

A word cloud centered around the word "Analyse" in large green font. Other words include "Motivation" (grey), "Vorschlagswesen" (blue), "Rubikon" (red), "Anreize" (yellow), "Mitarbeitende" (cyan), "Vorschlag" (blue), "einreichen" (red), and "Motive" (black).

## **Analyse von Motiven für Verbesserungsvorschläge**

Bachelor Thesis

2015

### **Auftraggeber**

---

**Stiftung für Schwerbehinderte Luzern**

**Personalmanagement**

Daniela Grisiger

### **Begleitende Person**

---

**Fachhochschule Nordwestschweiz**

**Hochschule für Angewandte Psychologie**

Prof. Dr. Fred Van den Anker

### **Verfasser**

---

**Fachhochschule Nordwestschweiz**

**Hochschule für Angewandte Psychologie**

Marcel Wergles

## **Abstract**

Diese Bachelor Thesis geht den Fragen nach, welches die Gründe für die zurückhaltende Beteiligung am Vorschlagswesen sind und unter welchen Bedingungen und Faktoren die Mitarbeitenden bereit sind, ihre Vorschläge einzureichen. Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurden aus der Literatur und aus elf halbstandardisierten Interviews mit Mitarbeitenden die Befunde zusammengetragen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden zwar Vorschläge den Vorgesetzten mündlich mitteilen, ein grosser Teil davon jedoch in Vergessenheit gerät und nicht umgesetzt wird. Trotzdem werden Vorschläge nicht im bestehenden Vorschlagswesen schriftlich eingereicht. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig. Ein möglicher Grund ist das ausgeprägte Gruppendenken der Mitarbeitenden, auf welches das Vorschlagswesen keine Rücksicht nimmt. Die Arbeit zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen die Mitarbeitenden bereit sind, sich am Vorschlagswesen aktiv zu beteiligen.

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen, ohne Anhang: 113'066

## Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

---

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellungen	2
1.3	Aufbau der Arbeit	2
<b>2</b>	<b>Das Vorschlagswesen</b>	<b>4</b>
2.1	Weiterentwicklung zum Vorgesetztenmodell	5
2.2	Abgrenzung zum Ideenmanagement	5
2.3	Abgrenzung zum Innovationsmanagement	6
<b>3</b>	<b>Motivation und Vorschlagswesen</b>	<b>7</b>
3.1	Personale Faktoren	8
3.1.1	Implizite Motive	9
3.1.2	Explizite Motive	10
3.2	Situative Faktoren	11
3.2.1	Tätigkeitsorientierte Anreize	12
3.2.2	Zweckorientierte Anreize	14
3.3	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	15
3.3.1	Fazit aus dem Rubikon-Modell für das Vorschlagswesen	18
3.4	Übersicht der Motivationsfaktoren	19
<b>4</b>	<b>Interviews</b>	<b>20</b>
4.1	Sampling	20
4.2	Untersuchte Stichproben	21
4.3	Leitfadenerstellung	21
4.4	Durchführung	24
4.5	Datenanalyse	24
<b>5</b>	<b>Beschreibung der Ergebnisse</b>	<b>27</b>
5.1	Deduktive Codes	27
5.1.1	Arbeitserleichterung	27
5.1.2	Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit	27
5.1.3	Vergangene positive Erfahrungen	27
5.1.4	Vorgesetztenverhältnis	28
5.1.5	Offenheit der Vorgesetzten	29
5.1.6	Umsetzung der Vorschläge	30
5.1.7	Feedback	31
5.1.8	Transparenz	31

5.1.9	Unbürokratische Einreichung.....	32
5.1.10	Persönliche Anerkennung.....	33
5.1.11	Belohnung.....	33
5.2	Induktive Codes.....	34
5.2.1	Teamarbeit.....	34
5.2.2	Organisationsstruktur.....	35
5.2.3	Aufwand.....	35
5.2.4	Weitere Gründe für die Nichteinreichung.....	36
5.2.5	Verbesserungsvorschlag für das künftige Vorschlagswesen.....	36
<b>6</b>	<b>Ergebnisdiskussion.....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>40</b>
7.1	Handlungsempfehlung „Kommunikation Vorschlagswesen“: Bedeutsamkeit und Interesse an Vorschlägen kommunizieren.....	40
7.2	Handlungsempfehlung „Feedback“: Zeitnahe Rückmeldung und persönliche Kontaktaufnahme.....	41
7.3	Handlungsempfehlung „Positive Erfahrung ermöglichen“: Eingereichte Vorschläge müssen gewürdigt werden.....	41
<b>8</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>46</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>47</b>
<b>11</b>	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
<b>12</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
<b>13</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>52</b>
13.1	Kodierleitfaden.....	52
13.2	Interviewleitfaden.....	56

## 1 Einleitung

Kreative Ideen der Mitarbeitenden sind für den Erfolg eines Unternehmens unverzichtbar (Bumann, 1991). Denn Vorschläge von Mitarbeitenden können zu grossen Innovationen für die Unternehmung führen. Umgekehrt hat das Vorschlagswesen auch eine Signalfunktion. Es signalisiert Modernität, Qualitäts- und Effizienzbewusstsein sowohl nach aussen wie auch nach innen. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass einige Unternehmen immer noch kein funktionierendes Vorschlagswesen besitzen. Und bei vielen Unternehmen, welche zwar formal ein solches besitzen, ist es de facto „tot“ (Frey, 2000). Denn obwohl die Einführung eines Vorschlagswesens viele Vorteile verspricht, funktioniert dieses Instrument in der Praxis oftmals nicht reibungslos (von Bismarck, 2000). Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass deutlich weniger Vorschläge eingereicht werden, als von der Unternehmensleitung oder von den einzelnen Vorgesetzten erwartet wurde (Frey, 2000). Die Gründe für die Nichteinreichung von Vorschlägen können sehr vielfältig und unübersichtlich sein. So wurde in der Forschung rund um das Vorschlagswesen von vielen Autoren das Thema Motivation aufgegriffen. Unternehmen sind bestrebt der Frage nachzugehen, unter welchen Bedingungen und Faktoren Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge einreichen würden. Die Psychologie, welche sich als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten von Menschen versteht, ist prädestiniert, sich dieser Frage anzunehmen.

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Stiftung begleitet und betreut Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung. Diese werden in Wohngruppen von Betreuerinnen<sup>1</sup> rund um die Uhr bei der Entwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt. Die Stiftung umfasst zurzeit 41 Wohngruppen und beschäftigt rund 850 Mitarbeitende. Davon sind ca. 450 Mitarbeitende im Vollzeitpensum angestellt. Auf einer Wohngruppe leben in der Regel acht Menschen mit einer geistigen und/oder mehrfachen Behinderung.

Die Stiftung verwaltet ein Intranet, in welchem aktuelle News und Informationen für alle Mitarbeitenden einsehbar sind. Seit 2013 besteht im Intranet ein Forum mit einer Rubrik „Vorschläge und Ideen“. In dieser Rubrik haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, Vorschläge einzureichen. Die Themenwahl können sie dabei selber bestimmen.

Jedoch sind seither nur wenige Vorschläge eingegangen. Mit der Rubrik „Vorschläge und Ideen“ besteht zwar formell ein Vorschlagswesen in der Unternehmung, welches jedoch sozusagen „eingeschlafen“ ist. Eine Überarbeitung des bestehenden Vorschlagswesens wird aus diesem Grund im

---

<sup>1</sup> Das Leitbild der Stiftung gibt die weibliche Form vor. Die Ausführungen gelten jeweils für beide Geschlechter.

Jahresziel 2015 angestrebt. Für die Überarbeitung wird ein Innovationsfonds von einem gewissen Betrag eingerichtet, der für die Re-Aktivierung des Vorschlagswesens genutzt werden kann. Die Unternehmung sieht vor im Intranet ein sogenanntes „Chancen-Kleeblatt“ aufzuschalten, welches als zentrales Meldetool genutzt werden soll. Mit einem Klick auf die Leuchtbirne im Kleeblatt haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Vorschläge jederzeit schriftlich einzureichen.

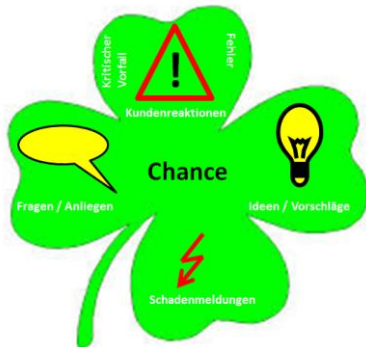


Abbildung 1: Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool

Nach dem Klick auf die Leuchtbirne erscheint ein Fenster, in welchem man den Vorschlag schriftlich erfassen kann. Nach der Einreichung gelangt der Vorschlag an eine zentrale Stelle, welche den Vorschlag zur Bearbeitung jeweils an die entsprechende direkte Vorgesetzte des Mitarbeitenden weiterleitet.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Das Ziel besteht darin, dass das künftige Vorschlagswesen von den Mitarbeitenden genutzt wird und somit viele Vorschläge von den Mitarbeitenden eingereicht werden. Um dies zu bewerkstelligen, wird zunächst analysiert, wieso bisher keine oder nur wenige Vorschläge in das bestehende System eingereicht wurden. In einem zweiten Schritt wird analysiert, unter welchen Voraussetzungen die Mitarbeitenden motiviert sind, ihre Vorschläge einzureichen. Daraus ergeben sich folgende zwei Fragestellungen:

1. Welches sind die Gründe für die zurückhaltende Beteiligung am Vorschlagswesen?
2. Welche Bedingungen/Faktoren müssen gegeben sein, damit die Mitarbeitenden motiviert sind, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

In dieser Arbeit soll im Folgenden das Dickicht der Motivation bezüglich Einreichung von Verbesserungsvorschlägen aus der Sicht der Psychologie kritisch betrachtet und hinterfragt werden. Dazu erfolgt im **zweiten Kapitel** zunächst eine Einführung in die notwendigen Grundlagen des Vorschlagswesens. Dabei geht es um eine klare Begriffsbestimmung zum Vorschlagswesen sowie klare Abgrenzungen zu verwandten Themen. Das **dritte Kapitel** gibt eine Einführung in das Begriffsumfeld

der Motivation bezüglich Einreichung von Vorschlägen. Dabei wird die aktuelle Forschung aufgegriffen und anhand von Literaturstudien aufgezeigt, welche die wesentlichen Motivationsfaktoren sind, Vorschläge einzureichen. Im **vierten Kapitel** wird das Interview als Erhebungsinstrument sowie das Vorgehen der Analyse erläutert. Das **fünfte Kapitel** stellt die Ergebnisse der Auswertungen dar. Diese Ergebnisse werden im **sechsten Kapitel** zusammengefasst, die Fragestellungen beantwortet sowie erste Schlüsse gezogen. Im **siebten Kapitel** werden drei konkrete Handlungsempfehlungen für das künftige Vorschlagswesen erläutert. Im **achten Kapitel** werden Theorie, Methode und Ergebnisse zusammengeführt und diskutiert. Ein abschliessendes Fazit erfolgt im **neunten Kapitel**.



## 2 Das Vorschlagswesen

Das Vorschlagswesen als „Instrument zur wirtschaftlichen und menschengerechten Betriebsführung“ (Thom & Piening, 2009) wird in der Literatur weitgehend einheitlich definiert. Nach Bumann (1991) wird das Vorschlagswesen als Einrichtung zur Förderung, Beurteilung, Anerkennung und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen verstanden.

Das Vorschlagswesen bietet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich einzeln oder in Gruppen aktiv durch die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen am Betriebsgeschehen zu beteiligen. Der Grundgedanke beruht auf der Erkenntnis, dass niemand so viel hört, sieht und weiss wie alle Mitarbeitenden (Franken, 2008). Die klassischen Ziele eines Vorschlagswesens sind in erster Linie wirtschaftliche Ziele wie Kosteneinsparungen, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Erleichterung der Arbeit oder Qualitätsverbesserungen. Jedoch gewinnen auch soziale Ziele immer mehr an Bedeutung (Franken, 2008). Mit sozialen Zielen sind unter anderem die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung gemeint. Der Mitarbeitende als mitdenkender und mitgestaltender Mensch steht dabei im Mittelpunkt (Bumann, 1991). Das Grundelement des Vorschlagswesens ist der Verbesserungsvorschlag. Dieser Verbesserungsvorschlag ist der zentrale Begriff, für den letztlich Anstrengungen unternommen werden, ein Vorschlagswesen einzuführen (Franken, 2008). Für Bumann (1991) gilt als Verbesserungsvorschlag im Sinne des Vorschlagswesens jeder eingereichte konstruktive Vorschlag, der als Ergebnis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung einer Einzelperson oder einer Personengruppe auf eine Änderung, Verbesserung oder Neuerung eines beliebigen betrieblichen Zustandes zielt. Dies bedeutet, dass ein Verbesserungsvorschlag eine freiwillige Zusatzleistung eines Mitarbeitenden oder einer Gruppe darstellt, welcher schriftlich eingereicht oder mündlich vorgetragen werden kann. Ein Verbesserungsvorschlag ist somit eine eigenständige Idee eines Mitarbeitenden oder einer Gruppe zu einem selbst erkannten Problem mit dem dazugehörigen Lösungsweg. Wenn ein Verbesserungsvorschlag schriftlich eingereicht wird, so ist der Soll-Zustand gegenüber dem IST-Zustand klar zu deklarieren. Dazu kommt noch eine Darstellung, wie der Verbesserungsvorschlag realisiert werden soll. Eingereichte Vorschläge werden nach Läge (2002) auf folgende formelle Kriterien überprüft:

- Wird genau beschrieben, was wie verbessert werden kann?
- Gehört der Vorschlag nicht oder nur teilweise zum Arbeitsgebiet des Einreichers?
- Ist die Anregung neu?

Danach werden die Vorschläge zur Beurteilung an eine zuständige Person weitergeleitet, welche für die Bearbeitung der Vorschläge verantwortlich ist. Diese Person wird in der Regel von der Unternehmensleitung benannt.

## 2.1 Weiterentwicklung zum Vorgesetztenmodell

Wie in Kapitel 1.1 Ausgangslage und Problemstellung beschrieben, kommt beim künftigen Vorschlagswesen das sogenannte Vorgesetztenmodell zum Tragen. Das Vorgesetztenmodell wird als Weiterentwicklung zum klassischen Vorschlagswesen angesehen. Ein entscheidendes Merkmal liegt beim Vorgesetztenmodell darin, dass das Vorschlagswesen dezentralisiert wird, indem die direkten Vorgesetzten in den Prozess einbezogen werden und für die Bearbeitung der Vorschläge verantwortlich sind. Dadurch soll der kommunikative Austausch zwischen den Mitarbeitenden sowie den direkten Vorgesetzten gefördert werden. Falls der Vorschlag der Vorgesetzten mündlich eingereicht wird, kann dieser in einem zweiten Schritt auf einem dafür vorgesehenen Formular schriftlich festgehalten werden (Läge, 2002). Von Bismarck (2000) sagt aus, dass mit dem Vorgesetztenmodell ein Vorschlagswesen entwickelt worden ist, welches an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert ist. Die Folge davon ist jedoch, dass die Vorgesetzten vermehrt ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Denn mit dem Vorgesetztenmodell übernehmen die Vorgesetzten zugleich die Verantwortung, Werte und Einstellung der Unternehmungsführung weiterzuvermitteln und Mitarbeitende zu motivieren, Vorschläge einzureichen (Wrede, 2007). Die Vorteile des Vorgesetztenmodells bestehen in der schnellen Bearbeitungszeit der Vorschläge sowie dem kommunikativen Austausch zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten. Gleichzeitig bietet dieser Aspekt auch einen Nachteil, nämlich wenn die Vorgesetzten nicht alle Mitarbeitenden gleich fair behandeln. Läge (2000) empfiehlt aus diesem Grund, nicht ausschliesslich das Vorgesetztenmodell einzusetzen, sondern den Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit zu geben, Vorschläge auch an eine zentrale Stelle einreichen zu können.

## 2.2 Abgrenzung zum Ideenmanagement

Der Begriff Ideenmanagement wurde 1975 von Spahl entwickelt (Thom & Piening, 2009). Er stellt einen Oberbegriff für Aktivitäten wie Qualitätszirkel, Wertanalyse und das Patentwesen dar. Einige Unternehmen ersetzen den Begriff des Vorschlagswesens durch Ideenmanagement. Unternehmen, die sowohl ein Vorschlagswesen als auch kontinuierliche Verbesserungsprozess-Aktivitäten nutzen, fassen in der Regel beides unter dem Oberbegriff Ideenmanagement zusammen (Läge, 2002). Der wesentliche Unterschied zwischen dem klassischen Vorschlagswesen und dem Ideenmanagement besteht in der Perspektive: Das Ideenmanagement ist als Teil des Human Resource Management anzusehen, weil unter diesem Begriff auch Management-Tätigkeiten anfallen wie beispielsweise geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um die Kreativität der Mitarbeitenden anzusprechen und zu fördern. Beim Ideenmanagement sind die Vorgesetzten verantwortlich, dass ihre Mitarbeitenden Verbesserungsvorschläge einreichen, damit das Unternehmen Verbesserungen herbeiführen kann. Beim klassischen Vorschlagswesen hingegen geht man davon aus, dass Mitarbeitende eher zufällig

Vorschläge einreichen, also ohne zusätzliche Steuerung seitens des Managements. Es findet also ein Wechsel von der Bringschuld des Einreichers im Vorschlagswesen zur Holschuld der Ideen seitens der Organisation im Ideenmanagement statt.

Die im Text beschriebenen Unterschiede des Vorschlagswesens zum Ideenmanagement werden zur Übersicht nochmals dargestellt:

Tabelle 1: Unterschiede zwischen dem klassischen Vorschlagswesen und dem Ideenmanagement

<b>Annahmen im klassischen Vorschlagswesen</b>	<b>Annahmen im Ideenmanagement</b>
Vorschlagswesen wird primär als Erhebungsinstrument auf der operativen Ebene verwendet.	Das Vorschlagswesen als strategisches Instrument zur Mitarbeiterführung.
Führungskraft ist Vorgesetzter einer wenig verbesserungsbedürftigen, fehlerfreien Abteilung.	Führungskraft unterstützt die Entwicklung neuer Ideen, Abteilungen mit vielen Verbesserungsvorschlägen zeichnen sich aus.
Zentralisiertes, regelgesteuertes Vorschlagswesen.	Aktives, dezentrales, flexibleres, abteilungsspezifisches Vorschlagswesen.
Verbesserungsvorschläge sind die Ausnahme.	Verbesserungsvorschläge sind ein ständiger Prozess.

### 2.3 Abgrenzung zum Innovationsmanagement

Der Ausdruck Innovationsmanagement ist zurzeit sehr verbreitet (Bumann, 1991). Die Rahmenbedingungen verändern sich in Unternehmen rasch und zwingen diese, sich innovativ zu verhalten. Aus diesem Grund ist die Bedeutung des Innovationsmanagements unverkennbar. Das Ideenmanagement bildet ein Element des Innovationsmanagements (Läge, 2002). Die Unterscheidung liegt im Neuigkeitsgrad und dem Umfang eines Verbesserungsvorschlags. Es wird erst von Innovationen gesprochen, wenn es sich um bedeutende Veränderungen handelt. Von Vorschlägen innerhalb des Vorschlagswesens werden eher kleinere Verbesserungen erwartet.

### 3 Motivation und Vorschlagswesen

Die Motivationsforschung gehört zu den bedeutendsten Themen der Arbeits- und Organisationswissenschaften (von Bismarck, 2000). Der Grund dafür ist, dass die Frage nach dem Warum und dem Antrieb des menschlichen Handelns seit jeher zu den grundlegenden Fragen der Psychologie gehört. Auf das Vorschlagswesen bezogen ist eine Antwort auf die Frage, warum eine Mitarbeiterin einen Vorschlag einreicht oder eben nicht, sehr bedeutsam. Wenn es möglich ist, eine Antwort auf diese Fragen zu finden, ist es ebenfalls möglich, Ansätze zu kreieren, um Mitarbeitende zur Einreichung von Vorschlägen zu motivieren.

Es existieren in der Psychologie viele Definitionen zur Motivation (Rheinberg, 2008). Nach Heckhausen und Heckhausen (2010) bedeutet Motivation einfach ausgedrückt das Anstreben von Zielzuständen. Dabei wird von einem aktiven Verhalten ausgegangen, bei dem die Motivation die Richtung, Ausdauer (Persistenz) sowie Intensität von zielgerichtetem Verhalten zu erklären versucht (Nerdinger, 2007). Die Richtung entspricht der Wahl oder Entscheidung für ein Ziel oder einer Handlungsalternative. Eine hohe Ausdauer zeigt sich einerseits darin, dass eine Tätigkeit trotz Unterbrechungen ausgeführt wird, sobald sich eine neue Handlungsgelegenheit ergibt, und andererseits, dass trotz Ablenkungen oder Störungen das Ziel nicht aufgegeben wird (Brandstätter, 2013). Der Aspekt der Intensität beschreibt die Anstrengung und Konzentration, die eine Person bei der Verfolgung des Ziels aufbringt (Kleinbeck und Kleinbeck, 2009). Bei manchen Aktivitäten fällt es leicht sich zu konzentrieren und an der Sache zu bleiben. Das kann so weit gehen, dass man alles um sich herum vergisst. Andere Aktivitäten erscheinen einem wiederum mühsam und man muss sich mit aller Kraft dazu zwingen, nicht einfach alles stehen und liegen zu lassen (Brandstätter, 2013).

Motivation entsteht im Zusammenspiel von Faktoren, die in der Person und in der Situation resp. der Umwelt liegen (Brandstätter et al., 2013; Heckhausen & Heckhausen, 2010; Kauffeld & Schermuly, 2011; Rheinberg, 2008). Rheinberg (2008) zählt zu den personalen Faktoren Motive wie persönliche Eigenschaften, Befinden, Erfahrungen und Fähigkeiten. Zu den situativen Faktoren der Umwelt situative Anreizbedingungen wie beispielsweise Kommunikationsbeziehungen, Führungsstil und Belohnungen, welche das Verhalten beeinflussen.

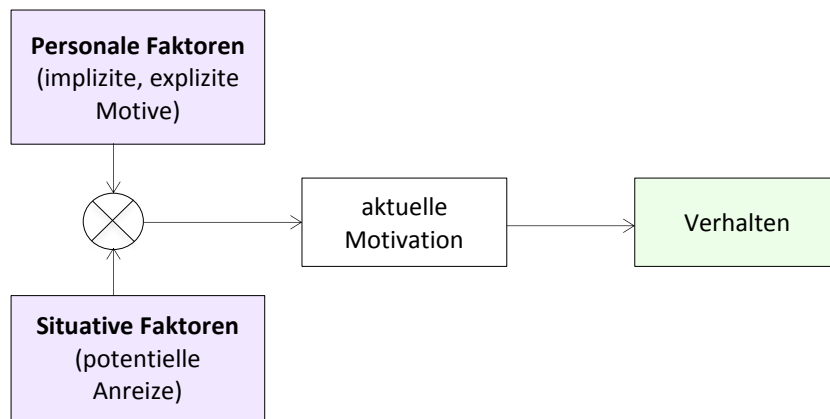


Abbildung 2: Klassisches Motivationsmodell nach Rheinberg (2008)

Diese Faktoren interagieren in einem Motivierungsprozess, der zu einem aktuellen Motivationszustand führt. Der aktuelle Motivationszustand wiederum beeinflusst das Verhalten einer Person. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Vielzahl weiterer Faktoren Einfluss auf die aktuelle Motivation bzw. das Verhalten von Individuen nimmt. Dies können beispielsweise Erfahrungen, Erwartungen oder physiologische Prozesse sein (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Aus der Abbildung 2: Klassisches Motivationsmodell nach Rheinberg (2008) lässt sich nach Brandstätter et al. (2013) folgern, dass die aktuelle Motivation und somit das Verhalten eine Funktion von personalen- und situativen Faktoren ist. Diese Funktion lässt sich formal als  $M = P \times S$  schreiben (aktuelle Motivation = personale Faktoren  $\times$  situative Faktoren). Ein bestimmtes Verhalten bleibt somit aus, wenn einer der beiden Faktoren, also Person oder Situation, nicht gegeben ist (Brandstätter et al., 2013). Auf das Vorschlagswesen hin hätte beispielsweise eine Mitarbeiterin einen Vorschlag eingereicht, welcher ihre persönliche Arbeitsstruktur und die der Mitarbeitenden erleichtern würde. Für die Einreichung des Vorschlages hat sie ein Motiv. Der eingereichte Vorschlag wird zwar entgegengenommen, findet jedoch keine weitere Beachtung. Nach erneutem Nachfragen der Mitarbeiterin stellt diese fest, dass ihr Vorschlag grundsätzlich nicht erwünscht ist. Die Feststellung, dass ihr Vorschlag keine Akzeptanz findet, senkt ihre aktuelle Motivation auf ein Minimum, in Zukunft weitere Vorschläge einzureichen.

In den nachfolgenden zwei Kapiteln werden die personalen und situativen Faktoren erläutert und ein Bezug zum betrieblichen Vorschlagswesen hergestellt.

### 3.1 Personale Faktoren

Manchmal kann nur ein einziges Motiv ausschlaggebend sein, eine bestimmte Handlung auszuführen. In den meisten Fällen sind es jedoch mehrere, die zusammen die personspezifische Motivkonstellation ausmachen (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009).

Die personalen Faktoren unterteilen sich in zwei voneinander unabhängige Motivationssysteme (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Dabei handelt es sich um implizite sowie explizite Motive. Von

diesen zwei Arten der Motive wird nicht erwartet, dass sie miteinander korrelieren (Brandstätter et al., 2013).

### 3.1.1 Implizite Motive

Implizite Motive sind Motivdispositionen, welche oft hypothetische Konstrukte in Form von Werten wie beispielsweise Freiheit, Gerechtigkeit und Gehorsam darstellen. Diese Werte werden bereits in der Kindheit erlernt und wirken sich später in unterschiedlichen emotionalen Präferenzen aus. Auch darum, weil sie nicht bewusst repräsentierbar sind (Rheinberg, 2008). Umgangssprachlich wird oft von unterschiedlichen Eigenschaften, Gewohnheiten oder Persönlichkeiten gesprochen (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Bei impliziten Motiven lassen sich bestimmte Motivklassen identifizieren, welche sich isoliert von anderen Motivklassen untersuchen lassen.

Bekannte Motivklassen nach McClelland (1987) sind einerseits das Leistungsmotiv, bei welchem es um das Meistern von Herausforderungen geht, andererseits um das Anschlussmotiv wie soziale Kontakte knüpfen sowie das Machtmotiv. Machtmotiv bedeutet andere Menschen beeinflussen oder beeindrucken (Brandstätter et al., 2013). Mithilfe dieser Motivklassen kann die Ausrichtung des Verhaltens eines Menschen angesichts der Vielfalt an möglichen konkreten Beweggründen erklärt werden. Sie sind unter anderem mitverantwortlich, dass sich Individuen in konsistenten Situationsgelegenheiten unterschiedlich verhalten. Beispielsweise streben Personen mit einem hohen Anschlussmotiv freundschaftliche Beziehungen mit anderen Mitarbeitenden an, während Personen mit einem hohen Leistungsmotiv und niedrigem Anschlussmotiv einen eher sachorientierten und kühlen Eindruck hinterlassen bei anderen Mitarbeitenden. In Bezug auf die Motivation zur Einreichung eines Vorschlages gehen wir nur auf das Leistungsmotiv ein. Das Leistungsmotiv ist zudem die ausführlichste untersuchte Motivklasse (Rheinberg, 2008; Brandstätter et al., 2013). Leistungsmotiviertes Verhalten beschreibt ein Verhalten, welches auf die eigene Tüchtigkeit zielt, und zwar in Auseinandersetzung mit einem Gütemassstab, den es zu erreichen oder zu übertreffen gilt (Rheinberg, 2008). McClelland (1987; zit. nach Brunstein & Heckhausen, 2010, S. 145) definiert Leistungsmotivation folgendermassen:

*„Ein Verhalten gilt als leistungsmotiviert, wenn es um die Auseinandersetzung mit einem Tüchtigkeitsmassstab geht.“* Dies bedeutet, dass sich eine Person in einem Aufgabenfeld besonders anstrengt, weil sie etwas Bestimmtes erreichen will (Rheinberg, 1997). Allerdings wird nur von Leistungsmotivation gesprochen, wenn der Antrieb zum Handeln von der Person selbst ausgeht. Bei Verhalten wie beispielsweise der Einreichung von Vorschlägen handelt es sich dann um leistungsmotiviertes Verhalten, wenn die Person freiwillig einen Vorschlag einreicht. Dabei stellt sich die Freude über die eigene Tüchtigkeit dann ein, wenn ein Resultat wie beispielsweise die Umsetzung des Vorschlages der eigenen Bemühung zugeschrieben werden kann und nicht äussere Ursachen dafür verantwortlich sind. Es muss für die Mitarbeitenden ersichtlich sein, dass das Ergebnis (Umsetzung

des Vorschlages) aufgrund ihres Verhaltens und nicht aufgrund von Situationsbedingungen entstanden ist. Auf die Eingabe eines Vorschlages sollte deshalb zwingend eine Reaktion des Vorgesetzten oder im besten Fall die Umsetzung des Vorschlages erfolgen.

### 3.1.2 Explizite Motive

Explizite Motive sind bewusste Selbstzuschreibungen, welche sich durch Anforderungen und Erwartungen wichtiger Bezugspersonen als Teil des Selbstkonzepts entwickelt haben (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009). Explizite Motive sind im Unterschied zu impliziten Motiven bewusste, sprachlich repräsentierte Selbstbilder oder Werte und Ziele. Sind bestimmte Ziele erreicht, sind die expliziten Motive zunächst befriedigt und nicht mehr vorhanden, bis sie neu entstehen. Sie unterliegen starken Schwankungen (von Bismarck, 2000). Brunstein (2010) stellt explizite Motive als Dreh- und Angelpunkte der Handlungssteuerung dar, weil sie dem Handeln Richtung und Anlass geben, motivationale Ressourcen zu sammeln, um bestimmte Tätigkeiten auszuführen. Gleichzeitig schützen explizite Motive gegen Ablenkungen, welche nicht zur Zielerreichung beitragen. Häufig stimmen die impliziten und expliziten Motive der Individuen nicht überein. Die Vorstellungen der eigenen Beweggründe sind mit den unbewussten Präferenzen und habituellen Gewohnheiten vielfach verschieden (Rheinberg, 2008). Im besten Fall arbeiten die impliziten und expliziten Motive zusammen, indem die impliziten Motive in spezifische und den situativen Gelegenheiten angepasste Zielsetzungen (explizite Motive) umgesetzt werden. Explizite Motive basieren auf sozialen Interaktionen. Deshalb sind diese bewussten repräsentierten Selbstbilder eng an Sprachen gebunden und bleiben auch im Erwachsenenalter durch die Sprache zugänglich. Um explizite Motive zu analysieren, stellt die Abfrage per Fragebogen die beste Methode dar (Brandstätter et al., 2013). Diese Erkenntnis haben sich Studien zunutze gemacht, welche Einreicherinnen von Vorschlägen direkt danach nach ihrem Motiv befragt haben.

Eine Studie von Etienne (1997) zeigt auf, welche expliziten Motive zur Einreichung von Vorschlägen relevant sind. Etienne (1997) befragte 283 Personen direkt nach dem Einreichen von Vorschlägen nach ihrem Motiv. Das Ergebnis ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 2: Rangfolge von Motiven für die Einreichung von Vorschlägen (Etienne)

	<b>Motiv</b>	<b>Ranking</b>
1	Erleichterung der Arbeit	81.3%
2	Missstände beheben	67.8%
3	Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit	45.9%
4	Möglichkeit, aktiv am Betriebsgeschehen teilzunehmen	32.9%

5	Ansprechende Geldprämie	30%
6	Persönliche Anerkennung in der Unternehmung	16.3%
7	Andere Gründe	9.2%

Die Tabelle zeigt auf, dass 81.3% der Befragten durch ihren Vorschlag die Arbeit zu erleichtern hofften. Auch in anderen Untersuchungen (Bumann, 1991; Losse & Thom, 1977) rangierte die Nennung „Erleichterung der Arbeit“ an erster Stelle. Somit stellt „Erleichterung der Arbeit“ das wichtigste Motiv dar, gefolgt von Missständen beheben und dem Bedürfnis, die Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit erschaffen zu können. Die Prämie hingegen erscheint erst an fünfter Stelle.

Ein weiterer Versuch, Verhalten im Vorschlagswesen zu erklären, wird von Bumann (1991) unternommen. Dabei hat er 82 Mitarbeitende der PTT-Betriebe nach dem Motiv für die Teilnahme am Vorschlagswesen befragt. Auch dieses Ergebnis zeigt, dass die Prämie nicht die zentrale Rolle im Vorschlagswesen ist, einen Vorschlag einzureichen.

Tabelle 3: Rangfolge von Motiven für die Einreichung von Vorschlägen (Bumann)

	Motiv	Ranking
1	Erleichterung der Arbeit	( $\bar{x} = 1,38$ )
2	kreative Mitarbeit (Betriebsinteresse)	( $\bar{x} = 1,61$ )
3	Geldprämie	( $\bar{x} = 3,26$ )
4	persönliche Anerkennung	( $\bar{x} = 3,27$ )

In dieser Grafik kommt dem kleinsten arithmetischen Mittel die grösste Bedeutung zu. Auffallend ist, dass in den Ergebnissen von Etienne (1997) und Bumann (1991) Motive auf den ersten Rängen Defizitbedürfnisse wie Erleichterung der Arbeit abdecken. Erst auf den darauffolgenden Plätzen erscheinen Wachstumsbedürfnisse wie beispielsweise kreative Mitarbeit. Mitarbeitende mit dem Wunsch nach kreativer Mitarbeit lassen auf ein unternehmerisches Denken und starker Identifikation mit dem Unternehmen schliessen (Bumann, 1991).

### 3.2 Situative Faktoren

Beim Versuch, die Frage zu beantworten, weshalb eine Mitarbeiterin einen Vorschlag einreichen soll wird deutlich, dass eine reine personbezogene Betrachtung kaum möglich ist. Selbst Menschen mit einem starken Leistungsmotiv werden sich nicht immer leistungsorientiert verhalten, wenn die situativen Bedingungen mit den gewünschten Anreizen nicht verfügbar sind (Kauffeld & Schermuly, 2011). Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel einer Person mit einer Situation, in der



bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden. Anreize aktivieren in der Person die Motive, welche das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen. Sie werden nach Heckhausen und Heckhausen (2010) als Situationen bezeichnet, welche einen Aufforderungscharakter zu einem entsprechenden Handeln haben. Aus Sicht der Mitarbeitenden stellen Anreize sich auch als Mittel der individuellen Bedürfnisbefriedigung dar (von Bismarck, 2000). Es existieren viele Literaturen zu Anreizen in Verbindung mit dem Vorschlagswesen. Dabei sollen Anreize wie antizipierte Belohnungen wirken, um entsprechendes Verhalten, in diesem Falle das Einreichen von Vorschlägen, zu aktivieren und intensivieren (Fleig, 2006). Es wird zwischen tätigkeitsorientierten Anreizen und zweckorientierten Anreizen unterschieden (Brandstätter et al., 2013).

### 3.2.1 Tätigkeitsorientierte Anreize

Tätigkeitsorientierte Anreize kommen unmittelbar in der Tätigkeit selbst zum Tragen und nicht in deren Ergebnis. In diesem Zusammenhang wird auch von intrinsischer Motivation gesprochen (Haller, 2003). Bei intrinsischer Motivation empfindet die Person die Aufgabe selbst als befriedigend. Es ist kein Steuerungsinstrument von aussen nötig, um eine Tätigkeit freudvoll und ausdauernd auszuüben. Die Tätigkeit wird um ihrer selbst willen ausgeführt (Brandstätter et al., 2013).

Nerdinger (2007) sagt aus, dass für die Erzeugung von intrinsischer Motivation der Inhalt einer Aufgabe der wichtigste Aspekt ist. Dazu gehört unter anderem, dass die Aufgabe vielfältig und ganzheitlich gestaltet ist, einen Sinn und Bedeutung vermittelt und für deren Erledigung Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden.

Die Anforderungen an eine Tätigkeit bezogen auf die Einreichung von Vorschlägen klingen nach einem komplizierten Unterfangen. Denn die Tätigkeit an sich, einen Vorschlag einzureichen, ist nicht vielfältig. Jedoch können bei Beachtung der oben genannten Faktoren Bedingungen geschaffen werden, damit bei der Einreichung von Vorschlägen die intrinsische Motivation zumindest unterstützt werden kann. Von Bismarck (2000) leitet diese Faktoren aus dem Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1976) ab und beschreibt diese bezogen auf das Vorschlagswesen. Diese sind nachfolgend kurz erläutert:

- **Autonomie:** Die Einreichung von Vorschlägen basiert auf freiwilliger Basis. Zudem können die Mitarbeitenden selber entscheiden, ob die Vorschläge mündlich oder schriftlich eingereicht werden.

- **Vielfalt:** Die Mitarbeitenden können selber entscheiden, auf welche Themen sich die Vorschläge beziehen. Beispielsweise Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserung, Arbeitserleichterung, Arbeitssicherheit usw.
- **Abgeschlossenheit:** Bei kurzen Bearbeitungszeiten ist Abgeschlossenheit erkennbar. Selbständige Einführung und Umsetzung der Vorschläge erhöhen die Abgeschlossenheit.
- **Bedeutung:** Die Mitarbeitenden erkennen die Bedeutung des Vorschlagswesens. Das Vorschlagswesen kann an Bedeutung gewinnen, wenn die eingereichten Vorschläge angenommen und entsprechend umgesetzt werden.
- **Feedback:** Eine Annahme und Ablehnung von Vorschlägen werden der Einreicherin unmittelbar mitgeteilt. Bei einer Ablehnung der Umsetzung eines Vorschlages hat diese differenziert und nicht pauschal zu erfolgen.

Aus diesen Faktoren entsteht die Folgerung, dass für die Entstehung intrinsischer Motivation zur Einreichung von Vorschlägen bestimmte situative Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Zu diesen Voraussetzungen werden alle Massnahmen gezählt, welche auf eine Mitarbeiterin einwirken. Lob und Anerkennung, Würdigung eines eingereichten Vorschlages, Gewährung von Verantwortung und Entscheidungsspielraum tragen entscheidend zur intrinsischen Motivation bei (Menzel, 2009). Kommt es zur Einreichung eines Vorschlages, sollte aus diesem Grund dieser unbedingt gewürdigt werden, beispielsweise durch die direkte Vorgesetzte oder gar durch die Geschäftsleitung. Für von Bismarck (2000) ist es ausserdem wichtig, dass die situativen Voraussetzungen so geschaffen werden, dass die wahrgenommene subjektive Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen, ausreichend ist, um die Handlung anzustossen.

Ohly und Stelzer (2007) haben die Motivation für das Einreichen von Ideen in einem deutschen High-Tech-Unternehmen untersucht. Sie kamen zu der Erkenntnis, dass die erste Einreichung von Vorschlägen entscheidend ist. Dies sollte einfach und unbürokratisch ablaufen, damit die Einreicher das Gefühl bekommen, etwas bewirken zu können. Danach sollte jeder noch so kleine Verbesserungsvorschlag, auch wenn er nicht zu grosser Innovation beiträgt, vom direkten Vorgesetzten mit Anerkennung goutiert werden. Ebenfalls ist es für Ohly und Stelzer (2007) wichtig, dass für die Mitarbeitenden transparent ist, was mit den Vorschlägen geschieht und ob ein Vorschlag umgesetzt wird. Eine transparente Abhandlung der Verbesserungsvorschläge hat einen direkten Einfluss auf das Kompetenzgefühl der Einreicherin. Ein positives Kompetenzgefühl sowie die Wahrnehmung, etwas bewirken zu können, haben nach der Evolutionstheorie einen positiven Einfluss auf die Motivation (Ryan & Deci, 2000). Es sollte möglichst schnell entschieden werden, ob ein Vorschlag umgesetzt wird oder nicht. Als letzter Punkt sind die Vorgesetzten gefordert, die

Mitarbeitenden immer wieder zu ermuntern, Vorschläge einzureichen. Dies kann geschehen, indem sie auf positive Beispiele aus der Vergangenheit zurückgreifen.

Eine andere Studie von Kauffeld et al. (2004; zit. nach Ohly & Stelzer, 2007) zeigt auf, dass Mitarbeitende vor allem dann Vorschläge einreichen, wenn sie wahrnehmen, dass die Vorschläge auch tatsächlich umgesetzt werden. Dies erzeugt bei den Mitarbeitenden ein Gefühl, dass sie etwas bewirken können, was wiederum auf das Kompetenzgefühl einen Einfluss hat. Das Selbstvertrauen in die Fähigkeit, eine pro-aktive Rolle zu übernehmen, fördert auch ein pro-aktives Verhalten.

Nickel und Krems (1998) sowie Pundt und Schyns (2005) haben einen Zusammenhang mit der Eingabe von Ideen und dem Verhalten der direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden festgestellt. Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte, beispielsweise durch freundliche Zuwendung und Offenheit, haben einen positiven Effekt auf die Eingabe von Vorschlägen. Speziell eine inspirierende Führung hängt positiv mit der Beteiligung am Vorschlagswesen zusammen. Je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivierten, desto mehr engagierten sich diese am Vorschlagswesen, womit eine im Unternehmen vorherrschende Verbesserungskultur noch verstärkt wurde.

### **3.2.2 Zweckorientierte Anreize**

Bei zweckorientierten Anreizen resultieren die Anreize aus der Zielerreichung resp. dem Ergebnis. Zweckorientierte Anreize, werden in der Literatur kontrovers diskutiert und hinsichtlich ihrer Effektivität kritisch betrachtet. Nach Frey und Osterloh (2002) dienen zweckorientierte Anreize einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung. Mit dieser Definition wäre eine Prämie meistens ein Mittel zum Zweck, damit beispielsweise etwas Bestimmtes finanziert werden kann und nicht der Zweck selber. Dies bedeutet nicht, dass eine Prämie per se schlecht ist. Frey und Osterloh (2002) geben zu bedenken, dass unter gewissen Bedingungen Belohnungen manchmal erst intrinsische Motivation erzeugen können. Belohnungen können beispielsweise veranlassen, dass zunächst unvertraute und als Überforderung empfundene Aufgaben erst in Angriff genommen werden. Dann würde die Chance bestehen, dass sich im Laufe der Ausführung ein Kompetenzerleben einstellt, was wiederum die intrinsische Motivation fördern kann. Im Gegenzug kann unter gewissen Umständen ein extrinsischer Verstärker eine bereits vorhandene intrinsische Motivation zerstören. Ist dies der Fall, dann wird vom Verdrängungseffekt gesprochen (Frey & Osterloh, 2002).

Nickel und Krems (1998) konnten auch eine Wirksamkeit zwischen Prämien und der Eingabe von Vorschlägen feststellen. Jedoch kommt es auf die Komplexität der Arbeitsaufgabe an. Der Zusammenhang zwischen Prämien und dem Einreichen von Vorschlägen wurde nur für einfache

Tätigkeiten nachgewiesen (Baer et al., 2003; zit. nach Ortlieb & Stein, 2008). Nickel (1999) sagt ebenfalls aus, dass die Motivation für das Einreichen von Vorschlägen unter anderem durch bürokratische Regelung und eine langsame Bearbeitung beeinträchtigt wird.

### 3.3 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Ein umfassendes Modell zur Erklärung und Prognose von leistungsmotiviertem Verhalten wie das Einreichen von Vorschlägen bietet das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer (1987). Dieses Modell vereint die personalen sowie situativen Faktoren (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Den Namen Rubikon-Modell bezieht das Modell von dem Fluss, den Cäsar 49 v. Chr. nach langem Abwägen überschritt, womit unwiderruflich der Bürgerkrieg eröffnet war (Rheinberg, 2008). Bei Überschreitung des Rubikons gibt es kein Zurück mehr, dann geht es lediglich nur noch um die bestmögliche Realisation des gefassten Entschlusses. Ähnlich verhält es sich mit der Anwendung des Vorschlagswesens. Ist ein Vorschlag einmal eingereicht, ist er mit dem entsprechenden Namen im System hinterlegt und der nachfolgende Prozess kann nicht mehr aufgehoben werden. Mit diesem Modell wird der ganze Prozess von der Einreichung eines Vorschlages bis zur nachträglichen Evaluation, aus Sicht der Einreicherin dargestellt. Dabei wird in den einzelnen Phasen auf die verschiedenen Einflussfaktoren eingegangen und Stellung in Bezug auf das Vorschlagswesen bezogen.

Das Modell postuliert die folgenden vier Phasen:

1. Prädezisionale Motivationsphase
2. Präaktionale Volitionsphase
3. Aktionale Volitionsphase
4. Postaktionale Motivationsphase

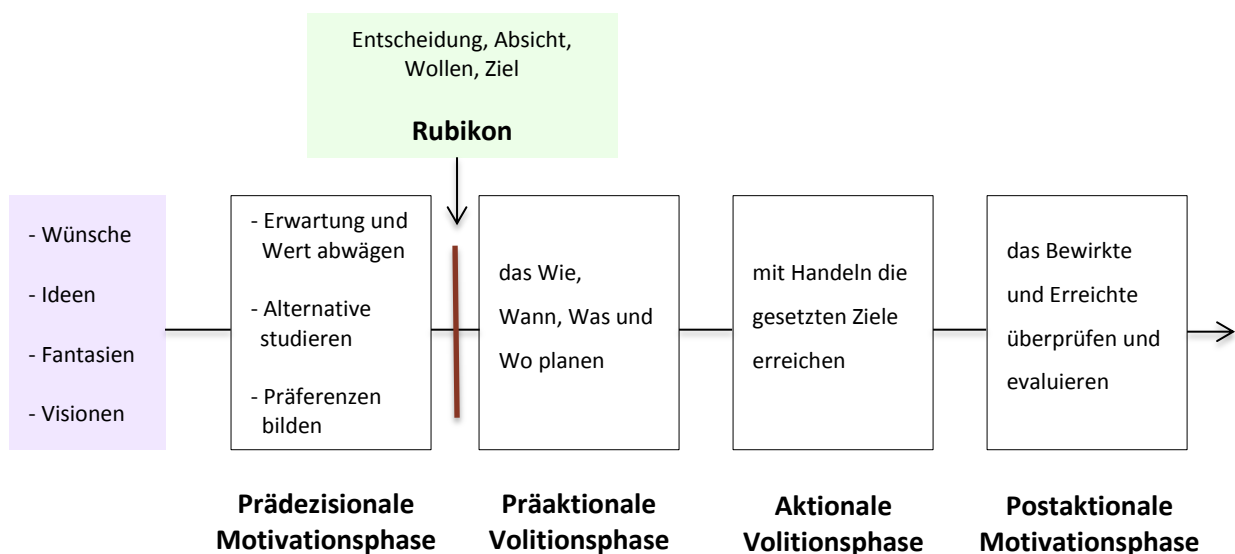


Abbildung 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen und Gollwitzer, 1987

Ausgangspunkt des Modells ist die Annahme, dass zu Beginn motivationaler Prozesse Wünsche bestehen. Rheinberg (2008) sagt aus, dass Wünsche in steter Überproduktion vorliegen, jedoch die meisten wieder verschwinden, ohne ernsthaft beachtet zu werden. Aus dieser Vielzahl der ständig produzierten Wünsche gelangt ein sehr kleiner Teil in die Motivationsphase. Beispielsweise besteht seitens einer Mitarbeiterin der Wunsch nach einer Veränderung, welche die Betreuungsqualität verbessert. Dieser Wunsch wird vorläufig ernst genommen und bildet die Grundlage für die prädezesionale Motivationsphase.

### **Prädezesionale Motivationsphase**

In dieser Phase wird der Wunsch auf seine Machbarkeit geprüft. Gleichzeitig wird beurteilt, welche Konsequenzen die Realisierung dieses Wunsches zur Folge haben könnte. Folgende entscheidungsrelevanten Informationen werden nach Achtziger und Gollwitzer (2010) auf die Machbarkeit und Realisationskonsequenzen sorgfältig abgewogen:

- Einschätzung, ob sich die erwünschte Veränderung ohne das eigene Zutun vielleicht von alleine einstellt (Situations-Ergebnis-Erwartung).
- Einschätzung, ob mit der Einreichung des Vorschlages die Veränderung herbeigeführt werden kann (Handlungs-Ergebnis-Erwartung).
- Einschätzung der möglichen Folgen bei Einreichung dieses Vorschlages (Ergebnis-Folge-Erwartung).

In dieser Phase sind die Mitarbeitenden offen für alle entscheidungsrelevanten Informationen. Die obenstehenden Fragen werden dabei sorgfältig abgewogen. Sie fragen sich, welche unerwünschten Nebenfolgen auftreten und wie diese gelöst werden könnten. Achtziger und Gollwitzer (2010) sagen dazu, dass im Verlauf dieses Beurteilungsprozesses zunehmend die negativen Aspekte eines ursprünglichen verlockenden Wunsches in Betrachtung gezogen werden, so als ob sie sich den Wunsch selber wieder ausreden möchten. Erst wenn an die Folgen einer Nichtrealisation gedacht wird und diese unannehmbar sind, kommt es zum Entschluss, diesen Wunsch doch zu realisieren.

Für das Vorschlagswesen bedeutet dies, dass in der Abwägungsphase sorgfältig abgewogen wird, ob ein Vorschlag eingereicht werden soll oder nicht. Daher ist hier die Unterstützung und Offenheit der Vorgesetzten wichtig. Am besten ist es, wenn die Vorgesetzten die Mitarbeitenden aktiv ermuntern, ihre Vorschläge einzureichen.

### **Präaktionale Volitionsphase**

Wenn die Mitarbeiterin sich entschlossen hat, den Vorschlag einzureichen, ist aus dem Wunsch eine Absicht geworden und der Rubikon damit überschritten. Mit diesem Schritt ändert sich die Bewusstseinslage. Dies bedeutet, dass aus der Realitätsorientierung eine Realisierungsorientierung entsteht.

Nachdem die Absicht (Zielintention) gebildet wurde, schliesst sich die präaktionale Volitionsphase an, in der die Handlung geplant und die Handlungsstrategie ausgewählt wird (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009). Die präaktionale Volitionsphase zeichnet sich durch eine hohe Sensibilität für Informationen aus, die zur Realisierung der Absicht benötigt werden, welche bei der Planung und Handlungsrealisierung unterstützend wirken. Nach Achtziger und Gollwitzer (2010) bedeutet Volition, dass das motivationale Abwägen möglicher Handlungsziele durch Überschreiten des Rubikons beendet ist und die Realisierung eines spezifischen Zieles erreicht werden will.

Dabei werden nur passende Informationen zugelassen, im Gegensatz zur vorangegangenen Phase. Informationen, welche den gefassten Entschluss in Frage stellen, werden tendenziell ignoriert. Alle Prozesse sind so ausgerichtet, dass sie nur noch die Funktion haben, das umzusetzen, für was man sich in der vorherigen Phase entschieden hat. Vielfach können Absichten nicht immer sofort realisiert werden. Sie werden in der Regel gespeichert und in Abhängigkeit ihrer Stärke, Dringlichkeit und Situationsgegebenheit realisiert. Folglich ergeben sich immer wieder Wärmepausen, in denen günstige Gelegenheiten abgewartet werden, bis der Vorschlag eingegeben wird.

Je nach Erfordernis, das heisst nach Aufgabenschwierigkeit, richtet sich die Aufmerksamkeit auf verschiedene Ebenen der Zielerreichung. Ist die Aufgabe einfach, kann sich die Aufmerksamkeit beispielsweise auf die Sicherung der Handlungsfolgen konzentrieren oder unerwünschte Nebenwirkungen durch Beachtung von zusätzlichen Bedingungen ausschliessen.

Für das Vorschlagswesen bedeutet dies, dass Vorschläge auf unkomplizierte Art und Weise eingereicht werden können. Beispielsweise mündlich oder per Computer, ohne bürokratischen Aufwand. Dies erleichtert für die Mitarbeiterin die Planung, wann, wie und wo der Vorschlag eingereicht wird.

### **Aktionale Volitionsphase**

In dieser Phase versucht die Person, die geplanten Handlungen durchzuführen und „zu einem erfolgreichen Ende zu bringen“. Im Regelfall wird in dieser Phase nur eine Handlung durchgeführt, jedoch können mehrere Aktionen parallel ablaufen. Denn alltägliche Handlungen bedürfen nicht unbedingt einer Intentionsinitiierung. Sie erfolgen automatisch und bedürfen somit keiner Entscheidungsfindung. Damit eine Handlung erfolgreich durchgeführt werden kann, ist es notwendig die Zielrealisierung beharrlich zu verfolgen (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009). Dabei spielt die Regulation

der Anstrengung eine Rolle, wenn es um das Abschirmen der Handlung gegenüber unerledigten Absichten geht, den sogenannten schlummernden Intentionen. Die Stärke der Anstrengungsbereitschaft ist abhängig von den zu überwindenden Hindernissen (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Wie sehr sich eine Person bemüht, das bestimmte Ziel zu erreichen, bestimmt die Volitionsstärke. Sie stellt einen Grenzwert für das Bemühen der Person dar (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Wenn die Handlung erfolgreich abgeschlossen wurde, wird das Handlungsergebnis in der postaktionalen Motivationsphase bewertet.

Für das Vorschlagswesen bedeutet dies, dass die Vorgesetzten die Volitionsstärke unbedingt unterstützen sollten, indem die Einreichung der Vorschläge entsprechend gewürdigt wird. Eine Anerkennung beispielsweise in Form von Lob oder einer Prämie unterstützt die wahrgenommene Selbstwirksamkeit der Einreicherin. Zweitens sollte nach der Einreichung zeitnah eine Reaktion erfolgen. Dies stärkt das Kompetenzgefühl der Einreicherin.

### **Postaktionale Motivationsphase**

Ist die Handlung abgeschlossen, beginnt wieder eine Motivationsphase, in der rückblickend die Bewertung der Handlung und ihrer Ergebnisse vorgenommen wird. Des Weiteren können aus den Bewertungen Schlussfolgerungen für zukünftige Entscheidungen und Handlungen gezogen werden. Wenn das Handlungsergebnis dem gewünschten Zielzustand entspricht, findet eine Deaktivierung des zugrunde liegenden Ziels statt (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Im Falle einer Nichterreicherung des Ziels, besteht die Möglichkeit, das Ziel weiter zu verfolgen und neue Handlungen zu planen, um es doch noch zu realisieren. Zudem könnte die Handelnde ihr Anspruchsniveau senken und das Ziel revidieren oder sie gibt ihr Ziel ganz auf.

Für das Vorschlagswesen bedeutet dies, dass für die Mitarbeiterin die Einreichung des Vorschlages eine positive Erfahrung sein muss. Nur dann ist eine Mitarbeiterin gewillt, weitere Vorschläge einzureichen. Die positive Erfahrung kann unterstützt werden, indem der eingereichte Vorschlag wenn möglich zeitnah umgesetzt wird oder im Falle einer Nichtumsetzung plausible Gründe offen kommuniziert werden.

#### **3.3.1 Fazit aus dem Rubikon-Modell für das Vorschlagswesen**

Die Wirkung der Eingabe von Vorschlägen muss für die Mitarbeitenden erkennbar sein, damit aktives leistungsmotiviertes Verhalten, nämlich Vorschläge einzugeben, gefördert wird. Ein hoher Anreiz, viele Vorschläge einzugeben, wird durch die empfundene Bedeutung der Aufgabe und die Einsicht ihrer Notwendigkeit geboten (Haller, 2003). Leistungsfördernder Spass und Freude bei der Eingabe von Vorschlägen sind durch klare Zielsetzungen und Feedbacks zu fördern. Das Selbstvertrauen der

Mitarbeitenden sollte unterstützt werden, indem die Eingaben von Vorschlägen positiv anerkannt werden. Bei einer Nichtumsetzung eines Vorschlages sollte immer eine nachvollziehbare Begründung erfolgen. Um das Selbstvertrauen nicht zu untergraben, sollten die Gründe einer Nichtumsetzung auf struktureller Ebene wie beispielsweise Zeit- oder Kostenfaktoren beruhen und nicht auf der personalen Ebene.

### 3.4 Übersicht der Motivationsfaktoren

Aus den beschriebenen Studien in den vorhergehenden Kapiteln werden Motivationsfaktoren extrahiert. Die Motivationsfaktoren werden als Übersicht dargestellt.

Tabelle 4: Motivationsfaktoren aus den Studien

Studien	Motivatoren
Bumann (1991)	Arbeit erleichtern, kreative Mitarbeit, Geldprämie, persönliche Anerkennung
Kauffeld, Jonas, Grote, Frey & Friedling (2004)	Umsetzung von Vorschlägen
Ohly und Stelzer (2007)	Unbürokratische Einreichung, Anerkennung durch Vorgesetzte, Transparenz, Ermunterung durch Vorgesetzte, schnelle Bearbeitung, Feedback
Etienne (1997)	Arbeitserleichterung, Missstände beheben, Möglichkeit zur kreativer Mitarbeit, Möglichkeit, am Betriebsgeschehen teilzunehmen, Prämie, Anerkennung
Nickel und Kreams (1998); Pundt und Schyns (2005)	Vorgesetztenverhältnis, inspirierende Führung, Unterstützung durch Vorgesetzte

Diese Motivationsfaktoren sind besonders relevant, weil sie für die Leitfadenerstellung in Kapitel 4.3 Interviewleitfaden verwendet und weiterbearbeitet werden.



## 4 Interviews

Als Datenerhebungsinstrument wird das halbstandardisierte Experteninterview gewählt. Das halbstandardisierte Interview wird verwendet, weil die teilweise Standardisierung eine Vergleichbarkeit über die verschiedenen Interviews, andererseits jedoch auch eine gewisse Flexibilität ermöglicht. Je nach Interviewsituation bedeutet Flexibilität die Möglichkeit zum Nachfragen sowie zum Variieren der Reihenfolge der Fragen. Bei einem halbstandardisierten Experteninterview stehen das Erfahrungswissen und die Erkenntnisse für ein bestimmtes Handlungsfeld im Vordergrund, welche sich stark am Alltagsgeschehen und dem Alltagswissen der Mitarbeitenden orientieren (Flick, 2011). Es besteht seitens des Interviewers ein Interesse, einen Zugang zu den subjektiven Perspektiven und Deutungsmustern der befragten Personen herzustellen. Dieses Verfahren ermöglicht im Hinblick auf die Forschungsfrage relevantes Expertenwissen zugänglich zu machen (Flick, 2011). Die Expertin wird als Repräsentantin einer bestimmten Gruppe verstanden, welche über privilegiertes Wissen, beispielsweise im Hinblick auf bestimmte Verfahrenstechniken, Organisationsabläufe oder auch andere Aspekte der organisationalen Zusammenarbeit verfügt.

Ausgehend von den Ergebnissen der aktuellen Studien und der Literatur sowie den Ergebnissen der Interviews soll ein eingehendes Verständnis gewonnen werden, wieso bisher keine oder nur wenige Verbesserungsvorschläge in das bestehende System seitens der Mitarbeitenden eingegeben wurden. Nachfolgend werden die untersuchten Stichproben sowie die Überlegungen zur Erstellung des Leitfadens, die Durchführung und Analyse der Interviews erläutert.

### 4.1 Sampling

Mit dem Sampling wird die Auswahl der Befragten durch bestimmte Kriterien vorab begrenzt (Flick, 2010). In diesem Fall werden nur Mitarbeitende, welche an der Basis direkt mit den Bewohnerinnen arbeiten, als Expertinnen angesehen und aus diesem Grund interviewt. Von Mitarbeitenden, welche in den Wohngruppen arbeiten, wird von der Unternehmensleitung erwartet, dass sie sich am Vorschlagswesen beteiligen.

Bei der Auswahl der Mitarbeitenden wird darauf geachtet, dass die Hälfte der Befragten in Wohngruppen arbeitet, welche den Arbeitsort in Rathausen haben. Die andere Hälfte der Befragten arbeitet in Wohngruppen, welche nicht in Rathausen, sondern in den umliegenden Gebieten innerhalb des Kantons liegen. Der Grund liegt darin, dass die Wohngruppen in Rathausen untereinander ähnliche Arbeitsweisen, Abläufe und Prozesse haben, während die Wohngruppen ausserhalb Rathausen sehr unterschiedlich funktionieren. Die Unternehmung nennt Wohngruppen, welche nicht in Rathausen ihren Platz haben, Wohngruppen auf der Landschaft. Ein weiteres Auswahlkriterium ist das Geschlecht. In der Unternehmung arbeiten mehr weibliche als männliche Personen. Trotzdem wird darauf geachtet, dass auch männliche Personen befragt werden.

## 4.2 Untersuchte Stichproben

Die Stichprobe umfasst die Aussagen von elf Mitarbeitenden aus verschiedenen Wohngruppen der Unternehmung. Über die jeweilige Gruppenleitung wird telefonisch angefragt, welche Mitarbeitenden Interessen haben, an diesem Interview teilzunehmen. Die Anfrage über die Gruppenleitung ist wichtig, weil dies einerseits der offizielle Weg ist und andererseits das Gefühl des Einbezugs der Gruppenleitungen sicherstellt. In den meisten Fällen nennt die Gruppenleitung dem Forschenden ein bis zwei Namen, welche er telefonisch direkt für einen Interviewtermin anfragen darf. Die Stichprobenverteilung sieht folgendermassen aus:

Tabelle 5: Stichprobe der Interviews

Dimension / Aspekt	Minimum	Maximum	Mittelwert
Alter	33	64	48
Dauer der Anstellung in Jahre	2	23	10.8

Dimension / Aspekt	Weiblich	Männlich
Geschlecht	7	4

Dimension / Aspekt	Rathausen	Landschaft
Arbeitsort	6	5

## 4.3 Leitfadenerstellung

Der halbstandardisierte Leitfaden ermöglicht trotz vorgegebener Struktur genügend Freiraum, flexibel auf die Antworten der Befragten eingehen zu können (Flick, 2011). Der Leitfaden in Kapitel 13.2 Interviewleitfaden beinhaltet einen vergangenen (retrospektiven) sowie einen zukünftigen (prospektiven) Teil.

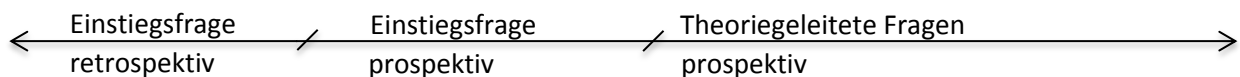


Abbildung 4: Design Leitfadenerstellung

Die Fragen im retrospektiven Teil zielen auf die erste Fragestellung dieser Arbeit ab, welches die Gründe für die bisher mangelnde Beteiligung am Vorschlagswesen sind.

Einleitend zum prospektiven Teil wird das geplante Szenario geschildert, damit die Befragten die Möglichkeit haben, ihre Antworten auf eine zukünftige reale Situation zu beziehen. Das Szenario, welches in der Unternehmung eintreten wird, sieht folgendermassen aus:

Ein Projekt mit der Bezeichnung „Balance“ beinhaltet den Neubau von 90 Wohnplätzen für Bewohnerinnen mit einer geistigen und/oder mehrfachen Behinderung. Verbunden ist das Projekt mit einer Neugestaltung des Areals Rathausen. Dies hat jedoch zur Folge, dass im Gegenzug vier bestehende Wohngruppen und drei Provisorien aufgehoben und in diese 90 neu entstehenden Wohnplätze integriert werden. Für die betroffenen Mitarbeitenden und Bewohnerinnen zieht dies persönliche sowie grosse arbeitsbezogene Veränderungen mit sich. Denn in den künftig entstehenden Wohngruppen werden mehr Bewohnerinnen wohnen als bisher. Dementsprechend wird ein Team grösser werden, was organisatorische Veränderungen mit sich zieht. Ein wichtiger Punkt in diesen Veränderungen ist, dass die Betreuungsqualität erhalten oder wenn möglich verbessert wird. Aus diesem Grund sind Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitenden an der „Basis“ von grosser Wichtigkeit.

Nach der Schilderung des Szenarios wird eine Eröffnungsfrage gestellt. Sie lautet: „Unter welchen Bedingungen und Faktoren sind Sie bereit, alle Vorschläge in dieses System einzugeben?“ Da die Frage allgemein formuliert ist und dem Befragten eine Vielfalt an Antwortmöglichkeiten bietet, besteht für den Forscher die Möglichkeit, Neues zu entdecken. Gegebenenfalls kann durch Nachfragen eine Antwort spezifiziert werden. Im zweiten prospektiven Teil werden theoriegeleitete Fragen zu einzelnen Motivationsfaktoren gestellt. Zu allen Motivationsfaktoren werden Nachfragen formuliert, um Aspekte zur Sprache zu bringen oder zu vertiefen. Die Fragen sowie Nachfragen werden offen formuliert, um den Befragten Freiraum für ihre Meinung und Prioritätssetzung zu lassen. Die Motivationsfaktoren ergeben sich einerseits aus den beschriebenen Studien und andererseits werden sie aus der Literatur abgeleitet. Es werden alle Motivationsfaktoren im Interviewleitfaden berücksichtigt, welche sich aus den im Kapitel 3 Motivation und Vorschlagswesen beschriebenen Studien ergeben und im Kapitel 3.4 Übersicht der Motivationsfaktoren aufgeführt werden. Zusätzlich werden in alle Leitfäden zwei „Joker-Fragen“ eingefügt, welche je nach verbleibender Zeit am Ende der Diskussion gestellt werden können:

- Welche allgemeinen Verbesserungsvorschläge haben Sie für das künftige Vorschlagswesen?
- Gibt es noch etwas, was wir nicht besprochen haben, was für Sie aber wichtig ist?

Nachfolgend sind die Motivationsfaktoren, welche im Leitfaden explizit abgefragt werden, mit der dazugehörigen Definition beschrieben. Diese Motivationsfaktoren wurden vom Kapitel 3.4 Übersicht Motivationsfaktoren abgeleitet.

Tabelle 6: Definitionen der personalen Motivationsfaktoren

<b>Personale Motivationsfaktoren</b>	<b>Beschreibung</b>
Arbeitserleichterung	Arbeitserleichterung bedeutet zum einen, dass aus einem Defizitbedürfnis ein Missstand behoben und zum anderen durch Verbesserungen die Arbeit erleichtert wird.
Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit	Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit bedeutet, dass die Mitarbeitenden durch die Einreichung von Vorschlägen aktiv am Betriebsgeschehen, beispielsweise an einem Prozess, mitarbeiten und so zu Verbesserungen beitragen können.
persönliche Anerkennung	Eine persönliche Anerkennung nach Einreichung eines Vorschlages kann in Form von Lob, Würdigung, Gewährung von Verantwortung und Entscheidungsspielraum erfolgen.

Tabelle 7: Definitionen der situativen Motivationsfaktoren

<b>Situative Motivationsfaktoren</b>	<b>Beschreibung</b>
unbürokratische Einreichung	Die Möglichkeit, einen Vorschlag einzureichen, sollte für die Mitarbeitenden klar und verständlich sein sowie auf eine schnelle Art und Weise erfolgen können.
Transparenz	Transparenz bedeutet, dass die Mitarbeitenden nach der Einreichung eines Vorschlags wissen, was mit dem Vorschlag passiert und welchen Status dieser gerade hat.
Umsetzung der Vorschläge	Nach Einreichung der Vorschläge haben die Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Vorschläge ernstgenommen und umgesetzt werden.
Feedback	Feedback bedeutet, dass die Mitarbeitenden ab der Einreichung eines Vorschlages regelmässig Rückmeldung erhalten.
positives Vorgesetztenverhältnis	Positives Vorgesetztenverhältnis bedeutet, dass zwischen den Mitarbeitenden sowie der (direkten) Vorgesetzten ein Vertrauensverhältnis besteht.
Offenheit der Vorgesetzten	Die Vorgesetzten haben gegenüber Vorschlägen eine offene Haltung. Dies zeigt sich unter anderem durch freundliche Unterstützung und Ermunterung seitens der Vorgesetzten.
vergangene positive Erfahrungen	Die Mitarbeitenden haben mit der Einreichung von Vorschlägen positive Erfahrungen gemacht. Dies zeigt sich unter anderem, dass sie nach der Einreichung motiviert sind, weitere Vorschläge einzureichen.

Belohnung	Belohnungen wie beispielsweise eine Prämie für eingereichte Vorschläge werden als zusätzlicher Anreiz gesehen, Vorschläge einzureichen.
-----------	---

Die Motivationsfaktoren „Anerkennung durch Vorgesetzte“ sowie „Ermunterung durch Vorgesetzte“ wurden unter dem Begriff „Offenheit des Vorgesetzten“ zusammengefasst. Ebenfalls wurde „Möglichkeit, am Betriebsgeschehen teilzunehmen“ in den Motivationsfaktor „Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit“ integriert. „Schnelle Bearbeitung“ der Vorschläge wird nicht explizit abgefragt, weil dies nicht trennscharf ist zu „Umsetzung der Vorschläge“ oder „Feedback“, bei welchen jeweils auch die erwünschte Zeitdauer abgefragt wird. „Missstände beheben“ wird integriert in „Arbeits erleichterung“.

Das erste Interview, welches als Pretest angesehen wird, zeigt auf, dass sich die personalen Motivationsfaktoren schwer mit theoriegeleiteten Fragen abfragen lassen.

#### 4.4 Durchführung

Im Zeitraum vom Februar 15 bis April 15 werden elf halbstandardisierte Interviews mit Mitarbeitenden der Unternehmung durchgeführt. Die Interviews werden in Besprechungszimmern in der Nähe des Arbeitsplatzes des jeweiligen Interviewpartners geführt. Die Interviews finden anonymisiert statt. Jedoch wird ein Kurzfragebogen eingesetzt. Der Kurzfragebogen dient der Ermittlung von Daten wie Alter, Geschlecht, Dauer der Anstellung und Zusatzrollen. Die Interviewdauer beträgt ungefähr 30 bis 45 Minuten und wird mit dem Einverständnis der Befragten mit einem Audiogerät aufgezeichnet.

Dies ermöglicht zu einem späteren Zeitpunkt die wiederholte Anhörung einzelner Textpassagen, welche für die Auswertung herangezogen werden.

#### 4.5 Datenanalyse

Für die Auswertung wird die Methode der inhaltlichen Strukturierung gemäss Mayring (2010) angewendet, um bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern. Ziel inhaltlicher Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Für die Strukturierung werden im Voraus passende Kategorien anhand der Motivationsfaktoren in Kapitel 4.3 Leitfadenerstellung festgelegt. Dies entspricht einer deduktiven Kategorienbildung (Mayring, 2010). Die Kategorien werden einerseits deduktiv abgebildet, jedoch können auch neue induktiv-geleitete Kategorien entstehen. Mayring (2010) spricht dabei von einer Wissensentwicklung, welche aus einem kontinuierlichen Wechselspiel von induktiven und deduktiven Schritten besteht.

Der Ablauf des Auswertungsprozesses mittels inhaltlicher Strukturierung wird in folgende Schritte eingeteilt:

**Bestimmung der Analyseeinheiten:** Als Masseinheit für die Kodierung der Tonaufzeichnungen aus den Interviews fällt die Entscheidung auf Sinneinheiten. Eine Sinneinheit bedeutet, dass die Sätze in ihre einzelnen Wörter oder Wortfolgen zerlegt werden und durch Codes versehen werden. Diese eignen sich zur Überprüfung von theoretisch gebildeten Kategorien bei einem deduktiven Vorgehen.

**Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien:** Um die Nachvollziehbarkeit der Inhaltsanalyse zu gewährleisten, wird mit einem Kodierleitfaden (siehe Anhang 13.1 Kodierleitfaden) gearbeitet. Dieser enthält Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien. Mit Ankerbeispielen ist gemeint, dass konkrete Aussagen der Befragten angeführt werden, die als Prototyp unter eine bestimmte Kategorie fallen.

**Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinitionen:** Nach einem ersten Materialdurchlauf können das Kategoriensystem und die Kategoriendefinitionen gegebenenfalls überarbeitet werden. Die Definitionen der deduktiven Kategorien werden laufend an den neuen Kenntnisstand angepasst. Bei Aussagen, welche Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien verursachen, werden die Kodierregeln verfeinert, um eine eindeutige Zuordnung zu ermöglichen.

**Paraphrasierung des extrahierten Materials:** Dieser Schritt sieht die zusammenfassende Kurz- und Umformulierung der Kodiereinheiten vor. Wesentlich sind die Auskürzung von Ausschmückungen sowie die Umformulierung in eine grammatische Kurzform auf möglichst vereinheitlichem Sprachniveau.

**Zusammenfassung pro Kategorie:** Die paraphrasierten Kodiereinheiten können nun zu prägnanten Aussagen in der jeweiligen Kategorie zusammengefasst werden. Diese Zusammenfassung erlaubt eine Beschreibung der zentralen Aspekte der Ergebnisse der halbstandardisierten Experteninterviews.

Wie Mayring (2010) empfiehlt, sollte am Anfang ein erster Materialdurchgang erfolgen, damit man sieht, ob die Kategorien funktionieren und die Ankerbeispiele und Kodierregeln eine eindeutige Zuordnung möglich machen. Für diesen Zweck wird ein Interview wörtlich transkribiert und kategorisiert. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, zum Beispiel: Ich gehe heuer auf das Oktoberfest. Mayring (2010) sagt aus, dass, wenn die inhaltlich-thematische Ebene im

Vordergrund steht, der Dialekt bereinigt, der Stil geglättet und Satzbaufehler mehrheitlich behoben werden sollen.

Danach werden alle Interviews abgehört und sinnvolle Aussagen anhand der Kategoriensysteme den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Da die Aussagen der Teilnehmenden anonym sind, werden bei Aussagen Daten wie Namen-, Orts-, und Zeitangaben nicht erwähnt. Somit können keine Rückschlüsse auf interviewte Personen vorgenommen werden. Anschliessend erfolgt eine Zusammenfassung der Kategorien. Auf quantitative Analysen wird aufgrund der geringen Fallzahlen verzichtet. Allerdings kann die Häufigkeit der Nennung von bestimmten Themen durchaus als ein relevantes Kriterium für die Dringlichkeit der vorherrschenden Themen angesehen werden.

## 5 Beschreibung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die deduktiv erarbeiteten Motivationsfaktoren für die durchgeführten Interviews beschrieben. Die Auswertung hat zusätzliche induktive Codes hervorgebracht, welche als zusätzliche Ergebnisse dargestellt werden. Es ist zu beachten, dass sich die Beschreibung der Ergebnisse auf die Vergangenheit bezieht, in welcher Vorschläge nur mündlich eingereicht wurden.

### 5.1 Deduktive Codes

Die folgenden Kapitel beschreiben die Ergebnisse aus den Interviews anhand der theoriegeleiteten Motivationsfaktoren. Diese sind zusätzlich mit Zitaten der Interviewpartnerinnen (IP) hinterlegt.

#### 5.1.1 Arbeitserleichterung

Nach Aussagen der Befragten stellt die Erleichterung der Arbeit ein starkes Motiv dar, Vorschläge einzureichen. Dabei wird jedoch unterschieden, ob es sich beim eingereichten Vorschlag um eine Erleichterung für die Bewohnerin oder die Mitarbeitenden selbst handelt. Nur wenn die Vorschläge, welche den Mitarbeitenden eine Arbeitserleichterung, bringen keine negativen Auswirkungen auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen haben, werden sie eingereicht. Eine gute Lebensqualität der Bewohnerinnen hat für die Mitarbeitenden in den Wohngruppen erste Priorität.

*„Wenn du der Betreuungsperson Rückfragen stellst und mit ihr redest, dann merkst du relativ schnell, ob der Vorschlag das eigene Arbeiten optimiert und vereinfacht oder die Lebensqualität der Bewohnerin vereinfacht.“ IP3 #00:32:14#*

#### 5.1.2 Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit

Die Befragten sagen aus, dass es sehr motivierend auf sie wirkt, wenn sie sich mit ihrem Vorschlag einbringen und etwas bewirken können. Als besonders motivierend wurde der Einbezug in Arbeitsgruppen erwähnt. Dort haben sie die Möglichkeit, aktiv bei der Gestaltung und Umsetzung von Vorschlägen mitzuarbeiten. Dabei ist zu beachten, dass die Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit auf freiwilliger Basis stattfinden sollte.

*„Dadurch, dass ich engagiert gearbeitet habe, durfte ich in Arbeitsgruppen mitarbeiten. Und das finde ich schon wertvoll. Da hat man das Gefühl, man arbeitet im Ganzen mit.“ IP7 #00:05:23#*

#### 5.1.3 Vergangene positive Erfahrungen

Ob eine Erfahrung positiv wahrgenommen wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Nach Aussagen der Befragten spielt die entgegengebrachte Wertschätzung eine zentrale Rolle. Diese Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden kann beispielsweise durch Lob und Anerkennung eines Vorgesetzten oder des Teams erfolgen. Als weitere Faktoren, welche zu positiven Erfahrungen führten, werden zudem das transparente Feedback, die Signalisation von Interesse oder die Umsetzung eines Vorschlages genannt. Ausserdem ist es den Befragten von grosser Bedeutung, dass sie bei der Einreichung eines



Vorschlag das Gefühl vermittelt bekommen, ernst genommen zu werden. In der Unternehmung sagen die Befragten aus, dass sie in der Vergangenheit bereits positive Erfahrungen gemacht haben mit der Einreichung von Vorschlägen. Sie fügen an, dass die Erfahrungen je nach Vorgesetzten stark variieren können. Dabei spiele das Verhältnis zur Vorgesetzten eine grosse Rolle.

*„Ich habe eine gute Erfahrung gemacht, indem ich das Gefühl hatte: Doch es ist eine gute Sache, was ich da sage, man nimmt es ernst.“ IP6 #00:05:30#*

Gute Erfahrungen alleine reichen noch nicht aus, motiviert zu sein, einen Vorschlag einzureichen. Denn das Einreichen eines Vorschlages benötigt auch Mut, seine Gedanken und Ideen preiszugeben und dafür einzustehen. Die Einreichung eines Vorschlages bedeutet für die Mitarbeitenden gleichzeitig sich zu exponieren. Dies führt dazu, dass bei den Befragten automatisch die Befürchtung „im Hinterkopf“ aufkommt, dass Vorschläge auch negative Konsequenzen nach sich ziehen können.

*„Und es hat auch mit Erfahrungen zu tun, welche man gemacht hat. Also was passiert, wenn man mal etwas sagt? Hört man zu oder stösst man auf Ablehnung? Oder exponiert man sich hier so, dass es schlussendlich ein Eigentor ist?“ IP3 #00:06:40#*

#### **5.1.4 Vorgesetztenverhältnis**

Das Vorgesetztenverhältnis bildet einen wesentlichen Faktor, ob die Mitarbeitenden Vorschläge einreichen oder nicht. Dies hat mehrere Gründe. Um einen Verbesserungsvorschlag einzureichen, muss ein grundsätzliches Vertrauen zur Vorgesetzten bestehen. Die Mitarbeitenden fragen sich vor der Einreichung automatisch, was ihre Vorgesetzte von ihnen denken könnte. Denn die Mitarbeitenden sind sich bewusst, dass sie in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Vorgesetzten stehen. Die Interviews zeigen auf, dass ein vertrauensvolles Verhältnis zur Vorgesetzten Befürchtungen und mögliche Ängste abbauen und die Mitarbeitenden motivieren kann, einen Verbesserungsvorschlag einzureichen. Dies macht sich in folgender Aussage bemerkbar:

*„Ich muss Vertrauen haben können, dies anbringen zu dürfen. Nicht dass sie denken, ou, was hat die nun wieder für Ideen.“ IP6 #00:10:50#*

Eine Möglichkeit der Vorgesetzten, dieses Vertrauensverhältnis aufzubauen, besteht darin, den Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Dies können sie, indem den Mitarbeitenden kommuniziert wird, dass grundsätzlich jeder Vorschlag willkommen ist. Die Befragten wünschen sich auch, dass die Vorgesetzten die Mitarbeitenden ermuntern, Vorschläge einzureichen.

*„Es braucht ein Wissen, zum Beispiel wenn man mir sagt, du kannst jede Idee vorbringen, egal um was es sich handelt, schreibe sie einfach auf das Kleeblatt, du musst nicht lange studieren, mache einfach.“ IP3 #00:16:02#*

In den Interviews zeigt sich, dass die Befragten ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten haben. Die meisten Mitarbeitenden würden einen Verbesserungsvorschlag zuerst mit ihrer Vorgesetzten besprechen, bevor sie ihn im Intranet zu einer zentralen Stelle einreichen. Der Grund besteht darin, abschätzen zu können, wie die Vorgesetzte zu diesem Vorschlag steht. Denn die Meinung der Vorgesetzten zu ihrem Vorschlag ist den Befragten wichtig. Die Befragten sagen aus, dass die Vorgesetzten die Zusammenhänge, welche über die Wohngruppe hinausgehen, besser einschätzen können. Diese Einschätzung kann dazu beitragen, ob die Mitarbeitenden ihren Vorschlag schlussendlich einreichen oder nicht.

*„Bevor ich einen Vorschlag eingebe, teile ich dies meinem Vorgesetzten mit.“ IP6 #00:15:00#*

### 5.1.5 Offenheit der Vorgesetzten

Im Grossen und Ganzen haben die Mitarbeitenden eine positive Reaktion der Vorgesetzten auf ihre eingereichten Vorschläge erlebt.

*„Meine Vorgesetzte reagiert positiv auf Vorschläge.“ IP3 #00:09:20#*

Die Mitarbeitenden erwarten von ihren Vorgesetzten, dass diese ihre Vorschläge mit einer offenen Haltung entgegennehmen. Dies bedeutet für die Vorgesetzten, dass sie in der Lage sein müssen, den Mitarbeitenden interessiert zuzuhören und nachzufragen. Im Weiteren erwarten die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten, dass sie bei der anschliessenden Umsetzung ihres Vorschlages unterstützt werden.

Die Mitarbeitenden möchten das Gefühl haben, dass ihr Vorschlag ernst genommen wird. Die meisten Befragten haben ein durchwegs positives Statement abgegeben. Nur vereinzelt haben die Befragten die Erfahrung gemacht, dass Vorschläge nicht ernst genommen wurden. Dies zeigte sich, indem ein Vorschlag im selben Moment wieder zurückgewiesen wird, weil die Vorgesetzte der Meinung ist, dass die Umsetzung dieses Vorschlages nicht wichtig sei.

*„Vorschläge werden nicht immer so ernst genommen, wenn die Vorgesetzte meint, das sei jetzt nicht wichtig. Zum Teil werden Vorschläge gleich wieder zurückgewiesen.“ IP5 #00:03:23#*

Ein Zeichen, dass der eingereichte Vorschlag ernst genommen wird, besteht in der Nachfrage seitens der Vorgesetzten. Die Befragten sagen aus, dass die Nachfrage zu ihrem Vorschlag sehr geschätzt wird, weil ihnen somit Wertschätzung entgegengebracht wird. Sie möchten das Gefühl haben, dass von den Vorgesetzten ein echtes Interesse besteht, mehr über den Vorschlag zu erfahren. Unter diesen Voraussetzungen sind die Mitarbeitenden gerne bereit, Vorschläge einzureichen.

*„Und dass ich Verbesserungen bringe, brauche ich jemand, welcher mich fragen kommt: Um was geht es, wie meinst du das?“ IP3 #00:25:25#*

### 5.1.6 Umsetzung der Vorschläge

Die Interviews zeigen auf, dass die Befragten Vorschläge einreichen, in der Hoffnung, dass diese umgesetzt werden oder zumindest ein bestimmtes Thema zur Sprache kommt. Jedoch sagen die Befragten auch aus, dass sie grosses Verständnis haben, wenn nicht jeder Vorschlag umgesetzt werden kann. Wichtig ist ihnen jedoch, dass die Gründe für die Nichtumsetzung transparent gemacht und entsprechend mitgeteilt werden.

*„Alles kann man sowieso nicht umsetzen, es kommt immer auf die Idee an. Es gibt ja viele Sachen welche super wären, es ist ja auch immer eine finanzielle Frage.“ IP1 #00:06:00#*

Wenn ein eingereichter Vorschlag zum aktuellen Zeitpunkt nicht umgesetzt werden kann, sollte dieser nicht grundsätzlich abgelehnt werden. Möglicherweise kann dieser auch zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden. Sie sind sich bewusst, dass gewisse Vorschläge relativ schnell umgesetzt werden können und einige Vorschläge beispielsweise wegen Abklärungen einer längeren Vorlaufzeit bedürfen. Die Befragten erwarten, dass Vorschläge, welche Abklärungen bedürfen oder zum eingereichten Zeitpunkt nicht umgesetzt werden können, gesammelt werden und zu einem späteren Zeitpunkt wieder zur Sprache gebracht werden. Dabei wünschen sich die Befragten ein konkretes Zeitfenster, wann dies geschieht.

*„Wenn man sieht, dass der Vorschlag nicht umgesetzt werden kann, sollte man dies so schnell wie möglich mitteilen. Das ist ein interessanter Vorschlag. Dieser darf nicht gelöscht werden. Man muss merken, dass da dran gearbeitet wird.“ IP11 #00:11:25#*

Den Befragten ist durchaus bewusst, dass sich einzelne Vorschläge schnell und mit wenig Aufwand umsetzen lassen. Von diesen Vorschlägen wird erwartet, dass diese auch möglichst rasch umgesetzt werden. Es gibt jedoch auch Vorschläge, welche eine Abklärung bei höheren Instanzen bedingen, was oft dazu führt, dass die Befragten länger auf eine Antwort warten müssen. Die Entscheidung, ob ein Vorschlag schlussendlich umgesetzt wird oder nicht, sollte nach Ansicht der Befragten möglichst unparteiisch erfolgen. Das bedeutet, dass die Vorgesetzten die Vorschläge von allen Mitarbeitenden gleich fair behandeln und niemand benachteiligt wird.

*„Die Entscheidung, ob ein Vorschlag umgesetzt wird oder nicht, sollte unparteiisch erfolgen.“*

*IP1 #00:18:04#*

Die Befragten haben die Erfahrung gemacht, dass Vorschläge, welche direkt die Wohngruppe betreffen, eher umgesetzt werden. Vorschläge, welche über die Wohngruppe hinausgehen, werden selten bis gar nicht umgesetzt. Die möglichen Gründe sehen die Befragten darin, dass viele Vorschläge, welche die Unternehmung im Gesamten betreffen, von der entsprechenden Institutionsleitung

abgeblockt werden. Dies weckt bei den Befragten das Gefühl, dass Vorschläge, welche über die Wohngruppe hinausgehen, nicht erwünscht sind.

*„Meine Gruppenleitung sagte, es ist eine gute Idee, weil sie die Problematik sieht. Der nächsthöhere Vorgesetzte jedoch hat sich einfach an die Handhabung gehalten, wie es hier so ist. Es wird gar nicht darüber diskutiert.“ IP4 #00:07:50#*

### 5.1.7 Feedback

Nach der Einreichung eines Vorschlages erwarten die Befragten ein unmittelbares Feedback, dass der Vorschlag angekommen ist. Die Befragten bevorzugen generell ein mündliches Feedback, damit allenfalls erste Klärungsfragen zum Vorschlag gestellt werden können. Dabei ist ihnen der persönliche Austausch sehr wichtig.

*„Ich möchte als Feedback keinen automatischen Standardsatz, welcher bei Eingabe eines Vorschlages automatisch kommt.“ IP8 #00:25:50#*

*„Wenn man etwas hat, was interessant ist, dann muss die andere Seite nachfragen, wie das gemeint ist.“ IP1 #00:05:32#*

In einem zweiten Schritt ist es für die Befragten von grosser Bedeutung, dass sie wissen, wer für die Bearbeitung ihres Vorschlages zuständig ist. Die zuständige Person muss aus Sicht der Befragten identifizierbar sein. Sie müssen wissen, wie sie die Person erreichen können.

*„Es soll die BETREFFENDE Person eine Rückmeldung geben.“ IP6 #00:20:00#*

*„Man muss den Menschen hintendran spüren. Gerade wenn es über den PC geht.“ IP8 #00:25:50#*

Falls ein Vorschlag nicht umgesetzt wird, möchten die Befragten über die Gründe informiert werden. Sie legen grossen Wert darauf, dass sie diese Informationen direkt von der zuständigen Person erhalten.

*„Es ist jetzt zwar nicht gegangen, aber ich bin willkommen mit dem und ich weiss, wieso es nicht gegangen ist.“ IP3 #00:25:00#*

### 5.1.8 Transparenz

Nachdem der erste Kontakt stattgefunden hat und die ersten Klärungsfragen gestellt wurden, wünschen sich die Befragten einen klaren Zeitrahmen, bis wann sie über den Stand der Bearbeitung informiert werden. Es wird erwartet, dass während der Bearbeitung des Vorschlages ein regelmässiger Austausch stattfindet, bei welchem die verantwortliche Person jeweils der Einreicherin den Status mitteilt.

Dies wurde von vielen Befragten bei der aktuellen Situation bemängelt. Nach Aussagen der Befragten ist diese Gegebenheit der Hauptgrund dafür, dass keine oder nur wenige Vorschläge eingereicht werden.

*„Ich habe mich dort bemüht und Offerten eingeholt, weitergeleitet und jetzt habe ich einfach nichts mehr gehört.“ IP1 #00:09:10#*

*„Vorschläge werden entgegengenommen, aber es passiert nichts.“ IP5 #00:03:30#*

### 5.1.9 Unbürokratische Einreichung

Für die Befragten ist es wichtig, dass die Einreichung eines Vorschlages einfach und unkompliziert aufgebaut ist. Wenn die Einreichung am Computer erfolgen soll, dann möchten die Befragten im Vorhinein eine klare Instruktion, wie dieses Instrument zu bedienen ist. Einige Befragten betonten, dass die Einreichung am Computer genauso einfach sein sollte wie die bisherige Einreichung von kritischen Vorfällen.

*„Es muss einfach sein. Der Weg dahin darf nicht kompliziert sein, sonst ist es mühsam.“ IP11 #00:06:20#*

Grundsätzlich bevorzugen alle Befragten eine mündliche Einreichung ihrer Vorschläge. Die Gründe sind einerseits, dass bei einem Gespräch bereits die zugrundeliegende Ideen, sowie Gedanken und zusätzliche Überlegungen mitgeteilt werden können. Andererseits bekunden nach Aussagen der Befragten viele Mitarbeitende Mühe, bei einer schriftlichen Einreichung eines Vorschlages ihre Gedanken und Ideen in Worte zu fassen. Sie befürchten, dass der Vorschlag vom Leser nicht so verstanden wird, wie sie sich dies wünschen.

*„Ich bevorzuge Vorschläge mündlich einzureichen, weil ich dies so besser mitteilen kann. Beim Schriftlichen brauche ich zu viel Zeit, dass dies eine brauchbare Formulierung ist, dass man das versteht. Des Weiteren kann ich, wenn das Gegenüber dies nicht verstanden hat, noch erklären.“*

*IP6 #00:13:40#*

Zudem besteht bei der mündlichen Einreichung eines Vorschlages die Möglichkeit, seinen Vorschlag zu verteidigen und somit gemeinsam eine umsetzbare Lösung zu erarbeiten. Dieses Vorgehen erhöht nach Aussagen der Befragten die Verbindlichkeit.

*„Mündliche Einreichung ist einfacher, weil man da schon wieder im Austausch ist. Da ist man dann schon in der Lösungsfindung. Für mich hat es auch einen verbindlicheren Charakter, wenn ich es jemandem direkt sagen kann.“ IP5 #00:09:50#*

Die meisten Befragten erachten eine schriftliche Einreichung von Vorschlägen nur dann sinnvoll, wenn der Vorschlag über die Wohngruppe hinausgeht. Den Vorteil sehen die Befragten darin, dass der Vorschlag schriftlich festgehalten ist und dadurch nicht verloren geht.

### 5.1.10 Persönliche Anerkennung

Die Befragten wünschen sich bei der Einreichung grundsätzlich eine wertschätzende Haltung gegenüber ihrer Person sowie ihrem Vorschlag.

*„Ich bin mit meinem Vorschlag mal grundsätzlich wertgeschätzt.“ IP3 #00:26:12#*

Die beste Anerkennung in Form von Wertschätzung zeigt sich für die Befragten durch Rückfragen der zuständigen Person. Die Befragten möchten das Gefühl haben, dass ihre Stimme wichtig ist und ernst genommen wird.

*„Es gibt keine bessere Wertschätzung als Rückfragen! Das ist das Beste. Kannst du mir das erklären, darf ich dich mal anrufen?“ IP3 #00:26:50#*

*„Der Mitarbeitende muss spüren, dass seine Stimme wichtig ist. Nicht wir sind Indianer und das sind die Häuptlinge.“ IP2 #00:06:51#*

Der Befragten ist eine Anerkennung der zusätzlichen Leistung wichtig. Das erweiterte Engagement, welches mit der Einreichung eines Vorschlages verbunden ist, sollte durch die zuständige Person mit einem Dank ausgedrückt werden.

*„Ich bin nicht traurig, wenn nicht alle meine Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden, aber es ist schon eine Wertschätzung, wenn einem gedankt wird.“ IP2 #00:05:40#*

Für die Befragten ist eine Anerkennung auch mit einer Selbstbestätigung gekoppelt und darum von entscheidender Bedeutung.

*„Es gibt mir das Gefühl, ich bin gut. Das tönt jetzt blöd, aber es gibt mir Selbstbestätigung.“*

*IP3 #00:27:32#*

### 5.1.11 Belohnung

Die Befragten lehnen eine Belohnung in Form einer Prämie ab. Sie sagen aus, dass eine Belohnung in Form von überreichtem Bargeld pro eingereichten Vorschlag nicht ihrem Gedankengut und ihrer Unternehmenskultur entspricht.

*„Eine Prämie zu bekommen fände ich komisch. Entweder arbeitet man dort und man hat eine Idee, eine Prämie resp. Geld zu bekommen fände ich komisch.“ IP1 #00:12:05#*

Die Mitarbeitenden auf den Wohngruppen haben ein ausgeprägtes Teamdenken. Die Befragten sagen aus, dass ein Anreiz auf individueller Basis keine Motivation darstellen würde, Vorschläge einzureichen. Ganz im Gegenteil. Dies wäre sogar eher kontraproduktiv, weil sich die einzelnen Mitarbeitenden als Teil eines Teams sehen und gegenüber den Teammitgliedern exponiert fühlen würden.

*„Jetzt stell dir vor, ich bekomme hier für eine Idee 100 Stutz. Was denken meine Kolleginnen?“*

*IP3 #00:36:55#*

Die Befragten wünschen sich aus diesem Grund eine Anerkennung, eventuell in Form einer kleinen Belohnung für das gesamte Team. Dabei geht es den Befragten in erster Linie nicht um die Belohnung selbst, sondern um ein Zeichen, dass die zusätzliche Leistung eines Teams, nämlich die Erarbeitung von Vorschlägen, auch von den Vorgesetzten anerkannt wird.

*„Eine WG bekommt etwas, was den Ort identitätsstiftend macht.“ IP3 #00:36:35#*

## 5.2 Induktive Codes

Die induktiven Codes stellen zusätzliche Ergebnisse aus der Auswertung der Interviews dar. Dies bedeutet, dass die folgenden Kategorien zusätzlich aus den Interviews entstanden sind.

### 5.2.1 Teamarbeit

Aus den Interviews mit den Befragten geht hervor, dass in den Wohngruppen ein starkes kollektivistisches Denken der Mitarbeitenden herrscht. Unter kollektivistischem Denken ist nach Dahl (2000) gemeint, dass eine hohe Loyalität innerhalb einer Gruppe und eine enge soziale Beziehung zwischen den Individuen und ihrer Gruppe bestehen. Dieses ausgeprägte Gruppendenken hat entscheidende Auswirkungen auf das Verhalten, Vorschläge einzureichen. Die Mitarbeitenden sehen sich als Teil eines Teams. Bevor ein Vorschlag eines Mitarbeitenden eingereicht wird, wird dieser in der Regel mit den Teammitgliedern besprochen. Die Befragten sagen ebenfalls aus, dass ein einzelner Mitarbeitender nicht alle Aspekte und Auswirkungen eines Vorschlags sehen kann. Aus diesem Grund dient die Besprechung des Vorschlages dem Zweck, verschiedene Ansichten und stichfeste Gründe für die Umsetzung einzuholen.

*„Ich sehe mich nicht, dass ich alleine Verbesserungsvorschläge eingeben möchte. Für mich ist es wichtig, wie das Team das macht. Dass man einander auch ergänzen kann. Manchmal hat man eine Idee und dann kommt jemand anders und fragt: Hast du dir das schon mal überlegt?“ IP7 #00:11:40#*

*„Im Team kann man wie auch so bisschen spinnen. Da kann was daraus entstehen.“ IP7 #00:14:25#*

*„Viele Verbesserungsvorschläge laufen auf Diskussionen raus. Und wir arbeiten ja in Teams, darum müssen wir das im Team besprechen.“ IP4 #00:04:30#*

Nachdem der Vorschlag im Team besprochen wurde, ist es den Befragten wichtig, dass dieser auch vom Team mehrheitlich getragen wird. Erst wenn der Vorschlag im Team auf Akzeptanz stösst, sind nach Aussagen der Befragten die Mitarbeitenden bereit, diesen bei der Vorgesetzten oder im Vorschlagswesen einzureichen.

*„Eine Idee muss ja auch vom Team getragen werden.“ IP1 #00:07:34#*

### 5.2.2 Organisationsstruktur

Die Befragten sagen aus, dass das Interesse, Verbesserungsvorschläge einzureichen, hauptsächlich die Wohngruppe betrifft, in welchen sie tätig sind. Ihr Denken, was alles verbessert werden kann, geht in der Regel nicht über die Wohngruppe hinaus. Dies hat unter anderem mit der Grösse der gesamten Unternehmung zu tun. Die Befragten reichen innerhalb ihrer tätigen Wohngruppe laufend Vorschläge ein, wenn dadurch innerhalb der Wohngruppe ein Missstand behoben oder eine Arbeitserleichterung stattfinden kann.

*„Als Mitarbeiterin interessiert mich ja, was da auf dieser Gruppe läuft.“ IP7 #00:10:00#*

*„Es ist schon so, dass man das nur so auf seine Gruppe bezieht, und man denkt, da läuft es ja, da ist es gut. Es ist ja schon ein eine grosse Institution. Von dem her kann ich mir vorstellen, dass man das Interesse weniger auf das Ganze legt. Dass man halt nur so in seinem kleinen Gärtli der Gruppe denkt.“*

*IP7 #00:02:15#*

Ein möglicher Grund, dass die Befragten vor allem Vorschläge einreichen, welche nur die eigene Wohngruppe betreffen, ist, dass die Mitarbeitenden stark in ihre Tätigkeiten eingebunden sind und somit wenig Zeit haben, sich um andere Angelegenheiten zu kümmern. Ein möglicher Grund dafür ist, dass der Tagesablauf stark strukturiert ist.

*„Sie haben ihre Konzentration in der direkten Handlung oder in der direkten Situation. Das ist so ein Faktor, welcher dazu führt, dass von den Mitarbeitenden nicht so viele Vorschläge kommen. Ich mache mir nicht so viel Gedanken und setze das um, was man mir sagt.“ IP3 #00:03:20#*

Ein anderer entscheidender Grund, dass die Mitarbeitenden keine oder nur wenige Vorschläge einreichen, welche über die Wohngruppen hinausgehen, sehen die Befragten darin, dass der Entscheidungsspielraum ihres Vorgesetzten eher gering ist.

*„Meine Gruppenleitung sagte, es ist eine gute Idee, weil sie die Problematik sieht. Der nächsthöhere Vorgesetzte jedoch hat sich einfach an die Handhabung gehalten, wie es hier so ist. Es wird gar nicht darüber diskutiert.“ IP4 #00:07:50#*

### 5.2.3 Aufwand

Einen Verbesserungsvorschlag einzureichen ist nach Aussage der Befragten in der Regel immer mit einem gewissen Aufwand verbunden. Besonders wenn durch die Einreichung weitere Aufträge entstehen. Einige der Befragten erwähnten in diesem Zusammenhang auch die Work-Life-Balance. Die Befragten versuchen sich den durch den eingereichten Vorschlag generierten Aufwand vorzustellen und wägen ab, ob sie ihn einreichen oder nicht. Nicht alle Mitarbeitenden sind nach Aussagen der Befragten bereit, zusätzliche Aufwände nach dem Einreichen von Vorschlägen in Kauf zu nehmen.

*„Ein Vorschlag ist immer auch mit bisschen Aufwand verbunden. Es ist ja nie nur ein Gespräch.“*



IP5 #00:01:10#

*„Ich schaue halt auch bisschen auf mich. Mit Achtsamkeit und bedächtiger reingehen.“ IP6 #00:08:50#*

#### **5.2.4 Weitere Gründe für die Nichteinreichung**

Nach den Aussagen der Befragten können die Gründe für eine mangelnde Beteiligung am Vorschlagswesen sehr vielseitig sein. Als persönliche Faktoren nannten einige ein mangelndes Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden. Viele Mitarbeiterinnen sind sich nicht bewusst, wie viele Kompetenzen sie haben und was sie mit ihrer Einreichung von Vorschlägen bewirken könnten.

*„Manchmal haben Mitarbeitende nicht genügend Selbstvertrauen, dass sie denken, dass ihr Vorschlag ein guter Vorschlag ist. Sie kommen nicht auf die Idee, dass andere Mitarbeitende in anderen Wohngruppen auch von diesem Vorschlag profitieren könnten. Aus diesem Grund wird er nicht eingereicht.“ IP4 #00:02:30#*

Dies zeigt sich unter anderem in der Äusserung, dass sie denken, dass sicher jemand die gleiche Idee hatte und ihr Vorschlag schon von jemand anders eingereicht wurde.

*„Habe auch schon Verbesserungsvorschläge nicht eingereicht, weil ich nicht weiss, ob sie gut sind oder nicht. Dann denke ich, das hat sicher schon jemand vorgeschlagen. Das ist sicher schon bekannt.“*

IP11 #00:02:00#

#### **5.2.5 Verbesserungsvorschlag für das künftige Vorschlagswesen**

Die Befragten sagten aus, dass für die Mitarbeitenden das Ziel dieses neuen Vorschlagswesens klar definiert und zugleich den Mitarbeitenden transparent kommuniziert werden muss. Ansonsten besteht die Gefahr, dass einfach ein Instrument mehr im Intranet installiert ist und keine Verwendung findet. Die Mitarbeitenden möchten wissen, was alles eingereicht werden darf und wie das neue System zu handhaben ist.

*„Es muss klar definiert sein, wie das neue Vorschlagswesen zu gebrauchen ist, resp. ob man alles eingeben darf.“ IP4 #00:21:40#*

Einige Befragten sagten aus, dass gewisse Mitarbeitende motiviert werden könnten Vorschläge einzureichen, wenn die Möglichkeit besteht, diese anonym einzureichen. Dieser Wunsch könnte einerseits mit negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit zusammenhängen. Andererseits fällt es den Mitarbeitenden leichter, Vorschläge anonym einzureichen, wenn dabei ihre Vorgesetzten indirekt kritisiert werden.

*„Wenn ein Verbesserungsvorschlag anonym eingereicht werden kann, dann könnte man so gewisse Leute motivieren ihn einzugeben. Gerade wegen schlechten Erfahrungen von früher.“ IP2 #00:27:20#*

## 6 Ergebnisdiskussion

Die Beschreibung der Ergebnisse zeigt, dass Mitarbeitende innerhalb ihrer Wohngruppe laufend Vorschläge mündlich einreichen. Es ist ihnen wichtig, mit der Einreichung von Vorschlägen einen wesentlichen Beitrag zum Wohl der Bewohnerinnen leisten zu können. Die Erfahrungen mit dem Einreichen solcher Vorschläge sind durchwegs positiv. Sie werden von den direkten Vorgesetzten in den meisten Fällen ernst genommen. Ein Mangel zeigt sich einerseits in der Umsetzung von Vorschlägen. Dies betrifft vor allem eingereichte Vorschläge, welche nicht sofort umgesetzt werden können. Diese gehen oft im Laufe der Zeit vergessen, was dazu führt, dass eine Rückmeldung seitens der Vorgesetzten mit dem aktuellen Status an die Mitarbeitenden ausbleibt. Im Weiteren zeigt die Befragung auf, dass der Austausch im Team einen sehr grossen Stellenwert einnimmt. Das Klima im Team resp. auf der Wohngruppe ist massgebend, in welchem Umfang Vorschläge eingereicht werden. Ein positives Klima im Team führt dazu, dass die Mitarbeitenden motiviert sind, ihre Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Betreuungsqualität im Team vorzusprechen. Dieser Austausch im Team vermittelt ein Gefühl von Sicherheit, was die Einreichung bei der Vorgesetzten oder zentral im Intranet begünstigt. Die Gruppenleitung kann zu einem positiven Gruppenklima einen entscheidenden Beitrag leisten. Dies kann sie in Form von Anerkennung und einer offenen Haltung gegenüber neuen Vorschlägen fördern. Zudem spielt die Würdigung der Mitarbeitenden sowie ihrer Vorschläge eine wichtige Rolle. Die Interviews zeigen weiter auf, dass die Befragten grundsätzlich motiviert sind, Vorschläge einzureichen. Dabei wünschen sie sich von ihren Vorgesetzten aktiv aufgefordert zu werden. Dies gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, dass die Einreichung von Vorschlägen erwünscht ist, was wiederum die Motivation der Mitarbeitenden fördert.

Vorschläge, welche nicht die eigene Wohngruppe, sondern die Unternehmung im Gesamten betreffen, können zurzeit auf zwei verschiedene Arten eingereicht werden. Zum einen mündlich über die direkte Vorgesetzte oder schriftlich im Intranet über die Rubrik „Vorschläge und Ideen“. Zurzeit werden in schriftlicher Form kaum Vorschläge eingereicht. Die Beschreibung der Ergebnisse zeigt auf, dass bei der schriftlichen Einreichung der Absender eines Vorschlages im Forum für alle Mitarbeitenden der Unternehmung ersichtlich ist. Die Mitarbeitenden wollen sich jedoch mit ihrem Namen nicht exponieren. Im Gegenteil, in den Wohngruppen herrscht ein ausgeprägtes kollektivistisches Denken der Mitarbeitenden. Sie wünschen sich, dass Vorschläge im Namen des gesamten Teams eingereicht werden können. Denn nach Aussagen der Befragten kostet die Einreichung von Vorschlägen Mut und Überwindung.

Ein weiterer Grund für die zurückhaltende schriftliche Beteiligung hat mit der Art der Einreichung zu tun. Die Beschreibung der Ergebnisse zeigt auf, dass die Mitarbeitenden die Benutzung des Computers aufs Minimum reduzieren.

Grundsätzlich werden nur Vorschläge eingereicht, welche die Arbeit auf der eigenen Wohngruppe betreffen. Dabei richtet sich der Blick der Mitarbeitenden in der Regel nach innen. Ein Grund, dass der Blick nach innen gerichtet wird, hat einerseits mit einem grossen Arbeitsaufwand der Betreuung der Bewohnerinnen zu tun. Andererseits ist es für die Mitarbeitenden schwierig, sich einen Überblick über die Unternehmung sowie die anderen Wohngruppen zu schaffen. Die Befragten sagen aus, dass ihnen die nötigen Informationen fehlen sowie die nötige Zeit dazu einen vernünftigen Vorschlag einzureichen. Die Beschreibung der Ergebnisse zeigt klar auf, dass die Befragten unter gewissen Bedingungen und Voraussetzungen bereit wären, Vorschläge für die gesamte Unternehmung einzureichen. Folgende Bedingungen und Voraussetzungen wurden genannt: Die Mitarbeitenden möchten von der Unternehmensleitung zu einem bestimmten Thema explizit aufgefordert werden. Das gewünschte Thema sollte unmissverständlich und transparent beschrieben sein. Positiv wurde immer wieder die Erfahrung am Beispiel des Projektes „Balance 2020“ hervorgehoben. Dabei wurden die Mitarbeitenden unmissverständlich und transparent aufgefordert, Vorschläge zum neuen Wohnkonzept für die Bewohnerinnen einzureichen. Eine klare Aufforderung des Auftrages wirkt nach der Beschreibung der Ergebnisse sehr motivierend auf die Mitarbeitenden. Die Einreichung von Vorschlägen sollte dennoch weiterhin auf freiwilliger Basis stattfinden. Dabei könnte die schriftliche Einreichung in Form einer Wettbewerbsaktion einen Anreiz dafür schaffen. Wichtig ist die Möglichkeit, dass diese im Namen des Teams eingereicht werden können.

Positive Rückmeldungen der Person, welche für die Umsetzung der Vorschläge verantwortlich ist, fördern zusätzlich die Motivation, Vorschläge einzureichen. Alle Befragten sagen aus, dass Rückfragen zum eingereichten Vorschlag ein Zeichen dafür sind, dass dieser richtig verstanden und ernst genommen wird. Eine weitere Form der Wertschätzung könnte durch eine entsprechende Belohnung gefördert werden. Dies wird von den Befragten als positives Feedback angesehen. Dabei ist zu beachten, dass die Belohnung nicht in Form einer Geldprämie besteht. Gutscheine für Kaffee, Ausflug, Glace usw. werden von den Mitarbeitenden positiv wahrgenommen. Es ist darauf zu achten, dass nicht einzelne Mitarbeitende, sondern immer das ganze Team belohnt wird. Die Befragten sagen aus, dass eine Belohnung für das Team einen grossen Motivationseffekt zur Folge hätte, Vorschläge für die gesamte Unternehmung zu erarbeiten und einzureichen.

## Analyse von Motiven für Verbesserungsvorschläge

Die Umsetzung dieser Bedingungen motiviert die Mitarbeitenden, ihre Vorschläge im künftigen System welches im Intranet aufgeschaltet wird, einzureichen (siehe Abbildung 1: Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool).

## 7 Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden drei aus der Ergebnisdiskussion abgeleitete Handlungsempfehlungen ausgeführt. Das Ziel dieser Handlungsempfehlungen ist, dass die Motivation der Mitarbeitenden unterstützt und gefördert wird, sich am künftigen Vorschlagswesen (siehe Abbildung 1: Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool) zu beteiligen.

### 7.1 Handlungsempfehlung „Kommunikation Vorschlagswesen“: Bedeutsamkeit und Interesse an Vorschlägen kommunizieren

Die Ergebnisdiskussion zeigt auf, dass Mitarbeitende bereit sind, grundsätzlich Vorschläge einzureichen, sofern sie merken, dass diese seitens der Vorgesetzten sowie der Unternehmensleitung erwünscht sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, Wünsche nach Vorschlägen immer wieder zu kommunizieren. Bereits bei den Begrüßungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende sollte das künftige Vorschlagswesen vorgestellt und darauf hingewiesen werden, wie bedeutend Vorschläge für die Wohngruppen resp. Unternehmung sind. Es ist zu empfehlen, dass in regelmässigen Zeitabständen die Mitarbeitenden für Vorschläge zu einem konkreten Thema aufgefordert werden. Dies kann beispielsweise im Intranet oder im monatlichen Mitarbeiterinformationsheft „Bumerang“ erfolgen.

Um Mitarbeitende zu motivieren Vorschläge einzureichen, sollte über vergangene positive Erfahrungen berichtet werden. Mit den Begrüßungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende, dem „Bumerang“ sowie dem jährlich erscheinenden Management Review verfügt die Unternehmung bereits über ideale Kommunikationsplattformen. Quantitative Ergebnisse in Form von Kennzahlen sind weniger gefragt. Aus diesem Grund sollten qualitative Ergebnisse im Vordergrund stehen.

Als **positive Folge** fördern solche Erfahrungen über eingereichte Vorschläge das Vertrauen in das neue Vorschlagswesen. Dies führt dazu, dass Hemmungen abgebaut und Mitarbeitende motiviert werden können, Vorschläge einzureichen.

Die Signalisation von Interesse und Wertschätzung seitens der Unternehmungsleitung sowie der direkten Vorgesetzten fördert die Motivation, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen. Die daraus folgende Beteiligung der Mitarbeitenden am Vorschlagswesen hat wiederum einen positiven Einfluss auf das Partizipationsgefühl. Durch Partizipation werden motivationale Prozesse wie Vertrauen, Identifikation mit der Unternehmung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert (Antoni, 2007).

Eine **mögliche Herausforderung** dieser Handlungsempfehlung stellt der zeitliche Aufwand zur regelmässigen Ausschreibung sowie deren Bearbeitung dar. Zudem muss seitens der

Führungspersonen eine entsprechende Haltung gegenüber Mitarbeiterpartizipation entwickelt werden, sodass das Vorschlagswesen in allen relevanten Themen und Bereichen zum Tragen kommt und nicht vergessen geht. Dies bedingt eine entsprechende Anpassung der Unternehmenskultur.

## **7.2 Handlungsempfehlung „Feedback“: Zeitnahe Rückmeldung und persönliche Kontaktaufnahme**

Es ist zu empfehlen, dass nach Einreichung eines Vorschlages möglichst zeitnah eine Rückmeldung über den Erhalt des Vorschlages erfolgt. Bei dieser Rückmeldung ist es wichtig, dass die zuständige Person, welche für die Umsetzung des Vorschlages verantwortlich ist, kommuniziert wird. Bei einem anschließenden persönlichen Gespräch hat die Einreicherin die Möglichkeit, den eingereichten Vorschlag detailliert zu erläutern.

Die **positive Folge** einer zeitnahen Rückmeldung zeigt der Einreicherin, dass Vorschläge ernst genommen und wertgeschätzt werden. Im Weiteren werden die Kommunikation und der Kontakt unter den Mitarbeitenden gefördert. Die anschließende persönliche Kontaktaufnahme ermöglicht zudem eine detaillierte Erläuterung des Vorschlages und es können zugleich allfällige Missverständnisse gelöst werden.

Eine **mögliche Herausforderung** dieser Handlungsempfehlung liegt darin, dass die für die Umsetzung verantwortliche Person nicht vorzeitig kategorisiert, ob ein Vorschlag gut oder schlecht ist. Daraus folgt, dass für jeden noch so kleinen Vorschlag ein persönliches Gespräch geführt werden sollte.

## **7.3 Handlungsempfehlung „Positive Erfahrung ermöglichen“: Eingereichte Vorschläge müssen gewürdigt werden**

Es ist zu empfehlen, dass alle eingereichten Vorschläge entsprechend gewürdigt und wertgeschätzt werden. Vorschläge, welche der Unternehmung einen besonderen Mehrwert bringen, sollten gezielt belohnt werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht Einzelpersonen belohnt werden sollen, sondern das Team als Ganzes in Form einer gemeinschaftlichen Unternehmung wie beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen, ein Ausflug, usw.

Die **positive Folge** einer Belohnung besteht zum einen in der Feedback-Funktion als Signal, dass das erhaltene mündliche Feedback und Lob auf einen eingereichten Verbesserungsvorschlag auch tatsächlich ernst gemeint ist. Zum anderen ist eine entsprechende Belohnung auch ein Mittel, um Gerechtigkeitsempfinden herzustellen und damit eine mögliche Demotivierung zu vermeiden, weitere Vorschläge einzureichen (Pekruhl, 2010).

Eine **mögliche Herausforderung** dieser Handlungsempfehlung besteht darin, dass Belohnungssysteme sorgfältig konstruiert werden müssen und eine transparente Kopplung zwischen eingereichten Vorschlägen und Belohnungen erfolgen muss. Im Weiteren muss die Art der Belohnung kompatibel zur Unternehmenskultur sein.

## 8 Diskussion

Die Arbeit zeigt auf, dass bereits rege Vorschläge mündlich eingereicht werden, welche im Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Bewohnerinnen stehen. Damit Mitarbeitende in den Wohngruppen motiviert sind, Vorschläge nicht nur mündlich, sondern schriftlich im neuen Vorschlagswesen einzureichen, sind den Mitarbeitenden die Vorteile des neuen Vorschlagswesens klar aufzuzeigen. Gerade beim neuen Vorschlagswesen, in dem das Vorgesetztenmodell (siehe Kapitel 2.1 Weiterentwicklung zum Vorgesetztenmodell) angewendet wird, ist dies von besonders grosser Bedeutung, da die schriftlich eingereichten Vorschläge direkt an ihre Vorgesetzten gelangen. Hier kann die Frage aufkommen, wieso Vorschläge schriftlich anstatt mündlich eingereicht werden sollen, wenn diese sowieso an die Vorgesetzten gelangen. Aus diesem Grund ist die Unternehmensleitung gefordert, den Mehrwert des neuen Vorschlagswesens klar zu kommunizieren. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, dass sich der zusätzliche Aufwand der schriftlichen Einreichung lohnt. Ein Aspekt könnte sein, dass schriftlich eingereichte Vorschläge nicht vergessen gehen, was von den Befragten beim aktuellen Stand kritisiert wird.

Überraschend ist der ausgeprägte kollektivistische Teamgedanke der Mitarbeitenden. Vorschläge zur Verbesserung der Betreuungsqualität sowie auch zu anderen Themen werden in der Regel mit dem Team besprochen, bevor sie eingereicht werden. Das Konzept des künftigen Vorschlagswesens sollte diese Erkenntnis berücksichtigen und dementsprechend nutzen. Die Unternehmensleitung sollte sich deshalb fragen, wie diese Erkenntnis im neuen Vorschlagswesen eingebunden werden kann. Als Checkliste können die vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells herangezogen werden (siehe Kapitel 3.3 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen).

Verbesserungsmassnahmen werden in der vorliegenden Arbeit in Form von Handlungsempfehlungen abgegeben. Diese sind konkret und breit abgestützt auf die Ergebnisse aus den Interviews. Bei der Auswahl der Handlungsempfehlungen wurde darauf geachtet, dass die Motivation, Vorschläge einzureichen, in allen vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells unterstützt und gefördert wird. Aus diesem Grund kann jede Handlungsempfehlung einer bestimmten Handlungsphase des Rubikon-Modells zugeordnet werden. Beispielsweise unterstützt die erste Handlungsempfehlung „Kommunikation Vorschlagswesen“ die Motivation, das neue Vorschlagswesen auszuprobieren, welche der prädezisionalen Motivationsphase des Rubikon-Modells entspricht. Die dritte Handlungsempfehlung „Positive Erfahrungen ermöglichen“ unterstützt und fördert die Motivation auch nach der ersten Einreichung eines Vorschlages, das Chancen-Kleeblatt (siehe Abbildung 1: Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool) weiterhin zu nutzen. Diese Handlungsempfehlung wird der postaktionalen Motivationsphase des Rubikon-Modells zugeordnet.



Das Rubikon-Modell stellt in der Arbeit eines der Hauptmodelle dar, welche die personalen sowie situativen Faktoren vereinen. Es ist jedoch wie jedes Modell eine schematische und vereinfachte Abbildung der Realität und deshalb durchaus auch kritisch zu betrachten. Die Interviews zeigen auf, dass motivationale Einflüsse selbst nach Überschreiten des Rubikons auch in der Volitionsphase wirksam werden. Beispielsweise ist eine Mitarbeiterin nach langem Abwägen fest entschlossen, einen Vorschlag einzureichen, und in hohem Masse handlungsorientiert. Gerade bei Einreichung von Vorschlägen sind die Chancen auf plötzliche Selbstzweifel hoch, weil man sich mit einem Vorschlag beispielsweise exponiert. So kann die Mitarbeiterin erneut von der Volitionsphase in eine motivationale Bewusstseinslage geraten. Bei Mitarbeitenden hingegen, welchen die Einreichung von Vorschlägen Spass macht und selbstverständlich ist, bedarf es in der Volitionsphase keiner wesentlichen Anstrengung. Aus diesem Grund ist die Volitionsphase des Handelns besonders dann von Bedeutung, wenn für die Einreichung von Vorschlägen Widerstände, beispielsweise Ängste oder Selbstzweifel überwunden werden müssen.

Die Interviews zeigen auf, dass entscheidende induktiv erarbeitete Motivationsfaktoren wie Teamarbeit, Organisationsstruktur oder Aufwand im Theorieteil keine grosse Beachtung finden. Diese kommen erst mit den Interviews der Mitarbeitenden zum Vorschein. Sie spielen in dieser Unternehmung eine zentrale Rolle.

Durch die Erhebung mittels halbstandardisierten Experteninterviews werden Personen, die nicht daran teilnehmen, ausgeschlossen. Diese eingeschränkte Stichprobe kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen und somit deren Repräsentativität einschränken. Zudem wurden Mitarbeitende interviewt, welche von den direkten Vorgesetzten dem Forscher vorgeschlagen wurden. Es darf davon ausgegangen werden, dass die direkten Vorgesetzten dem Forscher nur Mitarbeitende für das Interview vorgeschlagen haben, welche grundsätzlich ein positives Verhältnis zur Vorgesetzten haben. Dieses positive Vorgesetztenverhältnis ist bereits ein entscheidender Motivationsfaktor, Vorschläge einzureichen. Jedoch kann im Nachhinein gesagt werden, dass die qualitative Erhebungsmethode in Form von halbstandardisierten Experteninterviews dennoch ein Vorteil ist gegenüber der quantitativen Erhebungsmethode, beispielsweise einer Online-Befragung. Es zeigte sich, dass die Befragten erst durch Nachfragen des Interviewers Gründe nannten, weshalb Vorschläge nicht eingereicht wurden. Des Weiteren schätzten die Befragten gerade den persönlichen Austausch sehr, was bei einer Online-Befragung gefehlt hätte.

Die Interviews haben auch Fragen aufgeworfen, die in dieser Arbeit unbeantwortet bleiben. Es bleibt offen, welche Kompetenzen von den direkten Vorgesetzten mit dem Vorgesetztenmodell entwickelt

werden müssen, so dass die Motivation bei den Mitarbeitenden, Vorschläge einzureichen, unterstützt und gefördert wird. Denn mit dem Vorgesetztenmodell übernehmen die Vorgesetzten zusätzlich die Rolle als Coach, Promotor und Entscheider. Deshalb hängt mit der Einführung des Vorgesetztenmodells die Motivation der Mitarbeitenden, Vorschläge einzureichen, auch stark mit dem Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten zusammen.

## 9 Fazit

Die Mitarbeitenden sind grundsätzlich motiviert Vorschläge einzureichen, welche zur Verbesserung der Betreuungsqualität sowie der eigenen Arbeitserleichterung beitragen. Jedoch kommt es immer wieder vor, dass eingereichte Vorschläge vergessen gehen und „versanden“, was für die Mitarbeitenden demotivierend ist. Trotzdem reichen sie zurzeit mündlich Vorschläge ein, weil das derzeitige Vorschlagswesen nicht ihren Anforderungen entspricht. Einerseits möchten sich die Mitarbeitenden nicht exponieren und andererseits werden Verbesserungsvorschläge nicht beantwortet. Genau in diesen Punkten könnte das neue Vorschlagswesen entgegenwirken. Die Unternehmensleitung ist bei der Einführung jedoch gefordert, den Mehrwert des neuen Vorschlagswesens klar aufzuzeigen und alles daranzusetzen, dass die Mitarbeitenden mit dem neuen Instrument positive Erfahrungen machen.

## 10 Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P.M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 309-335). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Antoni, C. (2007). Partizipation. In H. Schuler & K.H. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 773-780). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R.M. & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor*. Berlin: Springer Verlag.
- Brunstein, J.C. (2010). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 237-254). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brunstein, J.C. & Heckhausen, H. (2010). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 145-191). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bumann, A. (1991). *Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung*. Freiburg: Universitätsverlag.
- Dahl, S. (2000). *Individualismus und Kollektivismus*. Zugriff am 07.04.15, verfügbar unter: <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Fleig, M. (2006). *Anreizsysteme zur Förderung von Innovationen im Unternehmen*. Hamburg: Diplomica GmbH.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franken, S. & Brand, D. (2008). *Ideenmanagement für intelligente Unternehmen*. Frankfurt: Peter Lang GmbH.

Frey, B. & Osterloh, M. (2002). *Managing Motivation*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Haller, C. (2003). *Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen*. Unveröff. Dissertation, Universität Stuttgart, Betriebswirtschaftliches Institut.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 1-9). Berlin, Heidelberg: Springer.

Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101-120.

Kauffeld, S. & Schermuly, C.C. (2011). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (S. 179-194). Heidelberg: Springer.

Kleinbeck, U. & Kleinbeck, T. (2009). *Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermassnahmen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Läge, K. (2002). *Ideenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Losse, K.H. & Thom, N. (1977). *Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument: Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten*. Frankfurt a.M.: Lang.

McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Menzel, F. (2009). Produktionsoptimierung mit KVP. *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess für gesteigerte Konkurrenzfähigkeit*. München: FinanzBuch Verlag GmbH.

- Nerdinger, F. (2007). Motivierung. In H. Schuler & K.H. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 379 – 388). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Nickel, T. & Krems, J. (1998). Führungsverhalten und Mitarbeiterkreativität. Eine empirische Untersuchung zum betrieblichen Vorschlagswesen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42(1) 1998, 27-32.
- Ohly, S. (2009). Motivation zur Ideenkommunikation. *Ansätze aus der Arbeits- und Organisationspsychologie. Ideenmanagement: Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung*, 2, 55-57.
- Ohly, S. & Stelzer, F. (2007). Über die Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 9, 25-33.
- Ortlieb, R. & Stein, S. (2008). Ideen kann man nicht wie Kirschen vom Baum pflücken. Eine politikorientierte Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens mit Fallbeispiel. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(4) 2008, 388-413.
- Pekruhl, U. (2010). Geld und gute Worte. Wie Mitarbeitende mit kleinen Leistungsboni motiviert werden können. In: Ochsenbein, Guy/Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula (Hrsg.). *Jahrbuch Resource Management 2010*. Zürich: WEKA-Verlag.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Thom, N. & Piening, A. (2009). *Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts*. Bern: Peter Lang AG, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Von Bismarck, W. (2000). *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Wrede, D. (2007). *Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter – Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement*. Unveröff. Dissertation, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, Philosophische Fakultät.

## 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen dem klassischen Vorschlagswesen und dem Ideenmanagement. ....	6
Tabelle 2: Rangfolge von Motiven für die Einreichung von Vorschlägen (Etienne).....	10
Tabelle 3: Rangfolge von Motiven für die Einreichung von Vorschlägen (Bumann).....	11
Tabelle 4: Motivationsfaktoren aus den Studien .....	19
Tabelle 5: Stichprobe der Interviews .....	21
Tabelle 6: Definitionen der personalen Motivationsfaktoren .....	23
Tabelle 7: Definitionen der situativen Motivationsfaktoren.....	23

## 12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool .....	2
Abbildung 2: Klassisches Motivationsmodell nach Rheinberg (2008).....	8
Abbildung 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen und Gollwitzer, 1987. ....	15
Abbildung 4: Design Leitfadenerstellung. ....	21



## 13 Anhang

Im Anhang ist der Kodier- und der Interviewleitfaden aufgeführt.

### 13.1 Kodierleitfaden

#### Deduktive Codes

IP=Interviewpartnerin

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Arbeitserleichterung	Arbeitserleichterung bedeutet zum einen, dass aus einem Defizitbedürfnis ein Missstand behoben und zum anderen durch Verbesserungen die Arbeit erleichtert wird.	„Ein Grund für das Einreichen ist, dass die Qualität verbessert wird. Die Betreuungsqualität sowie die Arbeitsqualität.“ <i>IP5 #00:08:25#</i>	- Vorschlag wird aufgrund einer erwarteten Erleichterung eingereicht.
Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit	Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit bedeutet, dass die Mitarbeitenden durch die Einreichung von Vorschlägen aktiv am Betriebsgeschehen, beispielsweise an einem Prozess, mitarbeiten und so zu Verbesserungen beitragen können.	„Dadurch, dass ich engagiert gearbeitet habe, durfte ich in Arbeitsgruppen mitarbeiten. Und das finde ich schon wertvoll. Da hat man das Gefühl, man arbeitet im Ganzen mit.“ <i>IP7 #00:08:36#</i>	- durch die Einreichung entsteht für den Mitarbeitenden eine Möglichkeit, sich an etwas Zusätzlichem zu beteiligen.
vergangene positive Erfahrungen	Die Mitarbeitenden haben mit der Einreichung von Vorschlägen positive Erfahrungen gemacht. Dies zeigt sich unter anderem, dass sie nach der Einreichung motiviert sind, weitere Vorschläge einzureichen.	„Ich habe eine gute Erfahrung gemacht, indem ich das Gefühl hatte: Doch es ist eine gute Sache, was ich da sage, man nimmt es ernst.“ <i>IP6 #00:05:30#</i>	- Die Handlung erfolgt in der Vergangenheit. - Die Befragte hat die Situation real erlebt.
positives Vorgesetztenverhältnis	Positives Vorgesetztenverhältnis bedeutet, dass zwischen den Mitarbeitenden	„Ich muss Vertrauen haben können, dies anbringen zu dürfen. Nicht dass sie denken,	- Beschreibt Verhältnis zur Vorgesetzten.

	sowie der (direkten) Vorgesetzten ein Vertrauensverhältnis besteht.	ou, was hat die nun wieder für Ideen.“ <i>IP6 #00:10:50#</i>	
Offenheit der Vorgesetzten	Die Vorgesetzten haben gegenüber Vorschlägen eine offene Haltung. Dies zeigt sich unter anderem durch freundliche Unterstützung und Ermunterung seitens der Vorgesetzten.	„Es ist sehr unterschiedlich, wie die Vorgesetzten auf einen Vorschlag eingehen. Es gibt Vorgesetzte die denken, er redet da in mein Gärtli rein.“ <i>IP2 #00:08:09#</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibt Reaktion der Vorgesetzten.</li> <li>- Beschreibt Erwartungen und Wünsche gegenüber Vorgesetzten, wie auf einen eingereichten Vorschlag reagiert werden soll.</li> <li>- Beschreibt Wertschätzung gegenüber dem Vorschlag.</li> </ul>
Umsetzung der Vorschläge	Nach Einreichung der Vorschläge haben die Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Vorschläge ernstgenommen und umgesetzt werden.	„Alles kann man sowieso nicht umsetzen, es kommt immer auf die Idee darauf an. Es gibt ja viele Sachen welche super wären, es ist ja auch immer eine finanzielle Frage.“ <i>IP1 #00:06:00#</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sagt etwas über die Umsetzung der Vorschläge aus.</li> </ul>
Feedback	Feedback bedeutet, dass die Mitarbeitenden ab der Einreichung eines Vorschlages regelmässig Rückmeldung erhalten.	„Ich will eine Antwort, und zwar schnell und zwar von einer Person, mit welcher ich in Beziehung bin. Ich möchte keine Antwort per Mail.“ <i>IP3 #00:26:23#</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibt explizite Reaktionen in Form von Rückmeldungen nach dem Einreichen eines Vorschlages.</li> <li>- Beschreibt wann und vom wem die Mitarbeitenden Rückmeldungen erhalten.</li> </ul>
Transparenz	Transparenz bedeutet, dass die Mitarbeitenden nach der Einreichung	„Vorschläge werden entgegengenommen aber es passiert nichts.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibt den Status des eingereichten</li> </ul>

	eines Vorschlags wissen, was mit dem Vorschlag passiert und welchen Status dieser gerade hat.	<i>IP1 #00:03:30#</i>	Vorschlag.
unbürokratische Einreichung	Die Möglichkeit, einen Vorschlag einzureichen, sollte für die Mitarbeitenden klar und verständlich sein sowie auf eine schnelle Art und Weise erfolgen können.	„Es fällt mir einfacher, Vorschläge mündlich einzureichen um mich so auszudrücken wie ich will.“ <i>IP4 #00:17:20#</i>	- Beschreibt die Art der Einreichung, also ob ein Vorschlag schriftlich oder mündlich eingereicht wird.
persönliche Anerkennung	Eine persönliche Anerkennung nach Einreichung eines Vorschlags kann in Form von Lob, Würdigung, Gewährung von Verantwortung und Entscheidungsspielraum erfolgen.	„Es gibt keine bessere Wertschätzung als Rückfragen! Das ist das Beste. Kannst du mir das erklären, darf ich dich mal anrufen.“ <i>IP3 #00:26:50#</i>	- Anerkennung in Form von Lob, Wertschätzung. - Beschreibt Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.
Belohnung	Belohnungen wie beispielsweise eine Prämie für eingereichte Vorschläge werden als zusätzlicher Anreiz gesehen, Vorschläge einzureichen.	„Eine Prämie für die Einreichung eines Vorschlags finde ich einen falschen Ansatz und nicht gut. Dann macht man nur noch etwas gegen eine Provision. Man kann so etwas machen in einer Art Wettbewerbsaktion. Der Anreiz könnte dabei einen Tag Ferien sein.“ <i>IP2 #00:20:12#</i>	- Beschreibt materielle oder immaterielle Belohnungen nach der Einreichung von Vorschlägen.

## Induktive Codes

IP=Interviewpartnerin

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Teamarbeit	Teamarbeit ist die Zusammenarbeit einer Gruppe von Personen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.	„Es befruchtet, wenn mehrere Personen miteinander diskutieren, was das Beste wäre. Und dort muss und kann man Kompromisse eingehen. Und das fände ich wichtig, dass man wie als Team auf dem Weg ist. Dann wäre ich auch eher bereit, Sachen die gut sind zu vertreten.“ <i>IP7 #0:13:25#</i>	- Beschreibt, inwiefern das Team bei der Entwicklung und Einreichung von Vorschlägen involviert ist.
Organisationsstruktur	Die Organisationsstruktur gibt das System von Regelungen in der Unternehmungsorganisation an. Sie stellt das vertikal und horizontal gegliederte System der Kompetenzen in der Unternehmung dar.	„In der WG ist das Klima zu wenig auch neugierig, offen zu sein. Das hat auch mit dem sehr strukturierten Betrieb zu tun.“ <i>IP3 #00:05:50#</i>	- Beschreibt ein Verhalten aufgrund der Organisationsstruktur.
Aufwand	Der Aufwand bezeichnet den Einsatz oder Leistung, um eine bestimmte Tätigkeit auszuführen.	„Ein Vorschlag ist immer auch mit bisschen Aufwand verbunden. Es ist ja nie nur ein Gespräch.“ <i>IP5 #00:08:21#</i>	- Beschreibt den zusätzlichen Aufwand, durch das Vorschlagswesen.
Weitere Gründe für die Nichteinreichung	Die Gründe für die Nichteinreichung können sehr unterschiedlich sein.	„Dass andere von meinen Ideen auch profitieren könnten, auf das wäre ich nie gekommen.“ <i>IP4 #00:13:47#</i>	- Aussagen passen in keine der vorhandenen Kategorie - Beschreibt einen Grund für die Nichteinreichung eines Vorschlages.
Verbesserungsvorschlag für das künftige	Ein Verbesserungsvorschlag im Sinne einer eigenständigen Idee eines	„Wenn ein Verbesserungsvorschlag anonym eingereicht	- Beschreibt konkrete Verbesserungsvorschläge für das

Vorschlagswesen	Mitarbeitenden für das künftige Vorschlagswesen.	werden kann, dann könnte man so gewisse Leute motivieren ihn einzugeben.“ <i>IP2 #00:27:20#</i>	künftige Vorschlagswesen.
-----------------	--	--	---------------------------

### 13.2 Interviewleitfaden

#### Einleitung

Nr.	Thema	Fragen
1	Begrüssung	Grüezi _____. Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir dieses Interview in Schweizerdeutsch durchführen?
2	Ziel des Interviews	Wie ich Sie im Vorfeld bereits informiert habe, geht es in diesem Interview darum, zu erfahren, unter welchen Bedingungen /Faktoren die Mitarbeitenden ihre wertvollen Verbesserungsvorschläge ins neue System im Intranet eingeben. Im ganzen Projekt werden insgesamt rund zehn bis zwölf Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Wohngruppen durchgeführt. Mit Ihrer Hilfe tragen Sie zur Verbesserung des Konzepts bei, dass das neue System motivierend wirkt und so viele Vorschläge eingegeben werden.
3	Rolle der interviewenden Person	Niemand hat bessere Kenntnisse über die erforderlichen Bedingungen und Faktoren als die Mitarbeitenden selbst, welche mit den Bewohnerinnen direkt arbeiten. Sehen Sie sich aus diesem Grund als Expertin, welche ihre Meinung zu einigen Fragen äussert. Es sind keine falschen Antworten möglich.
4	Dauer des Interviews	Das Interview dauert schätzungsweise 45 Minuten, je nach Umfang Ihrer Antworten.
5	Vertraulichkeit	Alle Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Dies bedeutet, dass nicht Ihr richtiger Name verwendet wird, damit nicht auf Ihre Person rückgeschlossen werden kann.
6	Aufnahme	Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich das Interview gerne aufnehmen. Dies ermöglicht mir im Anschluss einzelne Passagen nachzuhören und zu verschriften. Ist das für Sie in Ordnung?
7	Offene Fragen	Haben Sie vor dem Interview gerade noch eine Frage?

**Eisbrecher**

Nr.	Thema	Fragen
0	Eisbrecher	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie im Moment einen Vorschlag zur Verbesserung der Betreuungsqualität, welcher Ihnen wichtig erscheint?</li> <li>- Können Sie einen konkreten Verbesserungsvorschlag beschreiben, welcher zur Verbesserung der Betreuungsqualität dienen würde?</li> </ul>

**Ich stelle Ihnen nun einige Fragen, welche auf Erfahrungen in der Vergangenheit basieren.**

Nr.	Motivationsfaktoren	Fragen
1	Gründe für eine zurückhaltende Beteiligung am Vorschlagswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hatten Sie schon einmal einen Verbesserungsvorschlag nicht eingereicht, obwohl Sie der Meinung waren, dass es sich dabei um einen guten Vorschlag handelt?</li> <li>- Welche Gründe sprachen dagegen?</li> <li>- Welches wären die möglichen Gründe, dass Ihre Mitarbeitenden keine oder nur wenige Vorschläge zur Verbesserung der Betreuungsqualität einreichen würden?</li> </ul>
2	Vergangene positive Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Erfahrung haben Sie gemacht, als Sie einen Verbesserungsvorschlag einreichten?</li> <li>- Wie reagierten die Vorgesetzten auf Vorschläge, welche Sie eingereicht hatten? Wie reagierten die Vorgesetzten auf Vorschläge von anderen Mitarbeitenden? Haben Sie ein Beispiel?</li> </ul>

**Und jetzt werfen wir einen Blick in die Zukunft.**

3	Szenario schildern	<p>Ein Projekt mit der Bezeichnung „Balance“ beinhaltet den Neubau von 90 Wohnplätzen für Bewohnerinnen mit einer geistigen und/oder mehrfachen Behinderung. Verbunden ist das Projekt mit einer Neugestaltung des Areals Rathausen. Dies hat jedoch zur Folge, dass im Gegenzug vier bestehende Wohngruppen und drei Provisorien aufgehoben und in diese 90 neu entstehenden Wohnplätze integriert werden. Für die betroffenen Mitarbeitenden und Bewohnerinnen zieht dies persönliche sowie grosse arbeitsbezogene Veränderungen mit sich. Denn in den künftig entstehenden Wohngruppen werden mehr Bewohnerinnen wohnen als bisher. Dementsprechend wird ein Team grösser werden, was organisatorische Veränderungen mit sich zieht. Ein wichtiger Punkt in diesen Veränderungen ist, dass die Betreuungsqualität erhalten oder wenn möglich verbessert wird. Aus diesem Grund sind Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitenden an der „Basis“ von grosser Wichtigkeit.</p>
---	--------------------	---

Nr.	Motivationsfaktoren	Fragen
4	Alle Motivationsfaktoren	- Unter welchen Voraussetzungen/Bedingungen wären Sie bereit, alle Ihre Vorschläge in dieses System einzugeben? (Bild Chancen-Kleeblatt als zentrales Meldetool zeigen)
5	Umsetzung der Idee	- Was bedeutet Ihnen die Umsetzung eines Vorschlags?
6	Unbürokratische Einreichung	- Bevorzugen Sie es, Vorschläge mündlich oder schriftlich einzureichen? - Und aus welchem Grund?
7	Vorgesetztenverhältnis	- Inwiefern beziehen Sie Ihre Vorgesetzte beim Einreichen eines Verbesserungsvorschlages ein?
8	Offenheit des Vorgesetzten	- Was erwarten Sie von Ihrem direkten Vorgesetzten, wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag einreichen?
		- Was könnte der Vorgesetzte unternehmen, um die Mitarbeitenden auf der Wohngruppe zu motivieren, ihre Verbesserungsvorschläge einzugeben?
9	Transparenz	- Welches sollte Ihrer Meinung nach der optimale Ablauf sein, wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag einreichen?
10	Schnelle Bearbeitung	- In welchem Zeitraum soll ein eingereicherter Verbesserungsvorschlag bearbeitet werden?
11	Feedback	- Auf welche Art und Weise soll eine Rückmeldung bezüglich der eingegebenen Verbesserungsvorschläge erfolgen?
12	Belohnung	- Was halten Sie davon, wenn Sie für das Einreichen eines Verbesserungsvorschlages eine Prämie in einer bestimmten Höhe erhalten?

Nr.	Thema	Fragen
13	Abschliessende Fragen	Wir sind fast am Schluss des Interviews angelangt.
		- Welche allgemeinen Verbesserungsvorschläge haben Sie für das künftige Vorschlagswesen?  - Gibt es noch etwas, was wir nicht besprochen haben, was für Sie aber wichtig ist?