GmbH: Bamberg.

Herzberg, Frederick (1968): One more time: How do you motivate employees?, erschienen in: HBR, S. 53-62.

Holzer, Thomas (2010): Motivationsstrukturen bei Mitarbeitern in Finanzorganisationen aus dem Nonprofit- und Forprofit-Sektor in den Benelux-Ländern. Grin Verlag: Stuttgart.

- Kerber**, Bärbel (2008): Die Arbeitsfalle - und wie man sein Leben zurückgewinnt. Strategien gegen die Selbstausbeutung und für ein wertvolles Leben. Walhalla: Regensburg.
- Kiefer**, Jörg (2007): Motivationstheorien. Theoretische Forschungsansätze und ausgewählte Modelle. Grin Verlag: Stuttgart.
- Kußmaul**, Heinz (2008): Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer - Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis. 6. Auflage, Oldenbourg-Verlag: München.
- Jung**, Hans (2011): Personalwirtschaft. 9.Auflage, Oldenbourg-Verlag: München.
- Lazarus**, R.S.; **Launier**, R. (1981): Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, erschienen in J.R.Nitsch (Hrsg.), Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Huber: Bern. S. 213-260.
- Litzcke**, Sven; **Schuh**, Horst (2010): Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. 5.Auflage, Springer- Verlag: Berlin Heidelberg.
- Maslow**, Abraham H. (1971): Farther Reaches of Human Nature. Viking Press: New York.
- Maslow**, Abraham H. (1991): Motivation und Persönlichkeit. Rohwohlt TaschenbuchVerlag: Hamburg.
- Robbins**, Stephen P. (2001): Organisation der Unternehmung. 9. Auflage, Pearson Studium Verlag: München.
- Rosenstiel**, Lutz (1999): Organisationspsychologie. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Rothlin**, Philippe; **Werder**, Peter R. (2007): Diagnose Boreout - Warum Unterforderung im Job krank macht. Redline Wirtschaft GmbH: Heidelberg.
- Rothlin**, Philippe; **Werder**, Peter R. (2009): Die Boreout-Falle - Wie Unternehmen Langeweile und Leerlauf vermeiden. Redline Wirtschaft GmbH: Heidelberg.
- Rudolph**, Udo (2003): Motivationspsychologie. 1.Auflage, Beltz-Verlag: Weinheim, Basel, Berlin.
- Staehle**, Wolfgang H. (1999): Management. 8. Auflage, Franz Vahlen Verlag: München.
- Schanz**, Günther (1991): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Poeschl-Verlag: Stuttgart.
- Schäfer- Hrubenja**, Stephanie (2005): Leistungsmotivation - Eine Gegenüberstellung des Risikowahlmodells nach Atkinson und der Attributionstheorie nach Weiner. Grin-Verlag: Stuttgart.
- Schlegel**, Holger (2004): Mitarbeitermotivation im Betrieb - Möglichkeiten und Grenzen. Grin-Verlag: Stuttgart.

Yerkes, R.M.; **Dodson**, J.D. (1908): The Relation of Strength to Rapidity of Habit-Formation, erschienen im Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18 (Nov), S. 459-482.

Internet

Arbeiterkammer, Portal der Arbeiterkammer, Burn-out-Prävention:
http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d133/Nachlese_Schoeny_Okt2010.pdf [Zugriff 02.02.2012].

Arbeiterkammer, Portal der Arbeiterkammer, Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit:
<http://www.arbeiterkammer.com/online/warum-arbeitsklima-index-61124.html> [Zugriff 27.03.2012].

Arbeiterkammer, Portal der Arbeiterkammer, Arbeitsklimaindex März 2012:
<http://www.arbeiterkammer.com/online/arbeitsklima-index-maerz-2012-66216.html> [Zugriff am 27.03.2012].

Burnoutstudie Seminarzentrum Wolfsberg und den Business Doctors, Graz:
http://kompetenzzentrum.schloss-wolfsberg.at/images_news/Burnout_Short_Summary_160606.pdf [Zugriff am 02.02.2012].

Duden - Onlinelexikon, Desinteresse:
http://www.duden.de/rechtschreibung/Desinteresse#block_2 [Zugriff am 27.02.2012].

Duden - Onlinelexikon, Langeweile:
http://www.duden.de/rechtschreibung/Langeweile#block_2 [Zugriff am 27.02.2012].

Duden - Onlinelexikon, Motivation:
http://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation#block_8 [Zugriff am 30.01.2012].

Facebook - soziales Netzwerk:
<https://www.facebook.com/#!/groups/309916642427241/> [Zugriff am 10.06.2012].

Öffentliches Gesundheitsportal Österreichs - Gesundheit.gv.at, Bundesministerium für Gesundheit:
<https://www.gesundheit.gv.at/Portal.Node/ghp/public/content/burnout-was-ist-burnout.html> [Zugriff am 02.02.2012].

Qualtrics - Online Umfrage Software:
https://new.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bxrculH93pttW04&Preview=Survey&BrandID=qtrial [Zugriff am 30.05.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Burn-out:
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/burnout/burnout.htm> [Zugriff am 20.02.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, ERG-Theorie:
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/erg-theorie-von-alderfer/erg-theorie-von-alderfer.htm> [Zugriff am 30.01.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Innere Kündigung:
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/innere-kuendigung/innere-kuendigung.htm> Zugriff am 02.02.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, S-O-R-Modell:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/s-o-r-modell/s-o-r-modell.htm> [Zugriff am 02.02.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Stress:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/e/stress/stress.htm> [Zugriff am 02.02.2012].

Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Werkstoff-

fe:<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/werkstoffe/werkstoffe.htm> [Zugriff am 02.02.2012].

8. Anhänge

Online - Fragebogen:

Vorab zu diesem Fragebogen...

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und werden so ausgewertet, dass weder Kontaktdaten von Ihnen abgefragt werden, noch eine Identifikation einzelner Teilnehmer möglich ist.

Damit wir Ihren Fragebogen ausführlich auswerten können, ist es wichtig, dass Sie bitte alle Fragen beantworten!

In der Befragung gibt es keine richtigen und falschen Antworten. Es wird überall nach Ihrer persönlichen Einschätzung gefragt.

VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME!

Q1 Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:

- ☐ Vollzeitbeschäftigt
- ☐ Teilzeitbeschäftigt
- ☐ Geringfügig / stundenweise beschäftigt (weniger als 10 Std. / Woche)
- ☐ ohne Beschäftigung
- ☐ sonstiges: _____

Q2 Wie denken sie über folgende Aussagen:

(sollten Sie momentan in keinem Berufsverhältnis stehen, beziehen Sie die Fragen bitte auf Ihr vorhergehendes Berufsverhältnis)

	trifft zu	trifft eher zu	weder noch	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Ich habe einen interessanten Beruf	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Beruf macht mir generell große Freude	☐	☐	☐	☐	☐
Das Verhältnis mit Arbeitskollegen ist sehr gut	☐	☐	☐	☐	☐
Das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist sehr gut	☐	☐	☐	☐	☐

	trifft zu	trifft eher zu	weder noch	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Meine Bezahlung entspricht meiner Verantwortung	☐	☐	☐	☐	☐
In meinem Beruf erlebe ich Herausforderungen, Sinn und Verwirklichung	☐	☐	☐	☐	☐
Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern	☐	☐	☐	☐	☐
Ich langweile mich oft bei der Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
Nach einem anstrengend Arbeitstag kann ich oft nicht abschalten / entspannen	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 Bei der Wahl Ihres Berufes ist für Sie folgendes besonders wichtig bzw. überhaupt nicht wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	weder noch	weniger wichtig	überhaupt nicht wichtig
Höhe des Festgehalts	☐	☐	☐	☐	☐
Flexible Arbeitszeit (z.B.: Möglichkeit von Gleitzeit oder Wochenenddienst)	☐	☐	☐	☐	☐
Regelmäßige Arbeitszeiten (fest geregelte Arbeitszeiten)	☐	☐	☐	☐	☐
finanzielle Zusatzleistungen (z.B.: Provisionen, Unternehmensbeteiligungen, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
nicht-finanzielle Zusatzleistungen (z.B.: Dienstwagen, Diensttelefon, Weiterbildungsangebote, Beförderungen, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsklima	☐	☐	☐	☐	☐

	sehr wichtig	wichtig	weder noch	weniger wichtig	überhaupt nicht wichtig
Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit bzw. Erfüllung / Selbstverwirklichung durch den Beruf	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsweg (gute Erreichbarkeit des Büros)	☐	☐	☐	☐	☐
Anerkennung anderer / Einfluss bzw. Bedeutung durch den beruflichen Status	☐	☐	☐	☐	☐
Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten sozialen Gruppe aufgrund des Berufs	☐	☐	☐	☐	☐
Freude am Erzielen von Leistung / Erreichung von Zielen durch den Beruf	☐	☐	☐	☐	☐
Sicherheit der Anstellung	☐	☐	☐	☐	☐

Block 3 - Anreizsysteme

Unter einem Anreizsystem versteht man alle Arbeitsbedingungen im weiteren Sinn, die eine bestimmte Verhaltensweise, durch positive Anreize bzw. Belohnung auslösen oder unerwünschten Verhalten, durch den Einsatz von negativen Anreizen bzw. Sanktionen, stoppen.[1]

Anreize können sowohl finanziell (z.B.: Höhe des Festgehalts, Provisionen, etc.) oder nicht finanziell (z.B.: Dienstwagen, Diensttelefon, Dienstwohnung, Vergünstigungen aufgrund der Firmenzugehörigkeit, etc.) sein.

[1] Becker (2000), S. 14.

Q4 Haben Sie bereits berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht?

Ja Nein Ich weiß nicht

☐ ☐ ☐

Q5 Bitte ordnen Sie die folgenden Eigenschaften eines Anreizsystems so, wie sie für Sie wichtig erscheinen (Platz 1 = sehr wichtig, Platz 2= wichtig, usw.):

1. Belohnungswirkung - Anreize dienen in erster Linie zur Belohnung der Mitarbeiter
2. Gerechtigkeit - Anreize sollen gerecht verteilt werden; niemand soll diskriminiert oder ausgeschlossen werden
3. Leistungsfördernd - Anreize sollen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter führen
4. Transparenz - Anreize sollen für alle Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein

5. Individualität - Anreize müssen individuell auf die Mitarbeiter abgestimmt werden
6. Motivationssteigernd - Anreize sollen in erster Linie die Motivation fördern

Block 4 - Burnout

Q6 Kennen Sie den Begriff Burnout?

Ja

☐

Nein

☐

Info:

Unter dem "Burnout Syndrom" versteht man den vollständigen und für die Betroffenen zunächst unerklärlichen Motivationsverlust. Das "Ausbrennen" geschieht nicht schlagartig, sondern geht schleichend voran. Zentrale Faktoren bei der Entstehung von Burnout sind oft mit großem Ehrgeiz verfolgte Ziele und Bedürfnisse, die nicht oder nur mit großen Opfern erreicht werden können. Daraus können dann bei Nichterreichen der Ziele Verzweiflungsgefühle und bei Erreichen Erschöpfungszustände resultieren.



Q7 Würden Sie sich selbst als burnout-gefährdet einschätzen?

Ja

☐

Nein

☐

ich weiß nicht

☐

Q8 Denken Sie, dass Burnout ein ernst zu nehmendes Problem ist?

Ja

Nein

ich weiß nicht



Q9 Wie denken Sie über folgende Aussagen:

	trifft zu	trifft nicht zu
Ich übernehme lieber selbst die Aufgaben, da ich dann weiß, dass sie richtig gemacht wurden	☐	☐
Ich delegiere lieber die Aufgaben	☐	☐
Ich ärgere mich oft über Kleinigkeiten	☐	☐
Ich reagiere gereizt, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle	☐	☐
Ich möchte stets besser sein, als andere	☐	☐
Ich habe Angst davor Fehler zu machen	☐	☐
Ich reagiere häufig gereizt, obwohl ich das gar nicht will	☐	☐
Es passiert mir hin und wieder, dass ich anderen gegenüber unbeherrscht bin	☐	☐
Ich fühle mich abends oft erschöpft	☐	☐
Ich kann mich nicht mehr so gut wie früher auf Sachen konzentrieren	☐	☐
Manchmal habe ich den Eindruck, dass meine Freizeit zur Erholung nicht ausreicht	☐	☐
Ich kann nicht mehr so richtig abschalten	☐	☐

	trifft zu	trifft nicht zu
Ich leide häufig (mehrmals im Monat) unter Schlafproblemen	☐	☐

Block 5 - Boreout

Q10 Kennen Sie den Begriff Boreout?

Ja

☐

Nein

☐

Info:

Unter Boreout versteht man die Unterforderung, das Desinteresse und Langeweile eines Arbeitnehmers am Arbeitsplatz. Paradoxerweise ist dieser, trotz seiner Unterforderung und Langeweile, bemüht, diesen Zustand aufrecht zu erhalten und den Schein in der Arbeit beschäftigt zu wirken zu wahren. Die Unzufriedenheit über diese Situation nimmt der Arbeitnehmer nach Dienstschluss mit nachhause.



Q11 Würden Sie sich selbst als boreout-gefährdet einschätzen?

Ja

☐

Nein

☐

ich weiß nicht

☐

Q12 Denken Sie, dass Boreout ein ernst zu nehmendes Problem ist?

Ja

☐

Nein

☐

ich weiß nicht

☐

Q13 Wie denken Sie über folgende Aussagen:

	trifft zu	trifft nicht zu
Erledigen Sie private Dinge während der Arbeit?	☐	☐
Fühlen Sie sich unterfordert oder gelangweilt?	☐	☐
Tun Sie ab und zu so, als ob Sie arbeiten würden, tatsächlich haben Sie aber überhaupt keinen Stress?	☐	☐
Sind Sie am Abend müde und erschöpft, obwohl Sie überhaupt keinen Stress hatten?	☐	☐
Sind Sie mit Ihrer Arbeit eher unglücklich?	☐	☐
Vermissen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit, die tiefere Bedeutung?	☐	☐
Könnten Sie Ihre Arbeit eigentlich schneller erledigen, als Sie dies tun?	☐	☐
Würden Sie gerne etwas anderes arbeiten, scheuen sich aber vor dem Wechsel, weil Sie dabei zu wenig verdienen würden?	☐	☐
Verschicken Sie während der Arbeit private emails an Kollegen?	☐	☐
Interessiert Sie Ihre Arbeit nicht oder nur wenig?	☐	☐

Block 6 - persönliche Interessen/ Gewohnheiten

Q14 Sind Sie Raucher / in?

Ja

☐

Nein

☐

Q15 Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?

Ja

☐

Nein

☐

Demografische Daten

Q16 Geschlecht:

weiblich

☐

männlich

☐

Q17 Alter (bitte nur Zahl eintragen z.B.: 28):

Q18 Staatsbürgerschaft:

Österreich

☐

andere:

☐

Q19 höchste abgeschlossene Ausbildung:

Pflichtschule

☐

Lehre / Fach-
schule

☐

Matura

☐

Universität/ FH

☐

sonstige:

☐

Q20 Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:

Ja

☐

Nein

☐

Q21 Ziviler Status:

verheiratet

☐

in einer Partner-
schaft

☐

alleinstehend

☐

sonstiges:

☐

Q22 Hauptsitz:

Stadt

☐

Ländlicher Raum

☐

Q23 Netto Einkommen pro Monat:

☐ weniger als 700 Euro

☐ 701 - 1.300

☐ 1.301 - 1.900

☐ 1.901 - 2.500

☐ mehr als 2.500

☐ keine Angabe

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

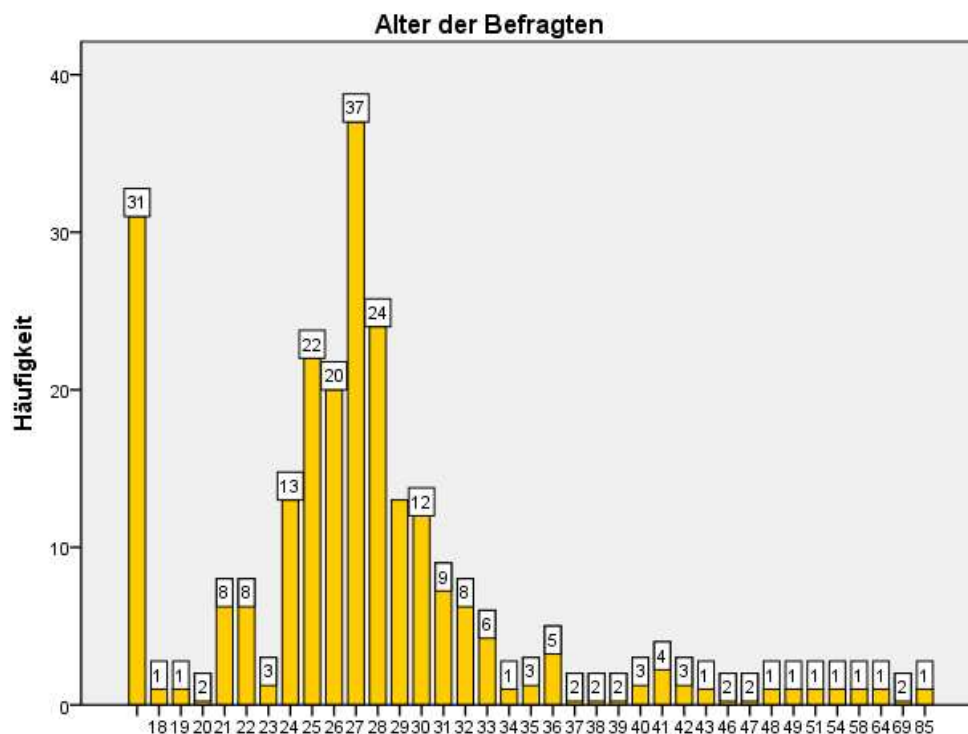
Bitte klicken Sie weiter um Ihre Antworten abzusenden und die Umfrage zu beenden.

SPSS - Outputs::

Statistiken

Alter

N	Gültig	226
	Fehlend	31
Mittelwert		29,85
Median		27,00
Modus		27
Spannweite		67
Minimum		18
Maximum		85



Geschlechte der Befragten - Häufigkeiten

Statistiken

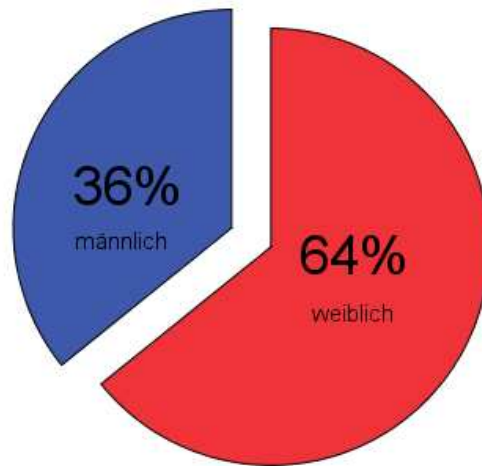
Geschlecht:

N	Gültig	257
	Fehlend	0

Geschlecht:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	weiblich	165	64,2	64,2	64,2
	männlich	92	35,8	35,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Geschlecht



Variable: gruppiertes Alter:

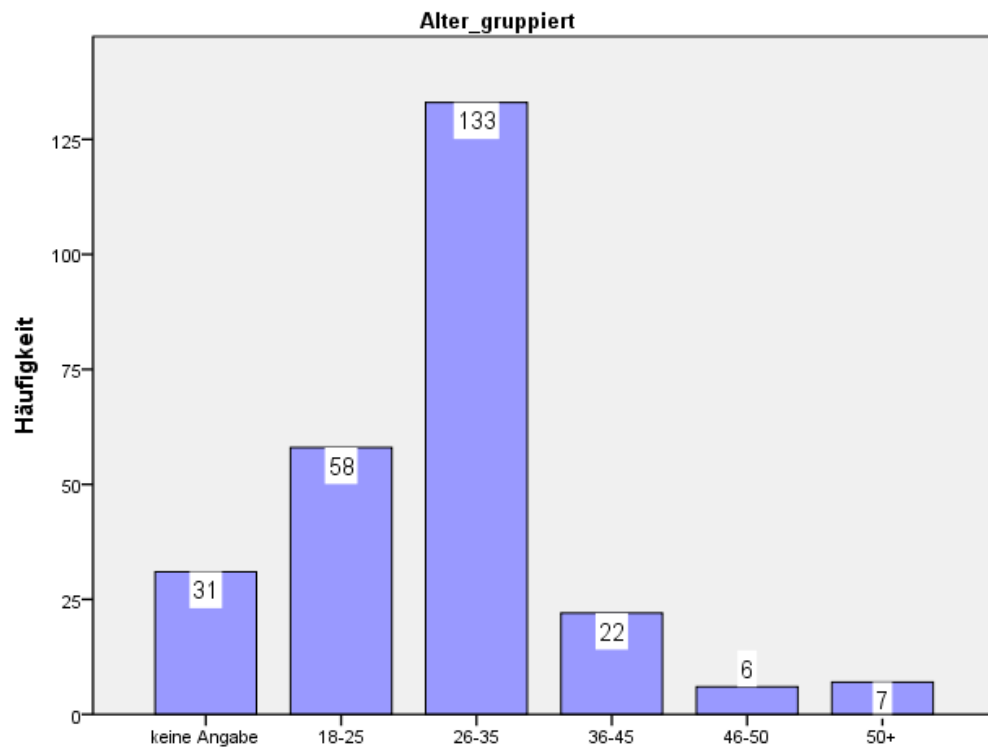
Statistiken

Alter_groupiert

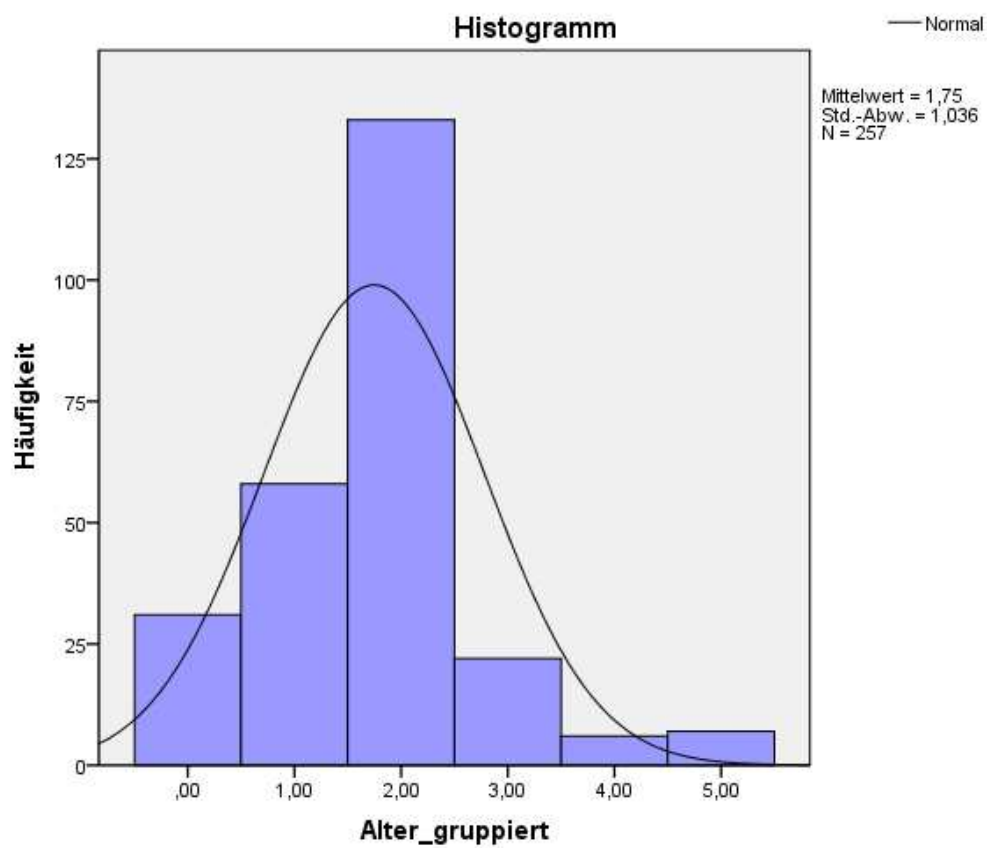
N	Gültig	257
	Fehlend	0
Spannweite		5,00
Minimum		,00
Maximum		5,00
Summe		449,00

Alter_groupiert

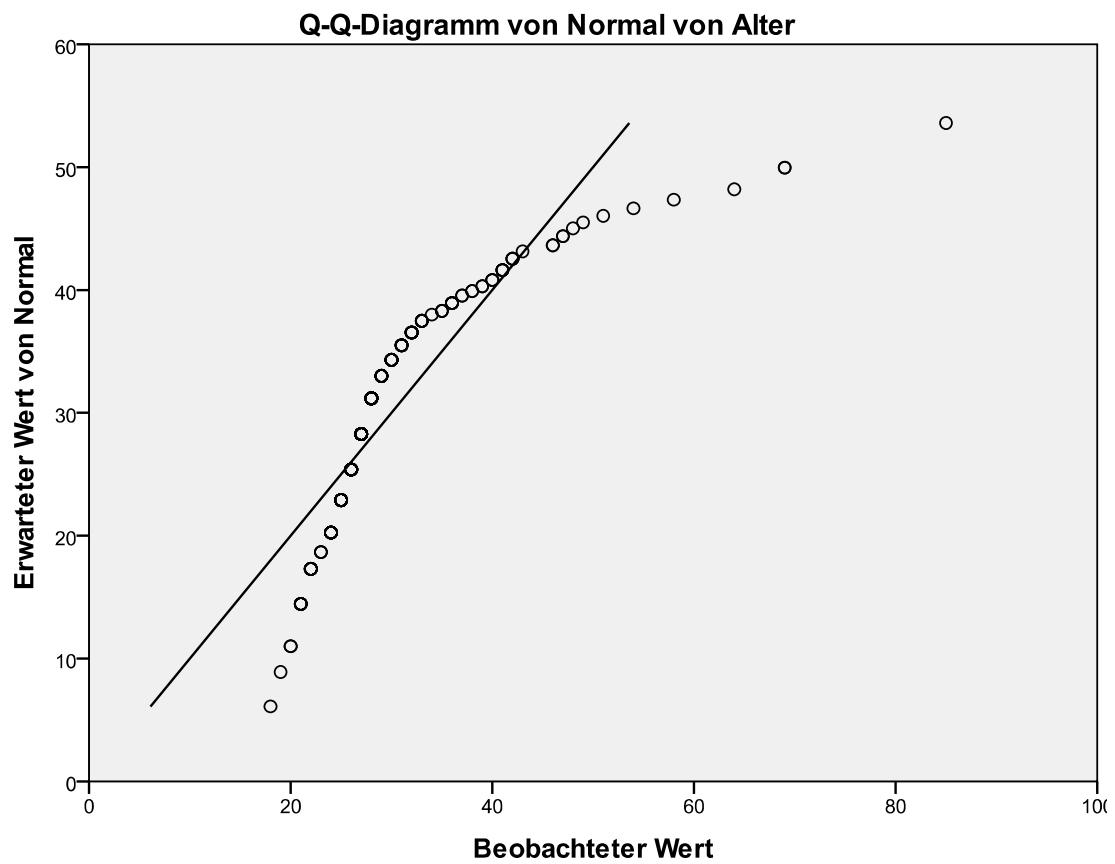
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Pro- zente
Gültig	keine Angabe	31	12,1	12,1	12,1
	18-25	58	22,6	22,6	34,6
	26-35	133	51,8	51,8	86,4
	36-45	22	8,6	8,6	94,9
	46-50	6	2,3	2,3	97,3
	50+	7	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	



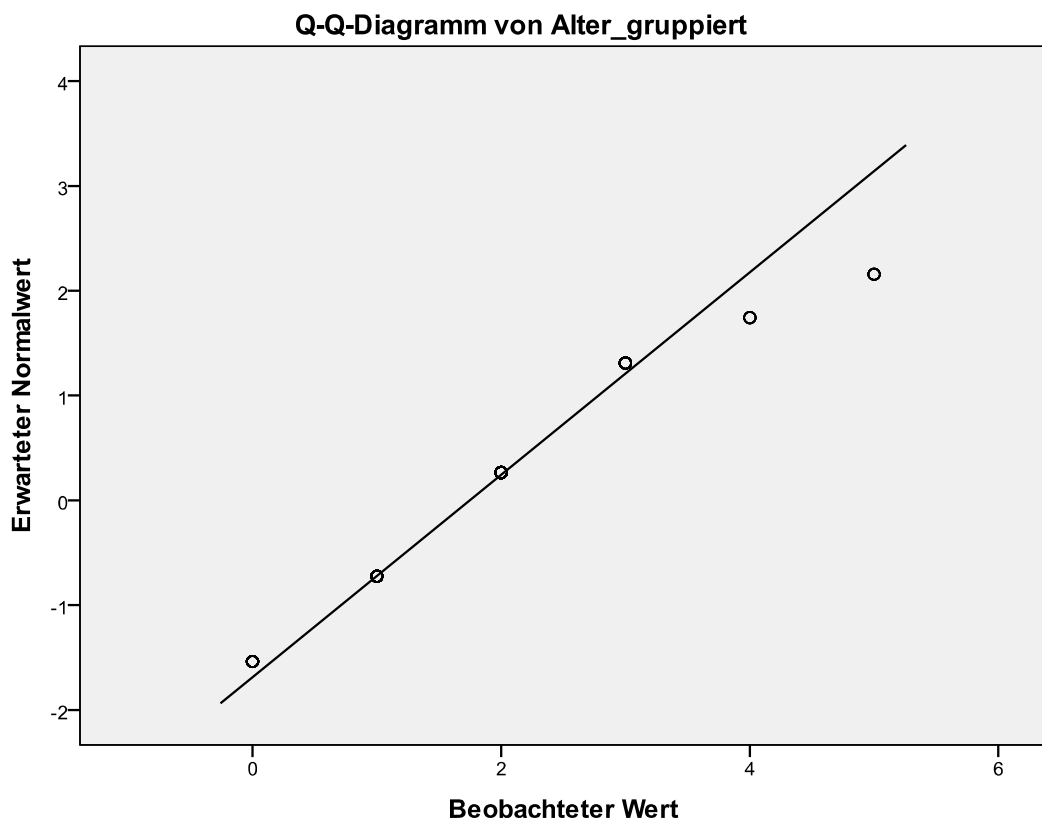
Normalverteilung "Alter_gruppiert"



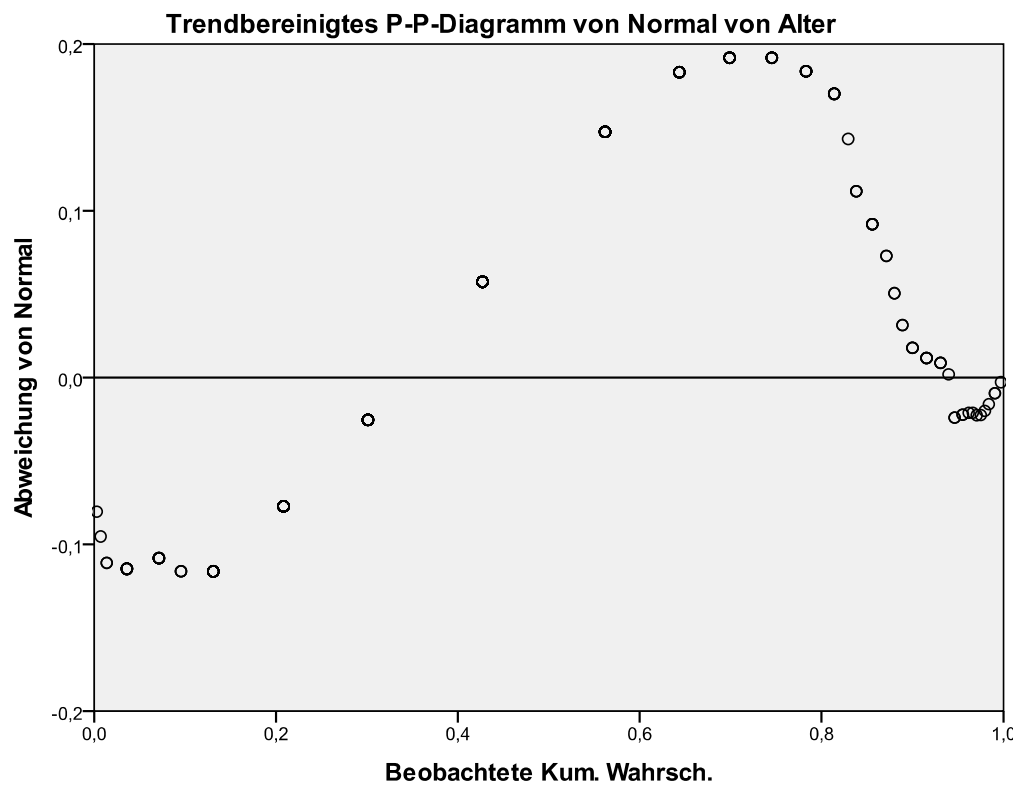
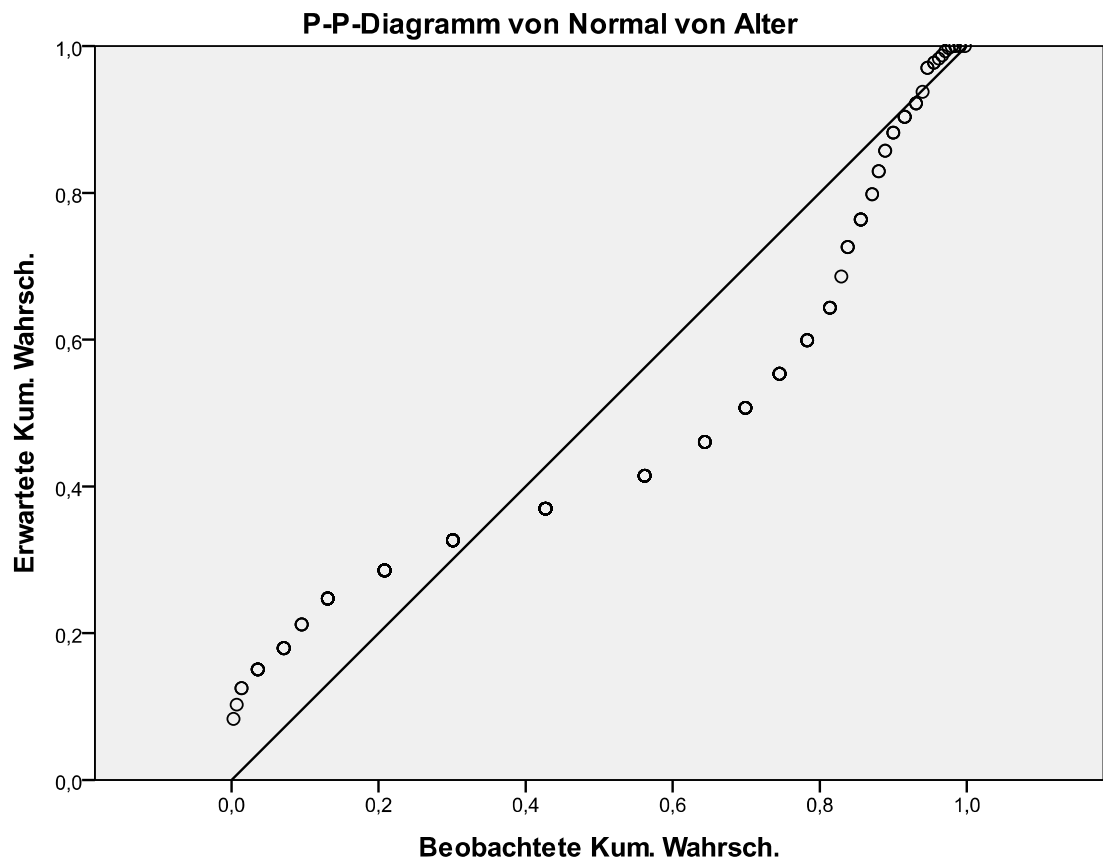
Q-Q-Plot "Alter"



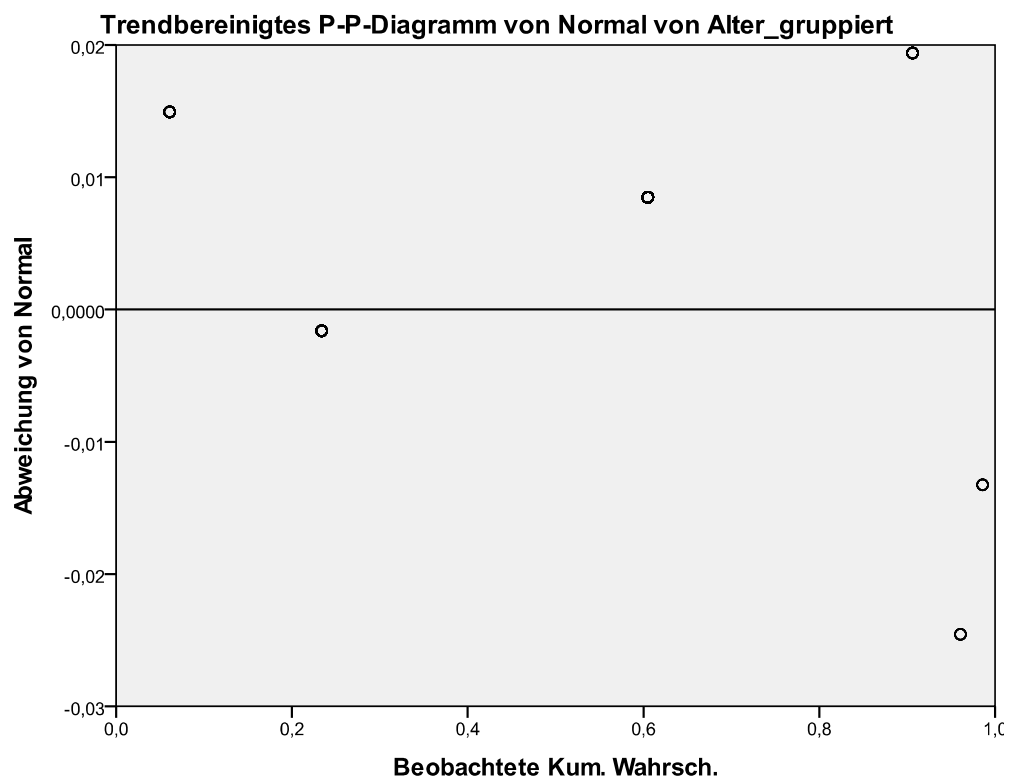
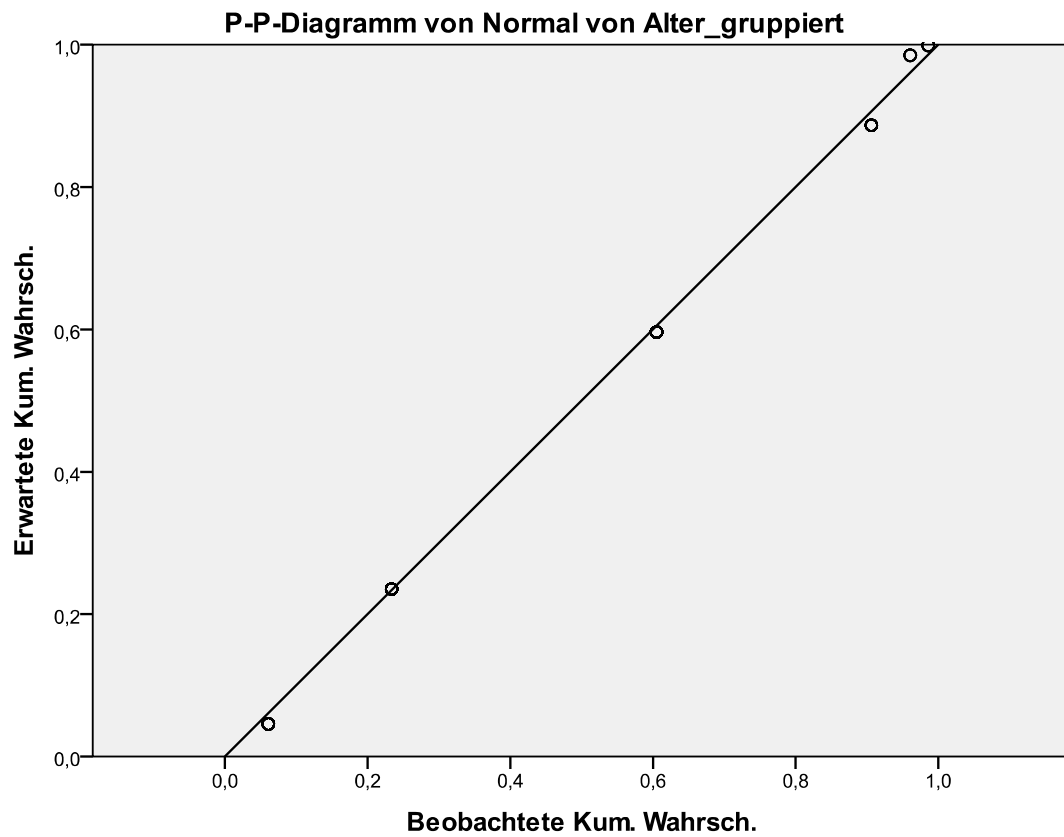
Q-Q-Plot "Alter_gruppiert"



P-P-Plot - Alter:



P-P-Plot - Alter gruppiert:



Explorative Datenanalyse - Alter

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Alter	226	87,9%	31	12,1%	257	100,0%

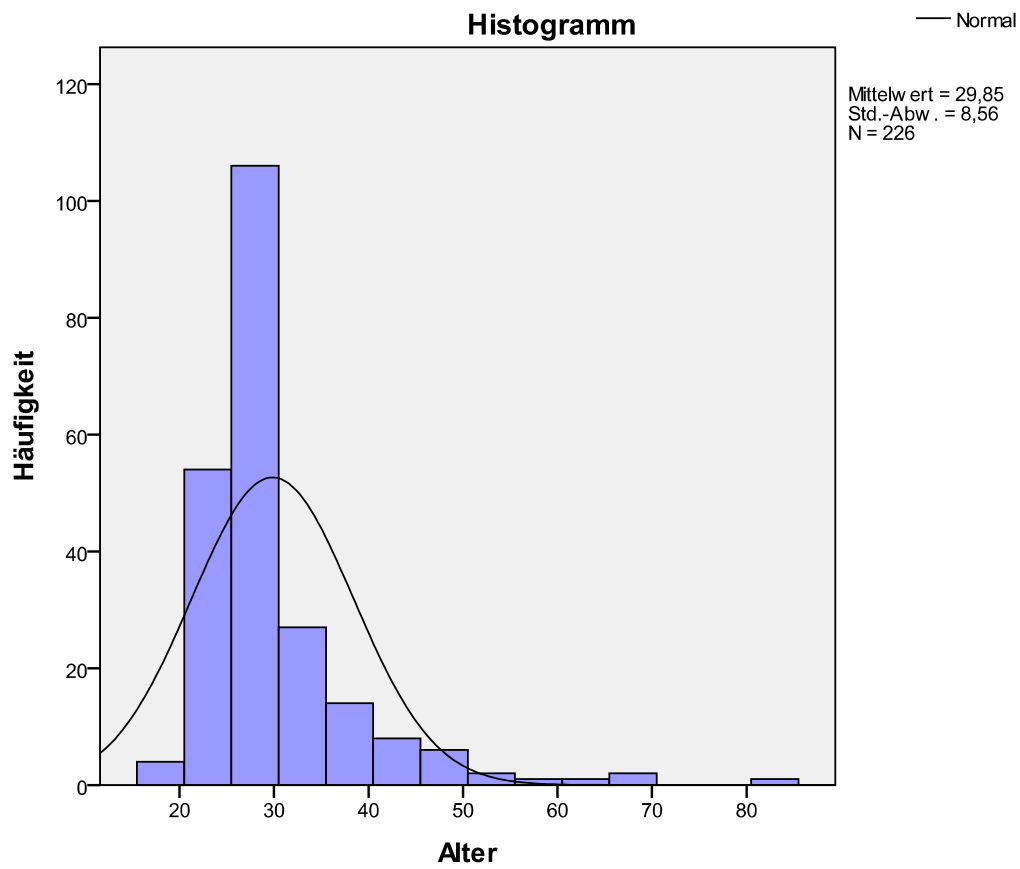
Deskriptive Statistik

			Statistik	Standardfehler
Alter	Mittelwert		29,85	,569
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	28,73	
		Obergrenze	30,97	
	5% getrimmtes Mittel		28,81	
	Median		27,00	
	Varianz		73,266	
	Standardabweichung		8,560	
	Minimum		18	
	Maximum		85	
	Spannweite		67	
	Interquartilbereich		6	
	Schiefe		2,889	,162
	Kurtosis		11,782	,322

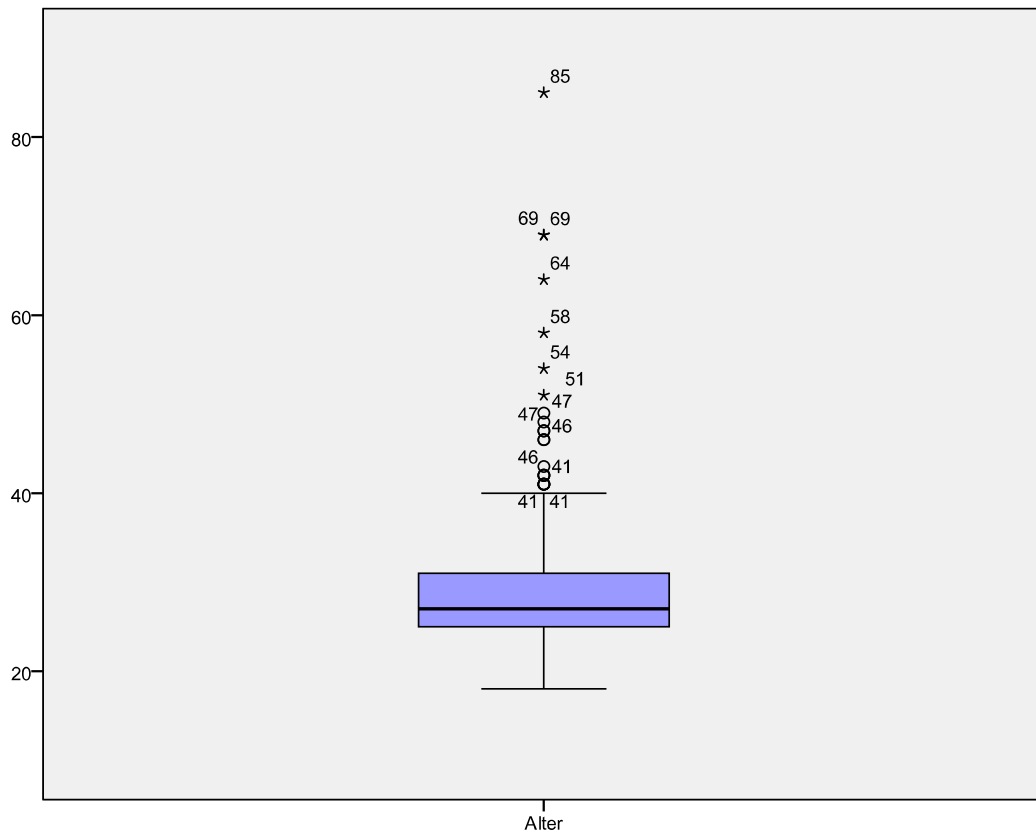
Extremwerte

			Fallnummer	Wert
Alter	Größte Werte	1	206	85
		2	105	69
		3	151	69
		4	91	64
		5	101	58
	Kleinste Werte	1	233	18
		2	146	19
		3	96	20
		4	35	20
		5	212	21 ^a

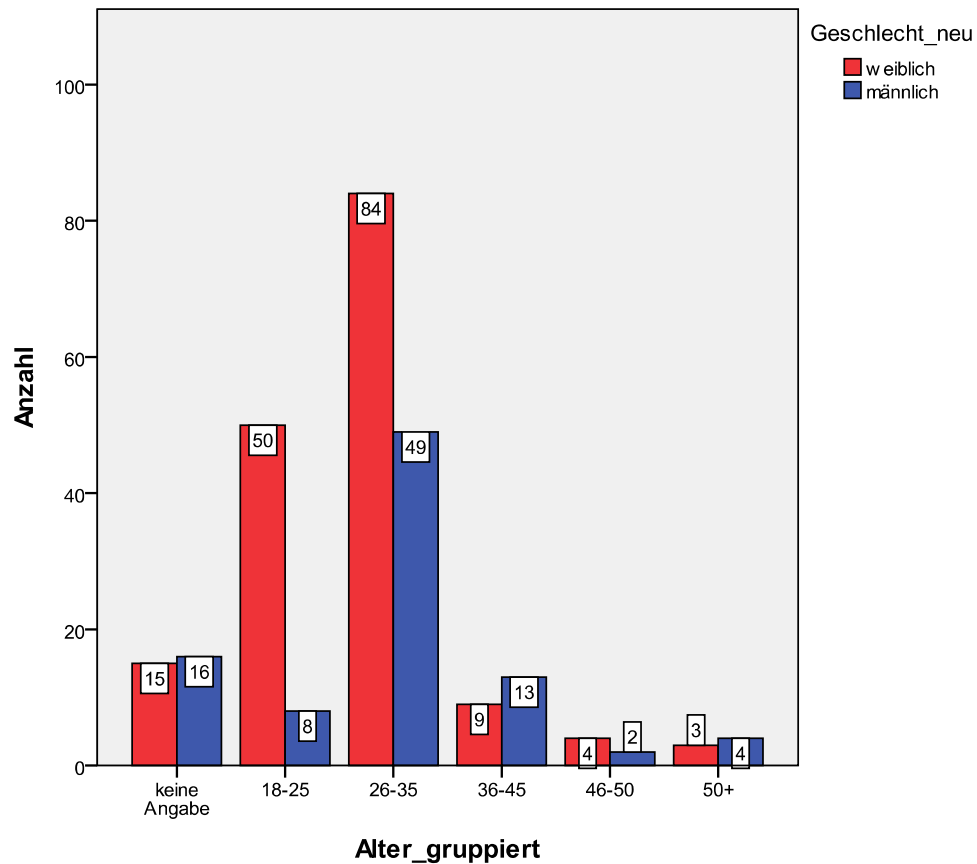
a. Nur eine partielle Liste von Fällen mit dem Wert 21 wird in der Tabelle der unteren Extremwerte angezeigt.



Boxplot inkl. Ausreißer:



Alter-gruppiert - Keine Angaben:



Alter_gruppiert * Geschlecht Kreuztabelle

Anzahl		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Alter_gruppiert	keine Angabe	15	16	31
	18-25	50	8	58
	26-35	84	49	133
	36-45	9	13	22
	46-50	4	2	6
	50+	3	4	7
Gesamt		165	92	257

Staatsbürgerschaft:

Statistiken

Staatsbürgerschaft:

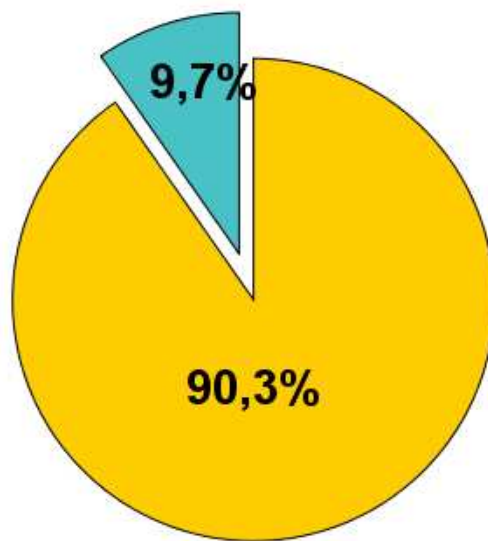
N	Gültig	257
	Fehlend	0

Staatsbürgerschaft:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Österreich	232	90,3	90,3	90,3
	andere:	25	9,7	9,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Staatsbürgerschaft

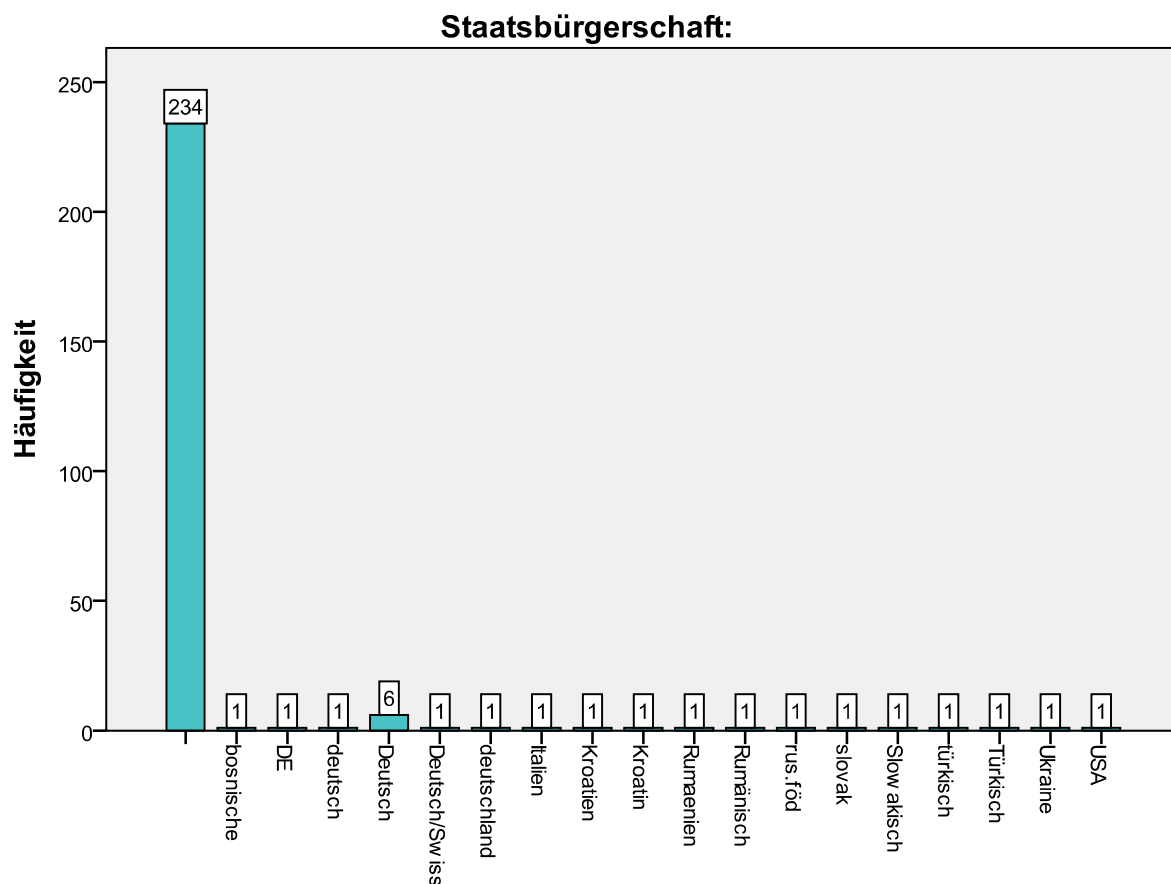
■ Österreich
■ andere:



Staatsbürgerschaft:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		234	91,1	91,1	91,1
	bosnische	1	,4	,4	91,4
	DE	1	,4	,4	91,8
	deutsch	1	,4	,4	92,2
	Deutsch	6	2,3	2,3	94,6
	Deutsch/Swiss	1	,4	,4	94,9
	deutschland	1	,4	,4	95,3
	Italien	1	,4	,4	95,7
	Kroatien	1	,4	,4	96,1
	Kroatin	1	,4	,4	96,5
	Rumaenien	1	,4	,4	96,9
	Rumänisch	1	,4	,4	97,3
	rus.föd	1	,4	,4	97,7
	slovak	1	,4	,4	98,1
	Slowakisch	1	,4	,4	98,4

türkisch	1	,4	,4	98,8
Türkisch	1	,4	,4	99,2
Ukraine	1	,4	,4	99,6
USA	1	,4	,4	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

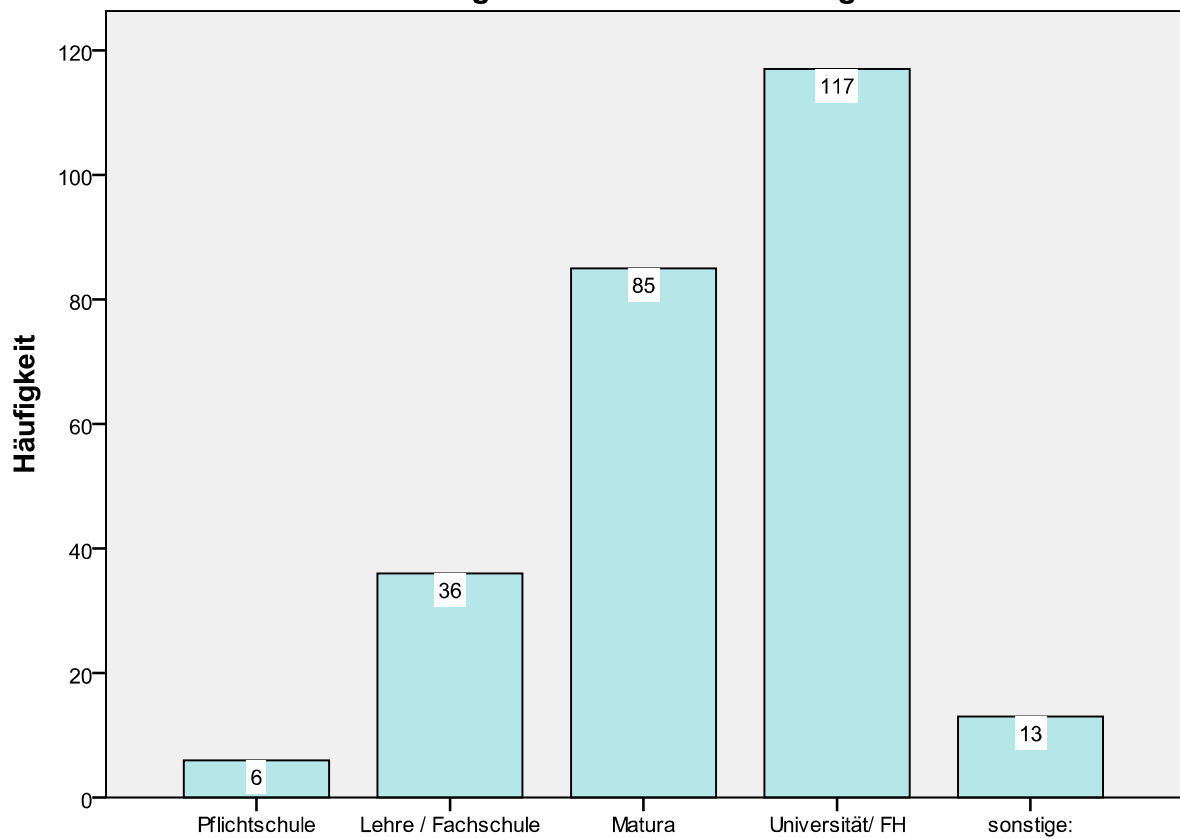


Österreich inkl. 2x keine Angabe.

Höchste abgeschlossene Ausbildung:

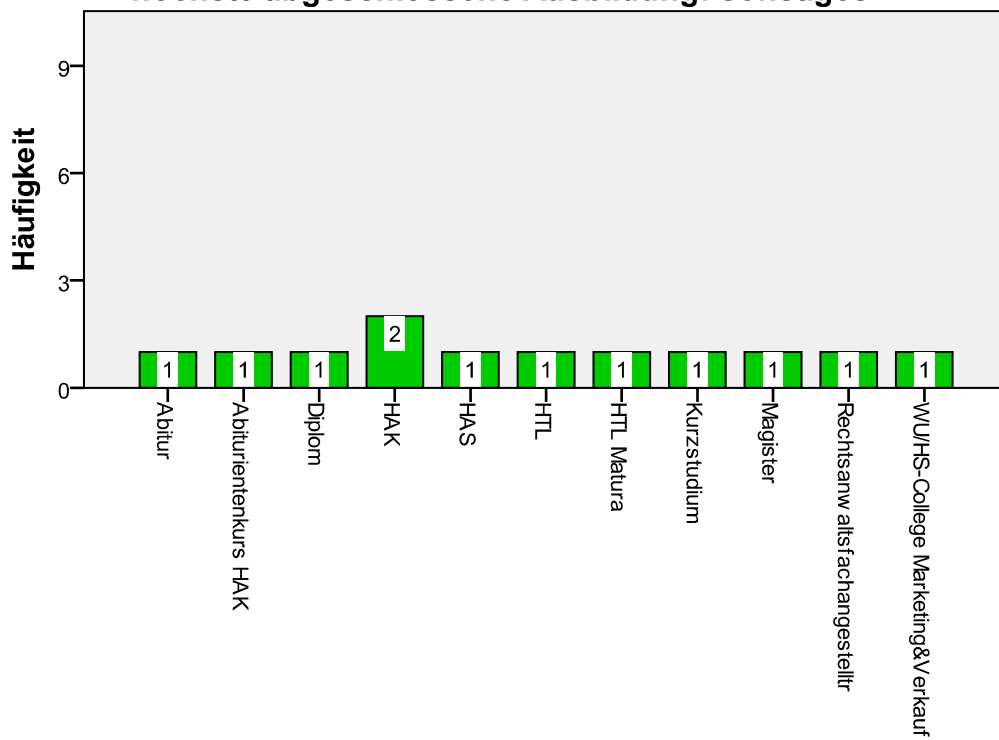
höchste abgeschlossene Ausbildung:					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Pflichtschule	6	2,3	2,3	2,3
	Lehre / Fachschule	36	14,0	14,0	16,3
	Matura	85	33,1	33,1	49,4
	Universität/ FH	117	45,5	45,5	94,9
	sonstige:	13	5,1	5,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

höchste abgeschlossene Ausbildung:



höchste abgeschlossene Ausbildung:

höchste abgeschlossene Ausbildung: sonstiges



Häufigkeiten - Kinder

Statistiken

Haben Sie ein Kind / Kinder für
die Sie aufkommen müssen:

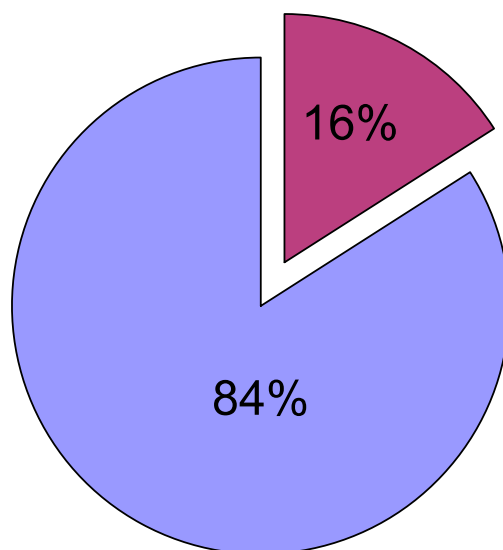
N	Gültig	257
	Fehlend	0

Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	41	16,0	16,0	16,0
	Nein	216	84,0	84,0	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:

■ Ja
■ Nein



Häufigkeiten - Ziviler Status:

Ziviler Status:

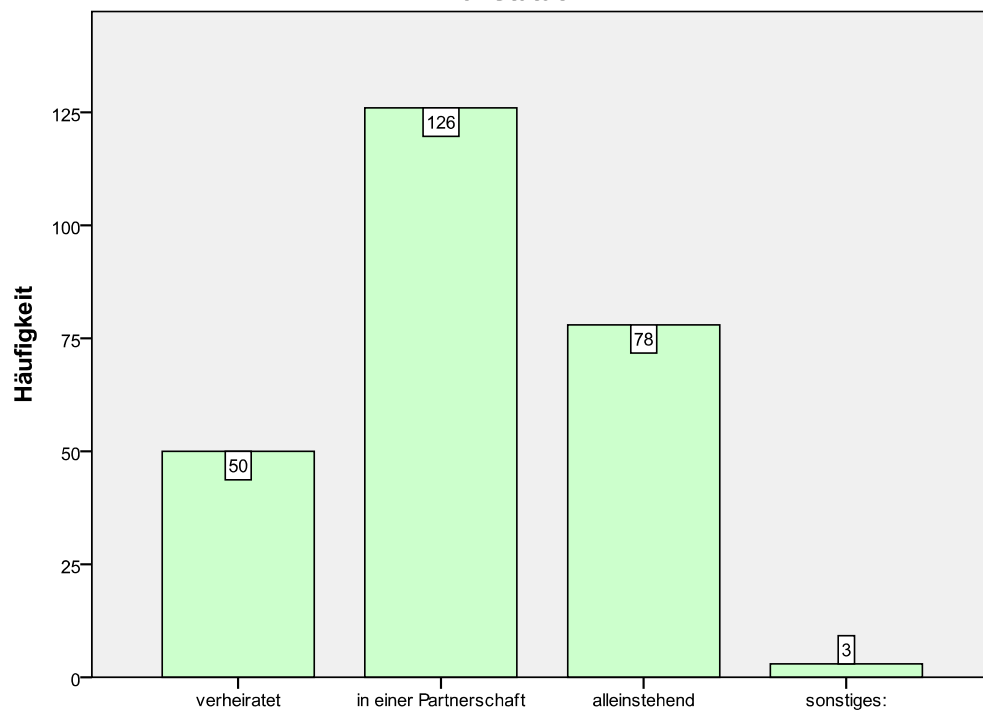
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	verheiratet	50	19,5	19,5	19,5
	in einer Partnerschaft	126	49,0	49,0	68,5
	alleinstehend	78	30,4	30,4	98,8

sonstiges:	3	1,2	1,2	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

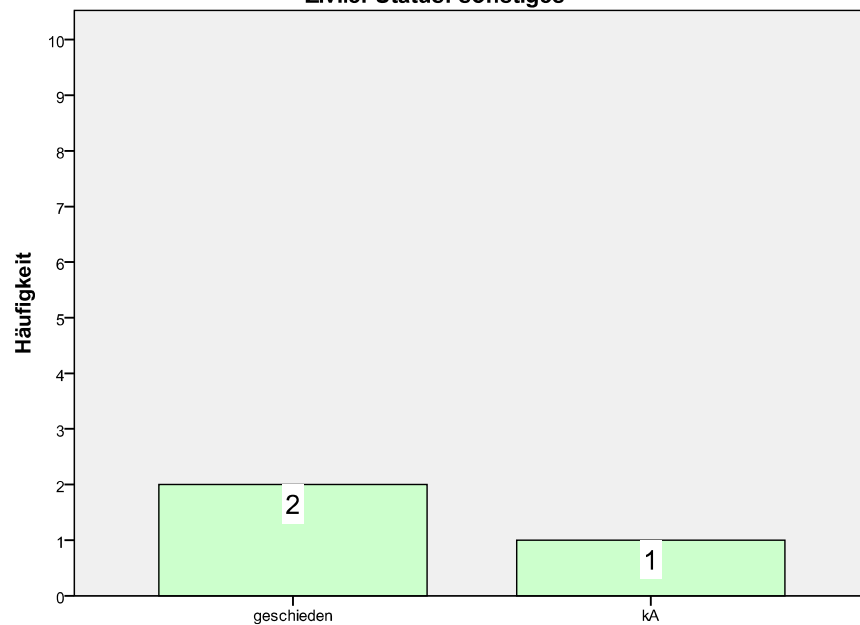
Ziviler Status: sonstiges

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	254	98,8	98,8	98,8
geschieden	2	,8	,8	99,6
kA	1	,4	,4	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

Ziviler Status:

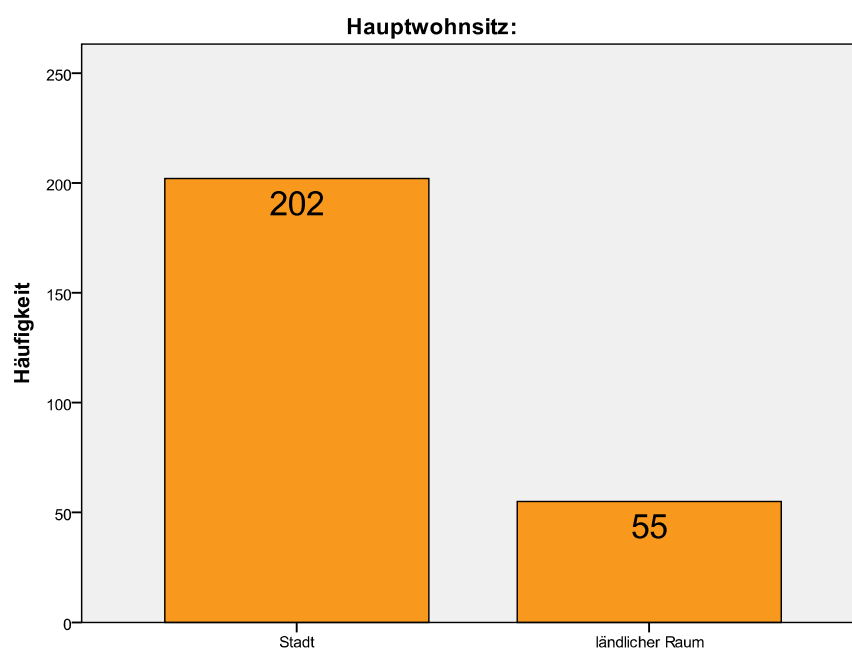


Ziviler Status: sonstiges



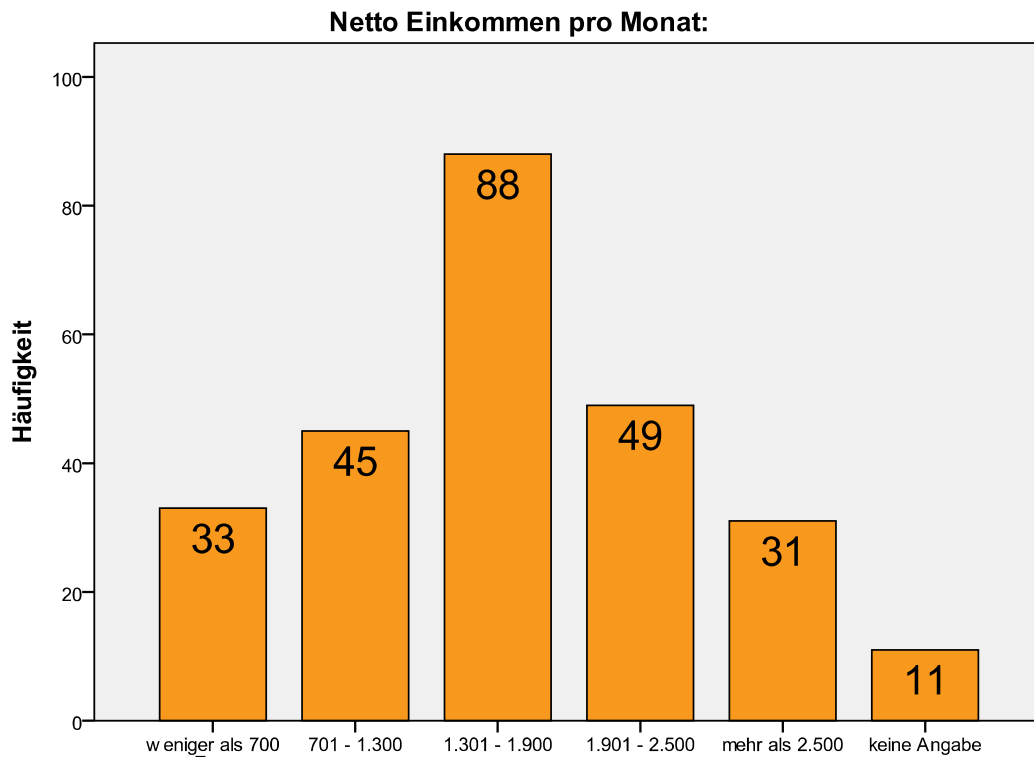
Häufigkeiten - Hauptwohnsitz:

		Hauptwohnsitz:			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stadt	202	78,6	78,6	78,6
	ländlicher Raum	55	21,4	21,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

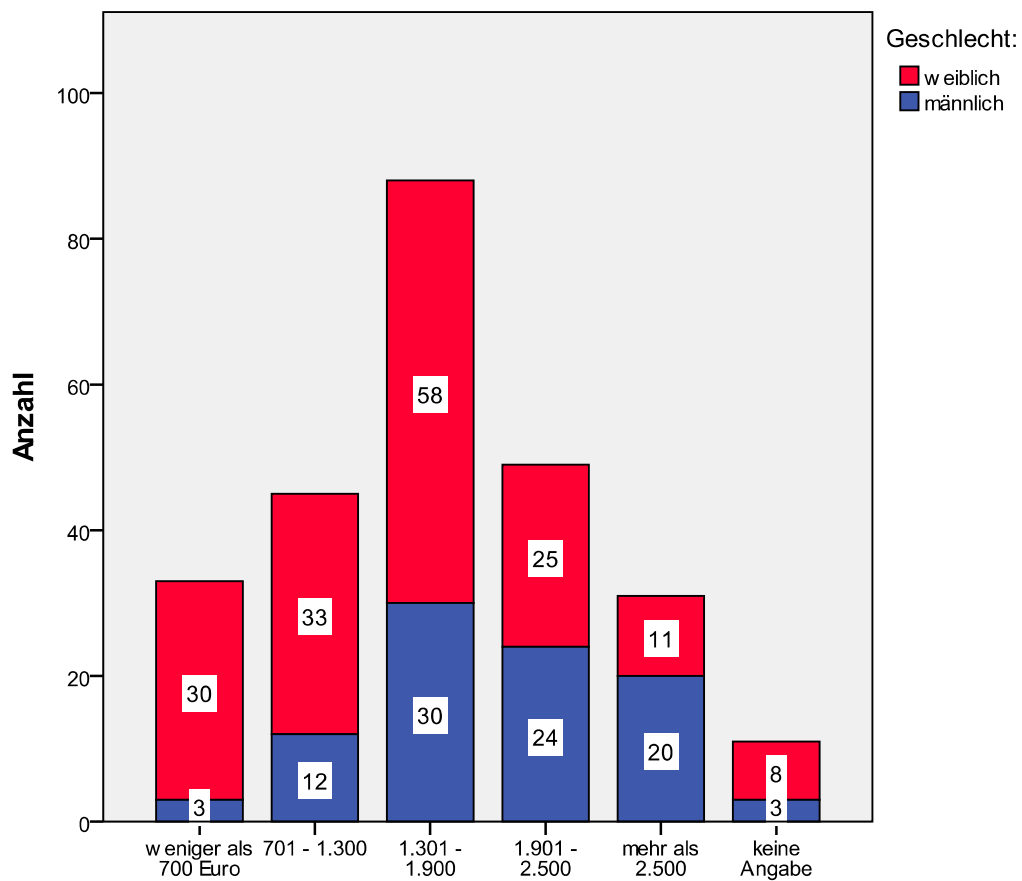


Häufigkeiten - Netto Einkommen pro Monat:

		Netto Einkommen pro Monat:			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 700 Euro	33	12,8	12,8	12,8
	701 - 1.300	45	17,5	17,5	30,4
	1.301 - 1.900	88	34,2	34,2	64,6
	1.901 - 2.500	49	19,1	19,1	83,7
	mehr als 2.500	31	12,1	12,1	95,7
	keine Angabe	11	4,3	4,3	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	



Netto Einkommen pro Monat nach Geschlecht:



Häufigkeiten - Berufsverhältnis

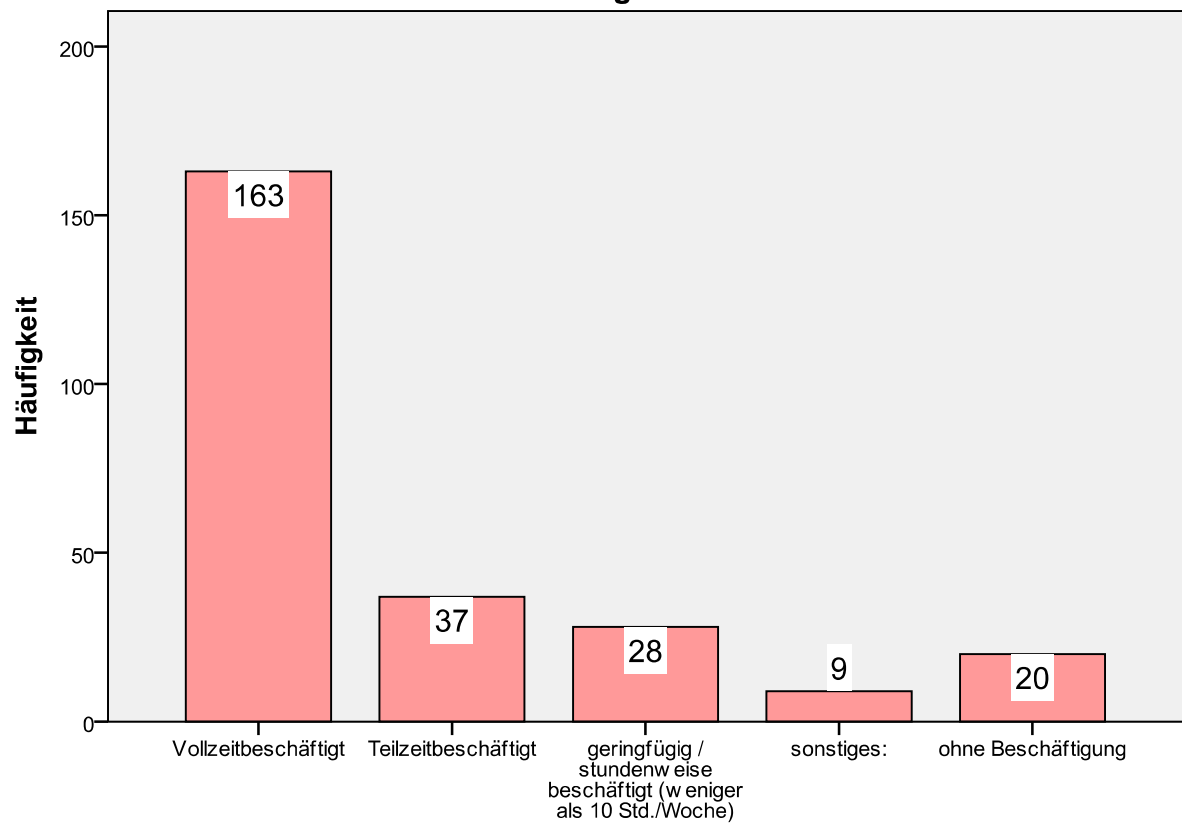
Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Vollzeitbeschäftigt	163	63,4	63,4	63,4
	Teilzeitbeschäftigt	37	14,4	14,4	77,8
	geringfügig / stundenweise beschäftigt (weniger als 10 Std./Woche)	28	10,9	10,9	88,7
	sonstiges:	9	3,5	3,5	92,2
	ohne Beschäftigung	20	7,8	7,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

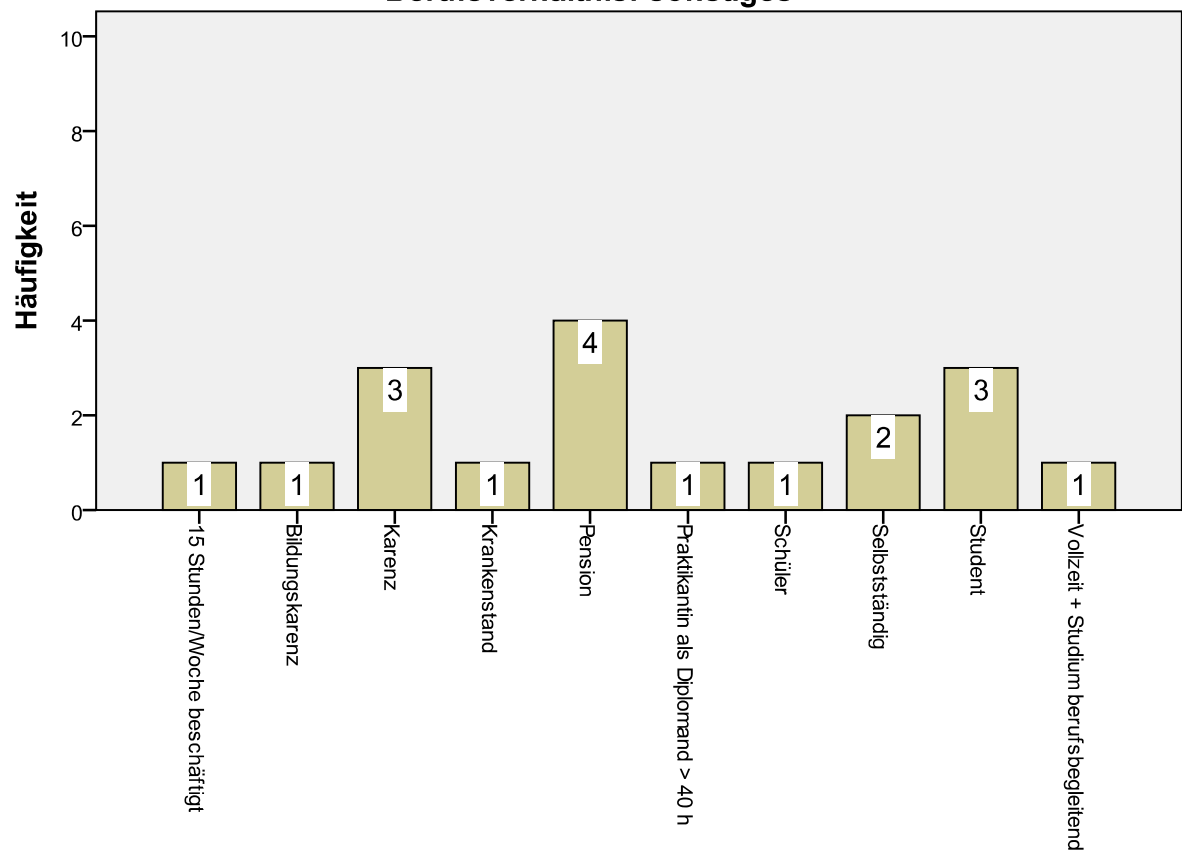
Berufsverhältnis: sonstiges

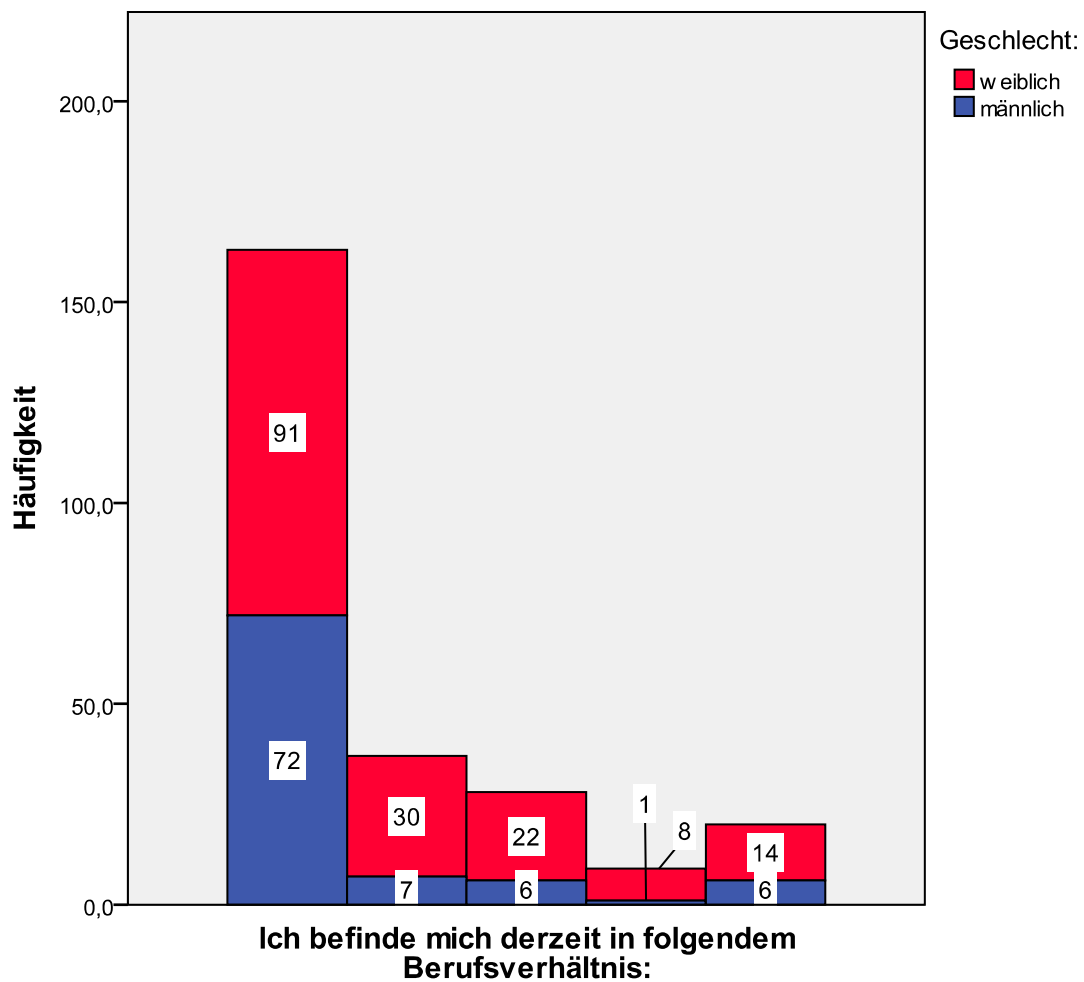
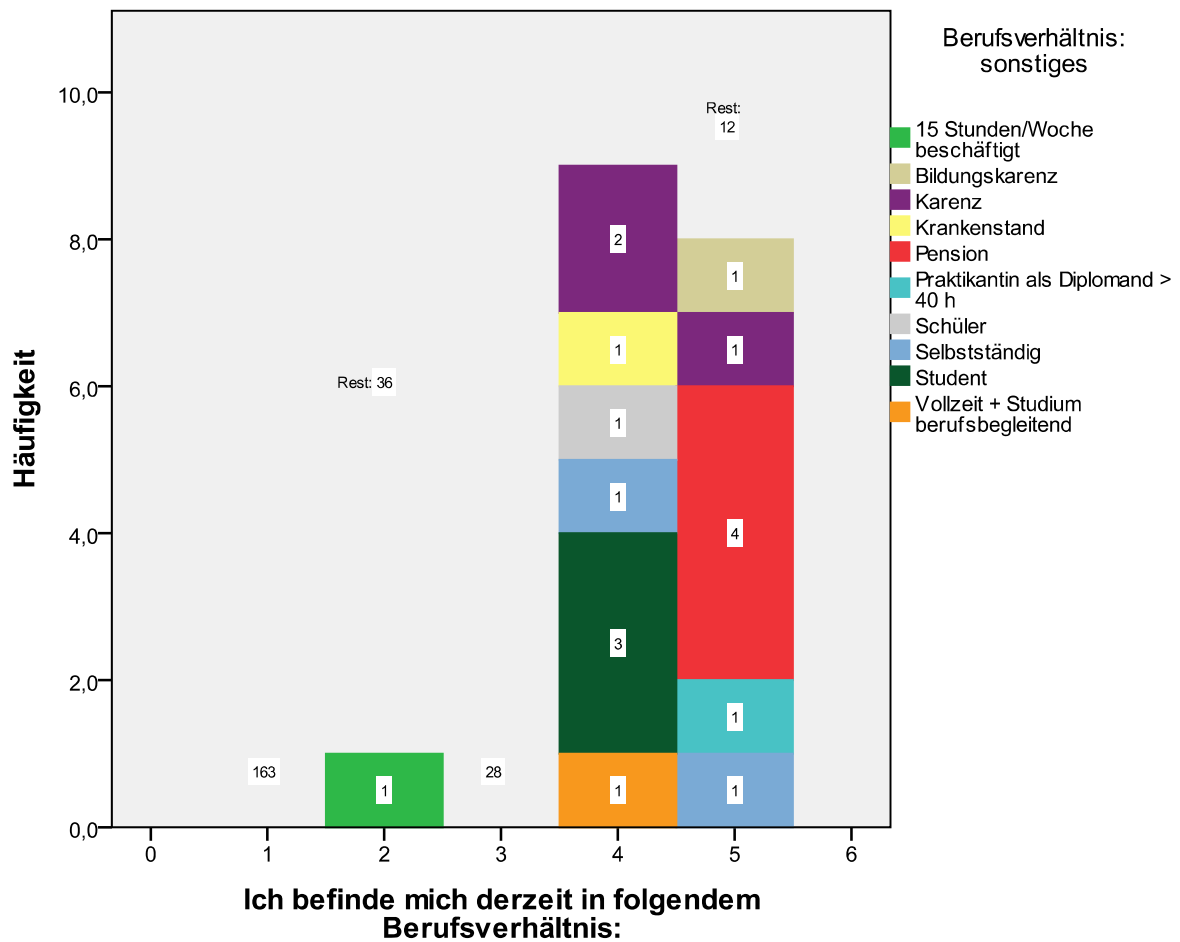
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		239	93,0	93,0	93,0
	15 Stunden/Woche beschäftigt	1	,4	,4	93,4
	Bildungskarenz	1	,4	,4	93,8
	Karenz	3	1,2	1,2	94,9
	Krankenstand	1	,4	,4	95,3
	Pension	4	1,6	1,6	96,9
	Praktikantin als Diplomand > 40 h	1	,4	,4	97,3
	Schüler	1	,4	,4	97,7
	Selbstständig	2	,8	,8	98,4
	Student	3	1,2	1,2	99,6
	Vollzeit + Studium berufsbeginleitend	1	,4	,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:



Berufsverhältnis: sonstiges



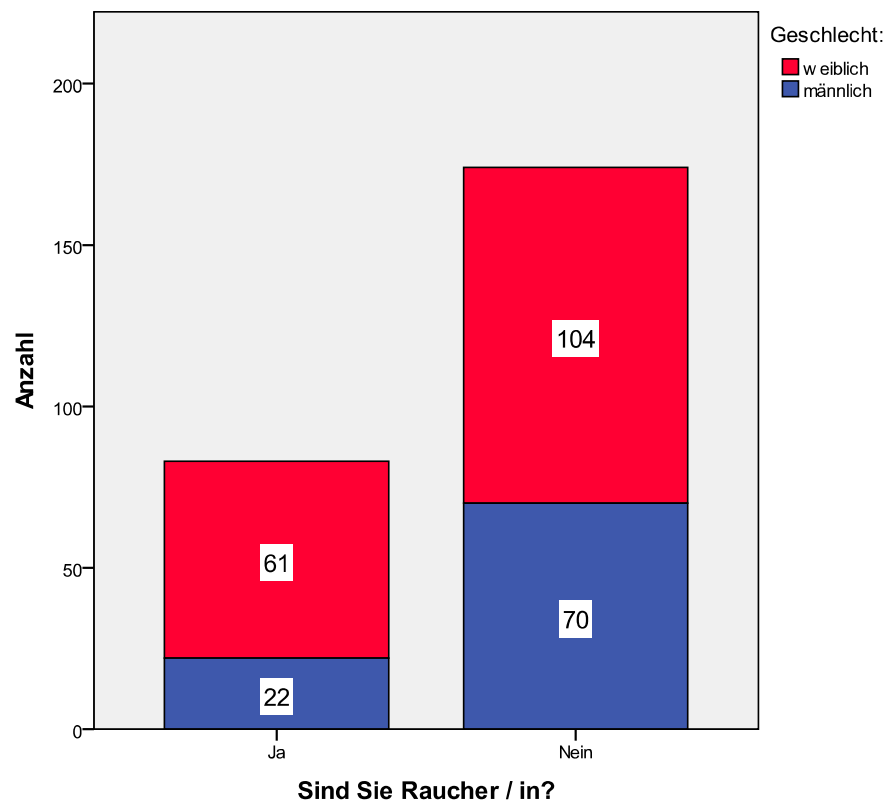
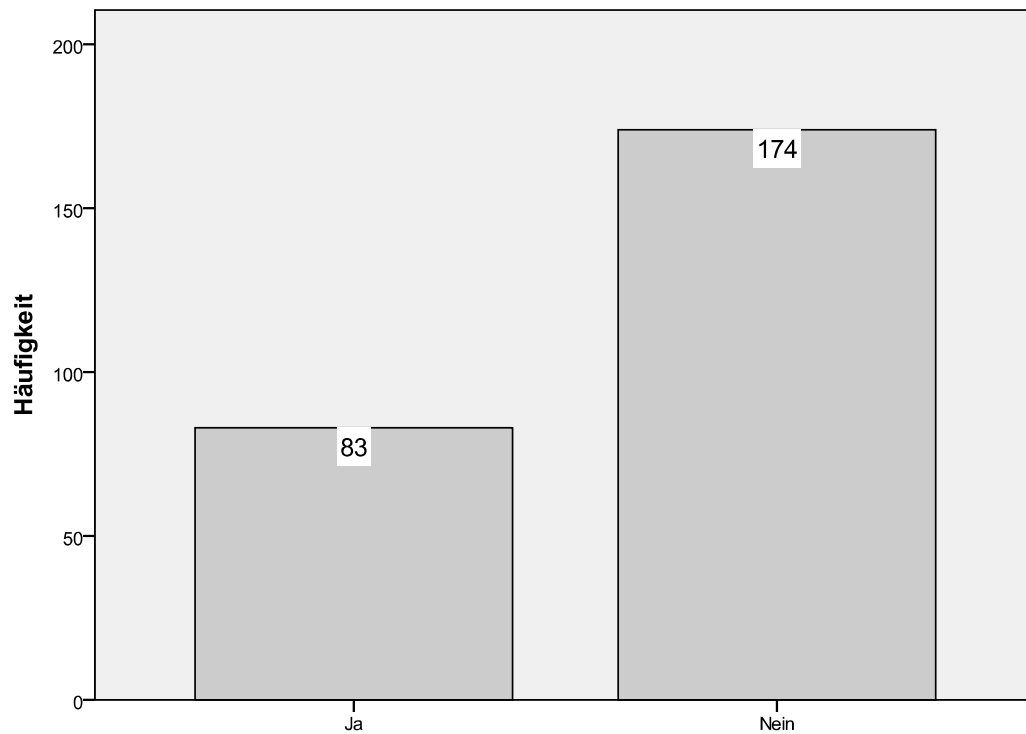


Häufigkeiten Raucher

Sind Sie Raucher / in?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	83	32,3	32,3	32,3
	Nein	174	67,7	67,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Sind Sie Raucher / in?

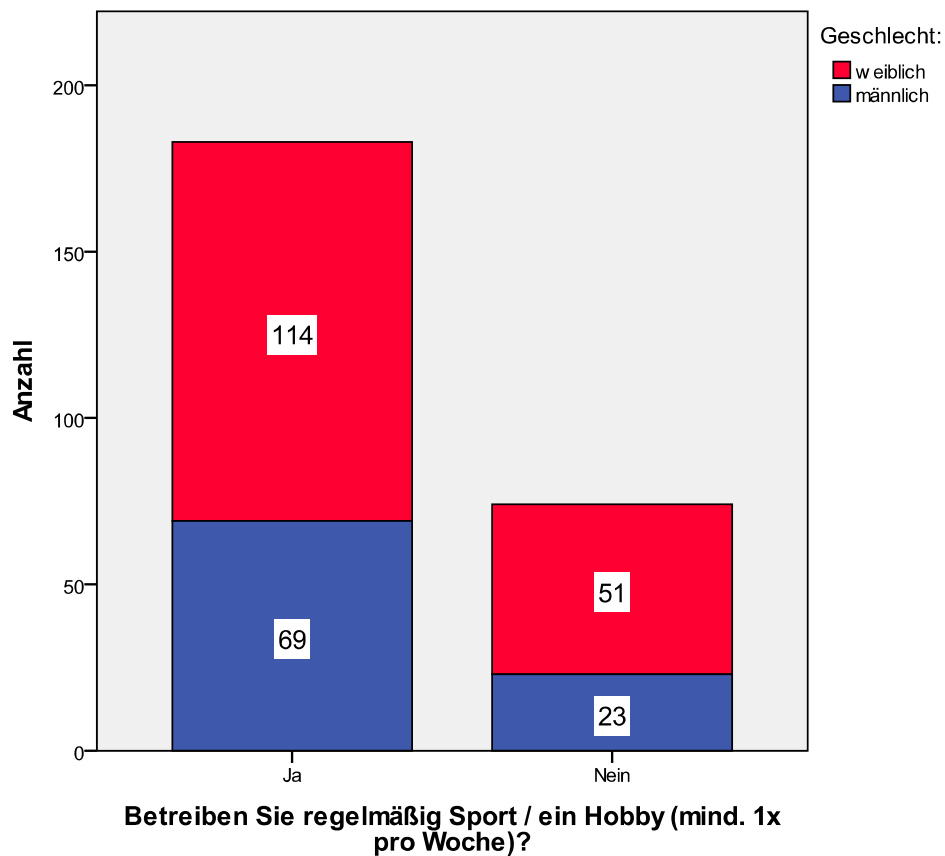
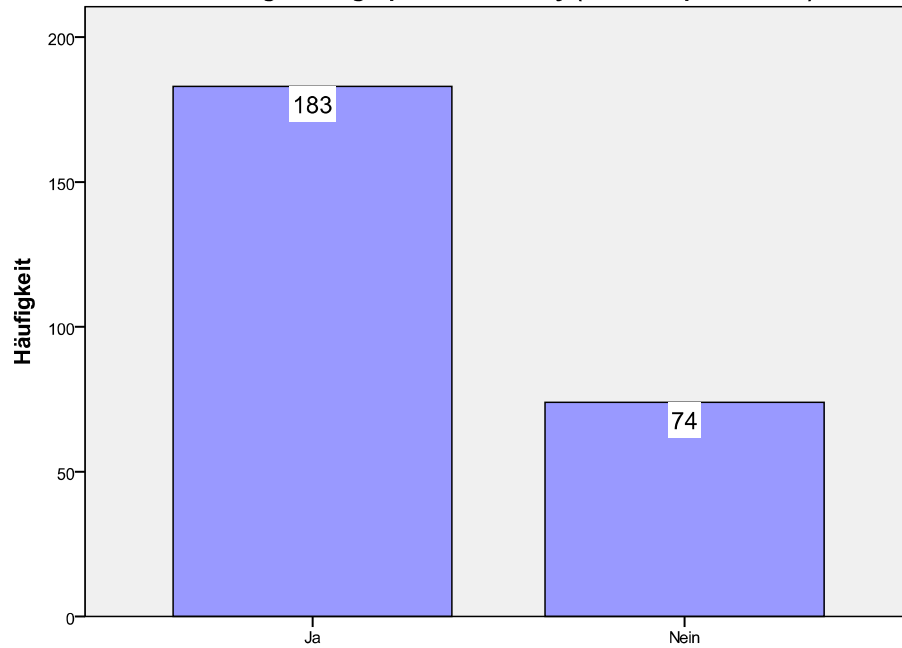


Häufigkeiten - Regelmäßig Sport

Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	183	71,2	71,2	71,2
	Nein	74	28,8	28,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?



Auswertung:

Reliabilitätsanalyse:

Reliabilitätsstatistiken

Zufriedenheit

Cronbachs	
Alpha	Anzahl der Items
,877	3

Reliabilitätsstatistiken

Klima am Arbeitsplatz

Cronbachs	Anzahl der
Alpha	Items
,714	2

Bivariate Voranalyse - demografische Faktoren & Zufriedenheit

Korrelationen

		Alter_gruppiert	Zufriedenheit_mit_Beruf
Alter_gruppiert	Korrelation nach Pearson	1	-,137*
	Signifikanz (2-seitig)		,028
	N	257	257
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	-,137*	1
	Signifikanz (2-seitig)	,028	
	N	257	257

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

		Zufriedenheit_mit_Beruf	Geschlecht:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,145*
	Signifikanz (2-seitig)		,020
	N	257	257
Geschlecht:	Korrelation nach Pearson	-,145*	1
	Signifikanz (2-seitig)	,020	
	N	257	257

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Sind Sie Raucher / in?
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,002
	Signifikanz (2-seitig)		,971
	N	257	257
Sind Sie Raucher / in?	Korrelation nach Pearson	,002	1
	Signifikanz (2-seitig)	,971	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	regelmäßig Sport / ein Hobby
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,021
	Signifikanz (2-seitig)		,739
	N	257	257
Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?	Korrelation nach Pearson	,021	1
	Signifikanz (2-seitig)	,739	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Staatsbürgerschaft
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,026
	Signifikanz (2-seitig)		,675
	N	257	257
Staatsbürgerschaft	Korrelation nach Pearson	,026	1
	Signifikanz (2-seitig)	,675	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	höchste abgeschlossene Ausbildung:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,008
	Signifikanz (2-seitig)		,901
	N	257	257
höchste abgeschlossene Ausbildung:	Korrelation nach Pearson	-,008	1
	Signifikanz (2-seitig)	,901	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Haben Sie ein Kind / Kinder
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,010
	Signifikanz (2-seitig)		,872
	N	257	257
Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:	Korrelation nach Pearson	-,010	1
	Signifikanz (2-seitig)	,872	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Ziviler Status:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,074
	Signifikanz (2-seitig)		,239
	N	257	257
Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	,074	1
	Signifikanz (2-seitig)	,239	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Hauptwohnsitz:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,034
	Signifikanz (2-seitig)		,586
	N	257	257
Hauptwohnsitz:	Korrelation nach Pearson	,034	1
	Signifikanz (2-seitig)	,586	
	N	257	257

Korrelationen

		Zufriedenheit mit Beruf	Netto Einkommen pro Monat:
Zufriedenheit_mit_Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,210**
	Signifikanz (2-seitig)		,001
	N	257	257
Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	-,210**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,001	
	N	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Bivariate Voranalyse - demografische Faktoren & interessanter Beruf:

Korrelationen

		Alter gruppiert	Ich habe einen interessanten Beruf
Alter gruppiert	Korrelation nach Pearson	1	-,118
	Signifikanz (2-seitig)		,059
	N	257	257
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	-,118	1
	Signifikanz (2-seitig)	,059	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Beruf	Netto Einkommen pro Monat:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,277**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	257	257
Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	-,277**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Beruf	Hauptwohnsitz:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,054
	Signifikanz (2-seitig)		,393
	N	257	257
Hauptwohnsitz:	Korrelation nach Pearson	,054	1
	Signifikanz (2-seitig)	,393	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Beruf	Ziviler Status:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,055
	Signifikanz (2-seitig)		,382
	N	257	257

Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	,055	1
	Signifikanz (2-seitig)	,382	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Be- ruf	Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müs- sen:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,000
	Signifikanz (2-seitig)		,997
	N	257	257
Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:	Korrelation nach Pearson	,000	1
	Signifikanz (2-seitig)	,997	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Be- ruf	höchste abge- schlossene Ausbil- dung:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,007
	Signifikanz (2-seitig)		,915
	N	257	257
höchste abgeschlossene Ausbil- dung:	Korrelation nach Pearson	-,007	1
	Signifikanz (2-seitig)	,915	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Be- ruf	Staatsbürgerschaft
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,089
	Signifikanz (2-seitig)		,154
	N	257	257
Staatsbürgerschaft	Korrelation nach Pearson	,089	1
	Signifikanz (2-seitig)	,154	
	N	257	257

Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Beruf	Geschlecht:
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,162**
	Signifikanz (2-seitig)		,010
	N	257	257
Geschlecht:	Korrelation nach Pearson	-,162**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,010	
	N	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

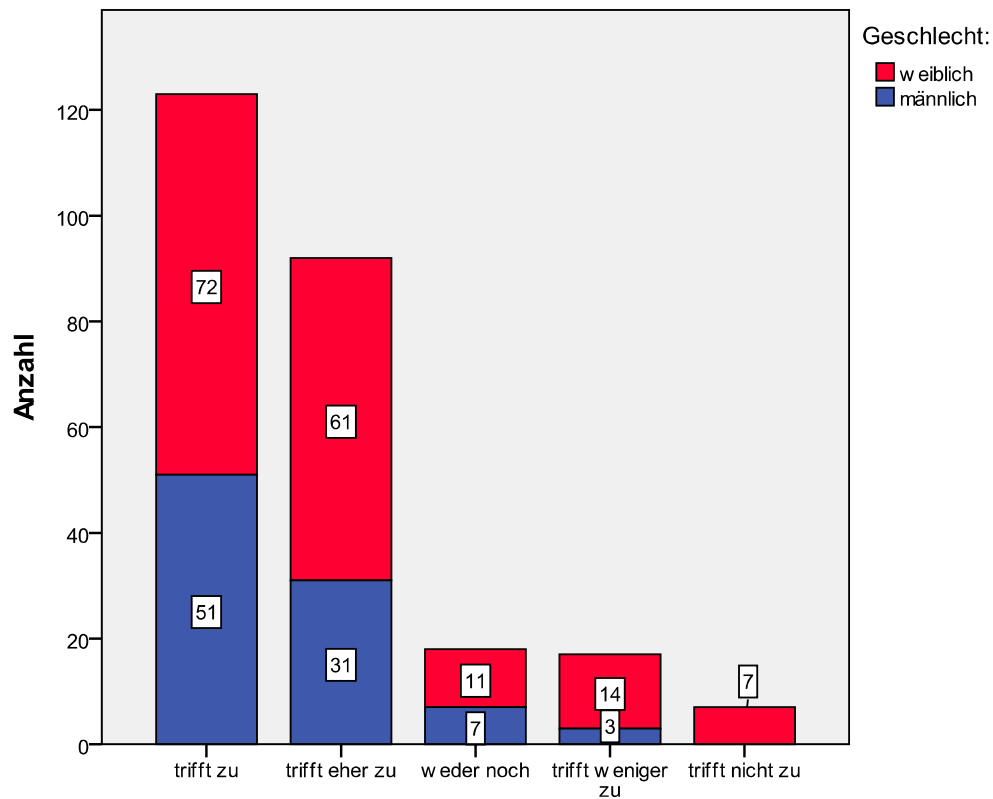
Korrelationen

		Ich habe einen interessanten Beruf	Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	,046
	Signifikanz (2-seitig)		,464
	N	257	257
Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?	Korrelation nach Pearson	,046	1
	Signifikanz (2-seitig)	,464	
	N	257	257

Korrelationen

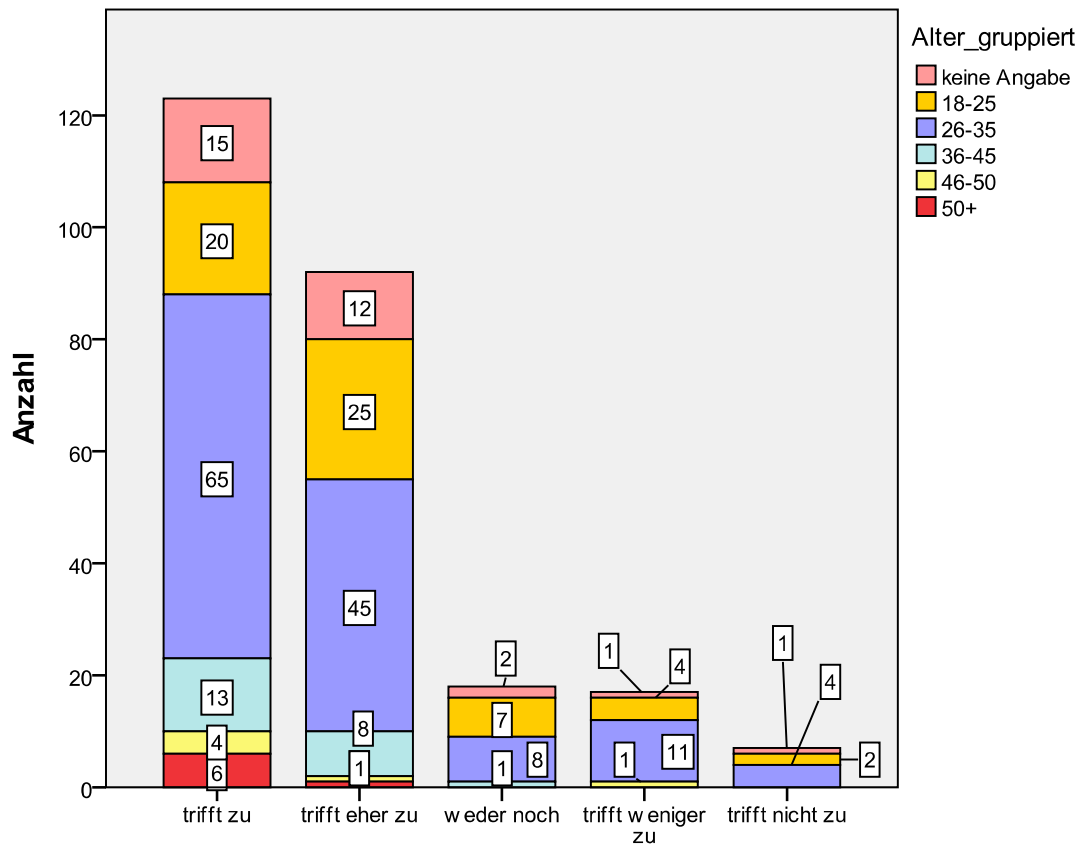
		Ich habe einen interessanten Beruf	Sind Sie Raucher / in?
Ich habe einen interessanten Beruf	Korrelation nach Pearson	1	-,009
	Signifikanz (2-seitig)		,880
	N	257	257
Sind Sie Raucher / in?	Korrelation nach Pearson	-,009	1
	Signifikanz (2-seitig)	,880	
	N	257	257

gestapelte Balkendiagramme - interessanter Beruf & Geschlecht:

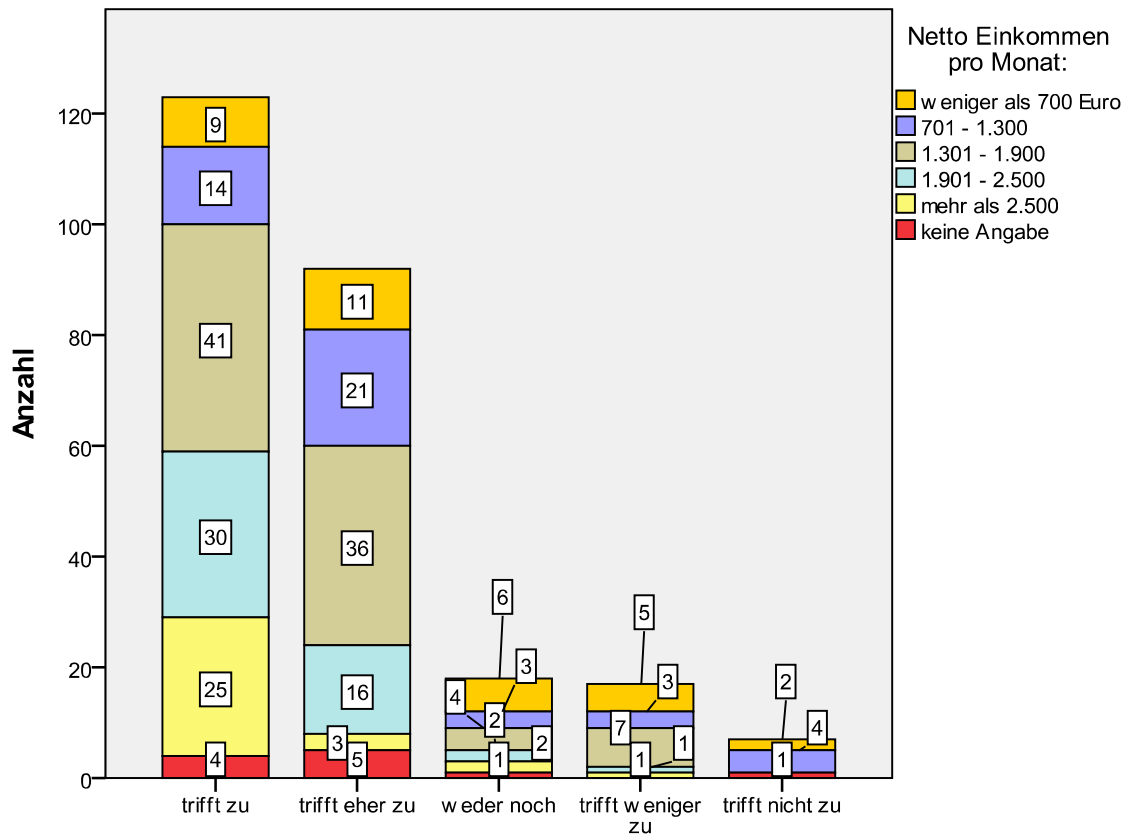


Wie denken Sie über folgende Aussagen (sollten Sie momentan in keinem Berufsverhältnis stehen, bezie...-
Ich habe einen interessanten Beruf

gestapeltes Balkendiagramm - interessanter Beruf + Alter



gestapeltes Balkendiagramm - interessanter Beruf + Nettoeinkommen



Bivariate Voranalyse - signifikante demografische Faktoren & große Freude

Korrelationen

		Alter_gruppiert	Ziviler Status:	Netto Einkommen pro Monat:	Mein Beruf macht mir generell große Freude
Alter_gruppiert	Korrelation nach Pearson	1	-,167**	,261**	-,122
	Signifikanz (2-seitig)		,007	,000	,052
	N	257	257	257	257
Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	-,167**	1	-,197**	,147*
	Signifikanz (2-seitig)	,007		,002	,019
	N	257	257	257	257
Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	,261**	-,197**	1	-,141*
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,002		,024
	N	257	257	257	257
Mein Beruf macht mir generell große Freude	Korrelation nach Pearson	-,122	,147*	-,141*	1

Signifikanz (2-seitig)	,052	,019	,024	
N	257	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Bivariate Voranalyse - signifikante demografische Faktoren & Arbeitsklima:

Korrelationen

		Klima_am_Arbeitsplatz	Alter gruppiert	Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:
Klima_am_Arbeitsplatz	Korrelation nach Pearson	1	-,168**	,150*
	Signifikanz (2-seitig)		,007	,016
	N	257	257	257
Alter gruppiert	Korrelation nach Pearson	-,168**	1	,069
	Signifikanz (2-seitig)	,007		,273
	N	257	257	257
Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:	Korrelation nach Pearson	,150*	,069	1
	Signifikanz (2-seitig)	,016	,273	
	N	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Kreuztabelle - Arbeitsklima & Alter:

Klima_am_Arbeitsplatz * Alter_gruppiert Kreuztabelle

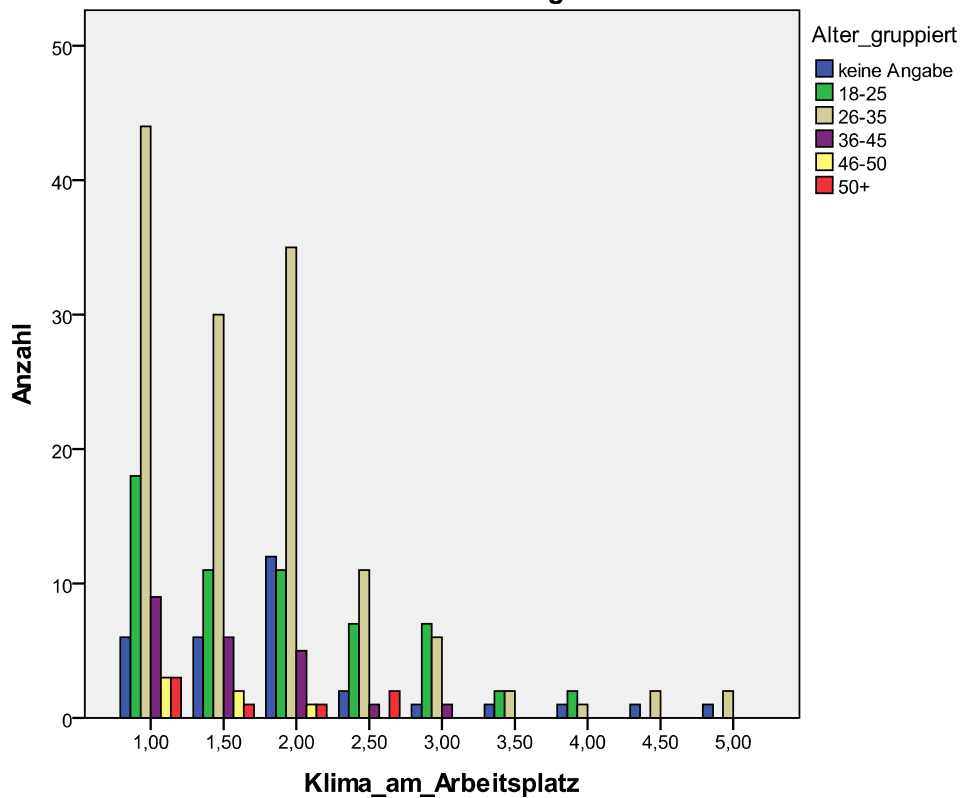
Anzahl

	Alter gruppiert						Gesamt
	keine Angabe	18-25	26-35	36-45	46-50	50+	
Klima_am_Arbeitsplatz 1,00	6	18	44	9	3	3	83
1,50	6	11	30	6	2	1	56
2,00	12	11	35	5	1	1	65
2,50	2	7	11	1	0	2	23
3,00	1	7	6	1	0	0	15
3,50	1	2	2	0	0	0	5
4,00	1	2	1	0	0	0	4
4,50	1	0	2	0	0	0	3
5,00	1	0	2	0	0	0	3

Klima_am_Arbeitsplatz * Alter_gruppiert Kreuztabelle

Anzahl		Alter_gruppiert						Gesamt
		keine Angabe	18-25	26-35	36-45	46-50	50+	
Klima_am_Arbeitsplatz	1,00	6	18	44	9	3	3	83
	1,50	6	11	30	6	2	1	56
	2,00	12	11	35	5	1	1	65
	2,50	2	7	11	1	0	2	23
	3,00	1	7	6	1	0	0	15
	3,50	1	2	2	0	0	0	5
	4,00	1	2	1	0	0	0	4
	4,50	1	0	2	0	0	0	3
	5,00	1	0	2	0	0	0	3
Gesamt		31	58	133	22	6	7	257

Balkendiagramm



bivariate Voranalyse - signifikante demografische Faktoren & Einstufung der Bezahlung

		Meine Bezahlung entspricht meiner Verantwortung	Netto Einkommen pro Monat:	Alter gruppiert
Meine Bezahlung entspricht meiner Verantwortung	Korrelation nach Pearson	1	-,157 ⁺	-,152 ⁺
	Signifikanz (2-seitig)		,012	,015
	N	257	257	257
Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	,104	-,197 ^{**}	-,167 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	,098	,002	,007
	N	257	257	257
Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	-,157 ⁺	1	,261 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	,012		,000
	N	257	257	257
Alter gruppiert	Korrelation nach Pearson	-,152 ⁺	,261 ^{**}	1
	Signifikanz (2-seitig)	,015	,000	
	N	257	257	257

bivariate Voranalyse - signifikante demografische Faktoren & Wunsch nach berufliche Veränderung

Korrelationen

		Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern	Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:	Ziviler Status:	Netto Einkommen pro Monat:
Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern	Korrelation nach Pearson	1	-,168 ^{**}	-,219 ^{**}	,241 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)		,007	,000	,000
	N	257	257	257	257
Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:	Korrelation nach Pearson	-,168 ^{**}	1	-,008	-,248 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	,007		,894	,000
	N	257	257	257	257
Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	-,219 ^{**}	-,008	1	-,197 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,894		,002
	N	257	257	257	257

Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	,241**	-,248**	-,197**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,002	
	N	257	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

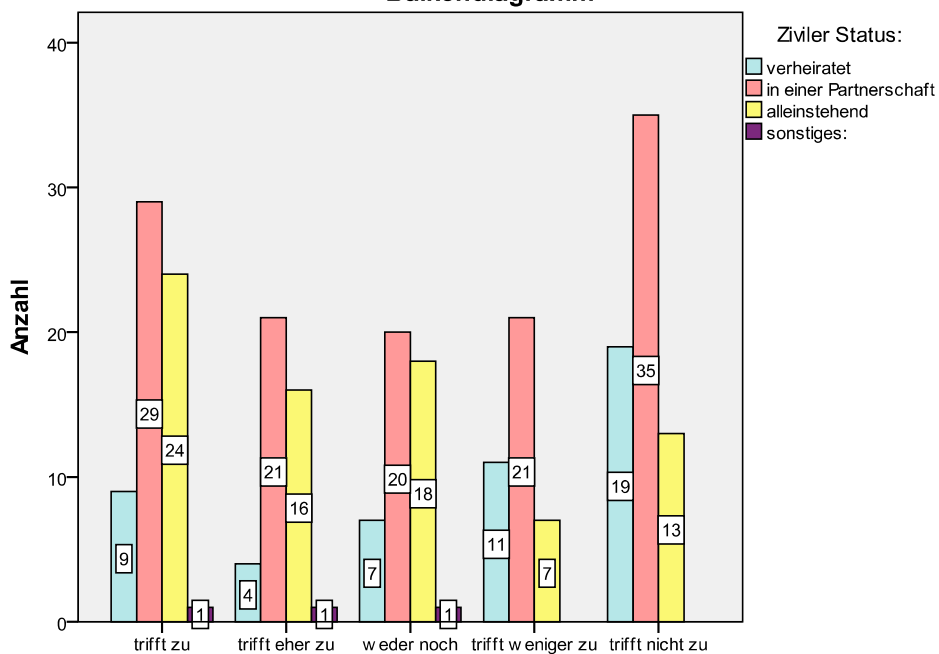
Kreuztabelle - Ziviler Status & Wunsch nach beruflicher Veränderung:

Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern * Ziviler Status: Kreuztabelle

Anzahl

			Ziviler Status:				Gesamt
			verheiratet	in einer Partnerschaft	alleinstehend	sonstiges:	
Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern	trifft zu	9	29	24	1		63
	trifft eher zu	4	21	16	1		42
	weder noch	7	20	18	1		46
	trifft weniger zu	11	21	7	0		39
	trifft nicht zu	19	35	13	0		67
Gesamt		50	126	78	3		257

Balkendiagramm



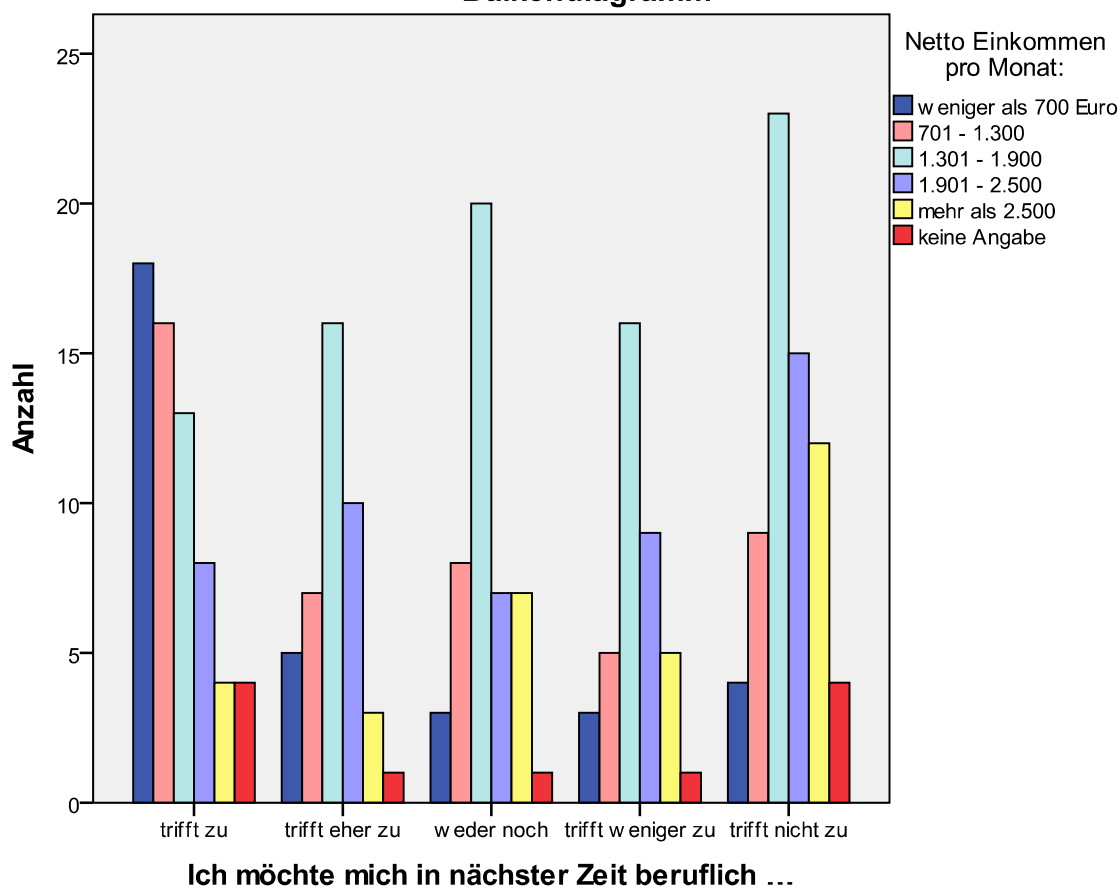
Kreuztabelle - Nettoeinkommen & Wunsch nach beruflicher Veränderung:

Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern * Netto Einkommen pro Monat: Kreuztabelle

Anzahl

		Netto Einkommen pro Monat:						Gesamt
		weniger als 700 Euro	701 - 1.300	1.301 - 1.900	1.901 - 2.500	mehr als 2.500	keine Angabe	
Ich möchte mich in nächster Zeit be- ruflich verändern	trifft zu	18	16	13	8	4	4	63
	trifft eher zu	5	7	16	10	3	1	42
	weder noch	3	8	20	7	7	1	46
	trifft weni- ger zu	3	5	16	9	5	1	39
	trifft nicht zu	4	9	23	15	12	4	67
	Gesamt	33	45	88	49	31	11	257

Balkendiagramm



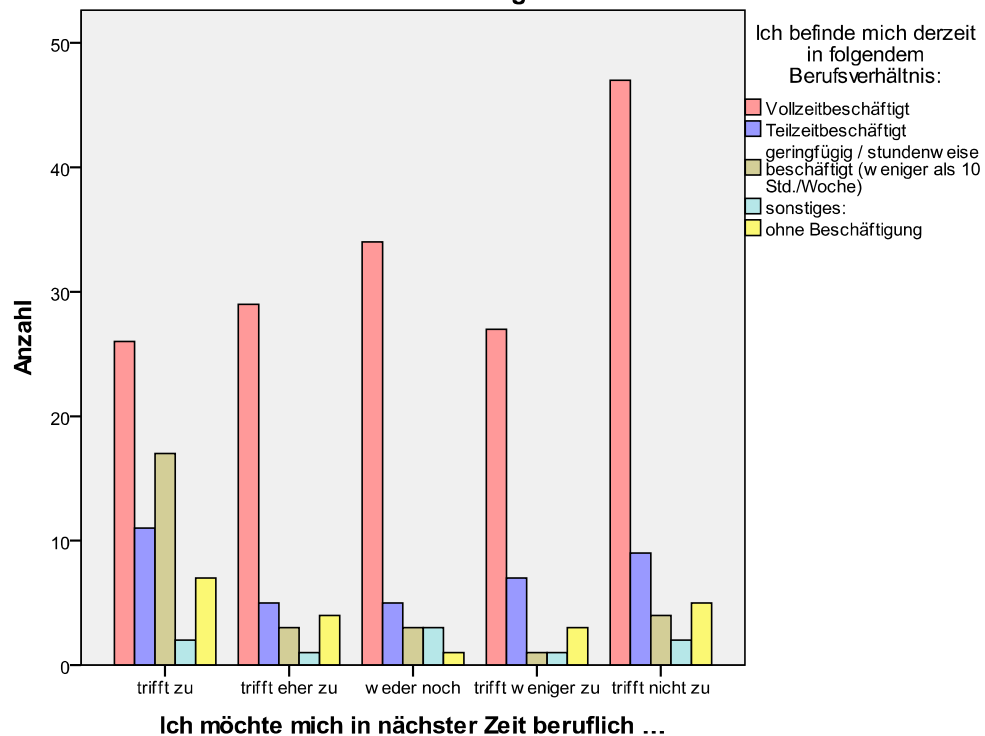
Kreuztabelle - Berufsverhältnis & Wunsch nach beruflicher Veränderung:

Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern * Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis: Kreuztabelle

Anzahl

		Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:					Gesamt
		Vollzeitbeschäftigt	Teilzeitbeschäftigt	geringfügig / stundenweise beschäftigt (weniger als 10 Std./Woche)	sonstiges:	ohne Be- schäftigung	
Ich möchte mich in nächster Zeit beruflich verändern	trifft zu	26	11	17	2	7	63
	trifft eher zu	29	5	3	1	4	42
	weder noch	34	5	3	3	1	46
	trifft weniger zu	27	7	1	1	3	39
	trifft nicht zu	47	9	4	2	5	67
	Gesamt	163	37	28	9	20	257

Balkendiagramm



bivariate Voranalyse - signifikante demografische Faktoren & Langeweile bei der Arbeit

Korrelationen

		Ich langweile mich oft bei der Arbeit	Ziviler Status:	Netto Einkommen pro Monat:
Ich langweile mich oft bei der Arbeit	Korrelation nach Pearson	1	-,141*	,179**
	Signifikanz (2-seitig)		,024	,004
	N	257	257	257
Ziviler Status:	Korrelation nach Pearson	-,141*	1	-,197**
	Signifikanz (2-seitig)	,024		,002
	N	257	257	257
Netto Einkommen pro Monat:	Korrelation nach Pearson	,179**	-,197**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,004	,002	
	N	257	257	257

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

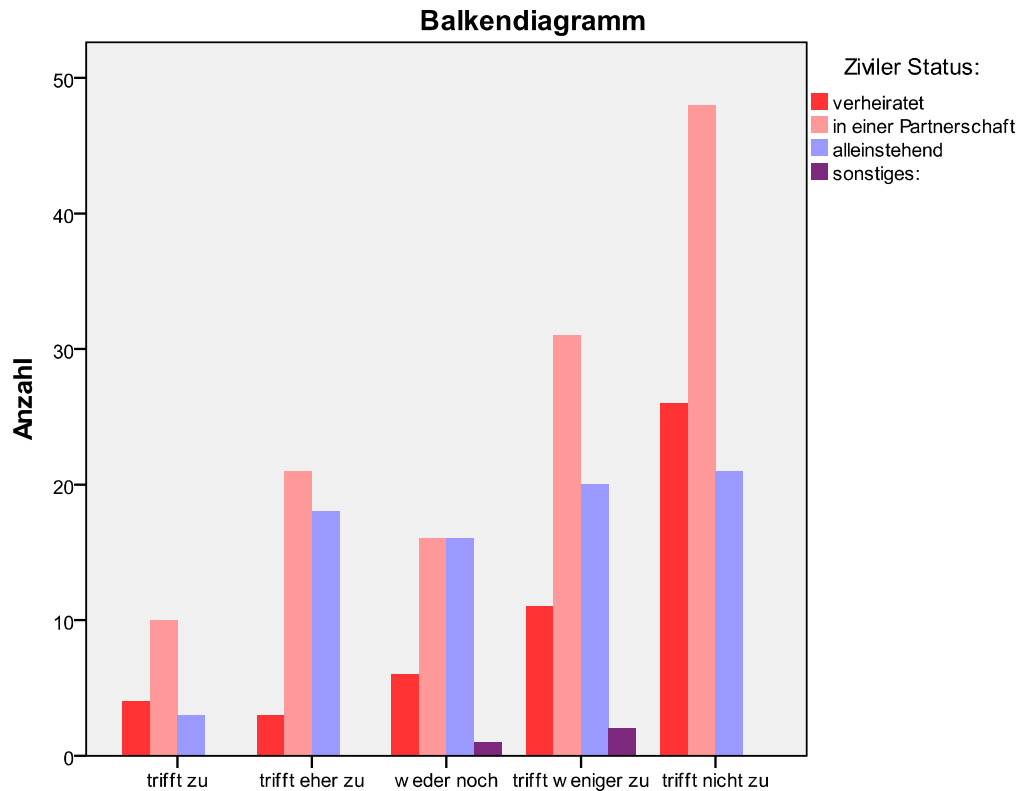
**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Kreuztabelle - Langeweile & Ziviler Status:

Ich langweile mich oft bei der Arbeit * Ziviler Status: Kreuztabelle

Anzahl

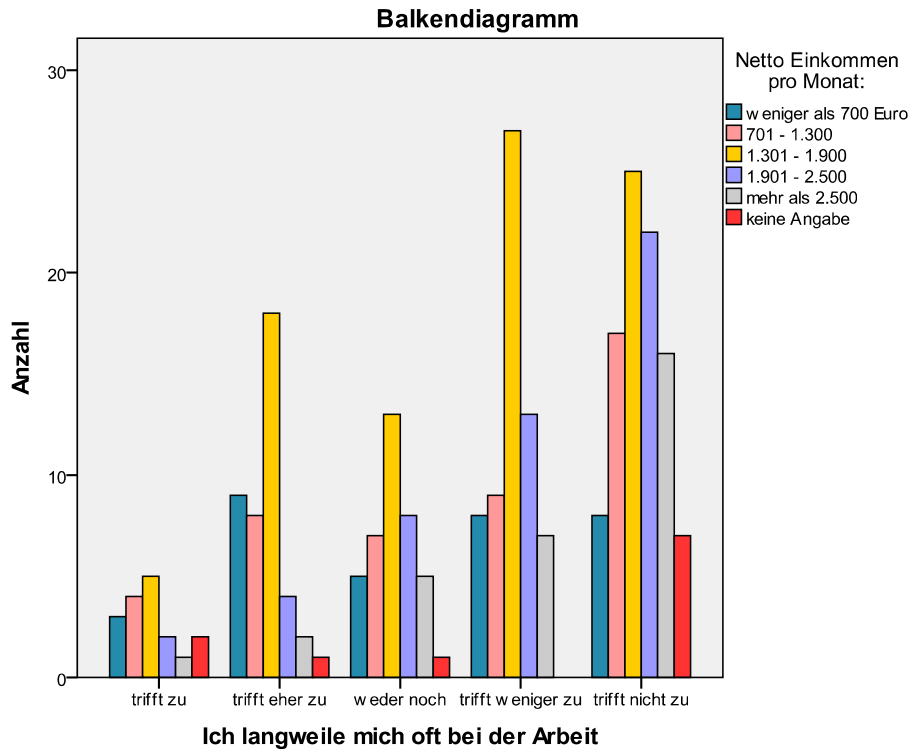
		Ziviler Status:				Gesamt
		verheiratet	in einer Partnerschaft	alleinstehend	sonstiges:	
Ich langweile mich oft bei der Arbeit	trifft zu	4	10	3	0	17
	trifft eher zu	3	21	18	0	42
	weder noch	6	16	16	1	39
	trifft weniger zu	11	31	20	2	64
	trifft nicht zu	26	48	21	0	95
Gesamt		50	126	78	3	257



Kreuztabelle - Langeweile & Nettoeinkommen:

Ich langweile mich oft bei der Arbeit * Netto Einkommen pro Monat: Kreuztabelle

Anzahl		Netto Einkommen pro Monat:						Gesamt
		weniger als 700 Euro	701 - 1.300	1.301 - 1.900	1.901 - 2.500	mehr als 2.500	keine Angabe	
Ich langweile mich oft bei der Arbeit	trifft zu	3	4	5	2	1	2	17
	trifft eher zu	9	8	18	4	2	1	42
	weder noch	5	7	13	8	5	1	39
	trifft weni- ger zu	8	9	27	13	7	0	64
	trifft nicht zu	8	17	25	22	16	7	95
Gesamt		33	45	88	49	31	11	257

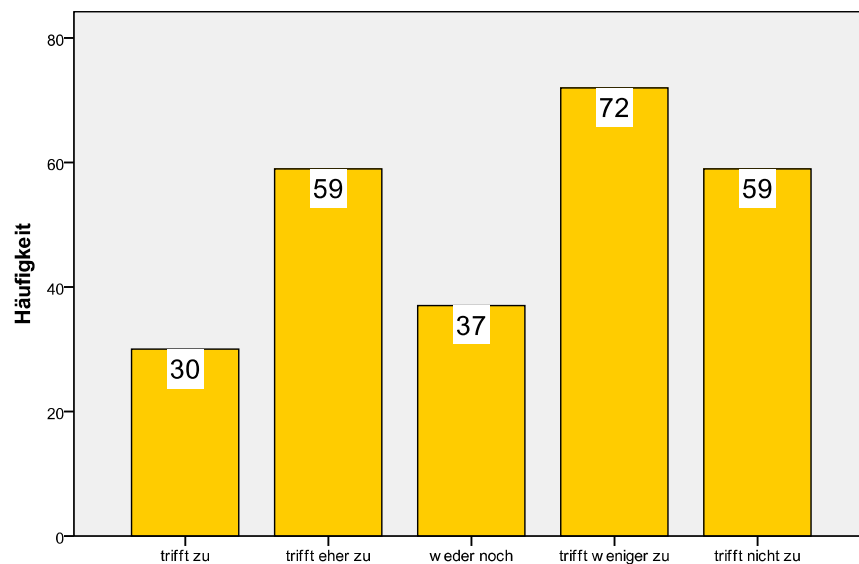


Häufigkeiten - Abschalten nach einem anstrengenden Arbeitstag:

Nach einem anstrengend Arbeitstag kann ich oft nicht abschalten / entspannen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	30	11,7	11,7	11,7
	trifft eher zu	59	23,0	23,0	34,6
	weder noch	37	14,4	14,4	49,0
	trifft weniger zu	72	28,0	28,0	77,0
	trifft nicht zu	59	23,0	23,0	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Nach einem anstrengend Arbeitstag kann ich oft nicht abschalten / entspannen



Korrelationen

	Ziviler Status:	Netto Einkommen pro Monat:	Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:	Sind Sie Raucher / in?	Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?	Geschlecht:	Staatsbürgerschaft	höchste abgeschlossene Ausbildung:	Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:	Hauptwohnsitz:	Alter gruppiert	Nach einem anstrengend Arbeitstag kann ich oft nicht abschalten / entspannen
Ziviler Status:												
Korrelation n. Pearson	1	-,197**	-,008	-,063	,053	,124*	-,081	-,054	,312**	-,150*	-,167**	-,104
Signifikanz (2-seitig)		,002	,894	,317	,395	,047	,194	,386	,000	,016	,007	,095
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Netto Einkommen /Monat:												
Korrelation n. Pearson	-,197**	1	-,248**	-,015	-,069	,266**	-,152*	,016	-,232**	,021	,261**	-,020
Signifikanz (2-seitig)	,002		,000	,813	,273	,000	,015	,794	,000	,735	,000	,750
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Ich befinde mich derzeit in folgendem Berufsverhältnis:												
Korrelation nach Pearson	-,008	-,248**	1	,212**	,128*	-,168**	,144*	,094	-,061	,101	,069	,018
Signifikanz (2-seitig)	,894	,000		,001	,041	,007	,021	,132	,331	,106	,273	,773
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Sind Sie Raucher / in?												
Korrelation nach Pearson	-,063	-,015	,212**	1	-,186**	,134*	,002	,227**	,040	-,005	,064	,043
Signifikanz (2-seitig)	,317	,813	,001		,003	,032	,974	,000	,524	,939	,303	,495

N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Betreiben Sie regelmäßig Sport / ein Hobby (mind. 1x pro Woche)?												
Korrelation nach Pearson	,053	-,069	,128*	-,186**	1	-,063	,139*	-,221**	-,052	-,038	-,077	-,041
Signifikanz (2-seitig)	,395	,273	,041	,003		,318	,026	,000	,411	,539	,217	,512
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Geschlecht:												
Korrelation nach Pearson	,124*	,266**	-,168**	,134*	-,063	1	-,081	-,103	-,118	-,033	,096	-,051
Signifikanz (2-seitig)	,047	,000	,007	,032	,318		,197	,100	,059	,594	,123	,419
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Staatsbürgerschaft:												
Korrelation nach Pearson	-,081	-,152*	,144*	,002	,139*	-,081	1	,132*	,071	-,043	-,123*	-,116
Signifikanz (2-seitig)	,194	,015	,021	,974	,026	,197		,034	,255	,490	,049	,063
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
höchste abgeschlossene Ausbildung:												
Korrelation nach Pearson	-,054	,016	,094	,227**	-,221**	-,103	,132*	1	,075	-,025	,035	,062
Signifikanz (2-seitig)	,386	,794	,132	,000	,000	,100	,034		,229	,685	,579	,320
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Haben Sie ein Kind / Kinder für die Sie aufkommen müssen:												
Korrelation nach Pearson	,312**	-,232**	-,061	,040	-,052	-,118	,071	,075	1	-,084	-,107	-,100
Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,331	,524	,411	,059	,255	,229		,182	,088	,110

N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Hauptwohnsitz:												
Korrelation nach Pearson	-,150*	,021	,101	-,005	-,038	-,033	-,043	-,025	-,084	1	,027	-,058
Signifikanz (2-seitig)	,016	,735	,106	,939	,539	,594	,490	,685	,182		,670	,357
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Alter gruppiert												
Korrelation nach Pearson	-,167**	,261**	,069	,064	-,077	,096	-,123*	,035	-,107	,027	1	,042
Signifikanz (2-seitig)	,007	,000	,273	,303	,217	,123	,049	,579	,088	,670		,505
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Nach einem anstrengend Arbeitstag kann ich oft nicht abschalten / ent- spannen												
Korrelation nach Pearson	-,104	-,020	,018	,043	-,041	-,051	-,116	,062	-,100	-,058	,042	1
Signifikanz (2-seitig)	,095	,750	,773	,495	,512	,419	,063	,320	,110	,357	,505	
N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Wichtigkeit von Faktoren - Häufigkeiten

Höhe des Festgehalts

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	sehr wichtig	93	36,2	36,2	36,2
	wichtig	149	58,0	58,0	94,2
	weder noch	13	5,1	5,1	99,2
	weniger wichtig	2	,8	,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Flexible Arbeitszeit (z.B.: Möglichkeit von Gleitzeit oder Wochenenddienst)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	sehr wichtig	79	30,7	30,7	30,7
	wichtig	112	43,6	43,6	74,3
	weder noch	34	13,2	13,2	87,5
	weniger wichtig	22	8,6	8,6	96,1
	überhaupt nicht wichtig	10	3,9	3,9	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Regelmäßige Arbeitszeiten (fest geregelte Arbeitszeiten)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	sehr wichtig	41	16,0	16,0	16,0
	wichtig	105	40,9	40,9	56,8
	weder noch	49	19,1	19,1	75,9
	weniger wichtig	48	18,7	18,7	94,6
	überhaupt nicht wichtig	14	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

finanzielle Zusatzleistungen (z.B.: Provisionen, Unternehmensbeteiligungen, etc.)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	sehr wichtig	33	12,8	12,8	12,8
	wichtig	98	38,1	38,1	51,0
	weder noch	74	28,8	28,8	79,8
	weniger wichtig	45	17,5	17,5	97,3
	überhaupt nicht wichtig	7	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

nicht-finanzielle Zusatzleistungen (z.B.: Dienstwagen, Diensttelefon, Weiterbildungsangebote, Beförderungen, etc.)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	30	11,7	11,7	11,7
	wichtig	111	43,2	43,2	54,9
	weder noch	65	25,3	25,3	80,2
	weniger wichtig	36	14,0	14,0	94,2
	überhaupt nicht wichtig	15	5,8	5,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Arbeitsklima

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	198	77,0	77,0	77,0
	wichtig	53	20,6	20,6	97,7
	weder noch	6	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit bzw. Erfüllung / Selbstverwirklichung durch den Beruf

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	138	53,7	53,7	53,7
	wichtig	97	37,7	37,7	91,4
	weder noch	15	5,8	5,8	97,3
	weniger wichtig	7	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Anerkennung anderer / Einfluss bzw. Bedeutung durch den beruflichen Status

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	57	22,2	22,2	22,2
	wichtig	109	42,4	42,4	64,6
	weder noch	51	19,8	19,8	84,4
	weniger wichtig	27	10,5	10,5	94,9
	überhaupt nicht wichtig	13	5,1	5,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Arbeitsweg (gute Erreichbarkeit des Büros)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	69	26,8	26,8	26,8
	wichtig	129	50,2	50,2	77,0
	weder noch	35	13,6	13,6	90,7
	weniger wichtig	23	8,9	8,9	99,6
	überhaupt nicht wichtig	1	,4	,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten sozialen Gruppe aufgrund des Berufs

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	37	14,4	14,4	14,4
	wichtig	71	27,6	27,6	42,0
	weder noch	66	25,7	25,7	67,7
	weniger wichtig	52	20,2	20,2	87,9
	überhaupt nicht wichtig	31	12,1	12,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Freude am Erzielen von Leistung / Erreichung von Zielen durch den Beruf

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	115	44,7	44,7	44,7
	wichtig	115	44,7	44,7	89,5
	weder noch	18	7,0	7,0	96,5
	weniger wichtig	8	3,1	3,1	99,6
	überhaupt nicht wichtig	1	,4	,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Sicherheit der Anstellung

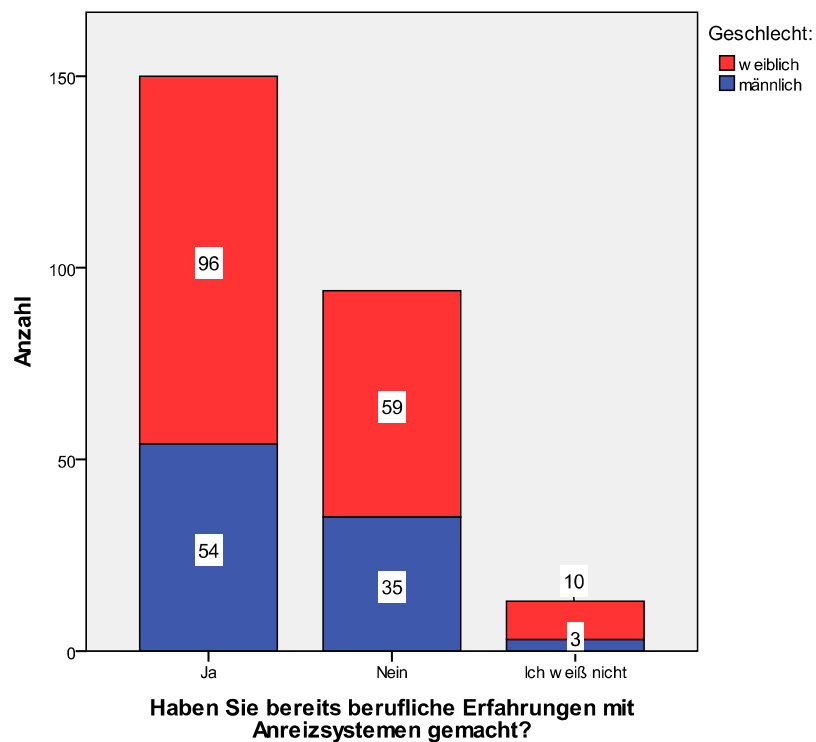
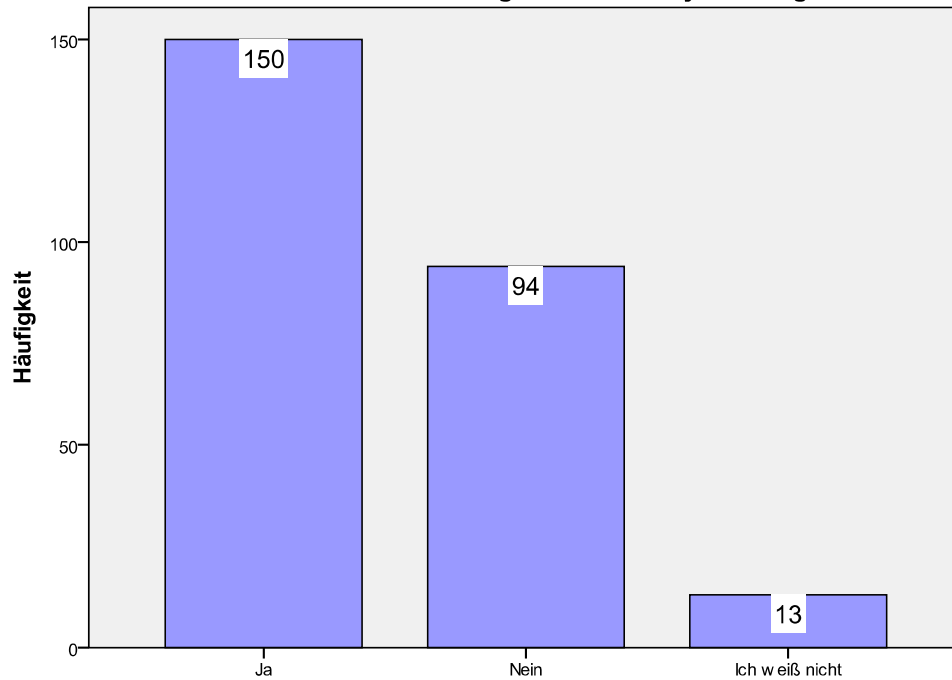
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sehr wichtig	126	49,0	49,0	49,0
	wichtig	105	40,9	40,9	89,9
	weder noch	15	5,8	5,8	95,7
	weniger wichtig	9	3,5	3,5	99,2
	überhaupt nicht wichtig	2	,8	,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Häufigkeiten - Erfahrungen mit Anreizsystemen

Haben Sie bereits berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	150	58,4	58,4	58,4
	Nein	94	36,6	36,6	94,9
	Ich weiß nicht	13	5,1	5,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Haben Sie bereits berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht?

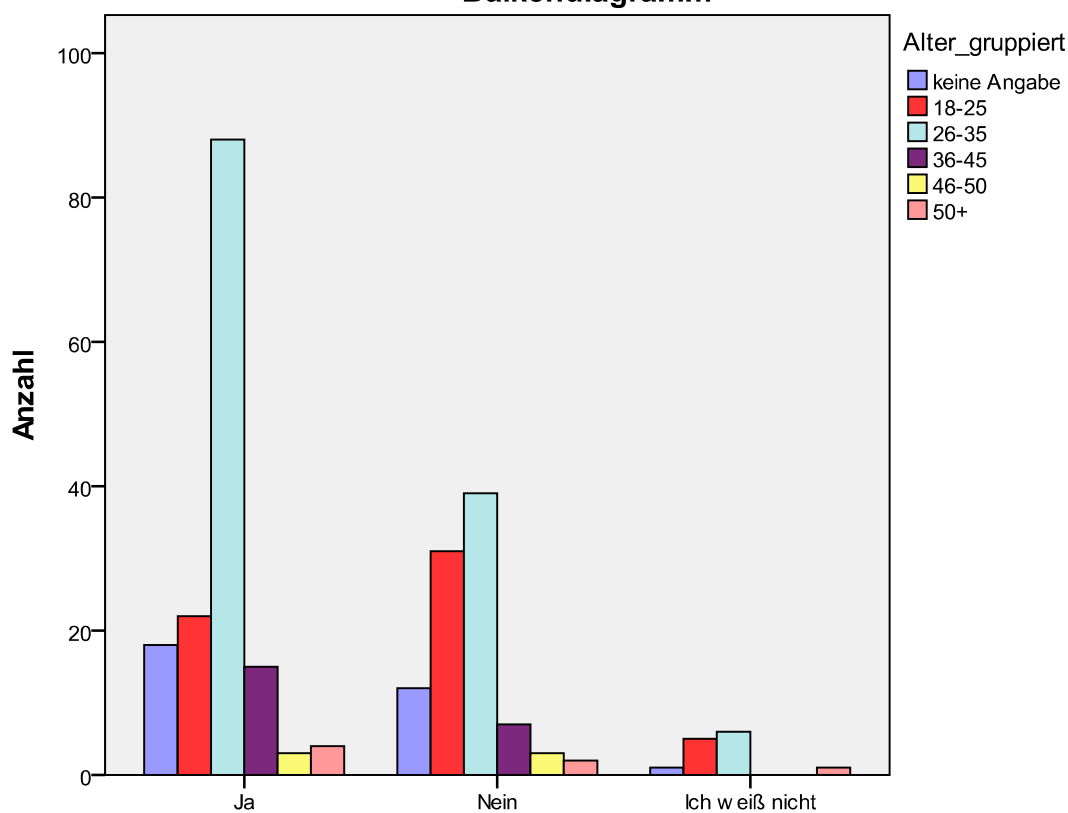


Haben Sie bereits berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht? * Alter_gruppiert Kreuztabelle

Anzahl

		Alter_gruppiert						Gesamt
		keine Angabe	18-25	26-35	36-45	46-50	50+	
Haben Sie bereits	Ja	18	22	88	15	3	4	150
berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht?	Nein	12	31	39	7	3	2	94
	Ich weiß nicht	1	5	6	0	0	1	13
Gesamt		31	58	133	22	6	7	257

Balkendiagramm



Haben Sie bereits berufliche Erfahrungen mit Anreizsystemen gemacht?

Häufigkeiten - Eigenschaften von Anreizsystemen

Leistungsfördernd - Anreize sollen zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter führen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00	43	16,7	16,7	16,7
	2,00	47	18,3	18,3	35,0
	3,00	45	17,5	17,5	52,5
	4,00	51	19,8	19,8	72,4
	5,00	36	14,0	14,0	86,4

6,00	35	13,6	13,6	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

Transparenz - Anreize sollen für alle Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00	21	8,2	8,2	8,2
	2,00	42	16,3	16,3	24,5
	3,00	38	14,8	14,8	39,3
	4,00	59	23,0	23,0	62,3
	5,00	59	23,0	23,0	85,2
	6,00	38	14,8	14,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Individualität - Anreize müssen individuell auf die Mitarbeiter abgestimmt werden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00	13	5,1	5,1	5,1
	2,00	21	8,2	8,2	13,2
	3,00	35	13,6	13,6	26,8
	4,00	28	10,9	10,9	37,7
	5,00	66	25,7	25,7	63,4
	6,00	94	36,6	36,6	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Motivationssteigernd - Anreize sollen in erster Linie die Motivation fördern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00	76	29,6	29,6	29,6
	2,00	50	19,5	19,5	49,0
	3,00	47	18,3	18,3	67,3
	4,00	31	12,1	12,1	79,4
	5,00	21	8,2	8,2	87,5
	6,00	32	12,5	12,5	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Belohnungswirkung - Anreize dienen in erster Linie zur Belohnung der Mitarbeiter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1,00	51	19,8	19,8	19,8
	2,00	47	18,3	18,3	38,1
	3,00	58	22,6	22,6	60,7

4,00	43	16,7	16,7	77,4
5,00	33	12,8	12,8	90,3
6,00	25	9,7	9,7	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

Gerechtigkeit - Anreize sollen gerecht verteilt werden; niemand soll diskriminiert werden.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 1,00	53	20,6	20,6	20,6
2,00	50	19,5	19,5	40,1
3,00	34	13,2	13,2	53,3
4,00	45	17,5	17,5	70,8
5,00	42	16,3	16,3	87,2
6,00	33	12,8	12,8	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

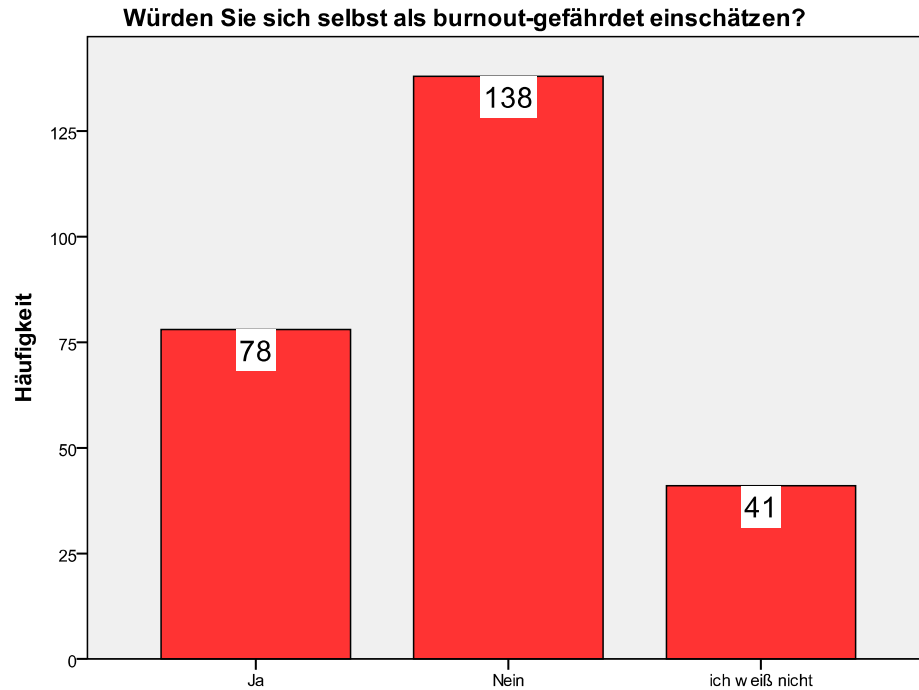
Häufigkeiten - Burnout

Kennen Sie den Begriff Burnout?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ja	254	98,8	98,8	98,8
Nein	3	1,2	1,2	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	

Würden Sie sich selbst als burnout-gefährdet einschätzen?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Pro- zente
Gültig Ja	78	30,4	30,4	30,4
Nein	138	53,7	53,7	84,0
ich weiß nicht	41	16,0	16,0	100,0
Gesamt	257	100,0	100,0	



Kreuztabelle - burnout-gefährdet:

Würden Sie sich selbst als burnout-gefährdet einschätzen? * Geschlecht: Kreuztabelle

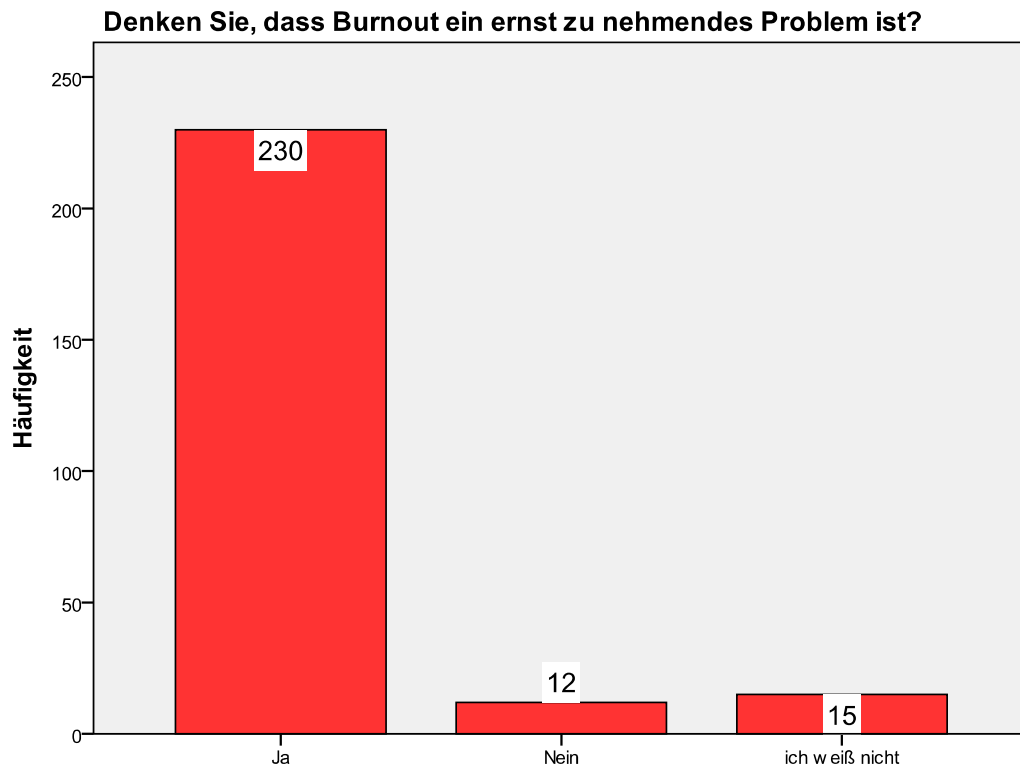
Anzahl

		Geschlecht:		Gesamt
		weiblich	männlich	
Würden Sie sich selbst als burnout-gefährdet einschätzen?	Ja	50	28	78
	Nein	92	46	138
	ich weiß nicht	23	18	41
Gesamt		165	92	257

Häufigkeiten - Burnouteinschätzung

Denken Sie, dass Burnout ein ernst zu nehmendes Problem ist?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	230	89,5	89,5	89,5
	Nein	12	4,7	4,7	94,2
	ich weiß nicht	15	5,8	5,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	



Selbsteinschätzung - Burnoutgefährdung

Ich übernehme lieber selbst die Aufgaben, da ich dann weiß, dass sie richtig gemacht wurden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	210	81,7	81,7	81,7
	trifft nicht zu	47	18,3	18,3	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich delegiere lieber die Aufgaben

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	52	20,2	20,2	20,2
	trifft nicht zu	205	79,8	79,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich ärgere mich oft über Kleinigkeiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	161	62,6	62,6	62,6
	trifft nicht zu	96	37,4	37,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich reagiere gereizt, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	170	66,1	66,1	66,1
	trifft nicht zu	87	33,9	33,9	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich möchte stets besser sein, als andere

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	140	54,5	54,5	54,5
	trifft nicht zu	117	45,5	45,5	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich habe Angst davor Fehler zu machen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	126	49,0	49,0	49,0
	trifft nicht zu	131	51,0	51,0	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich reagiere häufig gereizt, obwohl ich das gar nicht will

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	105	40,9	40,9	40,9
	trifft nicht zu	152	59,1	59,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Es passiert mir hin und wieder, dass ich anderen gegenüber unbeherrscht bin

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	86	33,5	33,5	33,5
	trifft nicht zu	171	66,5	66,5	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich fühle mich abends oft erschöpft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	153	59,5	59,5	59,5
	trifft nicht zu	104	40,5	40,5	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich kann mich nicht mehr so gut wie früher auf Sachen konzentrieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	89	34,6	34,6	34,6
	trifft nicht zu	168	65,4	65,4	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Manchmal habe ich den Eindruck, dass meine Freizeit zur Erholung nicht ausreicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	147	57,2	57,2	57,2
	trifft nicht zu	110	42,8	42,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Ich kann nicht mehr so richtig abschalten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	87	33,9	33,9	33,9
	trifft nicht zu	170	66,1	66,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

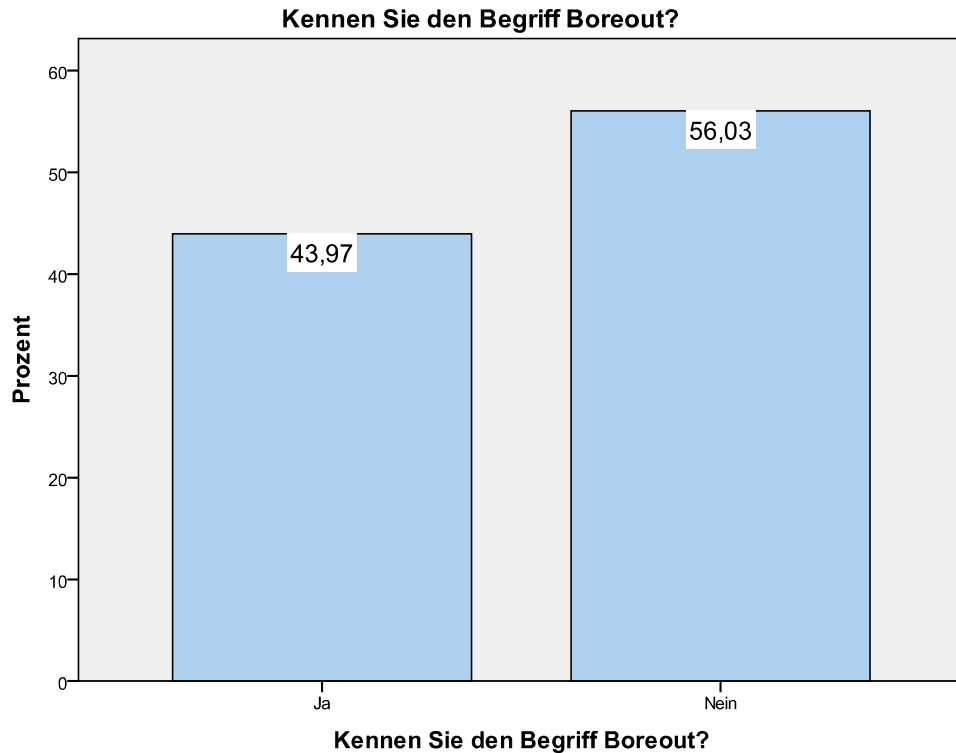
Ich leide häufig (mehrmals im Monat) unter Schlafproblemen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	70	27,2	27,2	27,2
	trifft nicht zu	187	72,8	72,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Häufigkeiten - Boreout

Kennen Sie den Begriff Boreout?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	113	44,0	44,0	44,0
	Nein	144	56,0	56,0	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	



Würden Sie sich selbst als boreout-gefährdet einschätzen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	36	14,0	14,0	14,0
	Nein	195	75,9	75,9	89,9
	ich weiß nicht	26	10,1	10,1	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Häufigkeiten - Einschätzung Boreout

Denken Sie, dass Boreout ein ernst zu nehmendes Problem ist?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	139	54,1	54,1	54,1
	Nein	52	20,2	20,2	74,3
	ich weiß nicht	66	25,7	25,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Selbsteinschätzung - Boreoutgefährdung

Erledigen Sie private Dinge während der Arbeit?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	174	67,7	67,7	67,7
	trifft nicht zu	83	32,3	32,3	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Fühlen Sie sich unterfordert oder gelangweilt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	65	25,3	25,3	25,3
	trifft nicht zu	192	74,7	74,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Tun Sie ab und zu so, als ob Sie arbeiten würden, tatsächlich haben Sie aber überhaupt keinen Stress?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	93	36,2	36,2	36,2
	trifft nicht zu	164	63,8	63,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Sind Sie am Abend müde und erschöpft, obwohl Sie überhaupt keinen Stress hatten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	70	27,2	27,2	27,2
	trifft nicht zu	187	72,8	72,8	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Sind Sie mit Ihrer Arbeit eher unglücklich?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	69	26,8	26,8	26,8
	trifft nicht zu	188	73,2	73,2	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Vermissen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit, die tiefere Bedeutung?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	72	28,0	28,0	28,0
	trifft nicht zu	185	72,0	72,0	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Könnten Sie Ihre Arbeit eigentlich schneller erledigen, als Sie dies tun?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	91	35,4	35,4	35,4
	trifft nicht zu	166	64,6	64,6	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Würden Sie gerne etwas anderes arbeiten, scheuen sich aber vor dem Wechsel, weil Sie dabei zu wenig verdienen würden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	67	26,1	26,1	26,1
	trifft nicht zu	190	73,9	73,9	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Verschicken Sie während der Arbeit private emails an Kollegen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	160	62,3	62,3	62,3
	trifft nicht zu	97	37,7	37,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Interessiert Sie Ihre Arbeit nicht oder wenig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft zu	47	18,3	18,3	18,3
	trifft nicht zu	210	81,7	81,7	100,0
	Gesamt	257	100,0	100,0	

Zusammenfassung (deutsch)

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Anreizsysteme bzw. der Erhebung von Faktoren die für Mitarbeiter von Bedeutung sind. Es wird ein Überblick über verschiedene Motivationstheorien gegeben, sodass ein Einblick in die unterschiedlichen Motivationsquellen gegeben wird. Weiters werden die Symptome Burnout und Boreout näher erläutert, sowie deren Symptome und Verlauf aufgezeigt. Im Anschluss werden Anreizsysteme näher besprochen, deren Funktionen und Anforderungen aufgezeigt und näher beschrieben. Abschließend werden mittels einer empirischen Befragung, welche online mittels der Umfragesoftware Qualtrics durchgeführt wurde, Faktoren untersucht, die die zuvor vorgestellten Themen betreffen. Die Auswertung der Umfrage erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS.

Abstract (english)

This paper deals with the issue of incentive systems and the identification of factors which are important to employees. It gives an overview about various theories of motivation, to offer an insight into the different sources of motivation. Furthermore, the symptoms burnout and boreout are discussed closer. The typical disease runs and impacts will be shown. Moreover incentive systems are described in more detail as well as their capabilities and requirement. Finally the author conduct an empirical survey by using online the online survey software Qualtric to examine factors, which affect the previously discussed topics. The analysis of the survey was carried out by using the statistical program SPSS.

Curriculum Vitae

Susanne DACHGRUBER, B.A.

Geburtsdatum 07.10.1984
Geburtsort Wien
Staatsbürgerschaft Österreich
E-Mail: susanne.dachgruber@fh-vie.ac.at



Ausbildung

10/2009- 2012 Studium an der **Universität Wien**
Magisterstudiengang: Betriebswirtschaftslehre
Kernfachkombinationen:
▪ Industrial Management
▪ International Marketing

09/2006- 25.06.2009 Studium an der **FH des BFI Wien**
berufsbegleitender Studiengang:
Europäische Wirtschaft u. Unternehmensführung
Abschluss: „Bachelor of Arts in Business / B.A.“
(Sponson: 14.06.2009)

09/2004- 06/2006 Studium d. Wirtschaftswissenschaften
an der Wirtschaftsuniversität Wien,
Abbruch: nicht mit d. Berufstätigkeit vereinbar

09/1999-06/2004 HAK Augarten, Vertiefungsrichtung: Controlling
Matura: 18. Juni 2004

09/1995-06/1999 Bundesgymnasium Sperlgasse

Berufliche Tätigkeiten neben dem Studium

08/2004 - dato **Dr. Pendl & Dr. Piswanger, Personal- und Unternehmensberatung, Wien**
Backoffice-Mitarbeiterin (freie Dienstnehmerin)

- Administrative Unterstützung der Geschäftsführer und der Personalberater
- Rezeption (Kunden- und Kandidatenkontakt)
- Eingabe und Wartung der Bewerberdatenbank
- Datenbankabfragen von geeigneten Personalprofilen aus dem Kandidatenpool als Vorauswahl für Interviews
- Archivierung der Bewerbungsunterlagen
- Gestaltung und Bearbeitung von Seminarskripten
- Einschulung neuer Backoffice-Mitarbeiter
- Mithilfe bei Interviews mit potentiellen Backoffice-Mitarbeitern
- Researchaufträge

Juli – August 2011

Siemens Personaldienstleistungen

Praktikantin der HR Abteilung für Vertrieb

- Eingabe und Wartung der Bewerberdatenbank
- Erstkontaktierung von Kandidaten/ Führen von
- Telefoninterviews
- Mithilfe bei Kandidatentestungen
- Einträge in Datenbank
- Datenarchivierung
- Unterstützung und Durchführung von Vertragsabschluss

Juli – August 2010

Siemens Personaldienstleistungen

Praktikantin der HR Abteilung für Vertrieb

- Eingabe und Wartung der Bewerberdatenbank
- Erstkontaktierung von Kandidaten
- Mithilfe bei Interviews / Testungen
- Einträge in Datenbank
- Datenarchivierung
- Unterstützende Tätigkeit zum Vertragsabschluss

Juli – August 2008

ON Österreichisches Normungsinstitut

Praktikantin der HR Abteilung und Assistenz der Geschäftsleitung (Fr. DDr.Stampfl-Blaha)

- Erstellung eines Service Level Agreement für die Human Resources Abteilung (Inhalt & Layout), sowie die Erstellung eines Grundgerüsts für SLAs für andere Abteilungen
- Erstellung eines Informationsfolders „Austrian Standards als Dienstgeber“
- Einträge in Datenbank
- Mappengestaltung für Personalakten
- Unterstützende Tätigkeit zur Erfassung freier Dienstnehmer
- Administrative Unterstützung der Abteilungen

Juli - August 2007

Zielpunkt Warenhandel GmbH & Co KG, Wien

Praktikantin der Finanzbuchhaltung und Kundendispo

- Kreditorenstammdateneingabe und Archivierung
- Administrative Unterstützung der Abteilungen
- Korrespondenz und Datenbearbeitung
- Bankbuchungen und Verwaltung des Belegarchivs

August 2006

Schinner Versicherungsbüro GmbH, Wien

Praktikantin

- Polizzeneingabe und Archivierung
- Korrespondenz und Auftragsbearbeitung
- Administrative Unterstützung der Abteilungen

Juli 2003

Waldviertler Jugenddorf, Allentsteig

Kinderbetreuerin

Sprach- und EDV-Kenntnisse

Deutsch (Muttersprache), **Englisch** (in Wort und Schrift), **Italienisch** (Maturaniveau), **Spanisch** (Grundkenntnisse), **Türkisch** (Grundkenntnisse).

MS Office (Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, etc.), SAP- Kenntnisse, SPSS

Weiterbildung / Seminare

Verhandlungstaktik, Rhetorik, Coaching, Telefoncoaching, Körpersprache, Selbstcoaching, Verhandlungsführung, Präsentationstechnik und Moderation

Hobbies & Interessen

Fremdsprachen, Laufen, Lesen, Kino, Städtereisen