

Arbeitsmotivation und deren Förderung bei Büromitarbeitenden der Spavetti AG

Bachelor Thesis 2016

Praxispartnerin

Daniela Spavetti

Spavetti AG

Begleitende Person

Dr. phil. Sebastian Ulbrich

Fachhochschule Nordwestschweiz

Autorin

Simona-Viktoria Balsiger

Fachhochschule Nordwestschweiz

Abstract

Diese Arbeit eruiert, was Büromitarbeitende am Arbeitsplatz der Spavetti AG motiviert. Fünf halbstandardisierte Interviews und Dokumentenanalysen bilden die methodologische Grundlage. Es zeigt sich, dass gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Autonomie, Verantwortungsübernahme, Unterstützung von Weiterbildungsangeboten sowie ausreichender und guter Schlaf mit Arbeitsmotivation zusammenhängen. Die Befragten erleben hoher Zeitdruck sowie ein inkonsistent gelebtes Leitbild als motivationssenkend. Abgeleitete Handlungsempfehlungen sind: konkrete Einbindung der Arbeitsmotivation im Leitfaden von Mitarbeitergesprächen und im Einarbeitungsplan neuer Mitarbeitenden, spezifische Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden hinsichtlich der Einflüsse auf die Arbeitsmotivation und Modifikation motivationsbezogener Angebote der Spavetti AG anhand der Kriterien Wünschbarkeit und Machbarkeit. Die Implikationen werden in der Arbeit diskutiert.

Key words: Arbeitsmotivation, Motivationsförderung, Büromitarbeitende, Qualitative Forschung

Die Zeichenanzahl inkl. Leerzeichen und ohne Anhang beträgt 124'504.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Die Praxispartnerin Spavetti AG	3
3	Theoretischer Hintergrund	4
3.1	Definition und Begriffseinordnung von Arbeitsmotivation	4
3.2	Ansätze von Arbeitsmotivation und relevante Theorien.....	5
3.2.1	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959).....	6
3.2.2	Job-Characteristics-Modell (Hackmann & Oldham, 1975).....	8
3.2.3	Rubikon Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer 1990).....	9
3.2.4	Kritik an vorgestellten Theorien.....	10
3.3	Zusammenfassung	11
4	Methodik	12
4.1	Untersuchungsdesign und Ablauf	12
4.2	Dokumentenanalyse	12
4.2.1	Auswahl der Dokumente	12
4.2.2	Dokumentenauswertung	13
4.3	Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	13
4.3.1	Rekrutierung und Beschreibung der Stichprobe	13
4.3.2	Konzipierung des halbstandardisierten Leitfadens	14
4.3.3	Besonderheiten des Interviewleitfadens	16
4.3.4	Durchführung	16
4.3.5	Transkription der halbstandardisierten Interviews.....	17
4.3.6	Auswertungsverfahren	17
5	Ergebnisse	20
5.1	Beschreibung der Arbeit bei der Spavetti AG	20
5.2	Sozialer Umgang bei der Spavetti AG	22
5.2.1	Hierarchische Beziehungen als Besonderheit	22
5.2.2	Merkmale motivationsfördernder Beziehungen unter Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen	25
5.3	Anreize der Spavetti AG	27
5.4	Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz bei der Spavetti AG.....	29
5.4.1	Aktuelle und vergangene Entwicklungen	29
5.4.2	Verbesserungswünsche und Zukunftsvisionen.....	30
5.5	Emotionen, Selbstreflektion und Bewältigungsstrategien	31
5.6	Alter und Schlaf.....	33
5.7	Kontrastierung verschiedener Arbeitgeber	33
5.8	Zusammenfassung	35

6	Handlungsempfehlungen	36
6.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) für Büromitarbeitende der Spavetti AG angewandt	36
6.2	Wünschbarkeit und Machbarkeit der Angebotsliste überprüfen	38
6.3	Spezifische Sensibilisierung für das Thema Arbeitsmotivation.....	39
6.3.1	Aus der Perspektive einer Führungsperson.....	39
6.3.2	Aus der Perspektive von angestellten Büromitarbeitenden	39
6.4	Arbeitsmotivation explizit in die Betriebsprozesse integrieren	39
6.5	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	40
7	Diskussion.....	41
7.1	Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	41
7.2	Reflektion der Theorie.....	43
7.3	Reflektion der Methodik	44
8	Literaturverzeichnis	46
9	Tabellenverzeichnis	49
10	Abbildungsverzeichnis	49
	Anhang.....	50

Vorwort

Die vorliegende Bachelor Thesis wurde mit Freude und Interesse am Thema Arbeitsmotivation erarbeitet. Mehrere Personen haben zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen. Herr Dr. Sebastian Ulbrich unterstützte den Prozess durch eine präsenste Fachbegleitung. Frau Daniela Spavetti ermöglichte grundlegend eine Zusammenarbeit mit der Spavetti AG und inspirierte bei der Themensuche. Die Geschäftsleitung der Spavetti AG unterstützte bei der Auswahl der Interviewpersonen. Frau Nicole Wallimann engagierte sich für die reibungslose Koordination rund um die Interviews und kommunizierte sehr zuverlässig während des ganzen Prozesses als Ansprechperson der Spavetti AG. Die forschungsleitende Frage konnte dank der grossen Offenheit der Interviewpersonen umfassend beantwortet werden. Frau Karin Wyttenbach und Frau Eveline Degen erbrachten nicht nur während der Erstellung der Bachelor Thesis warme soziale Unterstützung, sondern bereicherten das Lernen schon während des ganzen Bachelorstudiums.

Den hier Genannten und allen weiteren Beteiligten gilt ein ganz herzlicher Dank für das gegenseitige Vertrauen, das Interesse am Thema, die anregenden Hinweise und den geschätzten Einsatz, welcher zusätzlich zum täglichen Geschäft geleistet wurde.

1 Einleitung

Die Bedeutung der Motivation im beruflichen Alltag hat in den letzten Jahrzehnten aufgrund der Wissensexpllosion und Automation, welche menschliches Handeln reduziert hat, zugenommen (Comelli, Von Rosenstiel & Nerdinger, 2014). In Bezug auf die Arbeits- und Organisationspsychologie steht nicht nur das Leistungsverhalten von Mitarbeitenden im Fokus, sondern auch positive bzw. negative Verhaltensweisen, die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die Konsequenzen von geringer *Arbeitsmotivation* für Mitarbeitende fassen Kleinbeck und Kleinbeck (2009) zusammen als niedriges Leistungsniveau, Unzufriedenheit, Resignation, hohe Abwesenheitsrate und starke Fluktuation. Im umgekehrten Fall zeigen Mitarbeitende bei hoher Arbeitsmotivation ein hohes Leistungsniveau, Zufriedenheit, Stolz, geringe Abwesenheitsraten und Unternehmenstreue.

Die Spavetti AG als Praxispartnerin dieser Arbeit ist durch einen starken organisationalen Wandel geprägt. Das Personal hat sich beispielsweise innert sieben Jahren um das Dreifache vergrössert. Zudem kamen im Jahr 2010 ein zweiter Firmenstandort sowie neue Aufgabengebiete hinzu. Gleichzeitig ist die Spavetti AG, wie andere Unternehmen auch, den wachsenden Ansprüchen der Kundschaft ausgesetzt. Aus Gesprächen mit Mitarbeitenden am Büroarbeitsplatz geht hervor, dass das Thema Motivation am Arbeitsplatz polar diskutiert wird. Systematische Analysen zur Eruierung der Arbeitsmotivation wurden bis anhin nicht lanciert. Jährlich werden Qualifizierungsgespräche mit Mitarbeitenden durchgeführt. Darüber hinaus pflegt die Spavetti AG keine spezifischen Fördermassnahmen zum Erhalt oder zur Steigerung von Motivation am Arbeitsplatz.

Die weitere empirische Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsmotivation zeigt, dass es nicht ausschliesslich entscheidend ist, ob Mitarbeitende tief oder hoch motiviert sind, sondern in welcher Art und Weise. Wenn Mitarbeitende eine Handlung um ihrer selbst Willen ausführen, ist die Rede von *intrinsischer Motivation* (Kauffeld, 2014). Abwechslungsreiche Aufgaben oder persönliche Entfaltung sind hierfür Beispiele. Falls hingegen eine Handlung vollzogen wird, um eine Belohnung (z.B. Beförderung) zu erhalten, wird von *extrinsischer Motivation* gesprochen. Im Zusammenhang mit Leistung wird die Differenzierung der beiden Motivationsarten bedeutsam, weil deren Verhältnis nicht proportional verläuft (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009; Kauffeld, 2014). Der metaanalytisch bestätigte *Korruptionseffekt* (Deci, Koestner & Ryan, 1999) besagt, dass eine externe Belohnung für eine eigentlich intrinsisch motivierte Tätigkeit die intrinsische Motivation untergraben kann (Kauffeld, 2014).

Hier interessiert, wie das tägliche Geschäft der Spavetti AG anhand der Erkenntnisse über das Verständnis von Arbeitsmotivation aus Sicht der Büromitarbeitenden verbessert werden kann. Was nehmen sie bei sich selber und bei anderen Büromitarbeitenden wahr, wenn sie motiviert sind? Welche situationsbezogenen Anreize können die Büromitarbeitenden der Spavetti AG motivieren? Wie werden motivationsbezogene Angebote der Spavetti AG von Mitarbeitenden genutzt? Die Antworten auf diese Fragen geben Aufschluss darüber, was Büromitarbeitende bei Spavetti AG mit Arbeitsmotivation assoziieren und wie sie grundsätzlich ihre Wirklichkeit (re)konstruieren. Die forschungsleitende Frage lautet:

Was motiviert Büromitarbeitende am Arbeitsplatz der Spavetti AG?

Aus drei Gründen wird ein qualitatives Vorgehen gewählt. Erstens besteht aufgrund der Offenheit von qualitativen Studien ein grosses Entdeckungspotential für neue Erkenntnisse. Zweitens sind qualitative Studien alltagsnah und entstehen in grosser Nähe zum Menschen, was eine konkretere Abbildung der Komplexität in der heutigen Gesellschaft begünstigt. Drittens können Handlungsempfehlungen in engem Bezug zur Spavetti AG formuliert werden. Genannte Gründe beziehen sich auf die Merkmale der qualitativen Forschung nach Flick (2011). Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und diskutiert.

Leistungsmotivation handelt im Gegensatz zur Arbeitsmotivation viel mehr vom Streben nach herausragenden Leistungen, wobei Kontrolle und ein schnelles Erreichen eines hohen Standards zentral sind (Myers, 2014). Diese Arbeit grenzt sich von Leistungsmotivation ab, weil diese bei der Spavetti AG gemäss Erkenntnissen aus Gesprächen kein Hauptthema einnehmen. Mitarbeitende von der Produktion bei der Spavetti AG werden in diese Untersuchung nicht miteinbezogen. Eine Untersuchung von Studierenden der Hochschule für Angewandte Psychologie (Balsiger, Jäggi, Kaiser, Mahnig & Oesch, 2016) hat das Thema Arbeit und Gesundheit von Produktionsmitarbeitenden bei der Spavetti AG in den Fokus genommen. Es wurde deutlich, dass bei diesen Mitarbeitenden andere Themen als die Förderung von Arbeitsmotivation anstehen. Diese Abgrenzung wird im Titel und in der Fragestellung durch die Betonung von Büromitarbeitenden deutlich.

Die Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Im Kapitel 2 wird die Spavetti AG vorgestellt. Im Kapitel 3 wird der theoretische Hintergrund von Arbeitsmotivation erörtert. Anschliessend wird im Kapitel 4 das methodologische Vorgehen dargelegt und begründet. Im Kapitel 5 folgen die Ergebnisse aus der Erhebung. Das Kapitel 6 leitet Handlungsempfehlungen ab. Die Diskussion rundet die Bachelor Thesis im Kapitel 7 inhaltlich ab.

2 Die Praxispartnerin Spavetti AG

Die Spavetti AG ist ein etabliertes Schweizer Produktions- und Handelsunternehmen mit Sitz in Kerzers. Ihr Kompetenzgebiet umfasst das Waschen, Schneiden, Lagern, Veredeln und Abpacken von Frisch- und Lagergemüse sowie Convenience Food (Spavetti AG, 2015). Die Produktion von Convenience Food befindet sich seit Eröffnung des neuen Gebäudes im Jahr 2010 am Standort Stöckenteilen, während das Frisch- und Lagergemüse am Hauptfirmensitz, wenige hundert Meter entfernt, Einzug hält.

Seit 2011 verfügt die Spavetti AG über die Zertifizierung 14001:2004, wo Ansprüche an das Qualitäts- und Umweltmanagement definiert sind. Darüber hinaus disponiert die Spavetti AG im Bereich Convenience Food über die Zertifizierung nach British Retail Consortium (Swiss TS, 2016), welche von der Einhaltung eines hohen Standards für Lebensmittelsicherheit zeugt.

Die hohen Kundenansprüche werden durch eine enge Kooperation mit in- und ausländischen Lieferanten erfüllt. Dank kontinuierlicher Optimierung der Produktions- und Kooperationsverfahren will sich die Spavetti AG weiterhin wirtschaftlich unabhängig halten. Die Spavetti AG fasst ihre Erfolgsfaktoren auf ihrer Webseite zusammen in engagierte und motivierte Mitarbeitende, fundierte Kenntnisse, gutes Gespür für den Markt, effiziente und rasche Informations- und Produktionsverarbeitung, hohes Qualitätsbewusstsein und Innovationskraft (Spavetti AG, 2016b).

Frau Daniela Spavetti führte das Unternehmen von 2008 bis 2015 in der fünften Familiengeneration und ist bis anhin Verwaltungsratspräsidentin. Seit 2016 führt Herr Olivier Grimm das Unternehmen. Mut, Offenheit und Stärke beschreiben die zentralen Unternehmenswerte (Spavetti AG, 2016a).

Ein Stab-Linien-System mit mehreren Ebenen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014) charakterisiert die Unternehmensstruktur der Spavetti AG (Anhang A). Unterhalb von Herrn Grimm sind fünf Stabsstellen (Assistentin der Geschäftsleitung, Managementsysteme, IT, Finanzen und Personal) und drei Linien (Produktion Frisch- und Lagergemüse, Produktion Convenience Food und Einkauf) dargestellt. Zu den Büromitarbeitenden werden gesamthaft 38 Mitarbeitende gezählt. Aus dieser Grundgesamtheit werden fünf Personen zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage interviewt, wie im Kapitel 4 präzisiert wird.

3 Theoretischer Hintergrund

Im dritten Kapitel werden auf den Begriff Arbeitsmotivation sowie relevante Ansätze und Theorien eingegangen. Eine Zusammenfassung rundet das dritte Kapitel ab.

3.1 Definition und Begriffseinordnung von Arbeitsmotivation

Nerdinger (2013) ist überzeugt, dass der Begriff Motivation mittlerweile fester Bestandteil der Umgangssprache geworden ist. Der Begriff Motivation muss in Unternehmen oft „zur Erklärung aller nur denkbaren Ereignisse herhalten“, führt Nerdinger aus (2013, S. 7). Nerdinger (2013) konstatiert, dass die klare Bedeutung des Begriffes nicht mit der Häufigkeit der Verwendung korrespondiert.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation sind, bildhaft ausgedrückt, zwei Seiten einer Medaille. In der Literatur wird die Trennung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit oft unscharf gehalten (Schüpbach, 2013). Für ein besseres Verständnis von Arbeitsmotivation werden in der Tabelle 1 Unterschiede nach Schüpbach (2013, S. 138) verdeutlicht.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (nach Schüpbach, 2013, S. 138)

Arbeitsmotivation	Arbeitszufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation ist handlungspsychologisch, d.h. primär kognitionspsychologisch fundiert. • Motivation wird prospektiv, d.h. als Antizipation von Wegen zu Zielen bzw. als Prognose vom Verhalten, erfasst. • Motivation wird auf spezifische, als mehr oder weniger attraktive bewertete Ziele bzw. Ergebnisse und Ergebnisfolgen ausgerichtet und bezeichnet die Bereitschaft, sich für deren Erreichen anzustrengen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit ist tätigkeitspsychologisch, d.h. entwicklungspsychologisch, nämlich als Einstellung zu verstehen. • Zufriedenheit wird somit retrospektiv, d.h. in Form der Bewertung von Ergebnisse, erfasst. • Zufriedenheit ist eine summarische, auch emotional gefärbte Bilanzierung von Erlebnissen und Erfahrungen vor dem Hintergrund von Ansprüchen und Motiven.

Eine wichtige Ableitung der handlungstheoretischen Sichtweise stellt die Definition dar, dass die Motivation die Richtung, die Intensität und die Dauer des Handelns festlegt (Schüpbach, 2013). Der in der Tabelle 1 erwähnte handlungsbezogene Aspekt von Arbeitsmotivation stimmt mit der ethymologischen Sichtweise überein. Der Begriff *Motiv* oder Motivation stammt vom lateinischen Wort *motivus* ab und meint Bewegung auslösend (Nerdinger, 2013).

Kauffeld (2014) unterscheidet jedoch die Begriffe Motiv und Motivation deutlich voneinander. Motive stellen stabile Werthaltungen dar. Motivation ergibt sich aus dem Produkt von Motiven und Anreizen. Unter Anreizen fasst Kauffeld (2014) sämtliche Merkmale der Situation, welche Motive potentiell anregen können, zusammen.

Eine noch elementarere Definition als alle vorher vorgestellten Definitionen besagt, Arbeitsmotivation beschreibt alle „Beweggründe dafür, warum Menschen arbeiten und warum sie das mit unterschiedlichem Engagement tun“ (Myers, 2014, S. 787). Die Definition von Myers (2014) und die forschungsleitende Frage dieser Arbeit knüpfen an zwei Grundfragen der Forschung über Arbeitsmotivation an. In dieser Arbeit wird deshalb von Arbeitsmotivation gemäss der Definition von Myers (2014) ausgegangen, sofern nichts Anderes spezifiziert ist. Demotivation meint für vorliegende Arbeit das Fehlen von Beweggründen. Schüpbach (2013) formuliert die Grundfragen der Motivationsforschung im Arbeitskontext folgendermassen.

Was können und müssen wir tun, damit unsere Mitarbeitenden gern zur Arbeit kommen und diese attraktiv finden? Wie müssen wir die Arbeit gestalten, damit die Mitarbeitenden bereit sind, sich für das Erreichen der Leistungsziele anzustrengen und sich für die Interessen der Organisation einzusetzen? (S. 142)

In der Motivationsforschung haben sich über die verschiedenen Forschungsparadigmen hinweg verschiedene Zugänge zur Erklärung entwickelt. Die Motivationsforschung kennt vor allem Antworten auf diese Fragen aus der Perspektive der Organisation sowie aus der Perspektive der Arbeitenden (Schüpbach, 2013). Nachfolgend wird auf relevante motivationspsychologische Ansätze und Theorien eingegangen, um die Erkenntnisse zu präsentieren.

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit die Begriffe Arbeitsmotivation und Motivation am Arbeitsplatz sowie die Begriffe Demotivation und niedrige Arbeitsmotivation jeweils synonym verwendet werden.

3.2 Ansätze von Arbeitsmotivation und relevante Theorien

Arbeitsmotivation wird in der Literatur überwiegend in prozesstheoretische oder inhalts-theoretische Beschreibungen eingeordnet (Kauffeld, 2014).

Der Fokus von Inhaltstheorien liegt auf den zentralen Inhalten der Motive und deren Motivquellen (Kauffeld, 2014). Das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) und das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1975) werden als Beispiele in nachfolgenden Unterkapiteln erläutert.

Die Prozesstheorien beschreiben „psychologische Prozesse, die dazu führen, dass und wie eine Handlung durchgeführt wird“ (Kauffeld, 2014, S. 202). Nach Myers (2014) stellen Prozesstheorien Zusammenhänge zwischen Erwartungen, Zielen, kognitiven Bewertungen und der Arbeitsleistung her. Büssing (1996) stellt vor, dass handlungsnaher Prozesstheorien Vorhersagen von Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung relativ gut treffen. Büssing (1996) kritisiert an Prozesstheorien die mangelnde Berücksichtigung der Zusammenhänge von Motiven und Bedürfnissen sowie von der Zielsetzung und Selbstregulierung. Aufgrund dessen wird im Kapitel 3.2.3 auf das Rubikon Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990) eingegangen, welches Motivation und Zielrichtung verbindet. Nach Myers (2014) gehören solche Modelle zu einem weiteren Ansatz neben den Inhalts- und Prozesstheorien. Myers (2014) benennt diesen als integrativen Ansatz.

An dieser Stelle wird für interessierte Leserinnen und Leser auf die nachvollziehbare Darstellung von Myers (2014, S. 787 ff.) verwiesen. Myers (2014) vertieft nicht nur Inhaltstheorien, sondern auch weitere Prozesstheorien.

Der Grundgedanke nachfolgender Theorien weist einen aktuellen Charakter auf. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit befinden sich eine Erläuterung sowie weiterführende Informationen für interessierte Leserinnen und Leser im Anhang B.

3.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959)

Aus dem Kapitel 3.1 wird deutlich, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation miteinander verknüpft sind. Die Relevanz der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) für diese Arbeit ist, dass sie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation verbindet. Des Weiteren lässt die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) konkrete Hinweise für Massnahmen in der Praxis zu (Nerdinger et al., 2014).

In der sogenannten Pittsburgh-Studie forderten Herzberg et al. (1959) 203 Ingenieure und Buchhalter auf, von Situationen, in denen sie besonders unzufrieden bzw. besonders zufrieden waren, zu erzählen. Durch die sogenannte Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954) sind ungefähr 3'500 Ereignisse generiert worden. Herzberg et al. (1959) ordneten die Aussagen faktorenanalytisch 16 Faktoren zu. Die Abbildung 1 zeigt, dass grundsätzlich zwei Hauptfaktoren unterschieden werden. Die Abbildung 1 zeigt, einerseits Faktoren, die zu Zufriedenheit führen und Faktoren, welche Unzufriedenheit hervorrufen. Herzberg et al. (1959) verstehen Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als Endpole einer bipolaren Skala, sondern als zwei unabhängige Dimensionen.

Der Ausgangspunkt von Kontext-Faktoren stellt ein neutraler Zustand von einer Nicht-Zufriedenheit dar (Nerdinger, 2013). Aspekte des Arbeitsinhalts und des Arbeitsergebnisses rufen Zufriedenheit hervor und werden als Kontext-Faktoren, Motivatoren oder „Zufriedenmacher“ (Satisfier) bezeichnet (Schüpbach, 2013). Diese Aspekte liegen in der Arbeit selbst, wie beispielsweise die Anerkennung für gute Leistung oder die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen (Schüpbach, 2013).

Zu den Aspekten aus der Arbeitsumgebung zählen beispielsweise das Gehalt, die Beziehungen am Arbeitsplatz oder Arbeitsbedingungen. Diese Faktoren führen zu Unzufriedenheit und werden Kontext-Faktoren, Hygienefaktoren oder „Unzufriedenmacher“ (Dissatisfier) genannt (Schüpbach, 2013). Das heisst, dass gute Beziehungen zu Vorgesetzten, Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen eher dazu führen, dass jemand nicht unzufrieden ist und im Umkehrschluss wird bei zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz eher Unzufriedenheit wach.

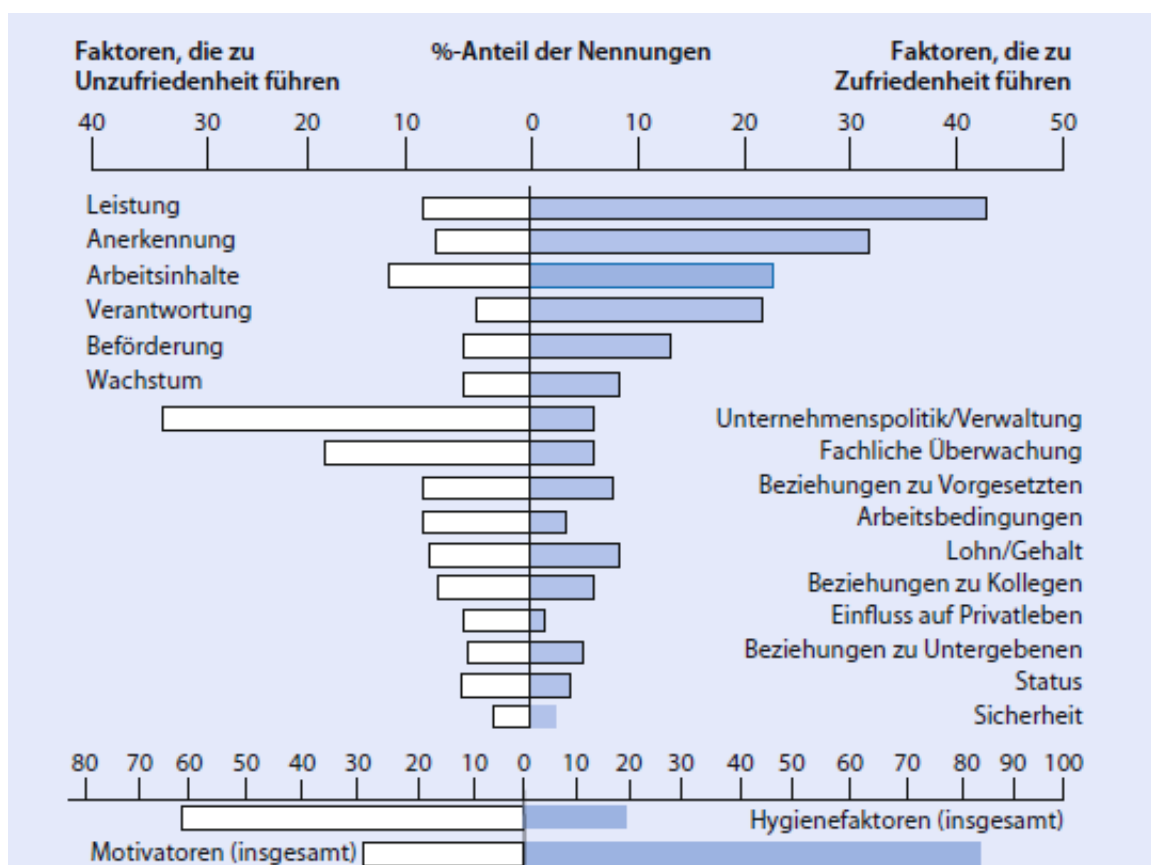


Abbildung 1: Die Zwei-Faktoren-Theorie (nach Neuberger, 1974, S. 121)

Die Abbildung 1 veranschaulicht weitere Kontext- und Kontext-Faktoren und stellt vor, wie viel Prozent der Befragten den jeweiligen Faktor in zufriedenen oder unzufriedenen Situationen erwähnt haben. Die Abbildung 1 zeigt im Weiteren wie viel Prozent der berichteten Ereignissen jeweils zu den Motivatoren oder Hygienefaktoren gehören.

In Bezug auf vorliegende Arbeit ist die Erkenntnis, dass Arbeitsmotivation durch den Inhalt der Arbeitstätigkeit beeinflusst wird, wesentlich. Zudem ist es wichtig zu wissen, dass gewisse Faktoren zwar Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zu Zufriedenheit führen. Zum Beispiel wird heute eine gut gestaltete Arbeitsumgebung als relativ selbstverständlich erachtet und verhindert im besten Fall Unzufriedenheit (Schüpbach, 2013).

3.2.2 Job-Characteristics-Modell (Hackmann & Oldham, 1975)

Im Unterschied zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und Kollegen (1959) geht das Job-Characteristics-Modell (JCM; Hackmann & Oldham, 1975) explizit darauf ein, welche Aspekte des Arbeitsinhaltes auf das Erleben einwirken. Nach der ausführlichen Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) wird dieses Modell prägnanter vorgestellt, weil das JCM (Hackmann & Oldham, 1975) auf den Annahmen der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) aufbaut. Beiden theoretischen Darstellungen ist gemeinsam, dass sie das Streben nach persönlicher Entfaltung grundlegend annehmen. Die Aufgabenmerkmale der Arbeit, die kritischen Zustände, auch Erlebniszustände genannt, und die daraus resultierenden Folgen bilden die drei Hauptkomponenten des Modells. Die Abbildung 2 illustriert, dass nur die drei psychologischen Erlebniszustände zur Entwicklung intrinsischer Motivation beitragen, aber die fünf Aufgabenmerkmale indirekt auf die intrinsische Motivation einwirken können. Die intrinsische Motivation im JCM (Hackman & Oldham, 1975) entspricht der Definition wie sie in dieser Arbeit im Kapitel 1 vorgestellt ist. Da die Aufgabenmerkmale zwecks der Erhebung bereits im Anhang C definiert sind, wird an dieser Stelle darauf verwiesen.

Die Abbildung 2 zeigt, dass die drei Aufgabenmerkmale „Anforderungsvielfalt“, „Ganzheitlichkeit“ und „Bedeutsamkeit“ den psychologischen Erlebniszustand „erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit“ vermitteln. Die „Autonomie“ kann durch die „erlebte Verantwortlichkeit für die Arbeitsergebnisse“ zu einer hohen intrinsischen Motivation beitragen. Das Wissen um die Ergebnisse der Arbeitstätigkeit ergibt aus dem „Feedback“ der Aufgabenerfüllung.

Hackmann und Oldham entwickelten im Weiteren ein Messverfahren, den sogenannten *Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1975). Das Motivationspotential einer Arbeit lässt sich mit dem JDS (Hackman & Oldham, 1975) numerisch festhalten. Die in der Abbildung 2 dargestellten Zusammenhänge werden von zahlreichen Studien gestützt (Nerdinger, 2013). Nach Nerdinger (2013) wurden die Zusammenhänge von Arbeitsmotivation und Aufgabenmerkmalen am häufigsten empirisch überprüft. In einer Metaanalyse haben Fried und Ferris (1987) durch die Analyse von 200 Motivationsstudien herausgefunden, dass nicht nur die Aufgabenmerkmale der Arbeit eine relativ gute Prognose der Folgen hergeben, sondern auch ein hoher positiver Zusammenhang zwischen den Erlebniszuständen und den Folgen besteht.

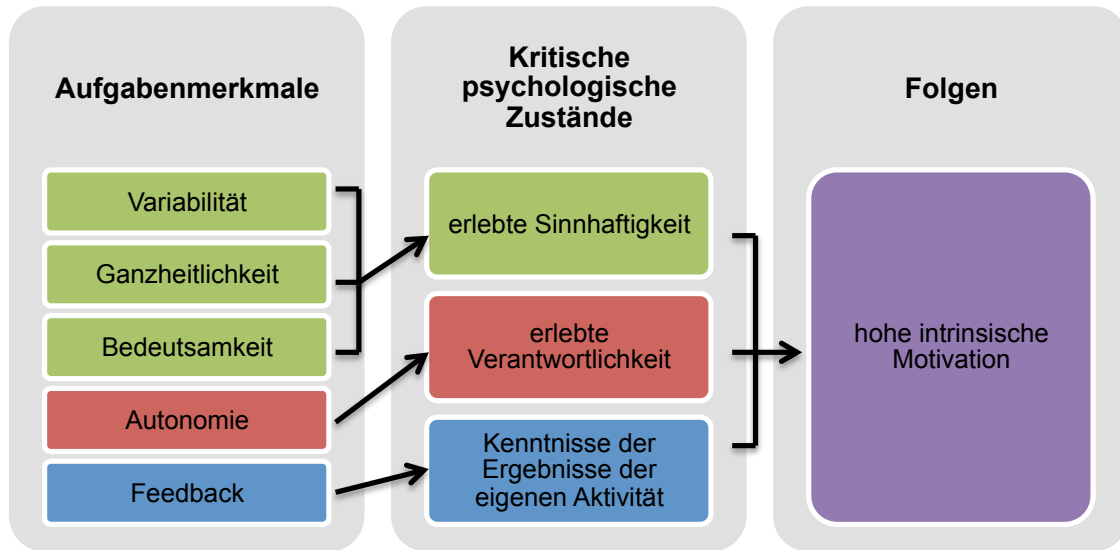


Abbildung 2: Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen und Auswirkungen der Arbeit nach dem Job-Characteristics-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Hackman & Oldham, 1975)

3.2.3 Rubikon Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer 1990)

Die Darstellung des Rubikon Modells der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990) beschränkt sich auf das im Kontext dieser Arbeit Relevante, weil dieses Modell ein integratives Modell darstellt und somit einige einführende Aspekte in den vorderen Kapiteln erläutert sind. Zudem werden Detailfragen des komplexen Phasenmodells ausser Acht gelassen, weil es den Rahmen des Forschungsinteresses überschreitet. Eine Gemeinsamkeit des Rubikon Modells (Gollwitzer, 1990), des JCMs (Hackman & Oldham, 1975) und der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) stellt die Annahme dar, dass der Mensch nach Selbstwirksamkeit strebt. Im Gegensatz zu den vorderen vorgestellten Theorien liegt dem Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990) die Annahme zugrunde, dass sich die Motivation einer Person, persönliche Präferenzen und situationsbezogene Anreize wechselseitig beeinflussen. Im Unterschied zum JCM (Hackman & Oldham, 1975) gibt das Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990) präzisere inhaltliche Hinweise zum Prozess, der Motivation entstehen, heranreifen und vergehen lässt. Dieser Relevanz will nachfolgende Ausführung gerecht werden.

Das Modell von Gollwitzer (1990) postuliert, dass mehr Wünsche als Zeit und Gelegenheit für deren Realisation vorhanden sind. Das Modell beinhaltet zwei Phasen der Motivation und zwei Phasen der Volition. Motivation bezieht sich auf das Zielsetzen, während Volition handlungsorientierter ist und das Zielstreben meint. Die Abbildung 3 stellt ein Beispiel zur Erklärung der vier Phasen vor. Jedes graue Segment stellt eine Phase dar, während die dazwischenliegenden Pfeile für handlungsregulierende Übergänge stehen. Motivationale und volitionale Handlungsregulationen wechseln sich im Handlungszyklus ab.

Im fiktiven Beispiel der Abbildung 3 ist die Sekretärin Frau Schneider seit fünf Jahren im gleichen Unternehmen. Sie bewältigt ihre Aufgaben routiniert und hegt den Wunsch, eine neue berufliche Herausforderung zu bestreiten. Sie ist eine *extrovertierte* Person und mag den Kontakt zu anderen Menschen.

Nach dem Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990) werden in der ersten Phase, der sogenannten Vorentscheidungsphase, Erwartungen und Werte abgewogen, Alternativen studiert und Präferenzen gebildet. Wünsche, Ideen, Fantasien und Visionen beeinflussen diesen Prozess. Die Absichtsbildung ist das Ergebnis der ersten Phase. Die Absichtsbildung wird durch die Fragen wie machbar und wie wünschbar eine Erweiterung von Sprachkenntnissen für Frau Schneider ist geprägt. Das Ergebnis dieser Phase bildet die Absichtsbildung (oran-ger Pfeil). Da Frau Schneiders Unternehmen Weiterbildungen fördert, beschliesst sie die Gelegenheit zu nutzen. Es folgt die Verhandlungsphase, in der örtliche, zeitliche und inhaltliche Rahmenbedingungen gesteckt werden. Danach folgt der Beginn der Handlung, der sich bei Frau Schneider durch die Anmeldung für einen Sprachkurs äussert (grüner Pfeil). In der darauffolgenden Handlungsphase werden gesetzte Ziele aktiv durch die Handlung realisiert. Das Handlungsergebnis bildet die Grundlage für die letzte Phase (blauer Pfeil). In der Nachhandlungsphase werden das Bewirkte evaluiert und Ursachenzuschreibungen vorgenommen.

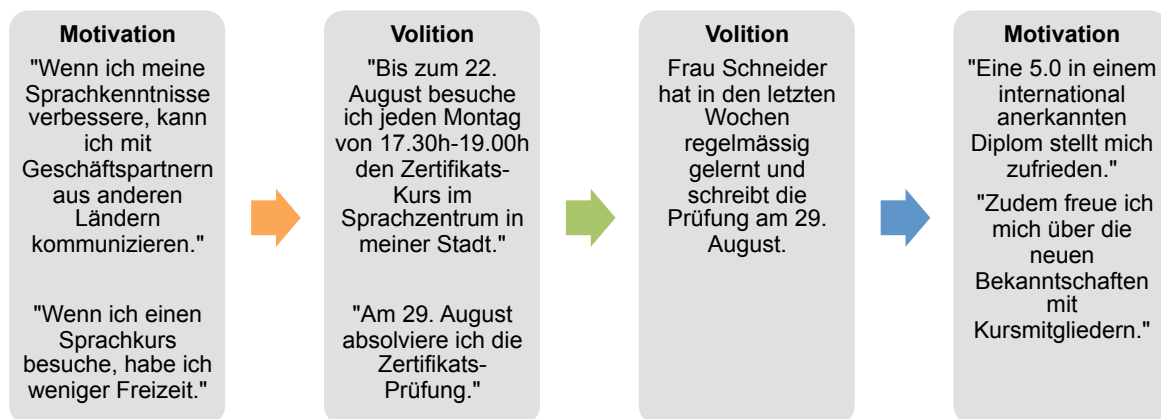


Abbildung 3: Ein fiktives Beispiel zur Erklärung der vier Phasen der Handlungsentstehung durch Motivation (graue Segmente) und der drei Übergänge der Handlungsregulation (Pfeile) des Rubikon Modells von Gollwitzer 1990 (eigene Darstellung)

3.2.4 Kritik an vorgestellten Theorien

Es folgen die relevantesten, kritischen Würdigungen. Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) hat das in den sechziger Jahren dominierende Bild, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzig durch ökonomische Anreize zur Arbeit motiviert werden ins Wanken gebracht (Nerdinger, 2013). Die Bedeutung der intrinsischen Motivation wurde ins Bewusstsein gerufen und hat seitdem Einfluss auf die Arbeitsgestaltung genommen (Nerdinger, 2013). Nerdinger (2013) begründet diese Veränderung auch damit, dass die Mitarbeitenden

zunehmend eine besser Ausbildung absolvierten. In der Praxis ist es für Führungskräfte bedeutsam zu wissen, dass das Fehlen von Verantwortung oder einer interessanten Arbeit zu Unzufriedenheit führt.

Dieninghoff (2014) kritisiert am JCM (Hackman & Oldham, 1975), dass das Bedürfnis nach Entfaltung ein persönliches ist und es Personen mit einem geringen Bedürfnis nach Entfaltung weniger anspricht. Nach weiterer Forschung haben Hackman und Oldham (1980) ebenfalls erkannt, dass weitere Variablen wie „Wissen und Fähigkeiten“ sowie „Kontext-Faktoren der Arbeitszufriedenheit“ die Wirkung der Aufgabe *moderieren* (Nerdinger, 2013). Die Kontext-Faktoren werden dabei im Sinne der Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) verstanden. Folglich sind gegebene Kontext-Faktoren nur eine notwendige Bedingung für die Entwicklung der intrinsischen Motivation (Nerdinger, 2013).

Ein weiterer, neuer Denkansatz brachte das Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990), welches zwischen Motivation und Volition differenziert und diese im Handlungszyklus lokalisiert. Allerdings fasst Myers (2014) zusammen, dass valide prognostische Aussagen fehlen und bisher bestenfalls plausible Post-Hoc-Erklärungen gegeben werden können.

3.3 Zusammenfassung

Es besteht kein Konsens über die Definition von Arbeitsmotivation in der Literatur. Diese Arbeit beschreibt Arbeitsmotivation als dasjenige, was den Menschen zur Arbeitstätigkeit bewegt und warum die Einsatzbereitschaft unterschiedlich ist. Situationsbezogene Anreize und aufgabenbezogene Merkmale wirken über Erlebniszustände auf die intrinsische Motivation am Arbeitsplatz ein. Die Arbeitsleistung kann durch intrinsische Motivation beeinflusst werden. Die Motivation einer Person ein Ziel zu verfolgen und zu erreichen, kann über differenzierte Phasen und Handlungsregulationen gebildet, aufrechterhalten und aufgelöst werden.

4 Methodik

Im folgenden Kapitel wird die systematische Vorgehensweise zur präzisen Beantwortung der Fragestellung aufgezeigt und wissenschaftlich begründet.

4.1 Untersuchungsdesign und Ablauf

Das Untersuchungsdesign ist eine explorative Fallanalyse nach Flick (2011). Der Forschungsprozess beginnt nicht „als Tabula rasa. Ausgangspunkt ist vielmehr ein Vorverständnis des zu untersuchenden Gegenstandes bzw. Feldes“ (Flick, 2011, S. 127). Flick (2011) versteht in diesem Zusammenhang Theorien als Versionen der Wirklichkeit. Diese Theorien können sich verändern und entwickeln. Der Forschungsgegenstand sagt hier aus, welche *soziale Repräsentation* und welches *semantische Wissen* Büromitarbeitende vom Konzept Arbeitsmotivation besitzen. Der Forschungsgegenstand wird durch die Forschungssubjekte strukturiert. Das heisst, die Büromitarbeitenden bei Spavetti AG nehmen einen erheblichen Einfluss auf das weitere Vorgehen im Forschungsprozess. Flick (2011) beschreibt diese Art des Forschungsvorgehens als zirkuläres Modell.

In vorliegender Arbeit können drei Hauptphasen aufgezählt werden. Eine Phase der Dokumentenanalyse, eine Phase der Interviewdurchführung und -auswertung und eine erneute Phase der Dokumentenanalyse. Da sich Phasen und Methoden überschneiden, scheinen nachfolgend einige Inhalte redundant. Die Inhalte werden aber unter einem anderen Gesichtspunkt vorgestellt, deshalb wird das Kapitel nach der gewählten Methode strukturiert.

4.2 Dokumentenanalyse

In der ersten und letzten Phase wurden Dokumentenanalysen durchgeführt. Nachfolgend wird die Notwendigkeit der Dokumentenanalyse begründet.

4.2.1 Auswahl der Dokumente

Zu Beginn wurde die Webseite von der Spavetti AG (Spavetti AG, 2015) analysiert, um das Themengebiet einzugrenzen und relevante objektive Informationen über den Betrieb herauszufiltern. In dieser Phase war ein gewisses Vorwissen aufgrund der Kooperation mit Spavetti AG für das sogenannte BGM-Projekt (Balsiger et al., 2016) bereits vorhanden.

Anschliessend wurden die Stellenbeschriebe der interviewten Büromitarbeitenden herangezogen, um die Anforderungen und den Arbeitsinhalt näher kennen zu lernen. Der Einfluss des Arbeitsinhaltes ist in der Theorie anschaulich dargelegt. Die Notwendigkeit des Verständnisses der Aufgabeninhalte ist dadurch begründet.

Zudem wurden Aktivitäten, Programme und Events, die die Spavetti AG den Mitarbeitenden anbietet zusammengetragen. Die Vorlage stammt aus dem BGM-Projekt (Balsiger et

al., 2016). Nachfolgend wird das Ergebnis durch die gleichbedeutenden Begriffe „Angebote der Spavetti AG“ sowie „Anreize der Spavetti AG“ vermittelt.

In der letzten Phase wurde der Leitfaden der Mitarbeitergespräche analysiert, um den Stellenwert der Arbeitsmotivation zu eruieren.

4.2.2 Dokumentenauswertung

Unternehmensmerkmale und Angaben zur Unternehmensentwicklung gaben interessante Hinweise zur Beschreibung der Ist-Situation der Spavetti AG. Das Vorwissen und die Erkenntnisse aus der Analyse der Webseite des Unternehmens flossen in die Beschreibung der Spavetti AG in Kapitel 2 ein.

Die Kernaufgaben und Anforderungen aus den Stellenbeschrieben wurden anschließend resümiert. Eine Kernaufgabe ist für vorliegende Arbeit eine übergeordnete Aufgabe, welche die Arbeit relativ stark ausmacht, z.B. „Mailkorrespondenz“.

Für die Aktualisierung der Vorlage der Angebote von der Spavetti AG wurde recherchiert, was die Spavetti AG im Rahmen der Gesundheitsförderung für Produktionsmitarbeitende anbietet. Die Inhalte wurden für Mitarbeitende am Büroarbeitsplatz adaptiert (Anhang D).

Die Erkenntnisse aus der Analyse des Leitfadens der Mitarbeitergespräche bereichern das Kapitel 6. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass aus Datenschutzgründen keine der erhaltenen, betriebsinternen Dokumente der Spavetti AG im Anhang vorzufinden sind.

4.3 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews

Das methodologische Herzstück dieser Erhebung bilden fünf halbstandardisierte Leitfadeninterviews nach Flick (2011). Das Interview als Methode ist aufgrund der Ausrichtung der Fragestellung gewählt. Durch die Anwendung eines halbstrukturierten Leitfadeninterviews wird die Offenheit gewährleistet, um im Interview soweit notwendig nachzufragen (Flick, 2011).

4.3.1 Rekrutierung und Beschreibung der Stichprobe

Die mit der Praxispartnerin vordefinierte Anzahl beträgt 5 Fälle. Wie es eine explorative Fallanalyse (Flick, 2011) vorsieht, erweist sich das Prinzip der *maximalen Variation* für das Sampling als adäquat, weil die Unterschiedlichkeit der Perspektiven betont werden kann.

Es wird auf eine möglichst breite Abdeckung der Kriterien Spezialisierung der Kernaufgaben, Geschlecht, Alter und Anstellungsdauer geachtet. Das Kriterium Spezialisierung der Kernaufgabe ist wichtig, weil sich die Kernaufgaben der Büromitarbeitenden und die damit

verbundenen Rahmenbedingungen bei der Spavetti AG zwischen den organisationsstrukturellen Einheiten stark unterscheiden. Der typische Büromitarbeiter bzw. die typische Büromitarbeiterin ist somit relativ stark auf ein Kompetenzgebiet fokussiert.

Die Praxispartnerin stellte den Kriterien entsprechend fünf Personen vor. Nach dem Teilnahmeverständnis im Oktober 2015 wurde besagten Personen die Studie auf schriftlichem Wege näher vorgestellt (Anhang E). Im November 2015 wurde der jeweilige Arbeitsplatz der Interviewperson spontan während ungefähr fünf Minuten besucht, um einen Eindruck von den jeweiligen Arbeitsplätzen zu gewinnen und sich persönlich als Interviewerin vorzustellen. Hintergründig diene das auch zum Vertrauensaufbau, denn das Vertrauen hat in qualitativen Interviews einen hohen Stellenwert (Flick, 2011). Die Interviews fanden auf dem Firmenareal statt und wurden im Zeitraum von Dezember 2015 bis Februar 2016 durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden während der Arbeitszeit vom Arbeitgeber frei gestellt.

Die Stichprobe deckt fünf Personen im Alter von 21 bis 53 Jahren ($M = 36.00$, $SD = 14.42$) ab. Es partizipieren zwei weibliche und drei männliche Personen. Der Anstellungsgrad der Interviewten variiert von 40% bis 100%. Die Anstellungsdauer erstreckt sich von fünf Monaten bis vier Jahren. Des Weiteren enthält die Stichprobe zwei angestellte Personen ohne Führungsfunktion und drei angestellte Personen mit Führungsfunktion. Die interviewten Führungspersonen sind den interviewten Angestellten nicht direkt vorgesetzt. Des Weiteren üben zwei Interviewte eine Stabsstellenfunktion aus während die drei anderen Befragten eine Linienfunktion übernehmen.

4.3.2 Konzipierung des halbstandardisierten Leitfadens

Zur Erstellung des Interviewleitfadens (Anhang F) wurde gemäss dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) verfahren. Die Methode nach Helfferich (2011) eignet sich, weil sie erstens das Grundprinzip der Offenheit verfolgt, zweitens die notwendige Struktur im Leitfaden berücksichtigt und drittens das Vorwissen miteinbezieht. Das Akronym SPSS steht für „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“.

Der erste Schritt „Sammeln“ beschreibt einen Prozess, bei dem die auftauchenden Fragen, die sich nach der Beantwortung der Forschungsfrage richten, in einem offenen Brainstorming festgehalten werden. Das Ziel in diesem Schritt stellt die Generierung möglichst vieler Fragen dar. Im zweiten Schritt „Prüfen“ werden anschliessend die Fragen für die Eignung der Beantwortung der Forschungsfrage überprüft. Ja-Nein-Fragen, welche einzig das Vorwissen bestätigen oder Fragen, welche die interviewten Personen nicht beantworten können, werden verworfen.

Im dritten Schritt „Sortieren“ werden die bestehenden Fragen im Leitfaden thematisch gebündelt. Das Ziel besteht darin, dem Leitfaden eine grobe Struktur zu geben. Das „Subsumieren“ rundet den Prozess der Leitfadenerstellung ab. Das Ziel des vierten Schrittes ist eine übersichtliche Leitfadenstruktur zu erlangen. Das Kennzeichen eines guten Leitfadens ist, wenn er einen „möglichst erzählgenerierend wirkender und möglichst wenig Präsuppositionen enthaltender Impuls“ (Helfferrich, 2011, S. 185) aufweist. Im vierten Schritt werden nach Helfferrich (2011) die Fragen in vier Spalten eingeteilt. Für vorliegende Konzipierung wurde das aus organisatorischen Gründen abgeändert, ohne dass der Kerngedanke von Helfferrich (2011) verloren geht. Vorliegender Fragebogen enthält drei anstatt vier Spalten. Die Checkliste fusioniert mit dem Themenblock. Im Verlauf des Interviews dienen die Stichworte in der Checkliste zur schnellen Orientierung, um zu prüfen, ob zum jeweiligen Kerninhalt bereits etwas gesagt wurde. Die sortierten Fragen werden entweder in die Spalten Hauptfrage oder Vertiefungsfragen eingeteilt. Die Spalte Hauptfragen enthält Fragen, die auf jeden Fall gestellt werden und Wesentliches für die Beantwortung der Forschungsfrage enthalten, besagt Helfferrich (2011). Die Spalte Vertiefungsfragen dient zur präzisen Themenvertiefung. Es wird zudem beachtet, dass die Fragenreihenfolge für die Interviewten sowohl logisch als auch sinnvoll ist. Eine weitere Abänderung verglichen zum Vorgehen nach Helfferrich (2011) ist, dass die Aufrechterhaltungsfragen als letzte Zeile, anstatt eigene Spalte, hinzugefügt werden. Die Fragen in der Zeile Aufrechterhaltungsfragen werden gestellt, wenn der Sprechfluss stockt oder noch wenig zu einer Frage erzählt wurde.

Zur Eruierung *episodischen Wissens* werden gewisse Fragen nach der Methode der kritischen Ereignisse in Anlehnung an Flanagan (1954) erstellt. Es ist eine Technik, die auch Herzberg et al. bei ihrer Erhebung (1959) verwendet haben. Die aus der Anwendung der Methode resultierenden Fragen sind unter dem Themenblock „erlebte Arbeitsmotivation im Allgemeinen“ subsumiert.

Zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen und um einen Eindruck über das Gespräch aus der Perspektive der Interviewperson zu erhalten, wurde nach jedem Interview eine kurze, schriftliche Nachbefragung (Anhang G) durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Fragen stets verständlich sind und keine weitere Modifizierung des Leitfadens notwendig war. Ein weiteres Merkmal der qualitativen Sozialforschung ist, dass sie die Reflexivität der Forschenden und der Forschung explizit miteinbezieht (Flick, 2011). Beobachtungen, Irritationen, Empfindungen der Forscherin wurden während dem Interview notiert. Nach dem Interview wurden ergänzend im Postskriptum (Anhang H) systematisch Fragen diesbezüglich beantwortet.

4.3.3 Besonderheiten des Interviewleitfadens

Wenn die Konzipierung des Leitfadens nicht mehr aus technischer Sicht, sondern aus einer inhaltlichen Sicht betrachtet wird, sind zwei Besonderheiten nennenswert.

Eine Besonderheit besteht darin, dass die Liste der Angebote der Spavetti AG (Anhang D) den Mitarbeitenden vorgelegt wird, damit ersichtlich wird, wie Büromitarbeitende die Anreize der Spavetti AG nutzen. Das Ziel ist es, besonders motivierende Anreize herauszukristallisieren.

Die zweite Besonderheit ist, dass die Aufgabenmerkmale des JCMs (Hackman & Oldham, 1975) und die wesentlichen Erkenntnisse des Einflusses der Zielsetzung auf die Motivation (Gollwitzer, 1990) miteinbezogen wurden. Das Ziel bestand darin, zu erfahren, was die Arbeitstätigkeit der interviewten Büromitarbeitenden am meisten charakterisiert. Die Erkenntnis daraus wird bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen relevant, um möglichst feldnahe Vorschläge zu präsentieren.

Zur Beschreibung der Kernaufgaben müssen die Probanden und Probandinnen in einer Matrix-Tabelle jede Kernaufgabe rangieren und das entsprechende Ziel in Bezug auf ihren Berufserfolg festhalten (Anhang C; Anhang I). Eine Kernaufgabe ist umso höher eingereiht, je bedeutsamer, ganzheitlicher, anforderungsvielfältiger, klarer das Feedback der Arbeitsleistung, autonomer, häufiger ausgeführt, mehr Kontaktstellen und herausfordernder die Kernaufgabe im Vergleich zu den anderen Kernaufgaben ist. Die Festlegung dieser Kriterien beruht auf empirischen Hinweisen (Hackman & Oldham, 1975; Gollwitzer, 1990).

4.3.4 Durchführung

Eine Einverständniserklärung zur Audioaufnahme, Transkription und Datenveröffentlichung wurde von allen Teilnehmenden zu Interviewbeginn eingeholt (Anhang J). Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die Daten anonymisiert verwendet werden. Zugleich wird die Möglichkeit betont, dass jemand Rückschlüsse auf die eigene Person machen kann: Wenn beispielsweise jemand eine spezifische Aufgabe beschreibt, die nur durch diese Person in der Firma erledigt wird oder wenn jemand eine Situation schildert, welche andere miterlebt haben. Es wurde deshalb die Möglichkeit angeboten, auf Wunsch hin gewisse Gesprächspassagen nicht zu transkribieren.

Die Bewertung der Kernaufgaben (Anhang C; Anhang I) und die Beschreibung des Nutzungsverhaltens der Angebote der Spavetti AG (Anhang D) sind im Leitfaden eingebaut und wurden an entsprechender Stelle den Interviewten vorgelegt. Die Bewertung der Kernaufgaben wurde mittels Papier und Bleistift vorgenommen.

Nach dem Interview füllt die befragte Person (Anhang G) und die Autorin (Anhang H) das entsprechende Formular aus.

4.3.5 Transkription der halbstandardisierten Interviews

Die Interviews dauerten gesamthaft 492 Minuten ($M = 98.40$, $SD = 16.13$). Sie wurden in Schweizerdeutsch geführt und in Hochdeutsch transkribiert. Die Transkription erfolgte nach dem Vorschlag von Mayring (2015).

Zwei Passagen wurden auf Wunsch der interviewten Personen hin nicht transkribiert. Beide Passagen dauerten unter drei Minuten. Zudem wurden aus Gesprächsnotizen bedeutungsvolle Gebärden, die das Sprechen begleiteten, bei der Verschriftlichung berücksichtigt. In der Transkription wurden der Name der Interviewperson, die Zeitangabe der Sprechereinsätze sowie die Zeilenzahlen festgehalten. Informationen aus dem Postskriptum und Notizen vom Besuch am Arbeitsplatz wurden in die Transkription aufgenommen.

4.3.6 Auswertungsverfahren

Ein bewährtes Verfahren stellt die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalysen dar (Kuckartz, 2014). In der Literatur werden zahlreiche Varianten beschrieben. Kuckartz (2014) konstatiert ein weites Spektrum, „das von der vollständig induktiven Kategorienbildung am Material bis hin zur weitgehend deduktiven Bildung von Kategorien – abgeleitet aus einer der Forschung zugrunde liegenden Theorie oder der Forschungsfrage – reicht“ (Kuckartz, 2014, S. 77). Die reinen Formen sind allerdings selten anzutreffen, viel mehr werden Mischformen der Kategorienbildung verwendet, ergänzt Kuckartz (2014). Im vorliegenden Fall wurde ebenfalls eine Mischform für die Auswertung gewählt. Die Vorteile dieses deduktiv-induktiven Verfahrens sind die Anwendung eines systematischen, regelgeleiteten Vorgehens, die Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang, der gegebene Gegenstandsbezug und die Orientierung an Kategorien bei der Analyse (Mayring, 2015).

Die Abbildung 4 illustriert das mehrstufige Auswertungsverfahren einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse wie es Kuckartz (2014) zur Auswertung von Interviews vorschlägt. In einer ersten Phase wird das Kategoriensystem entlang des Interviewleitfadens erstellt und die Texte grob codiert. Interessiertes Lesen und Schreiben von Anmerkungen begleiten das Codieren. Anschliessend werden thematische Hauptkategorien anhand des Textmaterials sukzessive gebildet. Die Abbildung 4 zeigt, dass die Forschungsfrage diesen Prozess wesentlich beeinflusst. Das eigentliche Codieren folgt in der dritten Phase. Einer Textstelle können mehrere Haupt- und Subthemen zuteil werden. Die Textpassagen mit gleichen Codes werden schlussendlich zusammengenommen. Es werden in einem weiteren Schritt Kategorien benannt und versucht, voneinander zu differenzieren. Die Benennung erfolgt in engem

Bezug zur Fragestellung. Auch im darauffolgenden Schritt führt die Fragestellung den Auswertungsschritt an. Das komplette Material wird codiert und bei Bedarf werden die Kategorien umbenannt. Das hat zur Folge, dass das Auswerten wieder wie bei Schritt 4 ansetzt und von dort fortgefahren wird. Iterative Schleifen durchziehen sich solange bis eine Sättigung und ein stimmiges Bild erreicht sind. Die Auswertung mit dem modifizierten Kategoriensystem und die Ergebnisdarstellung runden die qualitative Inhaltsanalyse ab.

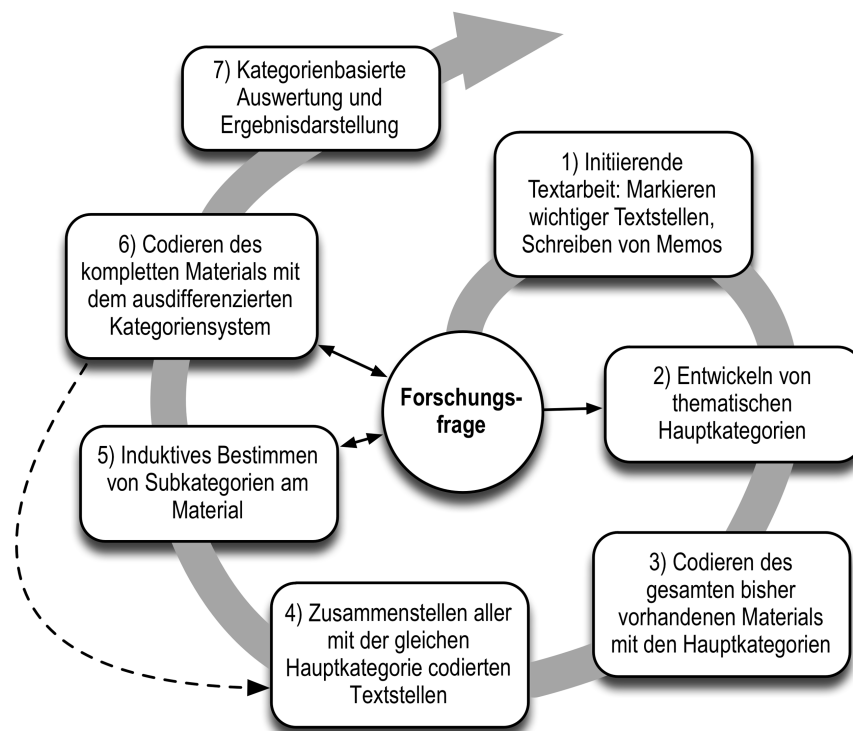


Abbildung 4: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2014, S. 78)

Ein Nachteil einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse besteht nach Kuckartz (2014) darin, gehaltvolle Informationen zu übergehen. Aufgrund dessen wurden die transkribierten Interviews nach der ersten Phase zusätzlich paraphrasiert. Nach Kuckartz (2014) kann durch gutes Paraphrasieren dieser Gefahr entgegengewirkt werden.

Das endgültige Kategoriensystem (Anhang K) besteht aus 9 Hauptkategorien und gesamthaft 21 Subkategorien. Im vorliegenden Fall wurden bis auf die drei Kategorien „7. Postskriptum“, „8. Notizensammlung Arbeitsplatz und Interview“ und „9. Restkategorie“ alle deduktiv gebildeten Kategorien verworfen und durch induktive Kategorien ersetzt. Das deduktive Kategoriensystem war relativ stark abstrakt, da es sich an den offenen Fragestellungen des Leitfadens orientiert hatte. Die Kategorien 1 bis 6 und deren Subkategorien entstanden bei der Arbeit am Material und wurden während dem erneuten Codieren präzisiert.

Den interviewten Personen wurde für die Darlegung der Ergebnisse per Zufallsprinzip ein alphabetischer Buchstabe zugeteilt. Auf diese Weise korrespondiert die Reihenfolge der Interviewdurchführung nicht mit der alphabetischen Reihenfolge.

Um zu verstehen, was die Interviewpersonen aus ihrer Tätigkeit heraus motiviert, werden Informationen über die Arbeitsinhalte in Kapitel 5.1 zusammengefasst. Durch die Charakterisierung der Jobs wird jedoch ein Rückschluss auf die Interviewperson eher möglich. Aus diesem Grund werden die alphabetischen Buchstaben im Kapitel 5.1 durch die fünf Farben rot, orange, blau, grün und violett ersetzt.

Es bestehen keine expliziten Hinweise zur Korrespondenz der Farben mit den alphabetischen Buchstaben, damit die Anonymität der Interviewpersonen angemessener gewährleistet ist. In den darauffolgenden Ergebnisdarstellungen, d.h. ab Kapitel 5.2, wird, die alphabetische Zuordnung vorgenommen.

5 Ergebnisse

Was motiviert Büromitarbeitende am Arbeitsplatz der Spavetti AG? Zur Beantwortung der Fragestellung werden nachfolgend die Ergebnisse aus den Interviews vorgestellt und wo nötig mit Erkenntnissen aus den Dokumentenanalysen ergänzt. Im Folgenden sind die Begriffe Arbeitsmotivation, Motivation und Motivation am Arbeitsplatz synonym zu betrachten.

5.1 Beschreibung der Arbeit bei der Spavetti AG

Die Interviewten wurden gebeten, von einem typischen Arbeitsalltag zu berichten. Dabei wurde gefragt, welche Aufgaben verrichtet werden, wie häufig sie diese ausführen und mit wem sie diese normalerweise ausführen. Die Befragten haben zwischen sechs bis neun Kernaufgaben. Die Abbildung 5 zeigt welche drei Kernaufgaben die jeweilige Arbeit der fünf Interviewpersonen am meisten charakterisiert. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass sich im Anhang L die vollständige Auswertung befindet.

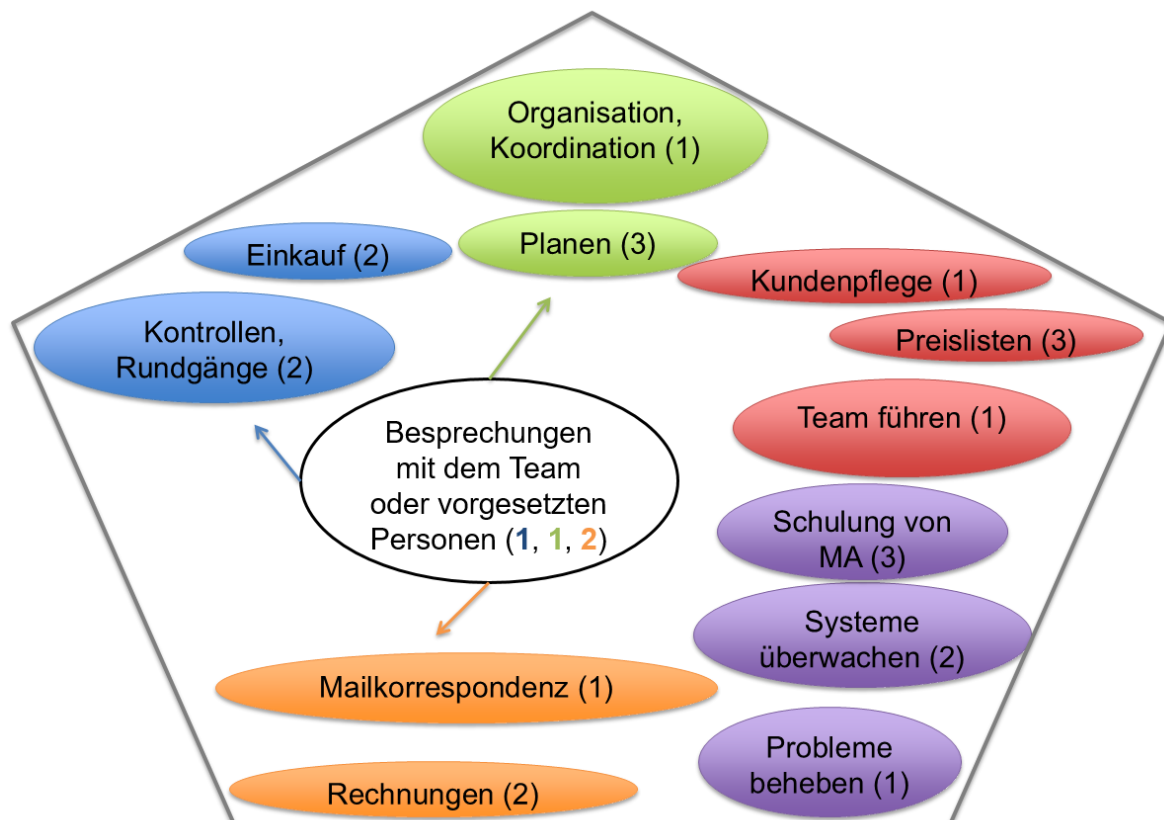


Abbildung 5: Die drei typischen Kernaufgaben der fünf Interviewpersonen (eigene Darstellung. Die Farben in der Abbildung 5 korrespondieren mit keiner anderen Farbe, welche in weiteren Abbildungen dieser Arbeit verwendet werden.)

In der Abbildung 5 stehen Ellipsen gleicher Farbe für eine Interviewperson. Jede Ellipse in der Abbildung 5 stellt eine Kernaufgabe dar. Die Ellipse „Besprechungen mit dem Team oder vorgesetzten Personen“ beinhaltet eine Kernaufgabe, welche gleichzeitig für die Inter-

viewpersonen grün, blau und orange ein Charakteristikum bildet. In Klammern steht bei jeder Kernaufgabe auf welcher Rangposition sie sich befindet.

Die Kernaufgabe „Besprechungen mit dem Team oder vorgesetzten Personen“ birgt drei Rangpositionen, welche durch die markierte Farbe auf die Interviewperson referenzieren. Die Interviewperson blau wertet diese Kernaufgabe auf den ersten Rang. Bei der Interviewperson grün steht diese Kernaufgabe sowie die Kernaufgabe „Organisation und Koordination“ ebenfalls auf dem ersten Rang. Gleiche Rangpositionen deuten darauf hin, dass die Mittelwerte über alle gesetzten Aufgabenmerkmale hinweg gleich sind. Bei der Interviewperson orange wird ersichtlich, dass die „Mailkorrespondenz“ am meisten typisch ist und die Kernaufgaben „Rechnungen erstellen“ auf der gleichen Rangposition wie „Besprechungen mit dem Team oder mit vorgesetzten Personen“ ist.

Die drei Kernaufgaben „Planen“, „Schulung von Mitarbeitenden“ sowie „Mailkorrespondenz“ bilden Aufgaben, welche mehr als eine Interviewperson unter ihren Kernaufgaben zusammenfasst. Der Unterschied von diesen dreien zur Kernaufgabe „Besprechungen mit dem Team oder mit vorgesetzten Personen“ besteht darin, dass die drei genannten Aufgaben nicht zu den drei charakterstärksten gehören und erst weiter unten in der Rangordnung positioniert sind.

Die Interviewperson grün arbeitet eigenständig in ihrer Aufgabenabdeckung. Sie übt eine Drehscheibenfunktion aus und ist überwiegend mit „Besprechungen“, „Organisation und Koordination“ sowie „Planen“ von firmeninternen Aktivitäten, wie zum Beispiel dem Organisieren des Firmenessens, beschäftigt. Die Interviewperson grün schildert, dass sie die Arbeitsstelle bei der Spavetti AG unter anderem angenommen hat, weil beschriebene Aufgaben einen abwechslungsreichen Eindruck über die Arbeit hinterlassen haben. Die abwechslungsreiche Tätigkeit motiviert sie heute noch. Die Interviewperson grün hat als einzige der Befragten einen eigenständigen Bereich ohne Teamarbeit.

Die Interviewperson rot führt ein Team von sieben Büromitarbeitenden. Die Führung des Teams sowie eine gute „Kundenpflege“ charakterisieren ihre Stelle am stärksten. Das Erstellen und Modifizieren von „Preislisten“ folgt als weiteres, starkes Merkmal der Arbeit.

Die Interviewperson blau kooperiert mit vier weiteren Mitarbeitenden im Team. Sie hebt die Notwendigkeit der *Polyvalenz* im Team hervor. Das heisst, dass jeder im Team alles können muss. Des Weiteren führt sie mit ihrem Team eine Produktionsabteilung. Die Interviewperson blau arbeitet zusätzlich zum Tagesdienst durchschnittlich drei Mal im Jahr in der Nacht. Dazu meint die Interviewperson blau: „Nachtschicht finde ich eigentlich auch noch

schön, wenn man vom Tagesgeschäft mal weg ist, dass man da einmal Pendenzen abarbeiten kann (lacht)“ (IP blau, Z117-Z118).

Die Interviewperson violett arbeitet in einem Zweierteam. Sie übernimmt im Zwei-Wochen-Rhythmus einen Pikettdienst, wodurch die reibungslose Produktion der Lebensmittel während der Nachtschicht sichergestellt wird.

Die Interviewperson orange arbeitet in einem Team von vier Mitarbeitenden. Die „Besprechungen im Team oder mit der vorgesetzten Person“ sowie die Bearbeitung von Emails sind am meisten typisch für ihre Arbeit. Die Erstellung von Rechnungen typisiert die Arbeit als nächstes. Abgesehen von der Interviewperson orange sind alle Interviewpersonen an firmeninternen, interdisziplinären Projektarbeiten beteiligt. Die Projektarbeit charakterisiert jedoch keine der vier Stellen stark, sondern ist jeweils nach den drei charakterstärksten Aufgaben in der Rangordnung anzutreffen.

5.2 Sozialer Umgang bei der Spavetti AG

Nachfolgend werden berichtete Ereignisse in Zusammenhang mit sozialen Beziehungen vorgestellt. Dabei wird sichtbar, wie die Interviewpersonen sich durch den sozialen Einfluss motiviert sehen. Aus der Selbstperspektive heraus beschreiben sie wie sie andere motivieren oder andere auf ihre Motivation Einfluss nehmen. Aus der Fremdperspektive erzählen die Befragten aus Ihrer Erfahrung wie sich andere Mitarbeitende bei Arbeitsmotivation verhalten. Wenn die Schilderungen in Zusammenhang mit Beziehungen mit vorgesetzten Personen oder als vorgesetzte Person mit Angestellten stehen, dann folgt die Beschreibung im Kapitel 5.2.1. Sobald Inhalte zu allgemeinen Beziehungen Bezug nehmen, folgt die Darlegung in Kapitel 5.2.2.

5.2.1 Hierarchische Beziehungen als Besonderheit

Die Darlegung von hierarchischen Beziehungen erweist sich als komplex, weil die Realität der Beziehungsdynamiken durch Doppelrollen gekennzeichnet ist. Die Trennung von Vorgesetzten und Angestellten ist nicht konsistent machbar, da jede Interviewperson mit Führungsfunktion einer weiteren vorgesetzten Person untergeordnet ist. Die befragten Führungspersonen erzählen aus der Perspektive einer Führungsperson sowie aus der Perspektive eines Angestellten. Daher wird die Besonderheit der hierarchischen Beziehungen als Einfluss auf die Arbeitsmotivation thematisch gegliedert.

Die Interviewperson A sieht sich als vorgesetzte Person motiviert, wenn sie mit ihrem Team Erfolg erzielt. „Wenn man da auch wirklich einen Erfolg rausholen kann für die Firma und fürs Unternehmen, das motiviert natürlich auch mich extrem, das ist ganz klar, das macht auch Spass“ (IPA, Z155-Z156). Des Weiteren hebt die Interviewperson A ein gutes

Teamklima hervor: Gute Stimmung im Team, lachende und fröhliche Mitarbeitende sowie zu sehen, dass es den Mitarbeitenden gut geht. Das motiviert die Interviewperson A ebenso sehr wie der Erfolg. Die Interviewperson A geht davon aus, dass ihre Mitarbeitenden immer motiviert sind. Nichtsdestotrotz verneint sie einen ständig anhaltenden Zustand von hoher Arbeitsmotivation wie folgende Aussage zeigt.

Also es gibt sicher Tage, wo man gerade bei den Mitarbeitenden merkt, jetzt sind sie ein bisschen müde oder jetzt wären sie wohl lieber woanders. Aber das merkt man eher subtil, das merkt man jetzt nicht durch negatives Verhalten. Da sind sie alle professionell genug, dass das nicht passiert, vor allem am Telefon nicht. Man merkt es vielleicht eher so im Miteinander nachher, das ist so ein bisschen das, was ich beobachte, dass wenn jemand ein bisschen genervt ist, dass sich vielleicht der Ton untereinander ein bisschen verändert. (IPA, Z193-Z196)

Ein erkennbares Muster zeigt sich in solchen Fällen bei der Reaktion von der Interviewperson A als vorgesetzte Person. Was die Interviewperson A in der Beziehung zu ihrer vorgesetzten Person schätzt, will sie auch ihrem Team anbieten. Die wertvollsten Aspekte sind eine hohe *Responsivität*, ein lockerer Umgang, das Übergeben von viel Verantwortung, Kompetenzen und Vertrauen. In Situationen, in denen der Umgangston unter den Mitarbeitenden herab fällt, unterbindet die Interviewperson A das Gespräch sofort und spricht direkt an, worum es hierbei geht. Ihre Strategie für die Förderung von Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeitenden sieht so aus, dass sie stets präsent und aufmerksam ist, bei jedem Mitarbeitenden weiss was sich zurzeit tut und bei Fragen sofort eine Antwort entgegen bringt. Dabei ist eine ruhige Art wesentlich. Das bedeutet in diesem Kontext eine hohe Responsivität. Die Lockerheit des Umgangs mit ihrer vorgesetzten Person drückt sich so aus: „schnell mit der vorgesetzten Person ins Büro sitzen, mit ihr einen Kaffee trinken, ein paar Worte mit ihr reden: Auch da kommt eigentlich sehr viel zurück“ (IPA, Z168).

Der letzte wertvolle Aspekt, welcher die Interviewperson A in der Beziehung zur vorgesetzten Person positiv erlebt und ihren Angestellten weitergeben will, meint: „Dass man versucht, die Leute zu unterstützen, nicht nur fordern sondern auch fördern. Dass man den Leuten Verantwortung übergibt, dass sie wissen, dass man sieht, was sie machen“ (IPA, Z46-Z48).

Eine Ähnlichkeit zu Interviewperson A in Bezug auf die Arbeitsmotivation sind die Sichtweisen der Interviewperson C und der Interviewperson B. Die drei Interviewpersonen werten hohes Vertrauen und Verantwortungsübernahme in der Beziehung zur vorgesetzten Person sehr hoch. Obwohl der Interviewperson C zur beförderten Stelle noch Weiterbildungsbestäti-

gungen fehlen, fördert ihre vorgesetzte Person ihr Potential und überträgt bereits Verantwortung an sie. Aus ihrer Sicht stellt das den Beweis für ein hohes Vertrauen dar. Die grösste Arbeitsmotivation für die Interviewperson B ist der grosse Handlungsspielraum. Dank grossem Vertrauen ihrer vorgesetzten Person ist ihr relativ frei gestellt, wie oder mit wem sie die Aufgabe in vorgegebener Zeit erfüllt. Des Weiteren widerspiegelt sich das grosse Vertrauen in der Mitbestimmung der Aufgabeninhalte. Wenn die Interviewperson B von etwas inspiriert ist, hat ihre vorgesetzte Person jederzeit ein offenes Ohr. Umgekehrt kommt ihre vorgesetzte Person auch zu ihr und ermutigt sie, eine herausfordernde Aufgabe zu erledigen. Die Herausforderung einer Aufgabe und die Bestätigung der vorgesetzten Person stellen wichtige Aspekte für Steigerung der Arbeitsmotivation der Interviewperson B dar.

Die Interviewperson C und die Interviewperson E sehen ihre Arbeitsmotivation durch regelmässige Feedbacks und Ehrlichkeit gesteigert. Die Mehrheit der Interviewpersonen berichten wie gut ein positives Feedback oder ein „Danke für deinen Einsatz“ (IPC, 150) nach einer komplexen oder aussergewöhnlichen Aufgabe tut. Des Weiteren betont die Interviewperson E, dass nicht nur gute Feedbacks von ihren Arbeitskollegen oder von der vorgesetzten Person motivierend wirken, sondern auch kritische, zeitnahe Feedbacks. „Also wenn einmal irgendetwas nicht gut läuft, dann hörst du es auch sofort, kannst grad daran arbeiten“ (IPE, Z431).

Aus der Perspektive einer vorgesetzten Person beschreibt die Interviewperson E, dass sie ihre Angestellten durch ihre unterstützende, zwischenmenschliche Art motiviert. Wenn ihr Angestellte eher negativ auffallen, sucht sie das Gespräch: „Komm jetzt, wir gehen da mal durch, ich komme dir helfen oder wir schauen, wie wir es machen“ (IPE, Z443-Z444).

Die Unterstützung der vorgesetzten Person beeinflusst die Arbeitsmotivation von Interviewperson D am stärksten. Sie schätzt, dass die vorgesetzte Person bei Problemen jederzeit ansprechbar ist und sich bereit zeigt, neue Perspektiven auf ein arbeitstechnisches Problem aufzuzeigen.

Eine Gemeinsamkeit aller Interviewpersonen ist die spontane Aussage, dass sie sich von ihren Vorgesetzten als Individuen wahrgenommen fühlen. In der Unternehmenspolitik der Spavetti AG steht unter dem Titel: „Wir gehen nicht nur mit Gemüse sorgfältig um“ (Spavetti AG, 2016a). Die Botschaft scheint bei allen Interviewpersonen anzukommen. Es erzählten ausserdem zwei Interviewpersonen, dass dieser Firmenauftritt ein wichtiger Grund war, warum sie damals die Arbeitsstelle bei der Spavetti AG bestätigten.

In Zusammenhang mit Demotivation erzählte nur eine Person ein Beispiel. Da die authentische Unternehmenspolitik nicht gelebt wurde, wie sie schriftlich definiert war, führte das bei besagtem Beispiel zu Demotivation.

5.2.2 Merkmale motivationsfördernder Beziehungen unter Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen

Der Humor als Einflussfaktor auf die Arbeitsmotivation ist ein wiederkehrendes Element über alle Gespräche hinweg. „Bei mir basiert Motivation auf Personen. Wenn so Leute vorbei kommen und du kannst kurz einen Witz machen mit ihnen“ (IPC, Z210). Das ist ein typisches Beispiel wie humoristische Elemente in den Gesprächen auftauchen.

Es ist auffallend, dass in Schilderungen die Beispiele mit Humor überwiegend eine überraschende oder auflockernde Komponente aufweisen. Ein beispielhaftes Ereignis handelt von einem Streich wie man ihn aus Kindergeschichten kennt. Eine Interviewperson erinnert sich lachend, dass sie sich mit einem Luftkissen, das beim darauf Stehen einen lauten Knall verursacht, im Grossraumbüro in einem ruhigen Moment Aufmerksamkeit verschaffte. Die Reaktion anderer Mitarbeitenden wurde in diesem Beispiel nicht geschildert, aber die interviewte Person fügt amüsiert hinzu, es habe äusserst motivierend auf sie selber gewirkt.

Auf die Frage wie die Interviewten andere Mitarbeitende motivieren, besteht vor allem ein Unterschied zwischen Angestellten und Führungspersonen. Bei interviewten Führungspersonen fungiert Humor neben einer Auflockerung auch zur Aufmunterung. Hier ein Beispiel einer Führungsperson, welche es wichtig findet, sich spontan Zeit für ein Gespräch mit Mitarbeitenden zu nehmen.

Ob es jetzt ist, dass sie etwas abladen können oder ob man rasch einen blöden Witz mit ihnen macht oder so. Eben, das muss man immer ein bisschen spüren, wie die Leute in Stimmung sind oder wer das es ist. Und ich glaube, ich habe dieses Gespür noch ziemlich gut. Ich glaube, ich kann die Leute so jeden Tag wieder ein bisschen motivieren. (IPE, Z440-Z443)

Dieses Gespür für den passenden Moment wie es die Interviewperson E beschreibt, ist für die Interviewperson A ebenfalls bedeutsam. Bei einer Textpassage wird ersichtlich, dass Situationen bestehen, in denen Humor ungelegen kommt. „Du bist heute schlecht drauf und ich motiviere dich jetzt indem ich einen Witz erzähle, das funktioniert nicht“ (IPA, Z454).

Die dritte interviewte Führungsperson motiviert andere Mitarbeitende durch ihre strukturierte Art. Sie erzählt von einer Situation, in der Zeitdruck und Überforderung bei einem Mitarbeiter vorhanden waren. Die Interviewperson D unterstützte den Arbeitskollegen dabei,

einen realistischen Zeitplan zu erstellen. Durch die Struktur und Übersicht erlangte der Arbeitskollege den Mut die Aufgabe sofort anzugehen, wie die Interviewperson D berichtet. In einem anderen Beispiel verdeutlicht die Interviewperson D, dass sie die Kommunikation mit ihren Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen bei hoher Arbeitsmotivation allgemein als strukturierter erlebt. Anhand von Äusserungen und Beobachtungen ordnet sie ein, wie tief sich ihre Bürokolleginnen und Bürokollegen mit dem Problem auseinandergesetzt haben bevor sie die Unterstützung von der Interviewperson D einholen. Die Arbeitsmotivation beeinflusst die Art der Kommunikation, die Tiefe des Problemlöseverhaltens und die Anzahl ausprobiert Lösungswegen, nach dem wie die Interviewperson D ihre Erfahrungen zusammenfasst.

Eine interviewte Person ohne Führungsfunktion berichtet wie ihre fürsorgliche Art andere motiviert. Wenn es anderen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen nicht gut geht, bietet sie spontan ein Gespräch an oder stellt dieser Person wortlos einen Kaffee auf ihren Schreibtisch. Diese Art Motivationsförderung beschränkt sich auf die Etage, auf der diese Interviewperson arbeitet. Denn „ich kann ja nicht auf 200 Leute schauen“ (IPB, Z116). Sie führt aus, dass sie aber viele Personen auch privat gut kennt. In diesem Zusammenhang erwähnten zwei weitere Interviewpersonen den positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation, wenn man privat mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen etwas unternimmt.

Die interviewten Personen antworten ebenfalls unterschiedlich auf die Frage wie andere Büromitarbeitende sie motivieren. Eine Interviewperson sieht sich durch Gespräche mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen wieder motiviert, weil sie dadurch neue Perspektiven auf einen Sachverhalt erhält. Eine andere Interviewperson nennt ein Ereignis, bei dem sie gestresst in einer anderen Abteilung etwas holen musste und ihr ein Stück Schokolade angeboten wurde. Sich von anderen wahrgenommen fühlen und Auflockerung sind bei diesem Ereignis die entscheidenden Aspekte für die Motivationsförderung, wie diese Interviewperson mitteilt.

In Zusammenhang mit Demotivation durch andere Mitarbeitende wurden zwei Ereignisse beschrieben. Im ersten Ereignis fehlte die Höflichkeit sich zu grüssen bevor die Interviewperson ihr Anliegen mit der Arbeitskollegin besprechen wollte. Ihre Arbeitskollegin grüsste sie nicht. Die Interviewperson hatte die Situation auch mit ihrer vorgesetzten Person besprochen und besagte Person über Monate hinweg weiterhin gegrüsst. Die Interviewperson empfand die Situation mit dieser Kooperationsperson als sehr herausfordernd. Nach einer gewissen Zeit löste sich die Situation aus nicht genannten Gründen auf und die Interviewperson freute sich, dass der Umgang freundlicher wurde.

Das zweite Ereignis handelt vom Einfluss von Konflikten zu Hause auf die Arbeitsmotivation. Die Interviewperson stellt fest, dass bei ihr Demotivation aus dem Auftreten von meh-

ren, gleichzeitigen Konfliktsituationen resultiert. Aus ihrer Sicht ist es in solchen Fällen wichtig, authentisch zu bleiben und die Gefühle nicht zu verbergen.

5.3 Anreize der Spavetti AG

Wenn die Interviewpersonen gebeten werden, frei aufzuzählen was die Spavetti AG für den Erhalt oder die Förderung von Arbeitsmotivation anbietet, ist das meist genannte die grosszügige Unterstützung von berufsbezogenen Weiterbildungen. Zudem stellt eine interne Aufstiegsmöglichkeit für eine Interviewperson einen attraktiven Anreiz dar. Nach den unsystematischen Förderprogrammen folgen bei vier Interviewpersonen Aspekte des zwischenmenschlichen Zusammenlebens wie die Unterstützung durch die vorgesetzte Person oder der familiäre, lockere, ehrliche soziale Umgang bei der Spavetti AG. Eine Interviewperson hebt dabei das kleine Team und dessen starke Teamkohäsion besonders positiv hervor. Eine andere Interviewperson schätzt ihre Arbeit wegen des hohen Handlungsspielraumes und der abwechslungsreichen Tätigkeit.

Des Weiteren zählen drei Interviewpersonen die tolle Aussicht von ihrem Büro und der helle Arbeitsplatz zu ihren Anreizen. Dank grossen Fenstern sind diese Büros hell und mit Aussicht auf das Firmenareal oder auf die landwirtschaftlichen Felder hervorstechend. Ein Büro schliesst an keine natürliche Tageslichtquelle an. In diesem Büro hat die Spavetti AG in spezielle Tageslichtdeckenlampen investiert.

Alle Befragten arbeiten in einem geteilten Büro, in dem zwischen 2 und 18 Mitarbeitenden im selben Raum beschäftigt sind. Zwei der Interviewten arbeiten im selben Raum. Ihr Büro schliesst als einziges an den offenen Pausenbereich an, der mit einem Fruchtkorb, einem Kühlschrank, einer Kaffeemaschine und Stehtischen ausgestattet ist. Die übrigen Büros weisen einige Meter Distanz zu einem der drei Pausenräume der Spavetti AG auf. Die Raumgestaltung ist in den Büros durch weisse und schwarze Möbel sowie weisse Wände eher schlicht gehalten. Raum verzierende Elemente wie aufgehängte Bilder oder Pflanzen fallen in keinem der Büros stark auf. Zur Raumgestaltung am Arbeitsplatz wurde nur von einer Person in Zusammenhang mit Arbeitsmotivation etwas gesagt. Diese Person schätzt, dass sie zwei Bildschirme zur Verrichtung der Arbeit zur Verfügung hat.

Neben dem freien Berichten über motivationsfördernde Anreize am Büroarbeitsplatz wurde gefragt, wie die Interviewten die Anreize auf der vorbereiteten Angebotsliste (Anhang D) nutzen. Das meist genutzte Angebot ist das alljährliche Firmenessen sowie der darauffolgende Apéro Riche. Der subventionierte Kaffee, der kostenlose Zugang zu Wasserbehältern, die Fruchteschale und den Kühlschrank nutzen alle Interviewten. Vier Personen profitieren vom firmeneigenen Gemüseladen. „Ich bin ein Mensch, der sehr viel Gemüse und Salat isst, von dem her ist es super“ (IPE, Z375), befürwortet die Interviewperson E. Eine Person nutzt

das Angebot nicht, weil die Öffnungszeiten des Ladens nicht mit den Arbeitszeiten übereinstimmen. Des Weiteren werden die firmeneigenen Parkplätze regelmässig von vier Interviewten benutzt. Der Aussenbereich mit Stühlen und Bänken wird vor allem von interviewten Mitarbeitenden im 100% Pensum genutzt. Der Aussenbereich ist insbesondere für jene mit einem Arbeitsplatz ohne natürliches Tageslicht bedeutsam, schildert eine Interviewperson. Die beiden Teilzeitmitarbeitenden erzählen, dass sie an arbeitsfreien Tagen Zeit an der frischen Luft verbringen und deshalb in Arbeitspausen kein Bedürfnis empfinden, nach draussen zu gehen.

Wenn auch letztes Jahr drei Personen ein homöopathisches Grippemittel in Anspruch nahmen, braucht es dieses Jahr keine der fünf Interviewpersonen. Sie finden es nach wie vor „toll, wird es zur Verfügung gestellt. So Zeug ist halt immer teuer“ (IPC, Z277-Z278). Eine weitere Interviewperson hatte keine Kenntnis über das Bestehen dieses Anreizes. Die zwei Mitarbeitenden, welche erst seit einigen Monaten bei der Spavetti AG tätig sind, wussten einerseits wenig über die Anreize von der Spavetti AG, andererseits haben sie gewisse Aktivitäten wie das Verteilen von Osterhasen oder das Fussballturnier im Sommer zum Interviewzeitpunkt noch nicht miterlebt. Der Ferienzusatz ist ein Anreiz, welcher keine der interviewten Personen aufgrund der zu noch geringen Anstellungsdauer betrifft.

Ein weiteres Ergebnis der Befragung ist, dass alle Interviewpersonen das Nutzungsverhalten von anderen Büromitarbeitenden relativ ähnlich einschätzen wie ihr eigenes.

Zwei Interviewpersonen sind der Auffassung, dass die Anzahl Anmeldungen für das Firmenessen über die letzten Jahren hinweg abgenommen hat. Eine Interviewperson äussert, dass das Teamklima sich in gewissen Abteilungen in letzter Zeit wahrscheinlich nicht verbessert hat. Sie assoziiert die Abwesenheit am Firmenessen als Ausdruck stummen Protestes. Diese Information rundet das Bild zur Fremdperspektive über das Nutzungsverhalten anderer Büromitarbeitenden ab.

Die Spavetti AG unterstützt jährlich abteilungsbezogene Events mit 20 Franken pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Es stellt sich durch die Gespräche heraus, dass Inhaber und Inhaberinnen einer Stabsstelle, verglichen zu Mitarbeitenden in einer Linienposition, theoretisch benachteiligt werden. Sie gehören schliesslich zu keiner Abteilung. An dieser Stelle wird ein Muster ersichtlich. Trotz dieser Unausgeglichenheit regelt sich das durch informelle Beziehungsdynamiken. Alle Mitarbeitende mit einer Stabsstellenfunktion bestätigen, dass man das mit guten Kontakten zu anderen Abteilungen wett macht und diese einen an das Event mitnehmen. Aufgrund einer strukturellen Änderung einer Stabsstelle erzählt eine Interviewperson, dass die abteilungsbezogenen Events zwischendurch ausfallen. Die Regelmässigkeit der Durchführung schwankt je nach Abteilung stark. Gewisse Abteilungsleiter bzw.

Abteilungsleiterinnen würden es vergessen und lassen das versanden, andere wiederum planen proaktiv. Unter der Voraussetzung dass Stabsstellenfunktionäre gute Beziehungen zu anderen Abteilungen pflegen, funktioniert das Angebot der abteilungsbezogenen Events und wird von den Interviewten gerechtfertigt.

5.4 Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz bei der Spavetti AG

Nachfolgend wird darauf eingegangen wie die Interviewpersonen arbeitsbezogene Entwicklungen erleben. Der Fokus liegt auf dem Herausfiltern von Motiven, die durch die Entwicklungen bei der Spavetti AG entstehen.

5.4.1 Aktuelle und vergangene Entwicklungen

Die Interviewperson A erinnert sich, dass zur Zeit ihres Stellenantrittes das ganze Team gewechselt hatte. Zu Beginn spürte sie grosse Unsicherheiten. Im Verlauf der letzten Monaten ist Ruhe eingekehrt, weil ihr Team Erfahrungen gesammelt hat. „[...] die Administration und so, die ganzen Formulare, alles war neu. Und jetzt merke ich, dass ich relativ schnell und gut reingekommen bin, das macht Freude, das motiviert mich auch“ (IPA, Z151-Z152).

Im Zusammenhang mit der Einspielung in die Arbeitstätigkeit bei der Spavetti AG betont eine Interviewperson, welche seit mehreren Jahren bei der Spavetti AG arbeitet, dass sie heute routiniert handle, mittlerweile mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen könne und sich daher über besonders herausfordernde Aufgaben freue.

Eine Person, welche seit langem im Unternehmen ist, erlebt eine relativ konstante, statische Stellenentwicklung, aber durch die Modernisierung eine dynamische Entwicklung von technischen Arbeitsinstrumenten. „Wenn ich sehe mit welchen Geräten wir heute arbeiten, verglichen zu vor fünf Jahren, als ich eintrat, und heute dann sind das auch Welten, die dazwischen sind“ (IPD, Z16-Z17). Zudem laufen bei der Spavetti AG heute viele Arbeitsprozesse automatisch, stabiler und strukturierter ab.

Der besagte Wandel ist durch die passende Arbeitsweise der interviewten Person, der rasanten Marktentwicklung der Technik sowie durch die drastisch wachsenden Anforderungen der Lieferanten bedingt. Durch die sich ergebenden zahlreichen Abhängigkeiten sieht die interviewte Person einen hemmenden Einfluss auf das Arbeitstempo. „Wenn diese [andere Kooperationspartner] die Prioritäten nicht gleich setzen oder nicht als gleich wichtig erachten, dann bleibt es mal liegen“ (IPD, Z21-Z22). In dieser Hinsicht wirken die verschiedenen Abhängigkeiten auf den Arbeitsprozess weniger motivierend. Nichtsdestotrotz erlebt sie die Arbeitsentwicklung im Allgemein positiv.

In einem anderen Arbeitsteam fiel eine Person krankheitshalber auf lange Sicht hin aus. Folglich wurden deren Aufgaben unter den restlichen Teammitgliedern aufgeteilt. Die inter-

viewte Person erhöhte daraufhin ihr Arbeitspensum. Danach blieb die Teamkonstellation relativ unverändert. Die gute Zusammenarbeit im Team ist bei dieser Interviewperson einer der stärksten motivierenden Faktoren. Der Interviewperson fällt zudem eine schnelle Marktentwicklung seit Beginn ihres Arbeitsverhältnisses bei der Spavetti AG auf. Dank des Besuchs einer Weiterbildung stellt sie einen wertvollen Wissenszuwachs in ihrem Berufsgebiet fest.

Den Verlauf von Veränderungen am Arbeitsplatz beschreibt die fünfte Interviewperson als „enorm steil“ (IPC, Z9). Sie hat seit Stellenantritt ebenfalls weitere Aufgaben übernommen und nimmt heute die Position der Stellvertretung ihrer vorgesetzten Person ein. Das Arbeitsteam befindet sich aufgrund mehrerer Teammitgliederwechsel innert kurzer Zeit in einer Neuorientierungsphase. Ein weiterer Wechsel im Team steht demnächst bevor. Folgende Aussage zeigt wie sich das auf das Team auswirkt: „die Motivation zur Zeit ist recht tief. [...] Wenn du gekündigt hast, dann willst du eh nur noch weg. Naja man geht ja aus einem Grund“ (IPC, Z260-Z261).

5.4.2 Verbesserungswünsche und Zukunftsvisionen

Hier wird nicht nur vorgestellt was die Interviewten gerne an ihrer Arbeit verändern würden, sondern auch was sie sich von der Spavetti AG wünschen sowie welche persönlichen Zukunftswünsche sie für ihre Arbeitstätigkeit haben.

Drei der fünf Interviewpersonen äussern sich zu gewünschten Veränderungen bezüglich des Arbeitsinhaltes. Eine Interviewperson möchte gerne eine bestimmte Aufgabe, die ihr aufgrund von Prozessabhängigkeiten viel Zeitdruck gibt, gegen eine Aufgabe mit mehr Verantwortung eintauschen. Zwei Interviewpersonen möchten gerne Veränderungen in eine spezifische Richtung vornehmen. Eine Interviewperson möchte gerne das Archivsystem für eine zeitgerechte Dokumenteneinordnung aktualisieren. Eine weitere Interviewperson möchte gerne eine neue Aussendienststelle für eine verbindliche Pflege der Spavetti-Kundschaft kreieren. Persönlich hofft diese weiterhin auf eine gute Unterstützung am Arbeitsplatz.

Das Teilzeitmodell wird von beiden Teilzeit-Angestellten geschätzt und beide hoffen, dass sich diese Art eines Arbeitszeitmodelles weiterhin bei der Spavetti AG anbietet. Ihre Motivation besteht darin, durch die Teilzeitbeschäftigung verschiedene Lebensbereiche und damit verknüpfte Verpflichtungen besser zu vereinen. Die drei Vollzeitangestellten nehmen keinen Bezug zu den Arbeitszeitmodellen.

Vier Interviewpersonen gehen darauf ein, was ihre Arbeit derzeit negativ belastet. Zum einen ist es der Zeitdruck, zum anderen die hohe Arbeitsmenge. Aufgrund dessen wünschen sie sich entweder weniger Zeitdruck, mehr Zeit für Problemlösungen oder mehr Zeit um ge-

zielt Veränderungen einzuleiten. Die Arbeit der vierten Interviewperson war innert kurzer Zeit vielen Wandelungen unterlegen, deshalb wünscht sie sich eine Konstante und Normalität am Arbeitsplatz. Die fünfte Interviewperson macht keine diesbezüglichen Angaben.

Eine Person, welche erst seit ein paar Monaten angestellt ist, nimmt sich vor, sich besser in die Tätigkeit einzuarbeiten. Aus ihrer Perspektive ist jemand bei der Arbeit mit Lebensmitteln erst gut eingearbeitet ist, wenn in allen vier Jahreszeiten gearbeitet wurde. Das rührt daher, dass die Arbeit mit frischen Lebensmitteln sehr wetterabhängig ist und Lebensmittel wie Gemüse schnell verderben. Für die befragte Person bedeutet das in Bezug auf die Arbeit, dass das Produkt innert drei bis vier Tagen verkauft sein muss.

Eine Interviewperson schildert ihr Bedürfnis nach einer Weiterbildung auf ihrem Berufsbereich. Sie befürchtet, dass sich dieser Wunsch aufgrund der derzeitigen Umsatzzahlen und der bevorstehenden Änderung in der Teamkonstellation nicht sofort erfüllen wird. Die Spavetti AG wägt stets ab, inwiefern eine Weiterbildung Sinn macht und finanziell unterstützbar ist. Da demnächst ein breitgefächert qualifizierter Mitarbeiter zum Team stossen wird, könnte die gewünschte Weiterbildung nicht bewilligt werden, wie diese Interviewperson ausführt. An dieser Stelle wird erneut das Muster erkennbar, wo Mitarbeitende offizielle Beschränkungen durch informelle Dynamiken ausgleichen. Die Interviewperson erklärt nämlich, dass der neue Angestellte sein Wissen ihr schliesslich betriebsintern weitergeben kann. Ihr persönlicher Zukunftswunsch für die Arbeitstätigkeit besteht darin, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird.

Bis hierhin wird klar, dass die Interviewten zahlreiche immaterielle Wünsche hegen. Dennoch bestehen einige, wenige Interessen materieller Art. Zusammengefasst sind das ein grösseres Pult und ein attraktiverer Aussenbereich, beispielsweise mit oranger Wand und massiven Bänken und Tischen statt der bestehenden Partytische.

Das Thema Lohnerhöhung kam in verschiedenen Gesprächen auf, war aber stets im allgemeinen und nicht persönlichen Bezug zur Förderung von Arbeitsmotivation. Zwei Interviewpersonen vertreten die Meinung, dass Lohnerhöhungen nur kurzfristig motivationsfördernd wirken. Eine Führungsperson war zudem der Ansicht, dass eine Lohnerhöhung bei einem Mindestlohn effektiv wirkt.

5.5 Emotionen, Selbstreflektion und Bewältigungsstrategien

Die Aspekte Emotionen, Selbstreflektion und Bewältigungsstrategien beeinflussen die Arbeitsmotivation in verschiedener Hinsicht wie nachfolgende vorgestellt wird.

Zwei Interviewpersonen beschreiben wie Erfolg am Arbeitsplatz ihre Arbeitsmotivation steigert. Erfolgserlebnisse motivieren aus ihrer Sicht. Unter Erfolg verstehen beide Interviewte die gelungene Erfüllung einer besonders herausfordernden oder seltenen Aufgabe. Das

typisch motivierte Verhalten von anderen Büromitarbeitenden bei der Spavetti AG fassen beide Interviewte unterschiedlich auf. Hier ein Beispiel aus der Sicht einer Führungsperson: „Die einen quasseln ohne Ende, was man dann auch ein bisschen dämpfen muss, andere sind einfach am Strahlen [...]“ (IPA, Z126-Z127). Typische Elemente über beide Beispiele hinweg sind: Euphorische Art, Lachen und anderen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen vom Ereignis erzählen.

Darüber hinaus erzählen zwei Interviewperson wie sie durch negativ erlebte Gefühle motiviert werden, eine Aufgabe zu meistern. Wenn sich ein Problem nicht löst und es trotz tiefer Auseinandersetzung mit der Problemlösung mehrfach auftaucht, dann erlebte sich die Interviewperson D durch Ärger und Stress motiviert, das Problem letztendlich zu lösen. Die Interviewperson A schilderte einen ähnlichen Sachverhalt.

Zwei Interviewpersonen schildern wie ein Lerneffekt ihre Motivation steigerte. Die Interviewperson B hatte in der Anfangszeit ihres Arbeitsverhältnisses bei der Spavetti AG zur zufriedenstellenden Erfüllung einer bestimmten Aufgabe zu wenig betriebsinternes Wissen gehabt. Die Aufgabe erfordert ein vernetztes Denken und ein stetes Einholen von Informationen über aktuelle Abläufe. Sie empfindet die Aufgabenerfüllung zwar Jahre später noch als sehr anspruchsvoll, aber aus der Aneignung einer passenden Arbeitsweise, entstand eine Motivation. Die Interviewperson E erlebte einen Motivationseffekt durch die Erkenntnis, dass sie sich bei einer gewissen Aufgabe mehr Zeit einplanen muss und nach mehreren Fehlern gelernt hat, welche Arbeitsweise sie einschlagen muss, damit sie die Aufgabe einfacher bewältigen kann.

Des Weiteren berichten zwei Interviewpersonen anhand welcher Bewältigungsstrategien sie motiviert bleiben. Die Interviewperson D beschreibt wie sie sich nach einem ärgerlichen Ereignis Zeit nimmt, um die Geschehnisse einzuordnen und Abstand zu ihren Gefühlen und zum Thema zu erhalten. Sie kennt eine aktive Bewältigungsstrategie zur Problemlösung: „Entweder man akzeptiert es oder man ändert es“ (IPD, Z217). Auch die Interviewperson E grenzt sich nach Feierabend von der Arbeit schnell ab, um währenddessen Abstand zum Thema zu erlangen. Dadurch kann sie sich selber „ziemlich gut motivieren und auch sagen: Hey, da kannst du jetzt drüber stehen und morgen schauen wir weiter“ (IPE, Z260-Z261).

Ein weiteres Beispiel wie die Arbeitsmotivation durch eine bestimmte Bewältigungsstrategie erhöht werden kann, zeigt das beschriebene Ereignis von Interviewperson C beim Umgang mit Zeitdruck. Die befragte Person erlebt, dass sie sich oft selber unnötig unter Zeitdruck setzt. „Dann werde ich meistens mega genervt, weil ich mega unter Zeitdruck bin und das fördert natürlich, also das ist Demotivation in dem Sinne“ (IPC, Z189-Z190). Sie ärgert sich oft solange bis ein gewisser Punkt erreicht ist. Aus einer Distanz zum Ärger gelingt es

ihr, sich den gegenwärtigen Moment bewusst zu machen. „Okay, es bringt genau nichts, wenn du dich so aufregst. [...] Dann von dort an bin ich wieder voll relaxed“ (IPC, Z193-Z195).

5.6 Alter und Schlaf

Das Alter und der Schlaf sind zwei Elemente, welche in Zusammenhang mit der Förderung von Arbeitsmotivation genannt wurden. Die Aussagen sind nicht zahlreich vorhanden, jedoch wird den Elementen Schlaf und Alter stets eine gewisse Bedeutsamkeit im jeweiligen Kontext beigemessen. Es folgen diesbezüglich gemachte Aussagen zusammengefasst.

Eine hohe Lebenserfahrung assoziierte eine interviewte Führungsperson mit der Fähigkeit, die Arbeit weniger durch Demotivation beeinflussen zu lassen. Eine andere interviewte Person äusserte dasselbe. Eine weitere, befragte Person reflektierte wie sich die Anpassungsfähigkeit mit dem Alter mindert, was sich in gewisser Hinsicht auf die Arbeit demotivierend auswirkt.

Eine Interviewperson wies bei der Schilderung verschiedener Ereignisse darauf hin, dass sie in Beispielen mit hoher Arbeitsmotivation genügend geschlafen hatte, während sie sich in Beispielen mit niedriger Arbeitsmotivation genervt und müde beschrieb. Zwei weitere Personen machten Beispiele, in denen Müdigkeit negativ auf ihre Motivation wirkte.

5.7 Kontrastierung verschiedener Arbeitgeber

Nachdem die Interviewten zu Beginn beantworteten wie sie zur Spavetti AG gekommen sind, wie sie ihre Stellenentwicklung erleben und was diese Veränderungen herbeigeführt haben könnte, wurden sie gebeten, aufzuzählen wodurch sich der vorherige Arbeitgeber von der Spavetti AG unterscheidet.

In Bezug auf die Arbeitsmotivation fällt bei der Analyse ein Muster auf. Es werden besonders positive oder besonders negative Ereignisse bzw. Tatsachen erwähnt und mit der Arbeit bei der Spavetti AG verglichen. Bei diesem Vergleich resultiert die positiv oder negativ erlebte Arbeitsmotivation aus den Gegensätzen. Die Tabelle 2 illustriert die Motive. Des Weiteren scheint Folgendes zu gelten: Wenn kein Vergleich gezogen werden kann, weil beispielsweise einer der Arbeitgeber ein Merkmal nicht aufweist, dann wird überwiegend die momentane Situation attraktiver dargestellt.

Die Tabelle 2 verdeutlicht was die Befragten bei ihren vorherigen Arbeitgebern motiviert hat und was sie bei der Spavetti AG antreibt. Es handelt sich um eine zusammenfassende und vergleichende Darstellung der Aussagen.

Tabelle 2: Kontrastierung verschiedener Arbeitgeber (eigene Darstellung)

Erlebte Vorzüge während der Anstellung bei der Spavetti AG	Erlebte Vorzüge während der Anstellung bei früheren Arbeitgebern
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Handlungsspielraum • Handel mit Frischware • Offene Grundhaltung • Modernster Convenience Hersteller in der Schweiz • Familienbetrieb mit familiärem Arbeitsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit selber Lehrlinge auszubilden • Regelarbeitszeit pro Tag sind 8 Stunden • Hohes Commitment durch <i>Swissness</i> und internationale Bekanntheit • Reisen als Arbeitsaufgabe • Englisch sprechen und Sprachfähigkeit verbessern

Nur zwei der aufgelisteten Vorzüge wurden mehrfach aufgezählt. Das ist auf der einen Seite der Familienbetrieb mit familiärem Arbeitsklima und auf der anderen Seite das Reisen als Arbeitsaufgabe.

Folgende Gemeinsamkeiten sind beim Vergleich der verschiedenen Erfahrungen an früheren Arbeitsorten herauskristallisierbar:

- Weiterbildungsangebote werden unterstützt
- Teilzeitmodelle werden angeboten
- soziale Umgangsformen wirken besonders positiv resp. besonders negativ
- Regelmässiges Firmenessen wird durchgeführt
- Produktvergünstigung bis hin zu eigenem Firmenladen

Der Einfluss von persönlicher Entwicklung auf die Arbeitsmotivation wird aus Sicht der Interviewperson C sichtbar. Beim vorherigen Arbeitgeber konnte sie Mitarbeitende in anderen Ländern schulen und konnte ihre Englischkenntnisse verbessern. Diese beiden Aspekte gefielen ihr bei der vorherigen Arbeitsstelle aussergewöhnlich gut. Ihre Motivation am Arbeitsplatz bestand darin „Menschen aus der ganzen Welt“ kennen zu lernen. Sie beschreibt wie sich ihr Privatleben während der Anstellungszeit veränderte. Sie reiste viel privat und knüpfte internationale Kontakte. „Der Reiz liess mit der Zeit nach“ (IPC, Z74). Bei der Spavetti AG vermisst sie diese Anreize nicht. Das zeigt, dass sich Motive über die Zeit verändern können.

Drei Interviewpersonen berichten von prägenden Ereignissen beim vorherigen Arbeitgeber. Sobald der soziale Umgang am Arbeitsplatz stark konfliktbehaftet erlebt wird, dann hilft kein geschaffener Anreiz mehr. Hier ein Beispiel: „Aber man hätte mir jetzt nicht sagen können, wir geben mehr Lohn oder wir geben eine höhere Funktion. Das funktioniert bei mir nicht. [...] mir hat dort einfach auch die Anerkennung gefehlt“ (IPA, Z270-Z272). Die anderen beiden Interviewpersonen berichten über keine sozialen Konflikte beim vorherigen Arbeitgeber.

Die Büromitarbeitenden wurden im Gespräch nach Beispielen von motivationsfördernden Firmenangeboten gefragt. Die genannten Beispiele stammen von besonders populären Arbeitgebern. Zusammengefasst sind das folgende Angebote: Skitouren, eine gediegene Cafeteria mit luxuriösen Menus, Gadgets wie Firmenauto oder Telefon, Massagesessel, Betriebsvereine und Sportkurse sowie angepasste Arbeitszeitmodelle für über 60-jährige Mitarbeitende.

Die Befragten sind sich einig, dass derartige Angebote für eine Spavetti AG nicht mehr authentisch wirken würden, wie nachfolgende Aussage illustriert. „Ob das wirklich das ist, was es braucht, bin ich eher im Zweifel [...]. Ich denke schon, die grösste Motivation, die man einem Mitarbeitenden mitgeben kann, ist wenn man ihn anerkennt, als Menschen wahrnimmt und ihm Respekt entgegen bringt“ (PA, Z468-Z471).

5.8 Zusammenfassung

Die grösste Arbeitsmotivation erleben die Befragten durch Unterstützung, Wertschätzung, Vertrauen, offenen und ehrlichen sozialer Umgang sowie die Bestätigung resp. ein Feedback durch vorgesetzte Personen oder Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Gesprächsinhalte mit humoristischen Elementen motivieren die Büromitarbeitenden und sie wenden das ebenso für die Förderung der Motivation bei anderen an. Während Angestellte Humor als motivationsfördernde Auflockerung anwenden, fungiert Humor bei Führungspersonen auch zur Aufmunterung.

Eine abwechslungsreiche Arbeit mit hohem Handlungsspielraum wird von einer Person als besonders motivationsfördernd erachtet. Daneben bezeichnet eine Person eine wenig abwechslungsreiche Aufgabe als stark demotivierend.

Die vom Betrieb unterstützten Weiterbildungen und ein heller Arbeitsplatz werden sehr geschätzt. Infrastrukturelle Elemente wie Benutzung der Kaffeemaschine, Zugang zu einem Kühlschrank und einem Wasserbehälter werden als selbstverständlich erachtet. Allerdings haben nicht alle Büromitarbeitende Kenntnis von firmeninternen Angeboten.

Zeitdruck, respektloser sozialer Umgang, ärgerliche Ereignisse, Müdigkeit und ein nicht authentisches Leben der Unternehmenspolitik werden am meisten in Zusammenhang mit Demotivation gebracht. Nichtsdestotrotz motivieren sich die interviewten Büromitarbeitenden selber durch eine Abgrenzung zum Thema oder zu den negativen Gefühlen sowie anhand einer aktiven Bewältigungsstrategie beim Lösen von Problemen.

Des Weiteren bestehen Hinweise darauf, dass sich die Motive über die Zeit hinweg ändern können. Die Befragten sehen sich selber für die Förderung von Arbeitsmotivation mitverantwortlich, dem Unternehmen kommt dabei aber eine starke Unterstützungsfunktion zu.

6 Handlungsempfehlungen

Was motiviert Büromitarbeitende bei der Spavetti AG? Der Mehrwert der Beantwortung der Frage besteht in der Ableitung von Faktoren, die die Arbeitsmotivation der Büromitarbeitenden erhalten und steigern. Wie im Kapitel 1 erwähnt, stehen in Zusammenhang mit hoher Arbeitsmotivation nach Kleinbeck und Kleinbeck (2009) mehrere lukrative Konsequenzen für das Unternehmen, wie zum Beispiel eine höhere Produktivität. Nachfolgend werden die Ergebnisse mit der Theorie verknüpft. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen zielen auf die Optimierung der Ist-Situation der Spavetti AG ab.

6.1 Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) für Büromitarbeitende der Spavetti AG angewandt

Die Ergebnisse werden mit der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) verglichen, ergänzt und in Beziehung gesetzt. Herzberg et al. (1959) teilen die Faktoren aufgrund der aufsummierten Tendenzen der Aussagen von 203 Personen in eine Faktorengruppe. Infolge der kleinen Stichprobe werden hier nur eindeutige Faktoren zu Motivatoren resp. Hygienefaktoren gezählt. Wie bei Herzberg et al. (1959) wurden berichtete Faktoren, die mit Zufriedenheit und Kontext-Faktoren in Verbindung standen, in Motivatoren eingeteilt. Faktoren, welche mit Unzufriedenheit und Kontext-Faktoren einhergehen, wurden den Hygienefaktoren zugeordnet. Im Weiteren wurde bei der Einteilung die Aussage von Herzberg et al. (1959) beachtet, dass Kontext-Faktoren aus der Arbeit selbst kommen, während Kontext-Faktoren aus der Arbeitsumgebung stammen. Für Faktoren, welche aufgrund der Aussagen für beide Faktorengruppen plausibel sind, wurde eine neue Spalte „doppeldeutige Faktoren“ hinzugefügt. Die Tabelle 3 zeigt wie die Arbeitsmotivation der Büromitarbeitenden der Spavetti AG nach der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) beschrieben werden kann.

Tabelle 3: Motivatoren und Hygienefaktoren von interviewten Büromitarbeitenden der Spavetti AG (eigene Darstellung)

Hygienefaktoren	Doppeldeutige Faktoren	Motivatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zu Vorgesetzten • Beziehung zu Untergebenen • Fachliche Überwachung • <i>Zeitdruck</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Beziehungen zu Kollegen • Arbeitsinhalte • Unternehmenspolitik • Lohn/Gehalt • <i>Unterstützung von Weiterbildungen</i> • <i>Genügend und guter Schlaf</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Beförderung • Verantwortung • Leistung

Die kursiv gedruckten Begriffe in der Tabelle 3 wurden in der Pittsburgh-Studie (Herzberg et al., 1959) nicht als Faktor herauskristallisiert, sondern aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit hinzugefügt.

Des Weiteren sind die „Sicherheit“, der „Status“, das „Wachstum“ und der „Einfluss auf das Privatleben“ Faktoren, die aufgrund der knappen Bezugnahme in den Gesprächen nicht eindeutig zuordenbar waren. Die „Anerkennung“, „Beförderung“, „Verantwortung“, „Leistung“, „Beziehung zu Vorgesetzten“ und die „Beziehung zu Untergebenen“ resp. Angestellten sowie die „fachliche Überwachung“ sind mit den Ergebnissen der Pittsburgh-Studie von Herzberg et al. (1959) kongruent.

Zu den Hygienefaktoren von Büromitarbeitenden bei der Spavetti AG gehört zusätzlich der Faktor „Zeitdruck“. Genannte Beispiele in diesem Zusammenhang bezogen sich nur auf Unzufriedenheit. Gemäss der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) führt folglich ein hoher Zeitdruck zu Unzufriedenheit, aber bei geringem Zeitdruck nur zu Nicht-Unzufriedenheit.

Die Tabelle 3 zeigt zudem sieben Faktoren, welche aufgrund von zweiseitigen Ergebnissen nicht eindeutig als Motivatoren oder Hygienefaktoren bezeichnet werden können. Der Faktor „Lohn/Gehalt“ wird aufgrund von Aussagen der Interviewpersonen weder als Motivator und noch als Hygienefaktor benennbar. Manche Interviewpersonen betonen, dass der Lohn nur kurzfristig motiviert. Eine Interviewperson meint, dass für Mitarbeitende mit einem Mindestlohn eine effektive Motivationsförderung möglich ist. Die „Unterstützung von Weiterbildungen“ und „genügend und guter Schlaf“ zählen zu den doppeldeutigen Faktoren, weil sie die Befragten zwar zufrieden machen, aber zu den Kontext-Faktoren gehören. Bei den „Arbeitsbedingungen“ war beispielsweise ein heller Arbeitsplatz ein Motivator, jedoch weisen bestimmte Wünsche zur Verbesserung der Infrastruktur darauf hin, dass es sich auch um einen Hygienefaktor handeln könnte. Die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen ist ein Hygienefaktor, weil z.B. Respektlosigkeit sofort zu Unzufriedenheit führt. Nichtsdestotrotz ist der genannte Faktor möglicherweise ein Motivator, weil zum Beispiel Humor und ein guter Teamzusammenhalt besagte Büromitarbeitende sehr zufrieden machen. Hinsichtlich des Arbeitsinhaltes besteht dasselbe Einordnungsproblem. Eine befragte Person langweilt sich bei einer gewissen Aufgabe, was bei der Erfüllung dieser Aufgabe unzufrieden macht. Daneben benennt eine Interviewperson ihre abwechslungsreichen Aufgaben als ihre grösste Motivation und Zufriedenheit.

Die Zuteilung in eine der Faktorengruppe Motivator oder Hygienefaktor wären bei den Faktoren „Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen“, „Lohn/Gehalt“ und „Arbeitsinhalte“ auf individueller Basis präziser machbar, weil sich die Aussagen innerhalb eines Interviewgespräches nicht widersprechen. Hingegen beim Faktor „Unternehmenspolitik“ wäre der Faktor auf individueller Basis nicht klar in eine der beiden Faktorengruppen zuordenbar, da dieselbe Interviewperson ein zufrieden machendes und ein unzufrieden machendes Beispiel bringt. Eine Aussage einer befragten Person bezieht sich auf ein Beispiel, in dem die Unterneh-

menspolitik nicht authentisch gelebt wird. Als Konsequenz demotiviert sie das. Zugleich bestehen mehrere Aussagen über alle Interviewgespräche hinweg, dass sich die Interviewten, wie in der Unternehmenspolitik schriftlich festgehalten, als Individuum wahrgenommen fühlen.

Die Verknüpfung der gefundenen Ergebnissen mit der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) erklärt, warum Mitarbeitende bei Übernahme von mehr Verantwortung oder weiteren vor- bzw. nachgelagerten Aufgaben motiviert sind. Erstere bezeichnen Nerdinger et al. (2014) als Job Enrichment, letztere als Job Enlargement. Es ist festzuhalten, dass die Spavetti AG bereits intuitiv die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden fördert. Ableitend lässt sich empfehlen, dass die Spavetti AG die Motivationsförderung im Sinne von Job Enlargement und Job Enrichment bewusst und systematisch in das Konzept der Personalentwicklung aufnimmt. Zu beachten ist, dass interindividuelle Unterschiede im Bedürfnis nach Entfaltung am Arbeitsplatz bestehen (Dieninghoff, 2014).

6.2 Wünschbarkeit und Machbarkeit der Angebotsliste überprüfen

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es Angebote gibt, welche nicht rege genutzt werden. Zum einen bestehen Angebote, welche aus mangelnder Kenntnis darüber, d.h. fehlende Informationen, nicht genutzt werden. An dieser Stelle wird empfohlen, eine transparentere und regelmässige Kommunikation hinsichtlich der Angebote der Spavetti AG zu betreiben. Ein konkreter, integrativer Vorschlag folgt im Kapitel 6.4. Eine systematischere Unternehmenskommunikation fördert nicht zuletzt das Bild einer Arbeitgeberin, die sich für ihre Mitarbeitenden interessiert. Ein gutes Image hat nicht nur auf die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch im Zusammenhang mit Change Management positive Effekte (Mast, 2013).

Zum anderen ist es aufgrund der Aussagen denkbar, dass Mitarbeitende gewisse Angebote nicht rege nutzen, weil diese nicht gewünscht oder machbar sind. Ein Beispiel sind die Öffnungszeiten des firmeninternen Ladens, welche für Teilzeitmitarbeitende trotz der hohen Wünschbarkeit wegen der nicht gegebenen Machbarkeit eine Barriere darstellen. Die Kriterien Wünschbarkeit und Machbarkeit sind schlussendlich zur erfolgreichen Ausübung einer Handlung zentral, wie das Rubikon Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990) bewusst macht. Dementsprechend ist es empfehlenswert, die Machbarkeit und Wünschbarkeit von handlungsorientierten Angeboten, wie zum Beispiel die fixen Events oder Weiterbildungsangebote, bereits bei der firmeninternen Planung zu berücksichtigen.

Als prospektive Empfehlung gilt hier, bei der Einführung eines neuen Angebotes zu fragen: Für welche Mitarbeitende ist das weder machbar noch wünschbar? Wenn diese Frage bereits bei der Planung für die Mehrheit der Mitarbeitenden gilt, können Angebote bereits im Vorfeld entsprechend modifiziert oder eliminiert und folglich unnötige Kosten gespart werden.

6.3 Spezifische Sensibilisierung für das Thema Arbeitsmotivation

Eine Sensibilisierung von Mitarbeitenden wird nachfolgend empfohlen, weil die Interviewten in gewisser Hinsicht bereits unbewusst, zahlreiche Verhaltensweisen zeigen, die die Arbeitsmotivation von anderen und von sich erhält und fördert. Zudem sollen gefunden Ergebnisse dazu beitragen, das Verhaltensrepertoire konstruktiv zu erweitern.

6.3.1 Aus der Perspektive einer Führungsperson

Die interviewten Führungspersonen fördern die Arbeitsmotivation ihrer Angestellten vor allem durch auflockernde, aufmunternde Gespräche und immaterielle Faktoren wie Bestätigung, Vertrauen und Übergabe von Verantwortung. Ihr Mitgefühl und Taktgefühl bestimmt den Einsatz solchen Verhaltens. Die Wichtigkeit einer guten Beziehung zu Vorgesetzten aus der Perspektive der Angestellten geht aus der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) klar hervor. In Bezug auf das Verhalten zu Angestellten handeln die interviewten Führungspersonen intuitiv motivationsfördernd. Ableitend lässt sich zusammenfassen, dass man dieses Führungsverhalten als ein positives Ankerbeispiel festhalten kann. Der Spavetti AG wird empfohlen dieses exemplarische Verhalten anderen Führungspersonen, welche in Bezug auf die Motivationsförderung bei Mitarbeitenden etwas dazu lernen möchten oder in dieser Hinsicht Umgangsprobleme haben, aufzuzeigen.

6.3.2 Aus der Perspektive von angestellten Büromitarbeitenden

Die angestellten Büromitarbeitenden fördern die Arbeitsmotivation ihrer Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen mehrheitlich durch immaterielle Faktoren wie ein informelles Gespräch. Die Aussagen der Interviewten zeigen auf, wie viel Einfluss die Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen auf die Arbeitsmotivation hat. In den Interviews erwähnen zwei Personen, dass sich die Arbeitsmotivation in gewissen Abteilungen in letzter Zeit nicht verbessert hat. Es ist daher ratsam, den Mitarbeitenden zu erklären wie motivationsförderndes Verhalten zu einer guten Arbeitskultur beitragen kann. Wenn sich die Mitarbeitenden dessen bewusst sind, können sie auch eher die Aufmerksamkeit darauf lenken, wie sie selber eine positive Veränderung bewirken können. Eine Handlung entsteht gemäss dem Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990) über vier Phasen hinweg, wobei das Wissen die Absichtsbildung in der ersten Phase beeinflusst.

6.4 Arbeitsmotivation explizit in die Betriebsprozesse integrieren

Aus der Dokumentenanalyse wird erkennbar, dass mit allen Mitarbeitenden der Spavetti AG ein Mitarbeitergespräch jährlich durchgeführt wird. Anschliessend werden Ziele formuliert. Der Leitfaden des Mitarbeitergespräches enthält eine eigene Rubrik zu „Zielsetzung und Motivation“ für die Bewertung von Führungsperson. Auf einer fünfstufigen Skala kann zwar die Bewertung festgehalten werden, aber zum Merkmal „Zielsetzung und Motivation“ wird nichts Weiteres erläutert. Es ist ratsam, möglichst verhaltensbezogene Merkmale auszufüh-

ren, um eine präzisere und objektivere Leistungsbewertung vorzunehmen. In vorliegender Arbeit sind bereits Hinweise auf Verhaltensanker zu finden. Die Berücksichtigung der Arbeitsmotivation wird bei der Bewertung von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion nicht im Leitfaden ersichtlich. Im Weiteren ist es sinnvoll, die Arbeitsmotivation auch für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion im Gespräch zu thematisieren und folglich eine Rubrik auch in deren Gesprächsleitfaden zu ergänzen.

Es ist empfehlenswert, ein systematisches Konzept zur Abfederung von hohem Zeitdruck einzuführen. Aus den Ergebnissen geht mit Zeitdruck nicht nur eine hohe Arbeitsbelastung einher, sondern es treten auch Motivationsverluste hervor. Ein realistisches und kostengünstiges Beispiel ist, eine Rubrik „Arbeitsmotivation“ in den bestehenden Einarbeitungsplan neuer Mitarbeitenden einzuführen.

Die Inhalte dieser Rubrik könnten zwei momentan bestehende Lücken füllen. Zum einen können die neuen Mitarbeitenden über die bestehenden Angebote der Spavetti AG informiert werden. Dadurch wird die Kommunikation über die Angebote von Anstellungsbeginn her transparenter und systematischer. Zum Anderen kann den neuen Mitarbeitenden Tipps gegeben werden, wie sie sich selber und andere Mitarbeitende motivieren können. Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit können dabei positive Beispiele für ein motivationsförderndes Verhalten aufzeigen.

6.5 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Die Empfehlungen weisen einen unterschiedlichen Detaillierungsgrad auf. Nachfolgend werden die Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

- Die Angebotsliste stets auch anhand der Kriterien Wünschbarkeit und Machbarkeit prüfen.
- Möglichkeiten für Job Enlargement und Job Enrichment systematisch überprüfen.
- Die Angestellten und die Führungspersonen für das Thema Arbeitsmotivation sensibilisieren.
- Den Leitfaden des Mitarbeitergespräches sowie den Einarbeitungsplan explizit um die Komponente „Arbeitsmotivation“ ergänzen.

7 Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse diskutiert. Ein Ausblick auf mögliche Anknüpfungspunkte für künftige Forschung rundet die Bachelor Thesis inhaltlich ab.

7.1 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die Ausgangslage besagt, dass die Spavetti AG im Bereich Arbeitsmotivation keine systematischen Massnahmen lanciert. Diese Arbeit zeigt auf, dass die Spavetti AG tatsächlich bereits einige Aktivitäten ermöglicht und fördert. Es ist vorstellbar, dass diese wahrnehmungsbezogene Diskrepanz besteht, weil zahlreiche informelle Kommunikationsprozesse an der Umsetzung beteiligt sind. Wenn die betriebsinternen Dokumente mit den Aussagen aus den Interviews verglichen werden, ist ersichtlich, dass mehr informelle als formelle Kommunikation in der Umsetzung von den zahlreichen Angeboten zu finden sind.

Die Arbeitsmotivation am Büroarbeitsplatz bei der Spavetti AG wird am stärksten durch den sozialen Faktor beeinflusst. Diese Erkenntnis in Beziehung zu gesundheitspsychologische Themen setzend, überrascht das wenig. Verschiedene Studien zeigen, dass gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz Stress puffern und dadurch eine starke Ressource darstellen (Schüpbach, 2013). Bei Büromitarbeitenden der Spavetti AG zeigt sich analog, dass eine gute Beziehung zu Vorgesetzten oder Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen stark motiviert. Konkrete Merkmale einer guten Beziehung aus Sicht der Büromitarbeitenden konnten aus den Interviews herauskristallisiert werden. Eine gute Beziehung wird durch hohes Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit und kontextangepassten Humor charakterisiert. Unfreundlichkeit oder das Nicht-Leben der definierten Unternehmenspolitik gehen mit Unzufriedenheit einher. Dieses Ergebnis scheint sehr authentisch.

In Zusammenhang mit Beziehungen ist im Weiteren auffallend, dass der Grossteil der Gespräche über die Beziehung zu anderen Personen der Spavetti AG von positiven Beispielen handelt. Es werden nur zwei Beispiele über alle Interviews hinweg erwähnt, die bei der Spavetti AG negativ zur Arbeitsmotivation stehen. Die zahlreichen, restlichen Beispiele betonen die positiv erlebten Beziehungen am Arbeitsplatz. Auf der einen Seite stellt das die Wahrnehmung der Interviewten dar.

Auf der anderen Seite lässt sich fragen, ob nicht mehr Ereignisse, welche die Arbeitsmotivation negativ beeinflusst haben, erlebt wurden. Gemäss dem Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990) bestehen vielfältige negative Einwirkungen auf die Entwicklung der Motivation. In diesem Fall wäre das Verhalten als *sozial erwünscht* zu bezeichnen. Dieses Verhalten kann durch eine Angst vor negativen Konsequenzen oder durch Selbstschutz im Sinne der *kognitiven Dissonanz* (Festinger, 1957) erklärt werden.

Aus konsistenztheoretischer Sichtweise ist es wichtig, eine Unausgewogenheit zu eliminieren, weil Menschen unausgewogene Zustände als unangenehm empfinden und deshalb motiviert sind, eine Balance herzustellen. Aus diesen Gründen könnte ein sozial erwünschtes Verhalten gezeigt werden und Negativbeispiele umgangen werden. Die Reduktion von kognitiver Dissonanz könnte im Weiteren erklären, warum bestimmte Interviewpersonen durch eine negative Emotion, wie Ärger, motiviert werden.

Wenn negative und positive Beispiele im Allgemeinen zwischen dem Kontext der Spavetti AG mit dem des früheren Arbeitsgebers verglichen werden, fällt auf, dass negative Beispiele früherer Arbeitgeber überwiegen. Die jeweils anschließenden Aussagen werten wesentlich häufiger die Ereignisse bei der Spavetti AG auf und die Befragten beschreiben sich selber häufiger beim aktuellen Arbeitgeber motiviert. Dieses Phänomen kann durch den *sozialen Vergleich* (Festinger, 1954) erklärt werden. Das heisst, Befragte vergleichen die Spavetti AG mit früheren oder anderen Arbeitgebern. Sie interpretieren die Vergleichskomponenten bei einem Aufwärtsvergleich als motivierend und bei einem Abwärtsvergleich als demotivierend.

Einen Hinweis darauf, warum die Befragten die Nutzung der Angebote von anderen Büromitarbeitenden ähnlich wie die eigene Nutzung einschätzen, gibt der *false consensus effect* (Ross, Greene & House, 1977). Die eigene Verhaltensweise wird als Referenzpunkt für das Verhalten der Mehrheit genommen. Es ist anzunehmen, dass die beschriebene Nutzung deshalb verzerrt ist. Für valide Aussagen des Nutzungsverhaltens anderer Büromitarbeitenden wäre eine differenzierte Nachbefragung notwendig.

Ein überraschendes und interessantes Ergebnis stellt die mehrfache Verknüpfung von hoher Arbeitsmotivation und genügend Schlaf oder enthusiastischem Verhalten dar. In diesem Zusammenhang liegen tatsächlich bereits kongruente empirische Hinweise vor. Eine Studie über die Weiterentwicklung des JCMs (Hackman & Oldham, 1975) von Saavedra und Kwun (2000) zeigt, dass Autonomie, Feedback und eine hohe Bedeutung der Aufgabe mit Enthusiasmus *korrelieren*. Eine geringe Bedeutung der Aufgabe hängt mit Ermüdung zusammen, eine geringe Ganzheitlichkeit und hohe Aufgabenvielfalt sind mit Nervosität und hohem Feedback aus der Aufgabe verbunden. Zudem korreliert eine geringe Vielfalt der Aufgabe mit Entspannung. Emotionen scheinen Aufgabenmerkmale und intrinsische Motivation zu *mediieren*.

Die Ergebnisse legen nahe, dass ein hoher Zeitdruck zu Unzufriedenheit im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) führt. Die Handlungsempfehlungen können die Komplexität dieser Problematik nur in dem Bereich abdecken, in dem die Ergebnisse dieser Arbeit die Problematik sichtbar gemacht haben. Die Auswirkung von Fluktuation und

der oft erwähnte Zeitdruck sind Anknüpfungspunkte für weitere Forschung und bedürften weiterer Aufklärung. Es ist vorstellbar, dass die Lösung einen integrativen Ansatz darstellt, mit welchem bedingungs- und personenbezogenen Massnahmen umgesetzt werden können.

Die Einteilung der Ergebnisse in die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al. 1959) zeigt, dass die Zuweisung der Faktoren in eine Faktorengruppe nur teilweise mit den Ergebnissen der Pittsburgh-Studie (Herzberg et al., 1959) kongruent sind. Des Weiteren bestehen Faktoren, welche nicht klar in eine der beiden Faktorengruppen eingeteilt werden können. Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation bleibt abstrakt und komplex und letztlich nur anhand dieser Forschung zu wenig ergründbar. An dieser Stelle bleibt offen, ob Zufriedenheit und Unzufriedenheit tatsächlich zwei unabhängige Dimensionen sind, so wie die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959) postuliert.

7.2 Reflektion der Theorie

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsmotivation zeigt, dass der Begriff Arbeitsmotivation viel mehr durch zahlreiche Theorien festgehalten wird, als dass ein Modell *per se* diesem gerecht würde. Empirische Hinweise auf den Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Produktivität bestehen bereits (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009). Nur wenn kausale Effekte gefunden werden, macht es für Unternehmen Sinn in die spezifische Förderung von Arbeitsmotivation zu investieren. In diesem Sinne ist die weitere Motivationsforschung im Arbeitskontext höchst bedeutsam.

Ein interessantes Ergebnis dieser Arbeit ist, dass Beweggründe durch die persönliche Entwicklung veränderbar sind. In der arbeitspsychologischen Forschung sind zudem überwiegend Querschnittsstudien vorzufinden. Im Bereich der Arbeitspsychologie wird die Entwicklung von Arbeitsmotivation zu wenig beachtet. Vorausschauend ist es interessant mehr Erkenntnisse zu folgenden Fragen in Erfahrung zu bringen: Wie verändern sich Beweggründe am Arbeitsplatz konkret? Wie hängen zum Beispiel einzelne Komponente des Arbeitsinhaltes, mit der Entwicklung der Persönlichkeit zusammen? Wie müssen Arbeitsplätze gestaltet und Prozesse strukturiert sein, damit positive Veränderungen effizient und effektiv vollzogen werden? Des Weiteren kann die forschungsleitende Frage aus der Empirie nur beschränkt beantwortet werden, weil der Grossteil der theoretischen Modelle von einem typischen Mitarbeitenden ausgeht, ohne dass spezifisch auf individuelle Dispositionen wie zum Beispiel die Stellenfunktion, das Alter oder das Geschlecht eingegangen wird. Das Interesse von persönlichkeitspsychologischer Forschung an diesem Kontext darf künftig stärker begrüsst werden.

Genannte offene Fragen führen auch zur Diskussion, ob Arbeitsmotivation eher eine Zustandsvariable oder eine Eigenschaftsvariable ist. Einerseits weisen Aussagen darauf hin, dass die Arbeitsmotivation anhand von situationsbezogenen Komponenten erhalten oder

gefördert werden kann, zum Beispiel durch ein Feedback von der vorgesetzten Person. Andererseits kann Arbeitsmotivation als eine Art motivationale Orientierung verstanden werden. Die Mehrheit der Interviewpersonen setzt Arbeitsmotivation mit der generellen Lebenszufriedenheit in Zusammenhang und findet, dass eine Unternehmung niemanden motivieren kann, der nicht schon von sich aus motiviert ist. Im Weiteren bezeichnen die Befragten eigene Arbeitsweisen wie zum Beispiel eine strukturierte Herangehensweise oder eine fürsorgliche Art als Beispiele wie sie andere Büromitarbeitende motivieren können. Schlussfolgernd ist Arbeitsmotivation für Büromitarbeitende der Spavetti AG sowohl eine Zustandsvariable als auch eine Eigenschaftsvariable.

7.3 Reflektion der Methodik

Der Interviewleitfaden bietet optimale Spielräume, exmanente und immanente Fragen zu stellen und zugleich den roten Faden im Blick zu halten. Die Transkription der fünf Interviews nach Mayring (2015) stellt eine sichere Fixierung der Daten dar. Die Übersetzung vom Schweizerdeutschen in das Hochdeutsche erweist sich bei der Transkription von bestimmten Ausdrücken als Herausforderung. Wie übersetzt man beispielsweise „enang ahässlä“ am besten ohne die Finesse der Bedeutung zu verlieren? Die Lösung besteht darin, nach dem übersetzten Wort eine Klammer mit dem Begriff Original einzufügen, z.B. „einander angiften (Original: ahässlä)“.

Das gewählte Auswertungsverfahren für die Interviews (Kuckartz, 2014) eignet sich für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung sehr gut. Im deduktiven Schritt wird anhand des Aufbaus vom Leitfaden eine Orientierung über die Struktur der Gespräche gewonnen. Im induktiven Schritt wird ersichtlich, was die Mitarbeitenden inhaltlich wirklich motiviert. Durch die Offenheit in diesem Schritt treten neue Themen hervor. Die Kombination der beiden Verfahrensschritte trägt dazu bei, die Ergebnisse derart tief präsentieren zu können. An dieser Stelle wird das gewonnene Vertrauen der Interviewpersonen in die Autorin hervorgehoben. Das Thema Arbeitsmotivation ist im Berufsalltag mit Emotionen, Leistungserwartung und Erfolgs- und Misserfolgserlebnissen verknüpft, wie diese Arbeit im weiteren Sinne aufzeigt. Trotzdem haben sich alle Interviewpersonen bemüht, zu jeder gestellten Frage eine Antwort zu geben.

Es stellt sich heraus, dass es für die Befragten schwierig ist, ihre Kernaufgaben voneinander abzugrenzen und die Beurteilung einzelner Aufgaben vorzunehmen. Die Anzahl der Kernaufgaben hängt wesentlich davon ab, in wie weit die Interviewperson ihre Kernaufgaben aufspalten. Der Kernaufgabe „Team führen“ könnte theoretisch die Kernaufgabe „Besprechung im Team“ untergeordnet werden. Die Interviewperson rot assoziiert allerdings weitere kleinere Aufgaben wie Personalplanung mit „Team führen“, deshalb setzt sie diese als eigenständige Kernaufgabe. Die Stärke liegt darin, die Kernaufgaben individuell zu finden, um

der hierarchisch-sequenziellen Handlungsstruktur gerecht zu werden. Der Anspruch ist nicht darauf ausgelegt, ein valides Verfahren im Sinne einer Alternative zum JDS (Hackman & Oldham, 1975) zu konstruieren, viel mehr ist die Charakterisierung der drei Kernaufgaben zur Betonung der Unterschiedlichkeit der Perspektiven im Vordergrund.

Die Ergebnisse werden durch neue Inputs aus der Dokumentenanalyse und durch ein sogenanntes *peer debriefing* (Kuckartz, 2014) bereichert. Ein Peer Debriefing ist nach Kuckartz (2014) eine Strategie die Verallgemeinerung der Befunde zu erhöhen. Es ist ein Austausch mit kompetenten Personen, die nicht in dieser Arbeit involviert sind und Hinweise auf neue Aspekte zentral sind. Die Ergebnisse sind auf andere Unternehmen nur beschränkt übertragbar, weil die Forschung auf die Anreize und Ereignisse bei der Spavetti AG spezifiziert ist. Nichtsdestotrotz kann das beschriebene Vorgehen für die Eruierung der Arbeitsmotivation von anderen Unternehmen generalisiert werden. Die qualitative Inhaltsanalyse strebt zwar nicht vordergründig die Generalisierung der Ergebnisse an (Kuckartz, 2014). Trotzdem soll in dieser Arbeit ein bestimmter Grad der Verallgemeinerung aufgrund der forschungsleitenden Frage zulässig sein. Die Stärke besteht darin, dass Interviewpersonen aus den verschiedensten Abteilungen und Stabsstellenfunktionen befragt wurden. Diese Vielschichtigkeit und die unterschiedliche Perspektivität kennzeichnen das Berufsbild eines typischen Büromitarbeitenden bei der Spavetti AG. Die Individualität passt schliesslich in die definierte Unternehmenspolitik der Spavetti AG (Spavetti AG, 2016a), welche ihre Mitarbeitende als Individuum fördert.

Abschliessend wäre es interessant zu erfahren, wie sich die Ergebnisse verändern würden, wenn die Vorgesetzten und die direkten Angestellten interviewt werden würden. Was motiviert Büromitarbeitende? Wie erleben die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden, wenn sie motiviert sind? Deckt sich das mit denselben Fragen in umgekehrter Richtung? Insofern könnten künftige Forschungsfragen an die dyadische Ebene anknüpfen.

8 Literaturverzeichnis

Balsiger, S. V., Jäggi, A. T., Kaiser, D., Mahnig, A. & Oesch, J. (2016). *Arbeit und Gesundheit. Situationsanalyse in Bezug auf Arbeit und Gesundheit von festangestellten Mitarbeitenden der Produktion bei Spavetti AG*. Unveröffentlichte Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten.

Biegger, A., De Geest, S., Schubert, M. & Ausserhofer, D. (2016). The ‚magic forces‘ of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses‘ job satisfaction and their intention to leave their current job. *Nursing Plus Open*, 2, 15-20.

Büssing, A. (1996). Motivation and satisfaction. In M. Warner (ed.), *International encyclopedia of business and management* (Vol, 4., pp. 3548-3559). London: Thomson Business Press.

Comelli, G., Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation* (5. Aufl.). München: Vahlen.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Dieninghoff, M. (2014). *Zur Berücksichtigung motivationaler Faktoren im Qualitätsmanagement: Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Standord: Stanford University Press.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-sets. In E.T. Higgins & R. M. Sorrentino (eds.), *The Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior* (pp. 53-92). New York: Guilford Press.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.

Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford: World.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Karanika-Murray, M. & Michaelides, G. (2015). Workplace design: conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 224-243.

Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

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

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.

Landmann, M., Pöhl, A & Schmitz B. (2005). Ein Selbstregulationstraining zur Steigerung der Zielerreichung bei Frauen in Situationen beruflicher Neuorientierung und Berufsrückkehr. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 12-26.

Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden* (5. Aufl.). Konstanz: UVK.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Nerdinger, F. W. (2013). *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung*. Kröning: Asanger.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer Medizin.

Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.

Ross, L., Greene D. & House, P. (1977). The false consensus effect: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279-301.

Saavedra, R. & Kwun, K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational behavior*, 21, 121-146.

Schmidt, K. H. & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS). – deutsche Fassung. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205-230). Zürich: vdf.

Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.

Spavetti AG. (2015). *Was wir anbieten*. Zugriff am 19.08.2015 von <http://www.spavetti.ch/spavetti/produkte.html>

Spavetti AG. (2016a). *Unsere Unternehmenspolitik*. Zugriff am 13.03.2016 von http://www.spavetti.ch/spavetti/qualitaet_umwelt.html

Spavetti AG. (2016b). *Firma. Wer wir sind*. Zugriff am 11.04.2016 von <http://www.spavetti.ch/spavetti/firma.html>

Swiss TS (2016). *British Retail Consortium Zertifizierung*. Zugriff am 27.04.2016 von <http://www.swissts.ch/de/zertifizierung-von-unternehmen/produkte/brc-food/>

9 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Unterschiede zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (nach Schüpbach, 2013, S. 138)</i>	4
<i>Tabelle 2: Kontrastierung verschiedener Arbeitgeber (eigene Darstellung)</i>	34
<i>Tabelle 3: Motivatoren und Hygienefaktoren von interviewten Büromitarbeitenden der Spavetti AG (eigene Darstellung)</i>	36

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Zwei-Faktoren-Theorie (nach Neuberger, 1974, S. 121).....	15
Abbildung 2: Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen und Auswirkungen der Arbeit nach dem Job-Characteristics-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Hackman & Oldham, 1975).....	9
Abbildung 3: Ein fiktives Beispiel zur Erklärung der vier Phasen der Handlungsentstehung durch Motivation (graue Segmente) und der drei Übergänge der Handlungsregulation (Pfeile) des Rubikon Modells von Gollwitzer 1990 (eigene Darstellung).....	10
Abbildung 4: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (nach Kuckartz, 2014, S. 78).....	18
Abbildung 5: Die drei typischen Kernaufgaben der fünf Interviewpersonen (eigene Darstellung. Die Farben in der Abbildung 5 korrespondieren mit keiner anderen Farbe, welche in weiteren Abbildungen dieser Arbeit verwendet werden.)	20

Anhang

Anhang A Organigramm der Spavetti AG

Anhang B Weitere Informationen zu vorgestellten Theorien

Anhang C Kriterien für die Bewertung Kernaufgaben

Anhang D Angebote von der Spavetti AG für Büromitarbeitende

Anhang E Einladungsschreiben an potentielle Interviewpersonen

Anhang F Halbstandardisierter Interviewleitfaden

Anhang G Nachbefragung für Interviewpersonen

Anhang H Postskriptum

Anhang I Raster zur Einschätzung von Aufgabenmerkmalen

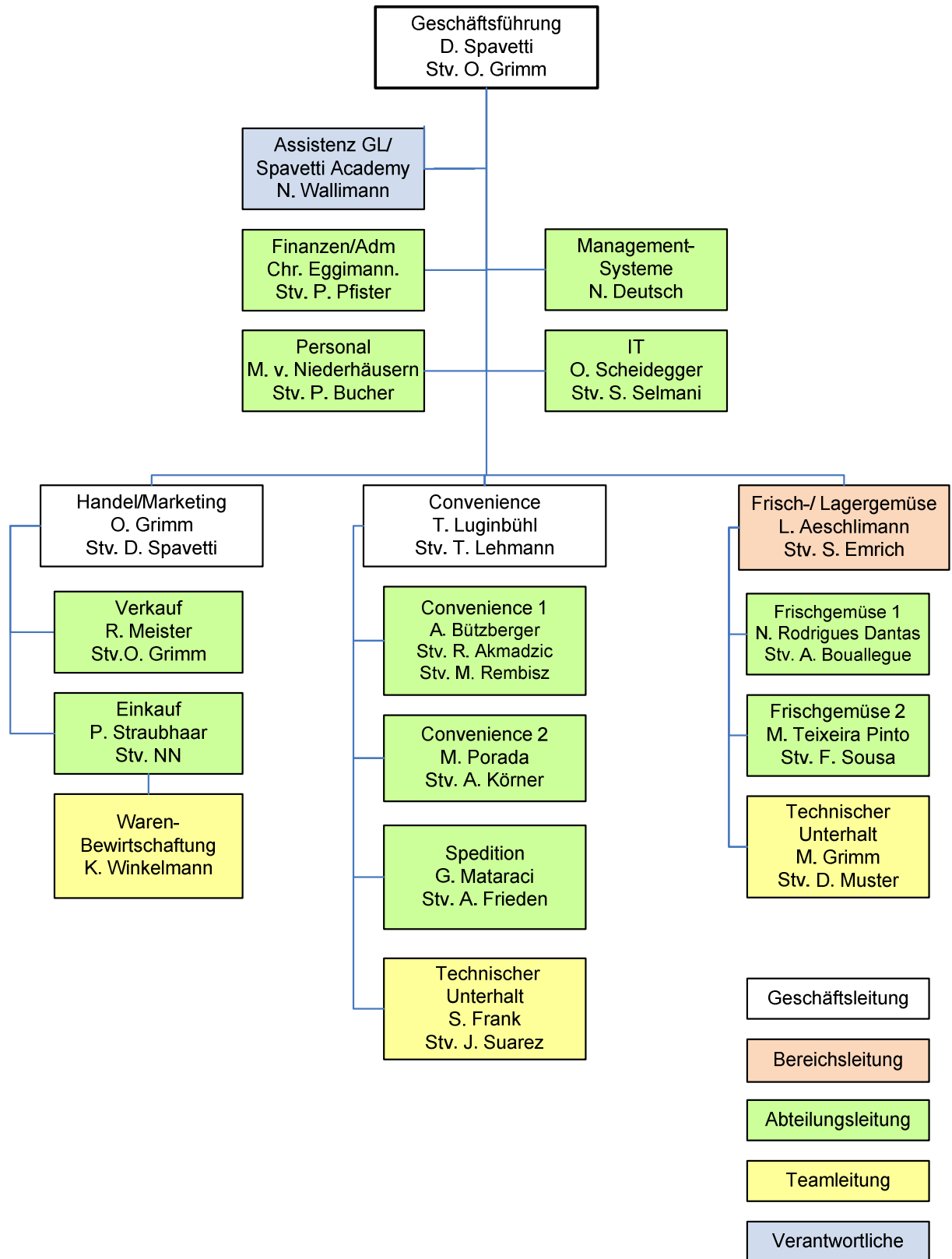
Anhang J Einverständniserklärung

Anhang K Kategoriensystem

Anhang L Auswertung der Rangordnung von Aufgabenmerkmalen

Anhang A Organigramm der Spavetti AG

Nachstehend liegt die Version vom 01.01.2015 vor. Strukturell entspricht diese Darstellung dem aktuellen Stand. Die personelle Besetzung hat allerdings keine Aktualität.



Anhang B Weitere Informationen zu vorgestellten Theorien

Nachfolgend werden weiterführende Informationen über vorgestellte Theorien vorgestellt. Die Informationen beziehen sich vermehrt auf die Erläuterung von gefundenen, aktuelleren Studien, die Kritik und die Anwendung.

Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al., 1959)

Eine Studie von Biegger, De Geest, Schubert und Ausserhofer (2016) untersucht die hohe Fluktuationsrate des Pflegepersonals in Schweizer Akutkliniken und ergründete Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und der Absicht, den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen. Wie beim Praxispartner dieser Arbeit ist auch bei vielen Akutkliniken ein starker personeller Wandel eine Herausforderung. Besagte Studie lehnt die Konzeption an Herzbergs et al. Zwei-Faktoren-Theorie (1959) an, um zu verstehen, was das Pflegepersonal motiviert. Biegger et al. (2016) ziehen die Ergebnisse einer Befragung aus dem Jahr 2010 heran, um die Aussagen der 1'647 Befragten zu klassifizieren. Die Analyse der Sekundärdaten zeigt, dass die Befragten grösstenteils mit dem Freiraum am Arbeitsplatz sehr zufrieden sind und die Aufstiegsmöglichkeit am geringsten zur Zufriedenheit beiträgt. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind gemäss Biegger et al. (2016) der wichtigste Prädiktor für die Absicht der Mitarbeitenden beim Arbeitgeber zu bleiben. Die Autorinnen und Autoren der Studie empfehlen aufgrund der Ergebnisse ein Karrieremodell einzuführen. Diese Studie zeigt, dass das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg et al. (1959) auch heute Aktualität einnimmt.

Nach einigen empirischen Überprüfungen der Zwei-Faktoren-Theorie zieht Herzberg (1966) den Schluss, dass durch die Theorie eine Dualität in der menschlichen Natur sichtbar wird: einerseits umweltbedingtes Leid zu vermeiden, andererseits psychologisches Wachstum zu erlangen (Neuberger, 1974). Diese humanistische Sichtweise hat den Vor- und Nachteil, dass die letztendlichen Reaktionen auf situationsbezogene Anreize zwar erfasst werden, aber konkrete psychologische Prozesse dazwischen nicht ausreichend in Betracht gezogen werden.

Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1975)

Der JDS enthält zu jedem Kernmerkmal eine siebenstufige Antwortskala, auf der die Befragten einschätzen müssen, inwiefern die Aussagen auf ihre Arbeit zutreffen. Die Merkmale Autonomie und Feedback nehmen bei der Formel einen grösseren Einfluss auf das Motivationspotential ein. Warum die Aufgabenmerkmale unterschiedlich gewichtet werden, begründen die Autoren nicht plausibel (Nerdinger, 2013). Weitere Informationen über das Messverfahren finden interessierte Leserinnen und Leser in Nerdinger (2013, S. 37 ff.) und Schmidt und Kleinbeck (1999, S. 205 ff.).

Der Gedanke des JCM (Hackman & Oldham, 1975) hat auch heute Aktualität. Auf Grundlage des JCMs (Hackman & Oldham, 1975) entwickelten Karanika-Murray und Michaelides (2015) ein Konzept und ein Fragebogen, um arbeitsplatzbezogene Merkmale für die Motivation zu erfassen,

das sogenannte *Workplace-Characteristics-Model*. Es werden zwischen neun psychologischen und organisationalen Merkmalen unterschieden, welche auf die Motivation einwirken. Die Ergebnisse ihrer Faktorenanalyse weisen auf ein empirisch gutes Messinstrument hin. Allerdings ist es die erste empirische Überprüfung und somit mit Vorbehalt zu interpretieren.

Es ist besonders positiv hervorzuheben, dass das JCM (Hackman & Oldham, 1975) auf die psychologischen Erlebniszustände eingeht und durch den JDS empirisch überprüfbar ist. Kauffeld (2014) betont, dass diese Überprüfbarkeit einen erheblichen Einfluss auf die humane Arbeitsgestaltung nimmt.

Des Weiteren bemängelt Nerdinger (2013) die nicht eindeutige Interpretation der Zusammenhänge. Zum Beispiel ist es unklar, ob Personen mit starkem Bedürfnis nach Entfaltung und hohem Motivationspotential sich auch solche Tätigkeiten aussuchen oder ob durch eine Arbeitstätigkeit mit ausgeprägtem Motivationspotential Personen mit hohem Bedürfnis nach Entfaltung stimuliert werden.

Rubikon Modell (Gollwitzer, 1990)

Landmann, Pöhl und Schmitz (2005) wendeten das Handlungsphasenmodell von Heckhausen (1989) zur Konzipierung einer Intervention im Bereich der beruflichen Neuorientierung und Wiedereingliederung in das Berufsleben an. Das Handlungsphasenmodell von Heckhausen (1989) ist der Vorläufer des Rubikon Modells von Gollwitzer (1990). Das Ziel bestand darin den 56 Teilnehmerinnen selbstregulatorische Kompetenzen durch Schulungseinheiten und Tagebucheintragen zu vermitteln. Der Fokus der Schulung lag auf der Formulierung und Strukturierung von Zielen, Handlungsplanung, Problemanalyse, Selbstregulationszyklus, Emotionssteuerung, Kognitionssteuerung und Umgang mit Erfolg und Misserfolg. Landmann et al. (2005) konnten zeigen, dass die Intervention erfolgreich ist. Ein relevantes Ergebnis ist, dass stabile Trainingseffekte 2.5 Jahre nach der Schulung noch nachweisbar waren.

Anhang C Kriterien für die Bewertung Kernaufgaben

Die Aufgabenmerkmale 1 bis 5 entsprechen der Definition des JCMs (Hackman & Oldham, 1976).

Begriffe	Beschreibung
1. Bedeutsamkeit	Die Bedeutsamkeit der Aufgabe ist dann gewährleistet, wenn diese eine wesentliche Auswirkung auf das Leben oder die Arbeit von anderen Menschen hat. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese in der unmittelbaren Organisation oder in einer externen Umgebung ist.
2. Ganzheitlichkeit	Eine Aufgabe ist dann ganzheitlich, wenn ein Mitarbeiter diese von Anfang bis Ende mit einem sichtbaren Ergebnis ausführt (Vorbereitung, Planung, Kontrolle usw.). Es ist also der Grad in dem eine Aufgabe als Ganzes ausgeführt wird und als solche erkennbar ist.
3. Anforderungsvielfalt	Die Anforderungsvielfalt ist das Ausmass, in welchem eine Aufgabe eine Vielzahl von unterschiedlichen Aktivitäten beinhaltet, die vom Angestellten verschiedene Fähigkeiten und Talente erfordern.
4. Feedback	Das Feedback der Arbeitserfüllung bedeutet das Ausmass, in dem eine Person bei der Ausführung der Arbeit direkte und klare Informationen über die Effektivität ihrer Leistung erhält. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden oder Personen ausserhalb der eigenen Organisation ein weiterer Einflussfaktor.
5. Autonomie	Die Autonomie ist dann gewährleistet, wenn die Aufgabe erhebliche Freiheit, Unabhängigkeit und Verfügungsfreiheit des Angestellten betreffend der Einteilung und Vorgehensweise der Arbeit beinhaltet.
6. Häufigkeit	Wie oft wird eine Aufgabe ausgeführt? Z.B. mehrmals täglich /stündlich, täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich
7. Schnittstelle	Schnittstellen sind Kontaktpunkte mit internen oder externen Personen. Sei dies Lieferanten, Produktionsmitarbeitende, Vorgesetzte, Empfangsmitarbeitenden, Geschäftsleitung, Bankangestellten, Kunden/Kundinnen, Mitarbeitende von der Konkurrenz etc.
8. Schwierigkeitsgrad	Wie schwierig ist die Aufgabe zu lösen? Schwierig-mittel-einfach
9. Ziel	Was soll mit der Aufgabe erreicht werden? Welche Konsequenz wird durch die Aufgabenerfüllung erhofft?

Anhang D Angebote von Spavetti AG

Die Nutzung der Angebote wird im Interview mündlich erfragt. Die Antworten werden transkribiert und fließen in das Kapitel 5 ein.

Nutzung	Angebot	Beschreibung	Wann
	Ferienzusatz	Mehr Ferien nach einer gewissen Periode der Anstellung	Wann
	Ländli	MA erhalten Gemüse zum Ankaufspreis oder je nach dem noch billiger (bis zu 20 Rappen/ Kilo)	Dienstag und Freitag (bestimmte Stunden am Nachmittag)
	Fussballturnier	MA stellen eine Equipe zusammen und melden dies Nicole Wallimann. Sie organisiert alles Weitere. Teilnahmegebühren und Tricots werden von Spavetti gesponsert.	Sommer
	Fixe Events	Budeabend: DJ, Tanzfläche, kurzer Jahresrückblick (5 Minuten Rede in einfacher Sprache/bildhaft über Jahr von Spavetti, dann folgen kurz Ehrenungen der Mitarbeitenden) ein Apéro riche (Hamburger, Canapé, Brötlì, etc).	am ersten Dezemberwochenende am Freitag Jahresende am 29./30. Dezember
	Abteilungsbezogene Events	Erhält jede Abteilung 20 Franken pro Person pro Jahr. Mit diesen 20 Franken können sie individuell Events organisieren. Abteilungsleiter meldet sich dann bei Vorgesetzten und holt das Geld. Z.B. für ein Grillfest	jederzeit
	Znünikörbli mit Früchten	Gratis Obst. Thomas schaut vor einer Erkältungswelle, dass Obst vorhanden ist mit reichhaltigem Vitamin C (z.B. Orangen).	jederzeit

<p>Kaffee, Wasser, Kühlschränke im Pausenraum</p>	<p>Spavetti subventioniert den Kaffee, Mitarbeitende erhalten den Kaffee verbilligt (ca. 50 Rappen). Wasser ist gratis. Kühlschränke stehen im Pausenraum zur Nutzung bereit, dieser wird von Spavetti geputzt und „verwaltet“.</p>	<p>jederzeit</p>
<p>Aussenbereich mit Tischen und Stühlen</p>	<p>Sitzmöglichkeit, Möglichkeit draussen zu pausieren</p>	<p>jederzeit</p>
<p>Parkplätze Osterhase Homöopathisches Grippemittel: Virus Influencae D13 (Homöopharm AG)</p>	<p>Gratis Parkplätze für Mitarbeitende sind vorhanden. Jeder Mitarbeitende erhält einen Osterhasen geschenkt. Ein Fläschchen wird den Abteilungsleiter für ihre MA zur Verfügung gestellt.</p>	<p>jederzeit Ostern jederzeit</p>

Anhang E Einladungsschreiben an potentielle Interviewpersonen

Arbeitsmotivation am Beispiel von Büromitarbeitenden bei der Spavetti AG

Im Rahmen der Abschlussarbeit (Bachelor Thesis) untersuche ich was Büromitarbeitende am Arbeitsplatz motiviert. Dabei möchte ich kennen lernen, welche Anreize beim Arbeiten motivieren. Sie sind ausgewählt worden, weil es für meine Forschung wichtig ist, möglichst unterschiedliche Perspektiven auf das Thema zu bekommen. Für Ihre Teilnahmebereitschaft bin ich Ihnen sehr dankbar.

Wer ist in diesem Projekt involviert?

- Frau Daniela Spavetti als Auftraggeberin, dank ihr wird dieses Projekt bei der Firma Spavetti ermöglicht.
- Frau Nicole Wallmann als Ansprechperson, dank ihr kann ich Informationen weiterleiten (wie dieses Schreiben zum Beispiel), Informationen einholen oder die Interviewtermine festlegen.
- Herr Dr. phil. Sebastian Ulbrich als begleitende Person, dank ihm weiss ich, dass das Projekt auf der richtigen Spur ist. Er doziert an der Hochschule und begleitet verschiedene Projekte der Hochschule.

Was ist Ihre Rolle in diesem Projekt? Als Interviewperson sind Sie eingeladen, im Februar (Datum wird bekannt gegeben) mit mir über Arbeitsmotivation zu sprechen. In unserem Gespräch werde ich Sie zu Ihrem Job befragen. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten, sondern Sie sind Experte, Expertin Ihres Jobs, dürfen spontan und frei antworten, mir von ihrer Tätigkeit, Ihrem Erleben und Verhalten dabei erzählen. Ich freue mich, Sie und Ihre Tätigkeit kennen zu lernen!

Was passiert mit den Ergebnissen? Wer erfährt darüber etwas? Die Informationen aus den Interviews werden zusammengefasst präsentiert. Einzelaussagen werden anonymisiert verwendet. Meine Begleitperson von der Hochschule (Dr. phil. Sebastian Ulbrich) und der ausgewählte Experte (Person noch nicht bekannt) werden die schriftliche Arbeit mit einer Note bewerten. Daniela Spavetti sowie auch die öffentliche Bibliothek der Hochschule erhalten ein Exemplar der schriftlichen Arbeit. Nächsten Sommer (Datum wird bekannt gegeben) werde ich Ihnen die Ergebnisse mündlich präsentieren.

Anhang F Halbstandardisierter Interviewleitfaden

Willkommen zum Gespräch über Arbeitsmotivation am Beispiel von Büromitarbeitenden bei der Spavetti AG

Herzlichen Dank für die Bereitschaft, mit mir ein Interview über Deine Arbeit zu führen. Damit leistest Du einen fundamentalen Beitrag zum Gelingen dieser Studie. Im Rahmen der Abschlussarbeit untersuche ich was Büromitarbeitende am Arbeitsplatz motiviert. Dabei möchte ich kennen lernen, welche Anreize beim Arbeiten am Schreibtisch motivieren. So kann Spavetti AG dann sehen, was Mitarbeitende am Schreibtisch motiviert und wie man die Arbeitsmotivation fördern könnte. Bei der Auswahl der Interviewpartner war es mir wichtig möglichst unterschiedliche Personen zu befragen. Mit unterschiedlich meine ich aus verschiedenen Abteilungen, Berufserfahrungen, Alter, Anstellungsverhältnisse etc. Das Ziel dahinter ist, dass ich Arbeitsmotivation von verschiedenen Blickwinkeln her betrachten kann.

Alles, was die Interviewpersonen erzählen, wird für die Beantwortung der Fragestellung gesammelt. Da man sich unmöglich alle Informationen merken oder parallel zum Gespräch aufschreiben kann, ist es von grossem Vorteil, wenn die Interviews aufgezeichnet sind. So kann ich die Aussagen der Interviewten nachhören und die Informationen sortieren. Die Audiodatei dient lediglich zur Auswertung. Die Verschriftlichung des ganzen Gespräches wird nicht in der Bachelor Thesis sein. Es werden einzelne Zitate, also wortwörtliche Aussagen aus dem Interview, in der Arbeit stehen. Dein Name wird abgeändert. Hier spricht man von Informationen werden anonymisiert verwendet. Es kann allerdings sein, dass Dich trotz der Namensänderung jemand beim Lesen wiedererkennt, da zum Beispiel nur Du von Spavetti AG eine bestimmte Aufgabe ausführt und dies beschreibst oder eine Situation beschreibst, die andere miterlebt haben. Du hast während dem Interview die Möglichkeit mir zu sagen, wenn etwas nicht transkribiert werden soll. Die Arbeit erhalten dann Daniela Spavetti als Auftraggeberin, Dr. phil. Sebastian Ulbrich (Dozent und Begleitperson von der Hochschule), ein Experte und die Bibliothek der Hochschule. Die Ergebnisse werde ich Dir und den anderen Interviewpersonen am Schluss mündlich präsentieren.

Es gibt auf meine gestellten Fragen keine falschen oder richtigen Antworten, sondern Du bist Experte, Expertin Deines Jobs, darfst spontan und frei antworten und mir von Deiner Tätigkeit, Deinem Erleben und Verhalten dabei erzählen. Ich werde mir hin und wieder Notizen machen, lasse Dich von dem nicht verunsichern, ich brauche die Notizen als Gedächtnisstütze. Du wirst heute eher mehr reden als ich. Ich werde eher zuhören und Fragen stellen. Das Interview wird ca. 1.5 Stunden dauern.

Hast Du noch Fragen? (ggf. Frage beantworten). Also, dann starte ich die Audiodatei.

Audiodatei starten

Themenblock und Checkliste	Hauptfrage	Vertiefungsfragen
<p>Eröffnungsfrage Arbeitseinstieg Werdegang Motive</p>	<p>Erinnere Dich jetzt an die Phase, wo Du die Stelle angetreten bist. Wie bist Du zu Spavetti AG gekommen? Was hat Dich bewegt, diese Stelle anzunehmen?</p>	<p>Seit wann bist Du bei Spavetti AG? Was ist dann passiert?</p>
<p>Arbeitsentwicklung Berufliche Veränderungen Werdegang</p>	<p>Gerne erfahre ich nun etwas über berufliche Veränderungen. Seit Du bei Spavetti AG bist, wie hat sich Dein Job verändert? Wie erlebst Du diese Veränderung? Was denkst Du, wie es dazu kam, dass sich der Job in diese Richtung verändert hat? Was sagst Du aus Deiner Erfahrung zu folgender Frage: Wodurch unterscheidet sich Spavetti AG von bisherigen Arbeitgebern in Bezug auf die Motivation?</p>	<p>Hast Du Deine Stelle innerhalb von Spavetti AG gewechselt (z.B. andere Aufgaben, Beförderung, Personalwechsel)? Was spielt bei dieser Veränderung eine Rolle? Was ist spannender geworden? Was weniger interessant?</p>

<p>Arbeitsstätigkeit</p> <p>Ablauf</p> <p>Prozesse</p> <p>Inhalte/Aufgaben</p> <p>Bezug zum Stellenbeschrieb</p> <p>Kompetenzen, Fähigkeiten, persönliche Schnittstellen</p> <p>Rhythmus der Aufgaben</p>	<p>Wir gehen jetzt zu Deinem Alltag am Schreibtisch über. Erzähl mir bitte von einem typischen Arbeitstag im Moment. Beginne bitte bei dem Moment, wo Du in Spavetti eintrittst bis dort wo Du wieder hinaus gehst. Mich interessiert was Du tust, wie oft Du das tust, mit wem Du zu tun oder nicht zu tun hast.</p>	<p><i>Was sind Deine Aufgaben?</i></p> <p><i>Wie oft machst Du die genannten Aufgaben? Jährlich, wöchentlich, täglich, stündlich.</i></p> <p><i>Was musst Du können (Fähigkeiten)?</i></p> <p><i>Mit wem hast Du zu tun? Mit wem nicht? Warum?</i></p>
<p>Erlebte Arbeitsmotivation im Allgemeinen</p> <p>Erlebnisse</p> <p>Geschichten</p> <p>Episodisches Wissen</p>	<p>Stell Dir vor, Deine Arbeitskollegen sagen Dir, dass sie heute besonders motiviert sind. Woran siehst Du, dass Deine Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen motiviert sind?</p> <p>Beschreibe mir bitte eine Situation, in der Du wahrnehmbar motiviert warst. Erzähle bitte was Du gerade getan hast, wo Du dich befunden hast und falls es hatte, mit welchen Personen Du gerade Kontakt hattest. Schildere mir bitte auch, wie Dein Befinden war.</p>	<p><i>Was tun sie anders?</i></p> <p><i>Welche Begriffe verwenden Sie dann beim Reden?</i></p> <p><i>Was ist dann passiert?</i></p> <p><i>Wie kam es dazu?</i></p>
	<p>Beschreibe mir bitte eine Situation, in der Du demotiviert warst. Erzähle bitte was Du gerade getan hast, wo Du dich befunden hast und falls es hatte, mit welchen Personen Du gerade kontakt hattest. Schildere mir bitte auch, wie Dein Befinden war.</p>	<p><i>Welche Personen waren anwesend?</i></p>

	<p>Wodurch hätte man Dich bei diesem Beispiel wieder motivieren können?</p> <p>Erinnere Dich bitte an eine Situation, in welcher Du wahrgenommen hast, dass Deine Motivation gefördert wurde. Beschreibe mir bitte eine solche Situation genau.</p> <p>Denke bitte an eine Situation, wo Du erlebt hast, dass Du andere motiviert hast. Schildere mir bitte, um was es ging und wie Du dies gemacht hast. Dies kann unbewusst oder bewusst, offensichtlich oder weniger offensichtlich passiert sein.</p> <p>Wenn Du nun an Personen in Deinem Bekanntenkreis denkst und Dich an jene Geschichten erinnerst, die von deren Erfahrungen über Arbeitsmotivation oder der Förderung von Motivation am Arbeitsplatz handeln: Welche Geschichten kommen Dir in den Sinn?</p>	<p>Was ist dann passiert?</p> <p>Was findest Du spannend an dieser Geschichte?</p>
<p>Anreize</p> <p>Sammeln der Angebote von Spavetti AG</p> <p>Ergänzung der Angebotliste</p> <p>Einfluss auf die Motivation</p>	<p>Was bietet Spavetti AG an, damit Du motiviert bist?</p> <p>Nenne mir bitte beispielhafte Situationen, wo dies zum Tragen kommt.</p> <p>Hier eine Liste (Anhang D Angebote von Spavetti AG) von mir bekannten Angeboten von Spavetti AG an die Mitarbeitenden. Könntest Du mir bitte zu jedem Angebot erzählen,</p>	<p><i>Welche Anreize sind hier vorhanden?</i></p>

	<p>ob Du das Angebot nutzt und wenn ja, wie Du das Angebot nutzt.</p> <p>Was schätzt Du, wie diese Angebote die Motivation von anderen Büromitarbeitenden beeinflussen?</p> <p>Wir haben eingangs darüber gesprochen, wie sich Spavetti von Deinen bisherigen Arbeitgebern in Bezug auf die Motivation unterscheidet. Möchtest Du an dieser Stelle etwas zu Deiner Antwort ergänzen?</p>	
<p>Motivationsförderung im Spezifischen Arbeitsgestaltung</p>	<p>Zu Beginn hast Du mir beschrieben wie Dein Job im Moment ist. Stelle Dir vor, Du hast alle Möglichkeiten Deine jetzige Arbeit zu verändern. Was würdest Du verändern?</p> <p>Was würde Deine Motivation bei der jetzigen Arbeit fördern? Zähle mir bitte einige Beispiele auf und beschreibe wie die Angebote jeweils aussehen müssten.</p> <p>Hast Du eine Idee, auf welche Art und Weise das Deine Motivation fördert?</p> <p>Am Arbeitsplatz sind wir alle mit anderen Personen in Kontakt. Von gewissen Personen hast Du mir schon erzählt. Wo nimmst Du in Deiner jetzigen Funktion wahr, dass andere</p>	<p><i>Wie sähe das konkret aus?</i></p>

	<p>Dich motivieren? Nenne mir bitte eine Situation, wo es so war oder im Moment so ist. Beschreibe mir bitte eine Situation, in der Dich Deine Vorgesetzte/Dein Vorgesetzter motiviert hat. Mich interessiert wie es dazu kam und wodurch Du Dich motivierst sahst. Wo nimmst Du in Deiner jetzigen Funktion wahr, dass Du andere im Alltag motivierst? Erzähle mir bitte mehr davon.</p>	
<p>Aufgabenmerkmale</p>	<p>Ich habe mir während dem Gespräch einige Tätigkeiten und Aufgaben aufgeschrieben, die zu Deinem Job gehören. Darf ich Dich bitten, hier die Liste (Anhang C Kriterien für die Bewertung Kernaufgaben; Anhang I Raster zur Einschätzung von Aufgabenmerkmalen) nach Deiner Einschätzung zu vervollständigen. Auf der nächsten Seite siehst Du was unter den Begriffen verstanden wird.</p>	<p><i>Welche Aufgabe interessieren Dich besonders? Nenne mir bitte eine oder mehrere und erzähle was das Spannende ist. Welche Aufgaben sind weniger interessant? Wie könnte man diese Aufgabe spannender gestalten?</i></p>

<p>Schlussfrage</p>	<p>Wir haben über Einiges gesprochen. Vielleicht möchtest Du nun zu unserem Gespräch etwas ergänzen, was zum Beispiel noch gar nicht oder zu wenig besprochen wurde? Wenn wir das Gesamtbild anschauen, was wünschst Du Dir für die Zukunft bei der Arbeit?</p> <p>An dieser Stelle zur Erinnerung: Falls später Fragen auftauchen, darfst Du Dich gerne via Mail an mich wenden. Die Emailadresse habe ich im Informationsschreiben hinterlassen. Ergebnisse werde ich Dir und den anderen Interviewpartner am Schluss präsentieren. Vielen Dank für das spannende Gespräch. Ich beende nun die Audiodatei.</p>	
<p>Aufrechterhaltungsfragen</p> <p>Was ist dann passiert? Wie kam es dazu? Wie ging es weiter? Und dann? Erzähl mit bitte mehr. Das interessiert mich.</p>	<p>Begrifflichkeiten (Semantisches Wissen)</p> <p>Wir haben über einige Begriffe geredet. Mich interessiert, wie erklärst Du einem Kollegen oder einer Kollegin, was Arbeitsmotivation heisst? Wie erklärst Du ihnen, was Demotivation heisst? Was heisst es, die Motivation zu fördern?</p> <p>Theoretische Definition von Motivation:</p> <p>→ Motivation bestimmt die Dauer, Richtung und Intensität des Handelns</p> <p>→ alle psychische und physische Prozesse, die unser Handeln auslösen, steuern und aufrechterhalten</p> <p>→ welchen Gewinn/Nutzen hat der Mensch von der Arbeit? In bestimmten Situationen bzw. bei bestimmten Aufgaben werden unterschiedliche Motive wirksam. Zum Beispiel bedeutsame, ganzheitliche, vielseitige Aufgaben mit viel Autonomie und darauffolgendem Feedback zur Tätigkeit wirken motivierend.</p>	
<p>Audiodatei beenden</p>		

Anhang G Nachbefragung für Interviewpersonen

1. Um was ging es im Interview?
2. Wie lange hat das Befragen gedauert?
3. Welche Fragen waren holperig/unverständlich? Wie würdest du das anders formulieren?
4. Was fiel dir sonst noch auf?
5. Alter, Geschlecht, Beruf, Funktion der befragten Person

Anhang H Postskriptum

- 1) Formale Angaben zur Zeit, Dauer, Raum
- 2) Betriebliche Atmosphäre: Wie ist das Klima heute? Wie wurde ich empfangen?
- 3) Interviewatmosphäre: Gab es schwierige Momente, Passagen? Welche?
- 4) Notizen über informelle Gespräche vor und nach dem Interview

Anhang I Raster zur Einschätzung von Aufgabenmerkmalen

Aufgaben	Bedeut- samkeit	Ganzheit- lichkeit	Anforderungs- vielfalt	Feedback	Autonomie	Häufigkeit, Dauer	Schnit- stelle	Schwierigkeits- grad	Ziel

Anhang J Einverständniserklärung

Im Rahmen der Abschlussarbeit zum Thema Arbeitsmotivation am Beispiel von Büromitarbeitenden bei der Firma Spavetti AG wird folgendes Einverständnis von der interviewten Person eingeholt.

- Ich stimme zu, dass mein Interview aufgezeichnet (Audiodatei) werden darf.
- Ich stimme zu, dass mein Interview transkribiert werden darf. Auf Stellen, die nicht transkribiert werden sollen, weise ich gesondert hin.
- Ich stimme zu, dass meine Daten anonymisiert veröffentlicht werden dürfen.
- Ich nehme zur Kenntnis, dass mein Name im Bericht geändert wird.

Name: _____ Datum: _____ Unterschrift: _____

Anhang K Kategoriensystem

Definition Kategorie	Unterkategorie	Explizite Regel	Anker- bzw. Gegenbeispiel (Aussagen anonymisiert)
1. Reflexion über Arbeitsmotivation und deren Förderung			
1.1 Zielsetzung		Aussagen zu Arbeitsmotivation resp. deren Förderung in Zusammenhang mit Zielinhalten oder Zielbedingungen.	IP Z539-543: "Aber wenn ich kein Ziel habe, heisst das nicht, dass ich demotiviert bin, sondern heisst das einfach, dass wenn ich kein Ziel habe, muss ich mich vielleicht motivieren, ein Ziel zu finden, denn ich muss ja etwas machen den Tag durch. Es kann höchstens sein, dass wenn ich mir zu viele Ziele setze und die dann nicht erreiche, dass ich nachher demotiviert bin. Weil ich mir zu hohe Ziele gesetzt habe und nachher merke, ich habe sie nicht erreicht."
1.2 Einstellung zur Arbeit, zur Aufgabe und zum Leben		Geliebtes Motto, Glaubenssätze oder Werthaltungen gegenüber der Arbeit, der Aufgabe oder dem Leben. Im Gegensatz zur Kategorie 6.4 Arbeitsstil/ Präferenzen bezieht sich hier die Information auf die Reflexion der Arbeit anstatt um den Willen persönliche Aussagen zu geben.	IP Z525-526: "Jeder Mensch muss sich eben selber motivieren. Hat auch mit dem Lebensstil und der Art wie man ist zu tun. Ich denke, damit kann man schon sehr viel bewirken."
1.3 Definitionsversuche Arbeitsmotivation resp. deren Förderung		Versuche Arbeitsmotivation resp. die Förderung der Arbeitsmotivation zu beschreiben. Gedanken, Wissen und Erfahrungen zählen dazu.	IP Z161-163: "Wahrscheinlich werde ich jetzt philosophisch. Es [die Motivation] ist ein Lebensgefühl. Ein Zustand in mir, wenn ich in mir zufrieden bin, ich in mir ruhe, dann bin ich a) glücklich, b) zufrieden, c) motiviert, alles anzupacken was an steht."
1.4 Begriffsabgrenzung von Arbeitsmotivation		Aussagen zu was Arbeitsmotivation nicht ist resp. wie sich Arbeitsmotivation von anderen Begriffen unterscheidet.	IP Z175-177: "Wenn ich mich bemühe, eine Situation zu verbessern und alle Bemühungen zu nichte gemacht werden. Das ist demotivierend. Also Demotivation assoziiere ich im Moment mit Resignation. Nach dem Motto: warum mache ich es, es bringt ja gleich wohl nichts? Unter dem Strich findet keine Verbesserung von der Situation statt."

2. Merkmale motivierender Faktoren im sozialen Umgang		
2.1 Humor	Aussagen zur Bedeutung von Humor oder Erlebnisschilderungen in Zusammenhang mit Humor.	IP Z86-87: "Man darf Kontakt haben mit anderen, man darf ein kurzes Schwätzchen haben. Man hat es lustig. Vor allem mit der Abteilung XY, es sind nicht Bauern, aber es sind einfach solche, die mit Bauern arbeiten und man darf mit ihnen blöde Witze machen. IP Z209: "Bei mir basiert Motivation auf Personen. Wenn so Leute vorbeikommen und du kannst kurz einen Witz machen mit ihnen."
2.2 Allgemeine Beziehungen	Erlebnisschilderungen oder deren Bewertung aus allgemeiner Perspektive, ohne spezifische Nennung hierarchischer Positionen.	IP Z216-220: "Schon nur am Morgen ein "hey wie geht es?". Das bringt schon viel. "Wie war der Englischkurs gestern?". Oder schon mal nur nachfragen, wenn sie dir am Vortag etwas erzählt hatte "heute Abend mache ich das oder jenes". Dann fragst du "war es gut?" oder "ging es gut?". Ich glaube das ist nachher für die andere Person so, "ah sie hat daran gedacht, dass ich gestern dies und jenes gemacht habe. Sie interessiert sich für mich". Das ist nachher auch so Glücklichkeit. Dann bist du auch wider motiviert mit deinen Arbeitskollegen. Und das sind ja eigentlich die Menschen, mit denen du die meiste Zeit verbringst."
2.3 Hierarchische Beziehungen	Erlebnisschilderungen oder deren Bewertung aus der Perspektive von Vorgesetzten sowie aus der Perspektive von Angestellten.	IP Z153-154: "Es steht jemand dahinter. Ich weiss, dass auch wenn mal etwas nicht richtig ist, dass meine vorge-setzte Person hinter mir steht. Und das ist so wichtig."
3. Beschreibung und Bewertung von Veränderungsprozessen am Arbeitsplatz		

3.1 Vergangenheits- und präsensbezogene Entwicklungen	Aussagen zu bisherigen Entwicklungen hinsichtlich Spavetti AG, Aufgabe oder Stelle.	IP Z23-29: "Also, es gab ein Wandel denke ich...letztes Jahr ist ja praktisch das ganze Verkaufsteam ausgetauscht worden. [...] Man hat einfach gemerkt, dass eine gewisse Unsicherheit, die am Anfang noch war bei den Leuten aber natürlich auch bei mir selber, ganz klar, inzwischen natürlich viel, viel gereifter sind, es ist viel mehr Sicherheit da, bei den Mitarbeitenden, bei mir selber auch. Das heisst, wir konnten auch viel mehr Erfahrungen sammeln in den letzten Monaten."
3.2 Zukunftsvisionen	Persönliche Wünsche für den Arbeitsplatz oder Ziele, die jemand erreichen möchte. Zudem werden alle Vorschläge und Empfehlungen für organisationale Änderungen genannt.	IP Z108-111: "Es ist sehr papierlastig, hier ein Zettel, da ein Zettel. Den irgendwo einordnen. Das ist nicht mehr zeitgerecht. Das macht man heute einfach nicht mehr so. Ich möchte neue Files machen. Ordner anschreiben, schauen, was man wirklich in Papierform braucht. Das braucht halt einfach Zeit und es ist wirklich nervend. Ich hätte gerne Zeit etwas zu verändern, aber ja. Schlussendlich würde es ja mehr Zeit geben, aber zuerst muss man sich Zeit für diese Veränderung nehmen."
4. Aufgaben- und Stellenbezogene Faktoren		
4.1 Schwierigkeitsgrad	Aussagen zur Schwierigkeit der Aufgabe.	IP Z77-78: "So hast Du auch intern viel Kontakt, wenn Du herausfinden musst, was die Leute am Firmenessen gerne haben möchten. Wir haben 19 vertretene Nationen bei Spavetti AG. Es ist eine Herausforderung. Zum Beispiel beim Menüvorschlag sind viele, die kein Schweinefleisch essen. Eine weiter Herausforderung ist, dass viele nicht so gut Deutsch sprechen und verstehen. So ist zum Beispiel ein Komiker, der deutsche Witze macht, vom Programm ausgeschlossen."

4.2 Aufgabeninhalte und Arbeitsabläufe	Aussagen zu Aufgabenmerkmalen oder Beschreibungen sowie Bewertungen von Tätigkeitsabläufen.	IP Z69-71: "Also ich bin im Normalfall so zwischen 6.45 und 7 Uhr da. Dann wird ganz normal der Computer hoch gefahren. Dann werden die ersten Mails gelesen und allenfalls beantwortet, bearbeitet, angeschaut. Dann kommen die Mitarbeitenden und dann geht natürlich...das ist täglich etwas anders. Es gibt viele Dinge, die sich wiederholen, das ist die Preisgestaltung."
4.3 Arbeitsbelastungen	Neutrale, positive oder negative Einflüsse, die auf das Individuum bei der Arbeitsverrichtung einwirken. Gefordertes Handeln oder geforderte Kompetenzen. Synonym zum Begriff Arbeitsanforderungen.	IP Z102-103: "Abgesehen von den Bürozeiten sind wir durch den Pikettdienst 7/24 erreichbar. Wir müssen in-nernt einer Stunde auf Platz sein und das Problem so schnell wie möglich lösen."
4.4 Arbeitsbeanspruchung	Beschriebene Wirkung der Arbeitsbelastung.	IP Z227-231: "Wenn ich hier raus gehe, ist die Arbeit eigentlich für mich vorbei. Ich versuche auch, so wenig wie möglich mit zu nehmen. Habe auch nicht die Zeit, denn wenn ich daheim bin, muss ich bereits wieder an die Schule denken. Das kann ich auch ziemlich gut, mich abgrenzen von hier. Klar denkt man am Abend vielleicht noch einmal daran oder kommt heim und sitzt beim Znacht und diskutiert oder es fragt jemand: wie ist es gegangen? Ja, Scheisse, weil es hat halt nicht so funktioniert wie ich wollte. Aber die Frustration oder die Demotivation ist nicht etwas, das anhaltend ist."
5. Anreize und Infrastruktur am Arbeitsplatz		
5.1 Räumliche Bedingungen und materielle Anreize	Beschreibungen und Bewertungen von Einrichtungen, raumbezogene Aspekte sowie materielle Merkmale der Situation.	IP Z366: "Jetzt natürlich einfach fürs Büro hier, was wir immer sagen hier, wie haben den schönsten Ausblick."
5.2 geförderte Aktivitäten und Programme	Beschreibungen und Bewertungen von Aktivitäten, Events oder Programmen am Arbeitsplatz.	IP Z196-197: "Wir haben noch viele Weiterbildungsangebote, die Spavetti unterstützt. Ich selber nutzte gerade ein solches Angebot. Spavetti unterstützt grosszügig und das wird von Mitarbeitenden geschätzt."

6. Persönlichkeitsbezogene Faktoren		
6.1 Selbstreflektion	Schilderungen von Problemen und wie die Interviewpersonen diese gelöst haben oder Aussagen zu was sie dabei gelernt haben.	IP Z245-249: "Aus jedem Fehler lernst du. Also ich habe natürlich gewusst, das der nächste Inventar nächsten Monat wieder kommt, das ist ganz klar. Aber ich habe mich dann auch ganz anders darauf vorbereitet. Ich habe gewusst, dass ich mehr Zeit einplanen muss, ich konnte auch aus den Fehlern...diese Schwierigkeiten, die ich hatte, konnte ich durch einfachen Vorbereitungen ausmerzen und konnte so das ganze System über die letzten drei, vier Monate optimieren, damit das mir wirklich leicht fällt."
6.2 Alter	Informationen in Zusammenhang mit der Lebenserfahrung oder dem Alter.	IP Z271: "Je mehr Lebenserfahrung du hast, desto einfacher gelingt es dir, dich nicht demotivieren zu lassen."
6.3 Schlaf	Informationen zur Schlafqualität, -quantität oder ähnliche Informationen in Zusammenhang mit der Bedeutung von Schlaf	IP Z157-158: "Wenn wir ab und zu so einen Tag haben, an dem alle genug geschlafen haben und so richtig motiviert sind, dann werden wir dann so richtig kreativ."
6.4 Arbeitsstil/Präferenzen und Bewältigungsmöglichkeiten	Aussagen über die Art und Weise wie jemand gerne arbeitet oder wie jemand die Anforderungen bewältigt.	IP Z209-214: "Ich bin ziemlich ein Perfektionist. Ich bin wirklich ein Perfektionist und wenn ich mir etwas vorstelle wie es sein muss, dann muss es dann auch so sein. Bis zu einem gewissen Grad kann ich noch kompromissbereit sein und sagen: Okay, es ist schon gut so, aber wenn dann natürlich gar nichts mehr geht und es hinten und vorne nicht mehr stimmt... ja, dass bin ich eigentlich so ein bisschen der Mensch, der sagt: Komm, ist egal, jetzt beisst du dich durch und machst es fertig. Und ja, ist natürlich auch nicht immer die richtige Lösung. Dann muss man wieder selber erkennen: Hey stopp, jetzt musst du bremsen, abstellen und morgen schauen wir weiter."

6.5 Emotionen und Gefühle		Erfolgsgeschichten z.B. Berufserfolg. Aussagen zu wie Emotionen, Gefühle oder Stimmungen Motivation hervorrufen oder beeinflussen.	IP Z123-127: "Der Verkäufer lebt und motiviert sich natürlich durch die Erfolgserlebnisse und das ist Verkauf. Ja, das ist eigentlich so die Substanz vom Verkäufer: "Ich habe etwas verkauft und ich habe es zu einem guten Preis verkauft, ich habe der Firma etwas gebracht". Dann hat er seinen Job gut gemacht. Und das erlebt man dann schon, wie die Leute dann sehr aufgestellt sind und je nach dem wird es auch verarbeitet. Die einen quasseln ohne Ende, was man dann auch ein bisschen dämpfen muss, andere sind einfach am strahlen."
6.6 Biografie		Kontrastierung verschiedener Arbeitserfahrungen oder Arbeitgeber. Dies können eigene oder fremde Erfahrungsberichte sein.	IP Z29-33: "Ein grosser Unterschied ist auch, dass ich vorher bei 20 Mitarbeitern gearbeitet habe und nun bin ich bei 240 Mitarbeitern mit dabei. Es ist trotzdem gewissermassen familiär hier. Beim vorherigen Arbeitsort war ich viel eingeschränkter. Bei Spavetti AG kann ich sehr selbstständig arbeiten. [...] Das mache ich sehr gerne. Ich habe grössere Freiheiten. Vorher habe ich im sechs Augen-Prinzip gearbeitet. Das heisst ich konnte einen Auftrag erst weitermachen, wenn noch zwei weitere unterschrieben haben. Es sind Welten zwischen diesen beiden Arbeitsorten."
7. Postskriptum		Informationen aus dem Postskriptum werden in dieser Kategorie festgehalten. Auch Dauer und Ort des Interviews.	IP Z3: "Ich hatte Mühe mit dem Ausfüllen des Bogens, wo ich meine Tätigkeiten einschätzen musste - man kann es nicht auf alle Aufgaben beziehen."
8. Notizensammlung Arbeitsplatz und Interview		Notizen vom Besuch am Arbeitsplatz der Büromitarbeiter und Gesprächsnotizen des Interviews	Arbeitsplatz IP: grosse Fenster rund um das Büro. Zweier Büro. Heller Raum. Im Sommer sei es sehr heiss hier. Grossflächige, rechteckige, weisse Pulte. Keine Pflanzen oder Bilder.
9. Restkategorie		Überschüssige Informationen, welche trotzdem eine gewisse Relevanz aufweisen.	IP Z568: "Mein Anfahrtsweg am Morgen führt mich durch viele Dörfchen durch, wunderschön."

Anhang L Auswertung der Rangordnung von Aufgabenmerkmalen

Die Ausprägung des Aufgabenmerkmals ist umso stärker, je kleiner der Rang vergeben wurde. Ein Beispiel von IPA beim Merkmal Häufigkeit: Es werden Projekte am seltensten von den sechs Hauptaufgaben ausgeführt während Aufgaben in Zusammenhang mit der Teamführung am häufigsten verrichtet werden. Die Rangreihen wurden pro Aufgabenmerkmal (d.h. pro Spalte) gebildet. Die letzte Spalte Rangreihe bildet die Rangreihe einer Aufgabe über alle Aufgabenmerkmale (von Spalte B bis Sw) hinweg. In dieser Spalte wird ersichtlich wie charakteristisch die jeweilige Aufgabe für den Stelleninhaber ist.

Abkürzungsverzeichnis: B: Bedeutsamkeit, G: Ganzheitlichkeit, A: Anforderungsvielfalt, F: Feedback, A: Autonomie, H: Häufigkeit, Ss: Anzahl Schnittstellen, Sw: Schwierigkeitsgrad

Aufgaben IP rot	B	G	A	F	A	H	Ss	Sw	Ziel	Mittelwert	Rangreihe
Team führen	2	1	2	3	1	1	1	4	zufriedene MA	1.875	1
Preislisten	3	2	5	4	3	3	6	1	korrekte Berechnungen	3.375	3
Kundenpflege	1	3	1	1	2	2	3	2	gute Beziehungen, neue Kunden	1.875	1
Projekte	6	6	4	6	6	6	4	6	Neue Produkte, Innovation	5.5	6
Admin. Aufgaben	5	4	6	2	5	5	5	5	Übersichtlich, strukturiert	4.625	5
Kooperation mit Abteilungen	4	5	3	5	4	4	2	3	gute Zusammenarbeit	3.75	4
Spaltensumme	21	21	21	21	21	21	21	21		168	6 Aufgaben

Aufgaben IP grün	B	G	A	F	A	H	Ss	Sw	Ziel	Mittelwert	Rangreihe
Besprechungen	1	4	4	1	3	1	1	5	Aufgabenstellung klar	2.5	1
Protokolle	4	5	6	5	5	2	2	1	genauer Bericht	3.75	4
Org./Koordination	3	2	1	2	1	4	4	3	reibungsloser Ablauf	2.5	1
Planen (to Do-Liste)	2	1	3	6	2	3	6	6	nichts vergessen	3.625	3
Korrespondenz	5	3	5	3	4	5	3	4	Reaktion zeigen	4	5
Mitbeteiligung Projekte	6	6	2	4	6	6	5	2	klar definierter Text	4.625	6
Spaltensumme	21	21	21	21	21	21	21	21		168	6 Aufgaben

Aufgaben IP orange	B	G	A	F	A	H	Ss	Sw	Ziel	Mittelwert	Rangreihe
Einarbeitung MA	6	9	1	2	9	9	2	1	Kooperation	4.875	5
Mail Bearbeitung	7	2	7	1	1	1	3	8	Zufriedenheit Kunden, Lieferanten	3.75	1
Rechnungen	1	1	3	8	6	3	5	4	schnelle und korrekte Verarbeitung	3.875	2
Absprachen Team/VG	5	5	2	3	5	7	1	3	gute Kommunikation	3.875	2
Post sortieren	8	8	8	7	1	2	7	9	schnelle Verarbeitung	6.25	8
Bezahlung	3	3	4	4	3	4	6	5	korrekte Bezahlung	4	4
Verbuchung	2	4	5	5	4	5	8	6	richtige Kontierung	4.875	5
Buchführung	4	6	6	6	8	6	9	2	gute Übersicht	5.875	7
Umsatzstatistiken	9	7	9	9	7	8	4	7	korrekte, genaue Angaben	7.5	9
Spaltensumme	45	45	45	45	44	45	45	45		359	9 Aufgaben

Aufgaben IP violett	B	G	A	F	A	H	Ss	Sw	Ziel	Mittelwert	Rangreihe
Projekte	1	7	5	4	7	6	2	4	Zielerreichung	4.5	4
Absprachen Team/Kunden	2	6	6	5	6	5	3	5	Missverständnisse verhindern	4.75	7
Probleme beheben	6	2	1	1	4	1	4	1	funktionierende Umgebung	2.5	1
Systeme überwachen	5	1	4	3	3	3	5	2	Ruhe /keine Ausfälle	3.25	2
Admin. Arbeiten	7	3	3	6	2	2	6	7	speditives Arbeiten	4.5	4
Planen	3	4	7	7	1	4	7	3	Planung Abläufe	4.5	4
Schulung der MA	4	5	2	2	5	7	1	6	Know-How Aufbau/ Reduzierung von Anfragen/Problemen	4	3
Spaltensumme	28	28	28	28	28	28	28	28		224	7 Aufgaben

Aufgaben IP blau	B	G	A	F	A	H	Ss	Sw	Ziel	Mittelwert	Rangreihe
Einkauf	3	5	6	3	1	3	4	3	Fristgerecht	3.5	2
Besprechung/Team	2	1	4	1	2	1	3	7	Transparenz	2.625	1
Planung	1	2	7	7	3	2	7	6	Struktur	4.375	5
Kontrolle/Rundgänge	5	3	3	2	4	4	2	5	Ordnung/ Sicherheit	3.5	2
Projekte	6	7	1	6	7	7	5	1	Zielerfüllung	5	6
Schulungen MA	4	4	2	4	6	6	1	4	Wissensvermittlung	3.875	4
Inventar	7	6	5	5	5	5	6	2	Bestände kennen	5.125	7
Spaltensumme	28	28	28	28	28	28	28	28		224	7 Aufgaben