



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Eine Untersuchung der Motivation der Mitarbeitenden im Verkauf des Unternehmen «Lolipop»

BACHELOR THESIS

Juni, 2024

Autorin

Ella George



Betreuungsperson

Justus Julius Kunz



Praxispartner

SF-Retail AG, Lolipop

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Motivationstheorien	6
2.1	Motiv x Anreiz x Situation Theorie	6
2.2	Arbeitsmotivation	7
2.2.1	Self-Determination Theory	8
3	Anreizsysteme	12
3.1	Materielle Anreize	12
3.2	Immaterielle Anreize	13
3.3	Zusammenfassung der Literatur:.....	14
4	Methodik.....	16
4.1	Untersuchungsdesign und Ablauf:.....	16
4.2	Sampling:.....	17
4.3	Fragebogen:.....	18
4.4	Durchführung	24
4.5	Analyse:.....	24
5	Ergebnisse	26
5.1.1	Sample	26
5.2	Deskriptive Statistiken	27
5.2.1	Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen	30
5.2.2	Externale soziale Regulation	31
5.2.3	Externale materielle Regulation.....	32
5.2.4	Die introjizierte Regulation	33
5.2.5	Die identifizierte Regulation	35
5.2.6	Die intrinsische Motivation	36
5.2.7	Die Amotivation.....	38
5.3	Hypothesentests.....	39
5.3.1	Hypothese 1: Die Art der Arbeitsmotivation unterscheidet sich zwischen Mitarbeitenden mit und Mitarbeitenden ohne einer Führungsposition.».....	39
5.3.2	Hypothese 2: «Die Art der Motivation unterscheidet sich je nach Anstellungsdauer». 40	
5.3.3	Hypothese 3: «Es besteht eine Übereinstimmung zwischen den Bewertungen der Arbeitsmotivationsdimensionen des MWMS durch die Mitarbeitenden und dem wahrgenommenen Anreizsystem bei Lolipop».....	42
5.4	Offene Fragen.....	43
5.4.1	Verbesserungsvorschläge	43
5.4.2	Positives Feedback	44

6	Diskussion.....	45
6.1	Interpretation der Ergebnisse	45
6.2	Limitationen	49
6.3	Zukünftige Forschung	50
6.4	Handlungsempfehlungen für das Unternehmen.....	50
7	Literaturverzeichnis:	52
8	Abbildungsverzeichnis:	61
9	Tabellenverzeichnis:	61

Abstract

Diese Bachelorarbeit untersucht die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Unternehmen Lolipop, das 13 Standorte in der Schweiz betreibt und Süßigkeiten, Snacks sowie Getränke verkauft. Ziel ist es, die Art der Motivation der Mitarbeitenden zu verstehen und Empfehlungen zur Steigerung dieser Motivation abzuleiten. Laut Forschung hat die Motivation der Mitarbeitenden einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Nerdinger, 2014). Basierend auf der Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci und Ryan (1980; 1985) wurde der Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) von Gagné et al. (2015) verwendet, um verschiedene Dimensionen der Arbeitsmotivation zu messen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden überwiegend intrinsisch motiviert sind, ihre Arbeit also als interessant und bedeutungsvoll empfinden. Auf der anderen Seite zeigt sich die extrinsische Motivation moderat ausgeprägt, mit einer kaum vorhandenen Amotivation. Unterschiede in der Motivation zwischen Führungskräften und regulären Mitarbeitenden sowie je nach Anstellungsdauer wurden ebenfalls analysiert. Zusätzlich wurden Übereinstimmungen zwischen der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden und dem wahrgenommenen Anreizsystem im Lolipop untersucht. Es wurden Verbesserungsvorschläge sowie positives Feedback von den Mitarbeitenden eingeholt. Die Arbeit leitet Handlungsempfehlungen ab, um die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern.

Wörteranzahl Abstract: 174

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen: 102'452 Zeichen

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat die Motivation der Mitarbeitenden in Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen (Comelli, von Rosenstiel & Nerdinger 2014). Allgemein wächst die Bedeutung der Mitarbeitenden-Motivation und die Möglichkeiten, diese zu beeinflussen (Becker, 2019). Motivation bestimmt vorüberwiegend die Richtung, Ausdauer und Intensität unseres Verhaltens (Comelli et al., 2014). Laut Forschung kann sich die Motivation der Mitarbeitenden nicht nur auf die Leistung, Zufriedenheit und Arbeitgeberbindung auswirken, sondern auch erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen (Brandstätter, 2020). Zusätzlich besteht ein positiver Zusammenhang mit wirksamer Mitarbeitenden-Motivation und der Gesundheit der Mitarbeitenden (Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008). Ebenso zeigen motivierte Mitarbeitende weniger Fehlzeiten (Schaufeli, Bakker & van Rhenen 2009). Des Weiteren reicht es nicht bloss zu wissen, ob die Mitarbeitenden motiviert sind oder nicht, sondern auch auf welche Weise (Kauffeld & Schermuly, 2014). Die Arbeitsmotivation ist ein Konstrukt, welches in den letzten Jahren oft und ausgiebig untersucht wurde (Becker, 2019). Es werden grundsätzlich zwei verschiedene Arten der Motivation unterschieden: die extrinsische und die intrinsische Motivation (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). Wobei die extrinsische (von aussen kommende) Motivation sich auf das Bedürfnis eines Individuums bezieht, Belohnungen zu erhalten und Strafen zu vermeiden (Ryan & Deci, 2000). Die intrinsische (von innen kommende) Motivation beschreibt einen inneren Antrieb seine Ziele zu verfolgen und die Arbeit auszuüben, da diese als persönlich interessant empfunden wird und der Person Spass macht (Gagné & Deci, 2005). Eine entscheidende Erkenntnis der Forschung der letzten Jahre war, dass intrinsische Motivation grundsätzlich nachhaltiger ist, obwohl extrinsische Anreize auch ihren Platz in der Arbeitswelt haben (Nerdinger et al., 2014). Diese Themen der Arbeitsmotivation interessierten auch die Autorenschaft, sowie das Unternehmen Lolipop. Das Unternehmen Lolipop umfasst 13 Standorte in der ganzen Schweiz. Es werden Süssigkeiten, salzige Snacks sowie verschiedenste Getränke und Lebensmittel verkauft. Viele dieser Artikel werden aus dem Ausland importiert, Beispielsweise werden gefragte, spezielle Artikel aus den USA, Japan und Mexiko an den verschiedenen Standorten des Lolipops verkauft. Der Offenverkauf von Gummibärchen und das helle, farbige Interior sind Highlights

der Lolipop-Läden. Das Unternehmen gehört zum Lebensmittelhandel im tertiären Sektor, dem Dienstleistungssektor.

Die vorliegende Bachelorarbeit zielt darauf ab, die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden bei Lolipop genauer zu untersuchen und zu verstehen, wie sie motiviert sind. Die Arbeit strebt an, Einblicke in die Art der Motivation der Mitarbeitenden bei Lolipop zu gewinnen und Handlungsmassnahmen aus den Verbesserungsvorschlägen abzuleiten. In den ersten Kapiteln dieser Arbeit werden die Theorien der Motivation und Arbeitsmotivation, sowie die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1980) erläutert. Darauf folgt die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit und die Darstellung der Ergebnisse des Fragebogens, welcher auf dem Multidimensional Work Motivation Scale nach Gagné et al., (2015) aufbaut. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Analysen diskutiert. Dabei werden die Fragestellungen, sowie die Hypothesen beantwortet und Handlungsmassnahmen abgeleitet.

2 Motivationstheorien

In diesen Kapiteln werden die Begriffe Motivation und Arbeitsmotivation näher erläutert. Dabei wird auf eine der Arbeitsmotivationstheorien, der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1980; 2000) konkreter eingegangen.

2.1 Motiv x Anreiz x Situation Theorie

Damit Motivation erlebt werden kann braucht es vorerst Motive. Diese sind zeitlich stabile innere «Prinzipien», welche extrinsischer oder intrinsischer Natur sein können (Nerdinger et al., 2014). Implizite Motive sind langfristige individuelle innere Werte, die beispielsweise in der frühen Kindheit gelernt und emotional geprägt sind. Diese sind auch oft nicht bewusst reflektiert (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989). Die drei wichtigsten impliziten Motive sind das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv und das Machtmotiv, die jeweils spezifische Anreize für die Handlungsbeeinflussung bieten (McClelland et al., 1989). Zusätzlich spielen die aktuelle Situation und deren Anreizcharakter für das Individuum eine wichtige Rolle (Comelli et al., 2014). Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, ist also das Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Interaktion miteinander (Nerdinger et al., 2014).

Motive sind die inneren Antriebe einer Person, Anreize sind externe Reize oder Belohnungen, die das Verhalten beeinflussen, und Motivation ist der Prozess, durch den Motive ohne oder gegebenenfalls durch die Hilfe von Anreizen aktiviert und in Verhalten umgesetzt werden (Nerdinger et al., 2014). An diesem Punkt soll auch der Korrumpierungseffekt erwähnt werden. Dieser beschreibt, dass die Konsequenz einer zu grossen Fokussierung auf extrinsische Motivierung dazu führen kann, dass eine interessante und intrinsisch motivierende Tätigkeit durch extrinsische Anreize als weniger sinnvoll und interessant empfunden wird (Matiaske & Weller, 2006).

2.2 Arbeitsmotivation

Es existieren bereits verschiedenste Theorien zur Arbeitsmotivation (Nerdinger et al., 2014). Die Begriffe Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit werden oft synonym verwendet, da sie eher schwer voneinander abgrenzbar sind (Nerdinger, 2014). Die Arbeitszufriedenheit bezieht sich darauf, wie Mitarbeitende ihre Arbeit wahrnehmen und empfinden (Kauffeld & Schermuly, 2019). Sie nimmt eine retrospektive Orientierung an, da sie sich auf vergangene Erfahrungen und Gefühle bezieht. Im Gegensatz dazu bezieht sich die Arbeitsmotivation auf Art, Auswahl, Stärke und Intensität des Verhaltens bei der Arbeit (Comelli et al., 2014). Arbeitsmotivation ist eher prospektiv orientiert, da sie konkrete Auswirkungen darauf hat, wie engagiert oder effektiv jemand seine Arbeit erledigt (Kauffeld & Schermuly, 2019).

Die Theorien der Arbeitsmotivation lassen sich in zwei verschiedene Klassen einteilen:

Inhaltstheorien: Diese Art von Arbeitsmotivationstheorien fokussieren sich auf die Inhalte der Motive. Sie beantworten die Frage, was genau eine Person motiviert (Drumm, 2008). Einige Beispiele für Inhaltstheorien sind die Alderfers ERG-Theorie (1969) und die McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse (1961).

Prozesstheorien: Im Gegensatz dazu beziehen sich Prozesstheorien auf die psychologischen Prozesse, die dazu führen, dass eine Handlung durchgeführt wird und wie sie durchgeführt wird (Drumm, 2008). Beispiele für Prozesstheorien sind das Job Characteristic Modell von Hackman und Oldham (1976) oder Locke und Lathams Zielsetzungstheorie (1990).

In den folgenden Abschnitten wird vertieft auf die Selbstbestimmungstheorie (SDT) nach Deci und Ryan (2000) eingegangen. Die SDT stützt sich auf über vier Jahrzehnte

evidenzbasierten Forschung und bleibt eine wichtige Theorie in der Wissenschaft und Praxis der Motivationsforschung (Ryan, 2023). Die weiteren Theorien können in dieser Arbeit nicht vertieft behandelt werden, da dies sonst den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

2.2.1 Self-Determination Theory

Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) betrachtet Motivation sowohl in Bezug auf den Prozess (wie wir motiviert sind) als auch auf den Inhalt der Motivation (welche Ziele wir verfolgen) (Deci & Ryan, 2000). Die Selbstbestimmungstheorie wurde erstmals von den Forschern Deci und Ryan (1980) erfasst. Sie ist bereits über 40 Jahre alt, was sie zu einer der älteren Theorien macht (Deci & Ryan, 1989). Trotzdem hat sie nicht an Aktualität verloren (Unger, 2022). Die Theorie wird seit 40 Jahren laufend aktualisiert was ihre Relevanz und breiten Anwendungsmöglichkeiten unterstreicht. (Ryan, 2023).

Die SDT geht davon aus, dass Personen gewisse Grundbedürfnisse besitzen, welche die Motivation und deren Wohlbefinden beeinflussen können (Deci & Ryan, 1985). Das erste Bedürfnis bildet die Autonomie (Ryan & Deci, 1985). Autonomie zu erleben bedeutet, ein Gefühl von Initiative und Eigenverantwortung für das eigene Verhalten zu haben (Deci & Ryan, 2000). Es beinhaltet das Gefühl Handlungen aufgrund eigener Entscheidung auszuführen (Deci, Ryan & Olafsen 2017). Laut Forschung führt Autonomie zu einer erhöhten Selbstmotivation (Grolnick & Ryan, 1989), Zufriedenheit (Deci et al., 1989), einer erhöhten Leistung (Benware & Deci, 1984) und ein erhöhtes Wohlbefinden (Blais & Brière, 1992).

Kompetenz und soziale Eingebundenheit sind zwei weitere zentrale Bedürfnisse, die laut SDT die Motivation beeinflussen (Ryan & Deci, 2000; Martela & Ryan, 2016). Kompetenz bezieht sich auf das Gefühl der Effektivität und des Erfolgs bei der Ausführung von Aufgaben (Ryan & Deci, 1985). Das Bedürfnis nach Kompetenz wird am besten in einem gut strukturierten Umfeld befriedigt, das optimale Herausforderungen, positives Feedback und Wachstumschancen bietet (Ryan & Deci, 2020). Die soziale Eingebundenheit behandelt die Wichtigkeit von positiven Arbeitsbeziehungen, welche einer Person ein Gefühl von Zugehörigkeit und gegenseitigem Respekt vermitteln kann (Baumeister & Leary, 1995). In einer Studie von James und Greenberg (1989) wurde beobachtet, dass die Identifikation mit einer Gruppe zu einer Steigerung der Leistung führte. Wenn diese Bedürfnisse erfüllt sind,

fühlen sich Individuen motivierter und engagierter bei ihren Aktivitäten (Ryan & Deci, 2000; Martela & Ryan, 2016). Die Kombination von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit hat einen synergistischen Effekt auf die Motivation (Ryan & Deci, 2000). Wenn alle drei Bedürfnisse erfüllt sind, steigt die intrinsische Motivation erheblich (Chen et al., 2015). Zusammen schaffen diese Faktoren eine optimale Motivationsbasis, die weit über die Wirkung von extrinsischen Anreizen hinausgeht (Martela & Ryan, 2016).

Deci und Ryan (1985) ergänzten in späteren Jahren die Self-Determination Theory mit der Sub-Theorie «Organismic Integration Theory» (OIT). Diese Theorie behandelt den Grad an Autonomie, den Personen im Unternehmen erleben. Sie behandelt die Stärke einer autonomen Motivation im Vergleich zur kontrollierten Motivation und schlägt eine multidimensionale Sichtweise auf die Motivation vor (Deci & Ryan, 2000). Die autonome Motivation (**intrinsische Motivation und gut internalisierte extrinsische Motivation**) beinhaltet freiwilliges und gewähltes Handeln, während kontrollierte Motivation (**externe Regulation und introjizierte extrinsische Motivation**) das Handeln aufgrund eines Gefühls von Zwang oder Druck beschreibt (Deci & Ryan, 1985). Die extrinsische Motivation kann unterschiedlich stark internalisiert werden. Internalisation ist der Prozess, bei dem externe Regulation in eine interne Regulation transformiert wird mit unterschiedlichem Grad an Autonomie (Deci & Ryan, 2000), wobei die autonomeren Formen der Motivation zu positiveren Ergebnissen führt als die kontrollierte Motivation (Deci & Ryan, 1985).

In Abbildung 1 ist ersichtlich, dass das Kontinuum mit der **Amotivation** beginnt, die sich ganz links befindet (Deci & Ryan, 2020). Amotivation bezieht sich auf einen Mangel an Motivation oder Absicht zu handeln (Deci, Ryan & Olafsen 2017). Weiter entlang des Kontinuums nach rechts befindet sich die **Externe Regulation**. Dies ist die am meisten kontrollierte Form extrinsischer Motivation (Gagné & Deci, 2005). Sie beinhaltet die Ausführung eines Verhaltens, um eine gewünschte Konsequenz zu erhalten oder eine unerwünschte zu vermeiden. Die Regulation liegt ausserhalb der Person und wird von externen Umständen gesteuert (Deci & Ryan, 2000). Als nächstes kommt die **Introjizierte Regulation**, eine eher kontrollierte Form internalisierter extrinsischer Motivation (Gagné & Deci, 2005). Die Regulation liegt innerhalb der Person, ist aber immer noch relativ kontrolliert (Gagné et al., 2015). Ein Beispiel für introjizierte Regulierung sind Personen, welche aufgrund eines internen Drucks handeln um ihr Selbstwertgefühl und ihr Ego zu schützen (Ryan, 1982). Die

Identifizierte Regulation ist die nächste Art von Motivation auf dem Kontinuum (Deci & Ryan, 2020). Bei der identifizierten Motivation erkennen Menschen den persönlichen Wert oder die Bedeutung eines Verhaltens und akzeptieren es als wichtig für sich selbst (Deci, Ryan & Olafsen, 2017). Die **Integrierte Regulation** (fehlt im MWMS) ist die selbstbestimmteste Form extrinsischer Motivation (Deci & Ryan, 2000). Mit integrierter Regulation haben Personen das Gefühl, dass das Verhalten ein integraler Bestandteil ihrer Identität ist und aus ihrem Selbstverständnis heraus entsteht (Deci & Ryan, 2020). Es wird immer noch als extrinsische Motivation betrachtet, weil die Motivation durch das Verhalten nicht unbedingt aus reinem Antrieb oder Freude daran entsteht (Gagné & Deci, 2005). Schliesslich, ganz rechts am Ende des Kontinuums, befindet sich die **Intrinsische Motivation**. Dies ist die selbstbestimmteste, die autonomste Form der Motivation (Deci & Ryan 1989). Sie beinhaltet die Ausführung eines Verhaltens, weil die Aktivität selbst interessant und angenehm ist (Deci & Ryan, 2000). Intrinsische Motivation ist unveränderlich selbstbestimmt und wird nicht von externen Faktoren beeinflusst (Deci, Ryan & Olafsen, 2017). Im Arbeitskontext ist die SDT besonders relevant, da sie aufzeigt, wie Arbeitsumgebungen gestaltet werden können, um die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu fördern (Forner et al., 2020). Dies beinhaltet die Bereitstellung von Autonomie, das Schaffen von Gelegenheiten zur Kompetenzentwicklung und die Förderung positiver sozialer Interaktionen (Gagné & Deci, 2005).

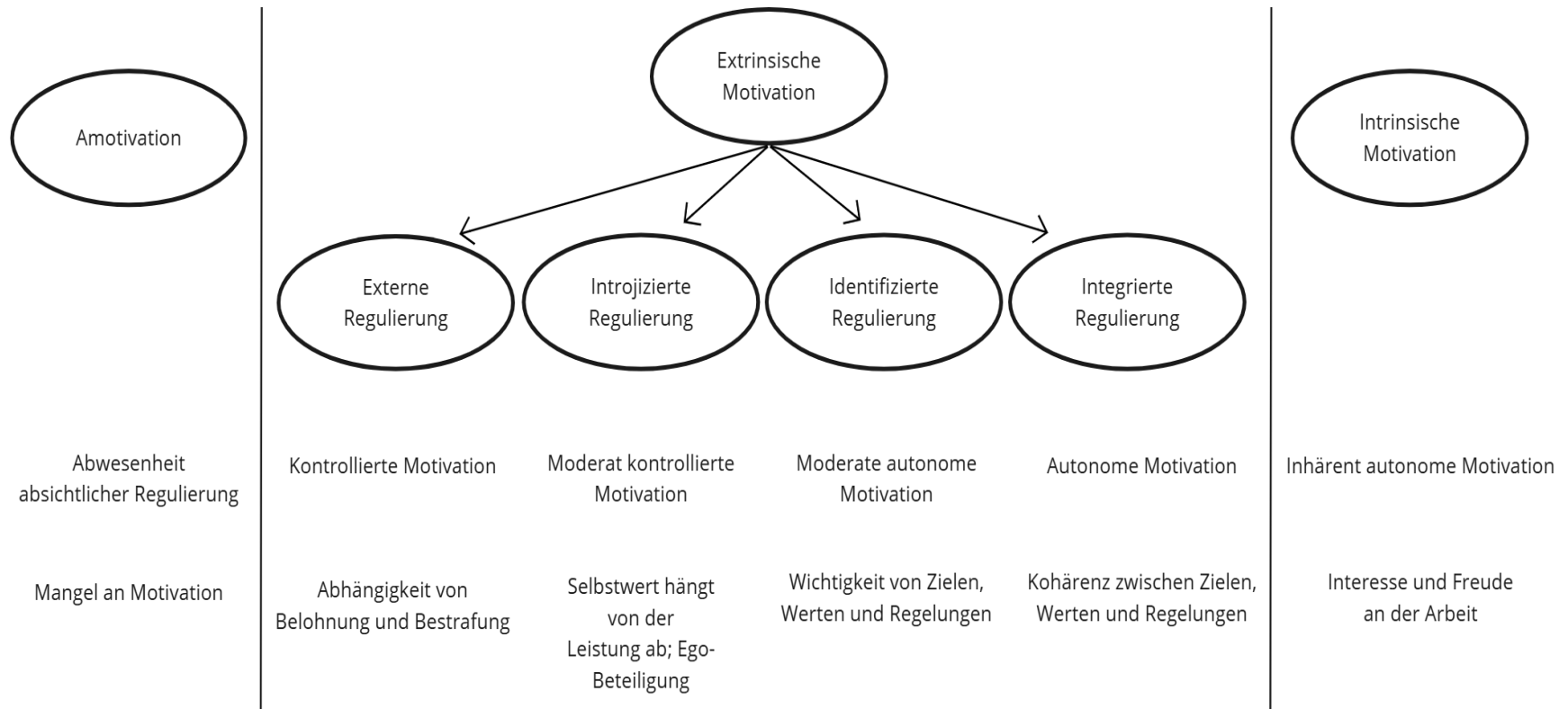


Abbildung 1 Das Kontinuum der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (2000)

3 Anreizsysteme

Unternehmen verwenden Anreizsysteme, um ihre Mitarbeitenden zu vorteilhaftem Verhalten für das Unternehmen zu animieren (Hormel & Seibt, 2017). Anreize dienen also dazu, die Mitarbeitenden zu motivieren und miteinander zu koordinieren (Jost, 2008).

Es gibt verschiedene Funktionen die Anreizsystemen in der Arbeitswelt haben. Berthel und Becker (2010, S, 539) unterscheiden diese sechs Funktionen:

- Motivationsfunktion
- Steuerungsfunktion
- Kooperationsfunktion
- Selektionsfunktion
- Veränderungsfunktion
- Informationsfunktion

3.1 Materielle Anreize

Unter dem Begriff der materiellen Anreizen werden Vergütungssysteme zusammengefasst, bei denen es sich meist darum handelt, finanzielle Vorteile zu erreichen (Hormel & Seibt, 2017). Vergütungssysteme werden in fixe oder variable Vergütungen, sowie Zusatzleistungen unterteilt (Balkin & Bannister, 1993). Zusammen ergeben diese Vergütungen die sogenannte «Total Compensation» (Becker und Kramarsch, 2006).

Die fixe Vergütung ist eine Form der Entlohnung der zeitbezogenen Arbeit. Sie ist vertraglich vereinbart und wird in regelmässigen Zeitabständen ausgezahlt (Bernard, 2006). Bei der fixen Vergütung wird kein Zusammenhang mit der konkret erbrachten Leistung gemacht (Hormel & Seibt, 2017). Es wird die zur Ausführung gewisser Aufgaben erforderliche Qualifikation regelmässig vergütet (Fempel & Zahnder, 2005).

Die variable Vergütung ist jedoch leistungs- und erfolgsabhängig und beinhaltet keine vertragliche Fixierung (Schettgen, 1996). Lediglich die Grundlagen für die Berechnung der variablen Vergütung kann vertraglich fixiert werden (Falkenstein, 2005). Die variable Vergütung kann wiederum in drei Komponente unterteilt werden:

Prämien: Unter Prämien versteht man vertraglich festgelegte Zahlungen des Unternehmens an Führungskräfte oder Mitarbeitende für die Erreichung vordefinierter Ziele qualitativer oder quantitativer Art (Fuchs und Unger 2003).

Provision: Provisionen sind eine Form der variablen Vergütung, bei denen Mitarbeitenden einen zuvor festgelegten Anteil beispielsweise anhand des Umsatzes des Unternehmens, zusätzlich zu ihrer festen Vergütung erhalten (Mattmüller, 2012). Hierbei handelt es sich ausschliesslich um finanzielle Leistungen (Mattmüller, 2012).

Sozialleistungen: Bei den Sozialleistungen stehen soziale Aspekte im Vordergrund. Dazu gehören beispielsweise die Altersvorsorge oder die Versorgung in krankheits- oder unfallbedingten Ausfällen. Sie sollen die Mitarbeitenden gegen Risiken wie Arbeitsunfähigkeit oder Unfällen schützen (Schuler & Rogovsky, 1998).

3.2 Immaterielle Anreize

Hier werden Anreize gesetzt, welche nicht oder nicht direkt materieller Art sind.

Beispielsweise über den Arbeitsinhalt, die Entwicklungs- und Förderungsmassnahmen oder Arbeitszeitmodellen, welche eine gute Life-Domain Balance fördern (Hormel & Seibt, 2017).

Kolb (2010, S. 402) erstellte eine Liste von Beispielen für immaterielle Anreize:

- Arbeitsorganisation/Arbeitsinhalt
- Arbeitszeitregelung
- Personalentwicklung/Förderung
- Kollegen und Gruppe/Betriebsklima
- Vorgesetzter/Führung
- Statussymbole
- Mitbestimmung/Partizipation
- Information
- Work-Life-Balance
- Gesundheitsmanagement

Während materielle Anreize klar definiert und kurzfristig festgelegt werden können, lassen sich viele immaterielle Anreize, wie das Arbeitsklima oder das Unternehmensimage, nur

indirekt und oft aufwendig sowie mittel- bis langfristig beeinflussen (Hormel & Seibt, 2017).

Diese Anreize sind grundsätzlich für alle Berufsgruppen wichtig (Hormel & Seibt, 2017):

- **Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven:** Es sollten klare Entwicklungswege innerhalb des Unternehmens existieren und den Mitarbeitenden angeboten werden (Hormel & Seibt, 2017).
- **Arbeitsgestaltung:** Die Arbeitsgestaltung hat einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden, vor allem die intrinsische Motivation (Rosenstiel & Nerdinger 2011).
- **Arbeitszeitmodelle:** Flexible Arbeitszeitmodelle werden immer mehr als wichtiges Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers angesehen und von Mitarbeitenden erwünscht (Weitzel 2014).
- **Gesundheitsmanagement:** Der Aufbau eines umfassenden Gesundheitsmanagements ist immer wichtiger, für alle Mitarbeitende eines Unternehmens (Hormel & Seibt, 2017).

3.3 Zusammenfassung der Literatur:

Arbeitsmotivation ist ein viel untersuchtes Thema in der Forschung (Nerdinger et al., 2014).

Eine zentrale Theorie ist die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1980). Diese

identifiziert drei grundlegende Bedürfnisse: Autonomie, Kompetenz und soziale

Eingebundenheit (Deci & Ryan, 2000). Autonomie bezieht sich auf das Gefühl der

Selbstbestimmung und Kontrolle über eigene Handlungen (Deci, Ryan & Olafsen, 2017).

Kompetenz beschreibt das Bedürfnis, sich effektiv und fähig zu fühlen, und soziale

Eingebundenheit bezieht sich auf das Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit zu

anderen (Deci & Ryan, 2000). Laut Deci und Ryan (1985) gibt es verschiedene Grade an

extrinsischer Motivation, die soziale und materielle externale Motivation, die introjizierte

und identifizierte Motivation. Die intrinsische Motivation ist die vollkommen autonome

Motivation und die Amotivation beinhaltet die Abwesenheit von Motivation (Deci & Ryan, 1985).

Tabelle 1 Zusammenfassung der SDT-Dimensionen in Anlehnung an Ryan & Deci (1985)

Amotivation	Bezieht sich auf das Fehlen oder die Abwesenheit von Motivation für eine Aktivität.
Externe Regulation	Die externe Regulation ist die Motivation eine Aufgabe auszuführen, um Belohnungen oder Strafen externer Personen zu erhalten. Diese Regulation unterscheidet sich zwischen sozialer und materieller extrinsischer Regulation.
Introjierte Regulation	Regulation des Verhaltens aus innerem Druck heraus, wie zum Beispiel Ego-Involvierung, Scham und Schuld. Diese Form der Internalisierung wird als kontrollierend erlebt (Ryan & Connell, 1989).
Identifizierte Regulation	Eine Aktivität wird ausgeführt, weil man sich mit ihrem Wert oder ihrer Bedeutung identifiziert und sie als eigene akzeptiert, so dass diese Form der Internalisierung freiwillig ist.
Integrierte Regulation	Mit integrierter Regulation haben Menschen das Gefühl, dass das Verhalten ein integraler Bestandteil ihrer Identität ist und aus ihrem Selbstverständnis heraus entsteht.
Intrinsische Motivation	Diese wird definiert als das Ausführen einer Aufgabe um ihrer selbst willen, das heisst, weil diese als interessant und angenehm empfunden wird.

Es gibt verschiedene Formen von Anreizsystemen. Grob werden diese in materielle und immaterielle Anreize unterteilt (Nerdinger, 2014). Dabei bilden materielle Anreize zum Beispiel das Gehalt oder Boni, während immaterielle Anreize das Betriebsklima, die Arbeitszeitregelung und weiteres umfasst (Hormel & Seibt, 2017).

Diese Arbeit soll verschiedene Fragestellungen und Hypothesen beantworten. Die erste Fragestellung lautet: «Was motiviert die Mitarbeitenden bei der Arbeit im Lolipop?». Besonders interessant ist es zu sehen, welche Dimensionen der Selbstbestimmungstheorie am höchsten, beziehungsweise am tiefsten bei den Mitarbeitenden ausgeprägt sind. Zusätzlich sollen die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden dem Unternehmen dazu verhelfen, optimale Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Die zweite Fragestellung lautet: «Welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben die

Mitarbeitenden?». Da der Fragebogen von Gagné et al. (2015) erst einmal im deutschen Sprachraum getestet wurde, wäre es interessant zu sehen, wie dieser in einer weiteren Testung auf Deutsch ausfällt. Dafür wurde die dritte Fragestellung generiert: «Wie reliabel ist der MWMS-Fragebogen?». Nun zu den Hypothesen dieser Arbeit. Eine Studie von Deal, Stawiski, Graves, Gentry, Weber & Ruderman (2013) untersuchte wie die Variablen «Generation» und «Führungsposition» im Unternehmen die Motivation von Mitarbeitenden beeinflusst. Es wurde erkannt, dass die intrinsische Motivation für die Personen mit einer höheren Führungsfunktion (Chief Executives, Operating Officers) höher waren (Deal et al., 2013). Ebenso hatten die Mitarbeitenden in höheren Positionen eine leicht tiefere extrinsische Motivation (Deal et al., 2013). Zusätzlich haben Führungspersonen und Mitarbeitende oft verschiedene Verantwortlichkeiten und Anreize, was zu Unterschieden in ihrer Motivation führen könnte (Khan & Iqbal, 2013). Aus diesen Gründen wurde für diese Arbeit die Hypothese aufgestellt: «Die Art der Arbeitsmotivation unterscheidet sich zwischen Mitarbeitenden ohne und Mitarbeitenden mit einer Führungsposition.». Matsuki und Nakamura (2018) untersuchten die Unterschiede von Motivationsfaktoren anhand der Anstellungsdauer. Mit zunehmender Dienstdauer nahm die Wichtigkeit von extrinsischen Faktoren wie Gehalt und Arbeitsaufwand im Unternehmen ab (Matsuki & Nakamura, 2018). Karatepe und Uludag (2007) fanden eine positive Korrelation zwischen langjähriger Anstellungsdauer und Arbeitszufriedenheit. Aufgrund dessen, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation sich gegenseitig beeinflussen wird die Hypothese aufgestellt: «Die Art der Motivation unterscheidet sich je nach Anstellungsdauer». Wie bereits behandelt, postuliert die Selbstbestimmungstheorie, dass eine Arbeitsumgebung bei der Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit vorhanden sind und von den Mitarbeitenden erlebt wird, am besten die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden stärkt (Deci & Ryan, 1985). Daraus wird die Hypothese abgeleitet: «Es besteht eine Übereinstimmung zwischen den Bewertungen der Arbeitsmotivationsdimensionen des MWMS durch die Mitarbeitenden und dem wahrgenommenen Anreizsystem bei Lolipop».

4 Methodik

4.1 Untersuchungsdesign und Ablauf:

Um die Fragestellungen und Hypothesen dieser Arbeit zu beantworten, wurde ein Fragebogen erstellt, welcher die Art der Motivation der Mitarbeitenden, sowie das wahrgenommene Anreizsystem bei Lolipop messen soll. Zusätzlich wurden Verbesserungsvorschläge, sowie positives Feedback der Mitarbeitenden erfasst und analysiert. Der Multidimensional Work Motivation Scale wurde als passend erachtet, um die Fragestellungen zu beantworten. Der Fragebogen ist frei verfügbar und kann von Personen für einen nicht-kommerziellen Zweck verwendet werden (Gagné et al., 2015). Das Forschungsdesign dieser Studie ist ein Fragebogen mit vorwiegend quantitativen Daten. Es werden noch zwei offene Fragen gestellt, da diese einen tieferen Einblick in das Befinden der Mitarbeitenden ermöglichen. Ziel der Studie ist es zu evaluieren, wie die Mitarbeitenden im Unternehmen motiviert sind, was sie motiviert und ob das Unternehmen dies auch mit ihren Anreizen im Unternehmen deckt. Zusätzlich sollen anhand von offenen Fragen Verbesserungsvorschläge und positive Feedbacks generiert werden. Der Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) wurde von (Gagné et al., 2015) auf verschiedene Sprachen geprüft. Die deutsche Fassung wurde in einem Unternehmen überprüft und erhielt überwiegend gute Ergebnisse für die Gütekriterien. Der Fragebogen basiert auf der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1989). Ebenso werden die Mitarbeitenden nach ihrer Dauer der Anstellung im Unternehmen befragt und ob eine Führungsposition oder eine Mitarbeitendenposition ausgeübt wird. Dazu sollen Unterschiedsanalysen der Mittelwerte gemacht werden. Zum Schluss des Fragebogens haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, offen ihre Verbesserungsvorschläge zu geben und in einer zweiten offenen Frage ihre positiven Rückmeldungen an das Unternehmen. Um die Privatsphäre der Mitarbeitenden zu schützen, werden alle Daten nach Abschluss der Bachelorarbeit vollständig gelöscht.

4.2 Sampling:

Die Stichprobe besteht aus Mitarbeitenden des Unternehmens Lolipop, welche im Verkauf arbeiten. Dazu gehören die Verkaufsmitarbeitenden, die Store Manager und die Area Manager. Insgesamt arbeiten 71 Personen im Verkauf. Davon sind 55 Personen als Verkaufsmitarbeitende und Verkaufsmitarbeiter tätig. 16 der Mitarbeitenden üben eine Führungsposition aus. Führungspersonen bilden zu einen die Area-Managerin mit einer Stellvertretenden Area Managerin. Diese sind für mehrere Standorte des Lolipops zuständig

und übernehmen Planungs-, Koordinierungs- und Führungsaufgaben. Für jeden Store gibt es einen Store-Manager oder eine Store-Managerin und gegebenenfalls noch eine Store-Management-Assistenz oder Junior-store-Manager oder Managerin. Diese übernehmen wiederum Führungsfunktionen innerhalb ihres Stores und den Mitarbeitenden des Stores. Weiter gibt es Verkaufsmitarbeitende, welche an der Front ohne Führungsaufgaben arbeiten. Zu den täglichen Aufgaben gehören die Kundenbetreuung und der aktive Verkauf, sowie Reinigungs- und Produktionsarbeiten.

4.3 Fragebogen:

Der Fragebogen dieser Arbeit besteht aus verschiedenen Teilen. Dabei besteht der erste Teil des Fragebogens aus dem Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). Der Fragebogen basiert auf der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (1985;1989). Es wurden bereits weitere validierte Fragebögen basierend auf der SDT generiert, welche für den Sport oder die Ausbildung erstellt wurden (Grolnick & Ryan, 1987; Guay, Vallerand & Blanchard, 2000). Blais, Brière, Lachance, Riddle und Vallerand (1993) veröffentlichten die erste SDT-Basierte Arbeitsmotivationsmessung auf Französisch. Dabei wurden die verschiedenen Dimensionen des SDT für die Itemgenerierung benutzt (Blais et al., 1993). 2015 wurde eine Erneuerung des MWMS gemacht, dieser enthielt Antriebs- und Vermeidungsmotive, um die Skalenreliabilität zu verbessern (Gagné et al., 2015). Darüber hinaus wurde die externale Regulation sowohl in materielle (z.B. Geld) als auch auf soziale Belohnungen (z.B. Lob) aufgeteilt, da beide im Arbeitskontext wichtig sind und abgebildet werden sollten (Stajkovic & Luthans, 1997).

Somit ergab sich der aktuelle Multidimensional Work Motivation Scale von Gagné et al. (2015) spezifisch für die Anwendung im Arbeitskontext. Dieser wurde auf sieben verschiedene Sprachen übersetzt und validiert. Die Dimensionen des Fragebogens lauten wie folgt:

Tabelle 2 Dimensionen mit zugehörigen Beispielitems nach Gagné et al., (2015)

Dimension	Beispielitem
Amotivation	«Ich weiss nicht, warum ich diese Arbeit mache; sie ist sinnlos.»
Externale materielle Regulation	«Weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge (z.B. Arbeitgeber, Vorgesetzte).»
Externale soziale Regulation	«Um von anderen Anerkennung zu erhalten (z.B. von Vorgesetzten, Kollegen, Familie, Kunden).»
Introjierte Regulation	«Weil ich mir beweisen muss, dass ich es kann.» «Weil ich mich sonst dafür schämen würde.»
Identifizierte Regulation	«Weil ich es persönlich wichtig finde, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.»
Intrinsische Motivation	«Weil das, was ich bei meiner Arbeit mache, spannend ist.»

Die Validierung des deutschen MWMS-Fragebogens ergab, dass die meisten Dimensionen der Skala eine gute bis sehr gute Reliabilität zeigen. Der Richtwert einer akzeptablen Skala liegt bei 0.60 bis 0.70, wobei eine Skala ab einem Wert von 0.80 als sehr gut erachtet wird (Ursachi, Horodnic & Zeit, 2015). Die introjierte Regulation erhält ein Cronbachs Alpha von 0.55, was als moderat akzeptabel angesehen werden kann (Johnson, 2020). Die intrinsische Motivation hat einen Wert von 0.93, die externale Regulation erhält den Wert 0.80 und die Amotivation hat einen Reliabilitätswert von 0.78.

Der zweite Teil dieses Fragebogens wurde erstellt, um zu erfassen, welche Art von Anreizen oder Motivierung das Unternehmen den Mitarbeitenden bietet. Als erstes wurden für jedes Item zwei verschiedene Variationen generiert. Die Items wurden anhand der verschiedenen MWMS-Dimensionen erstellt. Zur Sicherstellung der Verständlichkeit der Items wurden kognitive Interviews durchgeführt (Willis, 1999).

Kognitive Interviews wurden mit einer kleinen Gruppe von Teilnehmenden durchgeführt. Während dieser Interviews wurden die Teilnehmer gebeten, laut zu denken, während sie die Fragen beantworteten (Willis, 1999).

- Interpretation der Fragen: Wie die Teilnehmer die einzelnen Items verstehen und interpretieren.
- Identifizierung von Missverständnissen: Welche Begriffe oder Formulierungen missverstanden werden könnten.
- Kognitive Belastung: Ob die Fragen zu kompliziert formuliert sind.

Somit konnten die unpassenden Items herausgefiltert und die überbleibenden Items leicht angepasst und im Fragebogen eingefügt werden. Die Entscheidung, kognitive Interviews durchzuführen, basierte auf der Überlegung, dass dieser Ansatz tiefere Einblicke in die Denkprozesse der Teilnehmer und die Verständlichkeit der Items bietet.

Schlussendlich wurden noch zwei offene Fragen zum Befinden der Mitarbeitenden eingefügt. Zum einen wurden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden eingeholt (Welche potenziellen Verbesserungen wünschen Sie sich im Lolipop?), sowie ein positives Feedback (Was gefällt Ihnen am meisten bei der Arbeit im Lolipop?). Die Teilnehmenden wurden dabei aufgefordert, ihre Antwort in einem Textbereich einzutragen. Der Textbereich hatte dabei keine Zeichenlimitation.

Zusammenfassung des Fragebogens

Tabelle 3 Darstellung des Fragebogens

Seite 1	Einwilligungsformular	Auf der ersten Seite wurden die Mitarbeitenden nochmals über das ganze Vorgehen aufgeklärt und gebeten, ihre Einverständniserklärung abzugeben
Seite 2	Text	Auf der zweiten Seite wurden Anweisungen zum Ausfüllen des Fragebogens abgegeben
Seite 3	Drop-down Liste	Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen Lolipop? Weniger als 6 Monate Monate bis 1 Jahr 1 Jahr bis 3 Jahre 3 Jahre bis 5 Jahre 5 bis 8 Jahre
	Einfachauswahl	Welche Position haben Sie im Lolipop? Verkaufsmitarbeitender/Verkaufsmitarbeitende (Sales Associate/SA) Führungskraft (Store Manager/in/SM, Area Manager/in/AM)
Teil 1 Seite 4 & 5	Itemstamm	Es gibt verschiedene Gründe dafür, sich anzustrengen und gute Arbeit zu leisten. Warum strengen Sie sich bei Ihrer Arbeit an?
	Skala	1=Stimme überhaupt nicht zu 2=Stimme nicht zu 3=Stimme eher nicht zu 4=Neutral 5=Stimme eher zu 6=Stimme zu 7=Stimme voll und ganz zu
	Externale Regulation	Um von anderen Anerkennung (z.B. Lob, Wertschätzung) zu erhalten (z.B. von Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen, Familie, Kunden/Kundinnen). Weil andere mich dann stärker respektieren (z.B. Vorgesetzte, Kollegen/Kolleginnen, Familie, Kunden/Kundinnen). Um zu vermeiden, dass ich von anderen kritisiert werde (z.B. von Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen, Familie, Kunden/Kundinnen).

		Weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge (z.B. Vorgesetzte).
		Weil andere mir grössere Job-Sicherheit bieten, wenn ich mich genug anstrenge (z.B. Vorgesetzte).
		Weil ich riskiere, meine Arbeit zu verlieren, wenn ich mich nicht genug anstrenge.
	Introjierte Regulation	Weil ich mir beweisen muss, dass ich es kann.
		Weil ich dann stolz auf mich bin.
		Weil ich mich sonst dafür schämen würde.
		Weil ich mich sonst schlecht fühlen würde.
	Identifizierte Regulation	Weil es meinen Wertvorstellungen (Prinzipien) entspricht, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.
		Weil es mir persönlich etwas bedeutet, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.
		Weil ich es persönlich wichtig finde, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.
	Intrinsische Motivation	Weil ich Spass an meiner Arbeit habe.
		Weil das, was ich bei meiner Arbeit mache, spannend ist.
		Weil die Arbeit, die ich leiste, interessant ist.
	Amotivation	Ich strenge mich nicht an, denn ich habe das Gefühl, bei dieser Arbeit meine Zeit zu verschwenden.
		Ich strenge mich kaum an, denn diese Arbeit ist die Anstrengung nicht wert.
		Ich weiss nicht, warum ich diese Arbeit mache; sie ist sinnlos.
Teil 2 Seite 6 & 7	Itemstamm	Wir kommen nun zum zweiten Teil der Umfrage. Denken Sie kurz zurück an Ihre Arbeit im Lolipop. Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?
	Skala	1=Stimme überhaupt nicht zu 2=Stimme nicht zu 3=Stimme eher nicht zu 4=Neutral 5=Stimme eher zu

		6=Stimme zu 7=Stimme voll und ganz zu
	Amotivationale Motivierung	Ich sehe selten die direkten Auswirkungen meiner Arbeit, was mich frustriert.
		Ich bin nicht motiviert, meine täglichen Aufgaben zu erledigen, da es an Anreizen vom Unternehmen fehlt.
	Extrinsische Motivierung	Ich werde im Unternehmen Lolipop für gute Arbeit gelobt.
		Ich werde bei meiner Arbeit im Unternehmen Lolipop für Fehler bestraft.
		Ich erhalte für gute Leistungen bei der Arbeit im Lolipop, materielle Belohnungen (Gehaltserhöhung, Boni).
		Ich erhalte regelmässig Belohnungen wie Gutscheine oder Geschenke für meine Leistungen.
	Introjizierende Motivierung	Ich fühle mich dazu gedrängt, bestimmte Aufgaben zu erledigen, um mein Selbstwertgefühl zu schützen.
		Ich handle aufgrund eines inneren Drucks bei der Arbeit.
	Identifizierte Motivierung	Ich sehe meine Arbeit als einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.
		Ich kann in meiner Arbeit gemäss meinen eigenen Werten handeln.
	Intrinsische Motivierung	Ich werde vom Unternehmen dazu ermutigt (bestärkt), Freude an meiner Arbeit zu empfinden und sie als Möglichkeit für persönliche Entwicklung zu sehen.
		Ich habe das Gefühl, dass meine täglichen Aufgaben einen persönlichen Sinn haben.
Offene Fragen Seite 8	Offene Fragen	Welche potenziellen Verbesserungen wünschen Sie sich im Lolipop?
		Was gefällt Ihnen besonders bei der Arbeit im Lolipop?
Seite 9	Gewinnspielteilnahme und Abschluss	Die letzte Seite des Fragebogens beinhaltet ein Eingabefeld für die Teilnahme am Gewinnspiel, sowie einen kurzen Abschlusssatz: «Vielen Dank für Ihre Teilnahme, ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!»

4.4 Durchführung

Der Fragebogen wurde auf Tivian erstellt. Tivian ist ein Tool um Fragebögen für verschiedenste Studien zu generieren und enthält zahlreiche Funktionen. Der Fragebogen wurde in verschiedene Teile aufgeteilt. Als erstes wurde eine Einleitungsseite mit einer Einverständniserklärung erstellt, welche Informationen zur Studie und zum Fragebogen enthält. Der zweite Teil des Fragebogens besteht aus dem Multidimensional Work Motivation Scale, welcher aus insgesamt 19 Items besteht und die 5 Dimensionen Amotivation, Externale Regulation, Introjizierte Regulation, Identifizierte Regulation und Intrinsische Motivation. Die Items sollten auf einer Likert-Skala von 1-7 bewertet werden (Likert, 1932; Gagné et al., 2015). Dabei ist 1 der tiefste Wert der Zustimmung mit «Stimme überhaupt nicht zu». Die volle Zustimmung «Stimme voll und ganz zu» enthält den Wert 7. Der nächste Teil besteht aus den selbst erstellten Items der Arbeitsmotivierung durch das Unternehmen. Die 12 Items wurden mit der gleichen Likert-Skala von 1-7 bewertet. Der nächste Teil enthält zwei offene Fragen, welche von den Mitarbeitenden frei ausgefüllt werden konnten. Bis dahin wurden alle Fragen als Pflichtfragen angekreuzt. Zum Schluss wurden noch E-Mail-Adressen für das freiwillige Gewinnspiel eingeholt und die Umfrage mit einem Schlusssatz beendet. Nach der Zustimmung des Praxispartners, die Umfrage zu beginnen, erhielten die Mitarbeitenden einen Flyer mit Informationen zur Umfrage. Alle Mitarbeitenden wurden einzeln angeschrieben und gebeten, den Flyer durchzulesen und danach die Umfrage auszufüllen. Dazu bekamen die Mitarbeitenden einen Fragebogenlink in der gleichen Nachricht. Eine Woche nach Beginn der Erhebung wurde ein Reminder an die Mitarbeitenden verschickt, was die Teilnahme um circa fünf Personen steigerte. Nach zwei Wochen hatten 24 von 71 Personen die Umfrage ausgefüllt. Ein weiterer Reminder, der von den Store Manager und Managerinnen direkt an die Mitarbeitenden weitergeleitet wurde, führte zu einem kleinen Anstieg der Teilnehmenden, der am Ende jedoch abflachte.

4.5 Analyse:

Die Analyse der Daten erfolgt nach der Datenerhebung. Die Daten wurden aus dem Tivian-Tool heruntergeladen und im angepassten SPSS-Format. Die Daten wurde als nächstes genau angeschaut und durchforscht. Anschliessend wurde die Datenbereinigung durchgeführt (Dasu & Johnson, 2003). Die Daten wurden auf Leerwerte oder Fehlwerte überprüft und bereinigt. Danach wurde die Reliabilität beider Fragebogenteile überprüft.

Anhand eines Cronbachs Alpha (Cronbach, 1951) wurde die Skala des Fragebogens auf interne Konsistenz untersucht, um sicherzustellen, dass die darin enthaltenen Items zuverlässige Messinstrumente für die Motivation oder Motivierung der Mitarbeitenden darstellen. Es wurden dann deskriptivstatistische Auswertungen zu der Stichprobe und den Mittelwerten der Dimensionen im Allgemeinen und über die Gruppenvariablen berechnet. Die deskriptiven Auswertungen zu der Stichprobe und die Mittelwerte der verschiedenen Dimensionen und ihren Items dienen dazu, darzustellen, wie sich die Art der Motivierung der Mitarbeitenden im Unternehmen verteilt und wie sich dies je nach Anstellungsdauer oder Position unterscheidet. Um die Hypothesen zu testen, wurden verschiedene Tests im SPSS verwendet. Die Unterschiedshypothesen wurden mit einem Mann-Whitney U-Test und dem Kruskal-Wallis Test ausgewertet. Die Zusammenhangsanalyse wurde anhand einer Spearman-Korrelation gemacht. Zum Schluss des Fragebogens haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit offen ihre Verbesserungsvorschläge und positiven Rückmeldungen zu geben und in einer zweiten offenen Frage ihre positiven Rückmeldungen an das Unternehmen. Die offenen Fragen wurden in verschiedenen Kategorien sinnvoll zusammengefasst und anhand ihrer Nennungen aufgelistet und interpretiert.

5 Ergebnisse

5.1.1 Sample

In diesem Kapitel wird die Stichprobe beschrieben. Dabei wird aufgezeigt, wie die Merkmale «Dienstjahre» und «Position» ausgeprägt sind. Der Fragebogen wurde an 71 Mitarbeitende im Unternehmen per Slack gesendet. Schlussendlich füllten 33 Personen den Fragebogen aus, was einer Rücklaufquote von 46% entspricht. In der Literatur zu Online-Mitarbeitendenumfragen liegt die Rücklaufquote zwischen 30% bis 50% (Gusy & Marcus, 2012; Thielsch & Weltzin, 2009).

Tabelle 4 Darstellung der Teilnehmenden nach Dienstjahre

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Weniger als 6 Monate	8	24.2	24.2
6 Monate bis 1 Jahr	6	18.2	42.4
1 Jahr bis 3 Jahre	13	39.4	81.8
3 Jahre bis 5 Jahre	5	15.2	97.0
Mehr als 5 Jahre	1	3	100.0
Total	33	100.0	

Von den 33 Befragten arbeiten acht Personen weniger als 6 Monate im Unternehmen. 6 Personen arbeiten 6 Monate bis zu 1 Jahr und 13 Personen arbeiten 1 bis 3 Jahre im Verkauf. 5 Personen arbeiten 3 bis 5 Jahre im Unternehmen und eine Person arbeitet mehr als 5 Jahre im Unternehmen (siehe Tabelle 4)

Die Teilnehmenden wurden ebenfalls bezüglich ihrer Position im Unternehmen befragt. Sie wurden gefragt, ob sie als Verkaufsmitarbeitende oder Verkaufsmitarbeitender im Unternehmen arbeiten oder ob sie eine Führungsfunktion ausüben als Store Manager und Managerinnen oder als Area Manager oder Managerinnen.

Tabelle 5 Darstellung der Teilnehmenden nach Position

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozent
Mitarbeitende (SA)	25	75.8	75.8
Führungskraft (SM, AM)	8	24.2	100.0
Total	33		

Wie in Tabelle 5 ersichtlich haben von den 33 Personen, 25 Personen eine Position ohne Führungsfunktion als Verkaufsmitarbeitende oder Verkaufsmitarbeitender. 8 Personen haben eine Position als Store Managerin/Manager oder als Area Manager/Managerin.

5.2 Deskriptive Statistiken

Die Skala der verschiedenen Items wurde mit Cronbachs Alpha über die verschiedenen Dimensionen getestet. Für jede Dimension wurden die Reliabilität und die Trennschärfen der Items ermittelt. Ein Wert von .60 gilt als akzeptabel für die Reliabilität (Nunnally, 1978), während Trennschärfen ab .40 als gut betrachtet werden (Kelava & Moosbrugger, 2020). Die Ergebnisse zeigen Unterschiede zwischen den Dimensionen und geben Aufschluss über die interne Konsistenz der Items.

Tabelle 6 Reliabilitätsanalyse über die Skalen der Dimensionen des MWMS nach Gagné et al., (2015)

Dimension	Cronbachs Alpha	Items	Trennschärfen	Kommentar
Externale Regulation	0.669	6	Teilweise < 0.300	Moderate Reliabilität
Korrektur: Externale Regulation	0.736	5	Teilweise < 0.40	Gut verbesserte Reliabilität
Introjierte Regulation	0.590	4	Teilweise < 0.40 Item 3: .206	Moderate Reliabilität.
Identifizierte Regulation	0.766	3	> 0.57	Gute Reliabilität
Intrinsische Motivation	0.877	3	> 0.72	Sehr hohe Reliabilität
Amotivation	0.811	3	> 0.58	Hohe Reliabilität

Die erste Analyse der Dimension externalen Regulation zeigt ein ungenügendes Cronbachs Alpha von 0.669, was auf eine zu geringe Reliabilität der Items in dieser Dimension hinweist. Die Trennschärfe für das Item: «Weil andere mir grössere Job-Sicherheit bieten, wenn ich mich genug anstrengte (z.B. Vorgesetzte).» fiel mit einem Wert von 0.046 sehr tief aus. Das Item wurde aus der wiederholten Reliabilitätsanalyse dieser Dimension ausgeschlossen. Die Analyse mit den übrigen 5 Items steigerte die Reliabilität auf 0.736 und die Trennschärfen der Items betragen alle über 0.46, wobei eines der Items («Um von anderen Anerkennung zu erhalten.») einen mässigen Wert von 0.36 aufweist. Bei der introjizierten Regulation wurde ein Cronbachs Alpha von 0.590 ausgewiesen. Das Item 3 hatte dabei die niedrigste Trennschärfe mit 0.206. Item: «Weil ich mich sonst dafür schämen würde». Bei Löschen jenes Items würde das Cronbachs Alpha auf 0.673 steigen. Die übrigen Items dieser Dimension hatten alle eine gute Trennschärfe von mindestens 0.42. Die Identifizierte Regulation fällt mit einem Cronbachs Alpha von 0.766 als genügend reliabel aus. Die einzelnen Items weisen alle eine Trennschärfe von über 0.57 auf. Die Dimension Intrinsische Motivation weist die höchste Reliabilität mit einem Cronbachs Alpha von 0.877 auf und einer Trennschärfe aller Items über 0.72. Die Dimension Amotivation fällt mit einem Wert von 0.811 und Trennschärfen von über 0.58 auch eher hoch aus.

Die Tabelle zeigt, dass die meisten Dimensionen eine moderate bis hohe Reliabilität aufweisen. Besonders hervorzuheben sind die Dimensionen «Intrinsische Motivation», «Identifizierte Regulation» und «Amotivation». Einige Dimensionen, wie die «Externale Regulation» und die «Introjizierte Regulation», weisen eine geringere Reliabilität auf.

Tabelle 7 Reliabilitätsanalyse der Skalen der Dimensionen der Motivierung im Unternehmen

Dimension	Cronbachs Alpha	Items	Trennschärfen	Reliabilität
Extrinsische Motivierung	0.595	4	Unter .30	Niedrige Reliabilität
Korrektur: Extrinsische Motivierung	0.693	3	Über .40	Leicht verbesserte Reliabilität
Introjizierte Motivierung	0.319	2	Unter 0.30	Sehr niedrige Reliabilität
Identifizierte Motivierung	0.591	2	Über .40	Moderate Reliabilität
Intrinsische Motivierung	0.711	2	Über .50	Gute Reliabilität
Amotivation	0.723	2	Über .50	Gute Reliabilität

Die Tabelle gibt einen Überblick über das Cronbachs Alpha der Dimensionen, sowie die verschiedenen Trennschärfen der Items. Insgesamt wurden fünf verschiedene Motivationskategorien untersucht.

Die amotivationale Motivierung, die das Fehlen von Motivation beschreibt, wurde durch zwei Items gemessen und zeigt eine gute Reliabilität von 0.723. Die extrinsische Regulation zeigt mit 0.595 eine moderate Reliabilität, die unter dem kritischen Wert liegt. Die Items hatten dabei Trennschärfen von über 0.30. Dabei hatte das Item: «Ich werde im Unternehmen für Fehler bestraft.» eine Trennschärfe von 0.073. Bei Löschen dieses Items betrug die Reliabilität der extrinsischen Motivierung 0.693 und die Trennschärfen betrugen alle über 0.40. Das Konstrukt der introjizierten Motivierung zeigt eine sehr niedrige Reliabilität von 0.319. Die identifizierte Regulation hingegen weist mit einem Wert von 0.591 eine moderate Reliabilität auf und die intrinsische Motivation hat mit einem Wert von 0.711 eine gute Reliabilität. Ansonsten konnten keine weiteren Anpassungen gemacht werden, um den Reliabilitätswert in den Dimensionen «introjizierte Regulation» und «identifizierte Regulation» zu erhöhen.

5.2.1 Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen

Tabelle 8 Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Std. Abw.	Varianz
Ext. soziale Regulation	4.1717	1.33	6.67	1.19350	1.424
Ext. materielle Regulation	3.7879	1.33	6.00	1.05019	1.103
Introjierte Regulation	4.4848	1.00	6.75	1.17915	1.390
Identifizierte Regulation	5.5758	3.67	7.00	1.11577	1.245
Intrinsische Motivation	5.5960	2.67	7.00	1.07934	1.165
Amotivation	1.8182	1.00	4.00	.96857	.938

In der Tabelle 8 ist ersichtlich dass die externale soziale Regulation einen Mittelwert von 4.17 hat und damit etwas höher als die externale materielle Regulation mit einem Mittelwert von 3.79, liegt. Der Mittelwert von 4.48 der introjierten Motivation ist nochmal ein wenig höher als die externale Motivation. Die identifizierte Regulation mit einen Wert von 5.57 und die intrinsische Motivation mit einem Wert von 5.59 bilden die höchsten Mittelwerte ab. Die Amotivation weist einen sehr niedrigen Wert von 1.82 auf.

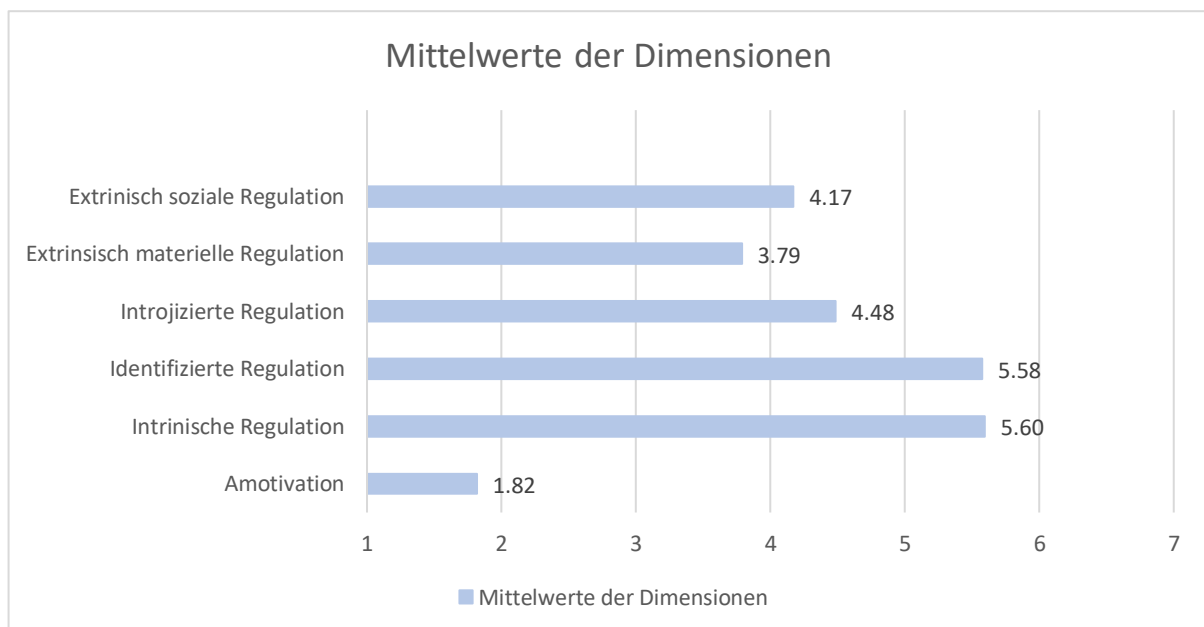


Abbildung 2 Balkendiagramm der Mittelwerte aller Dimensionen

5.2.2 Externale soziale Regulation

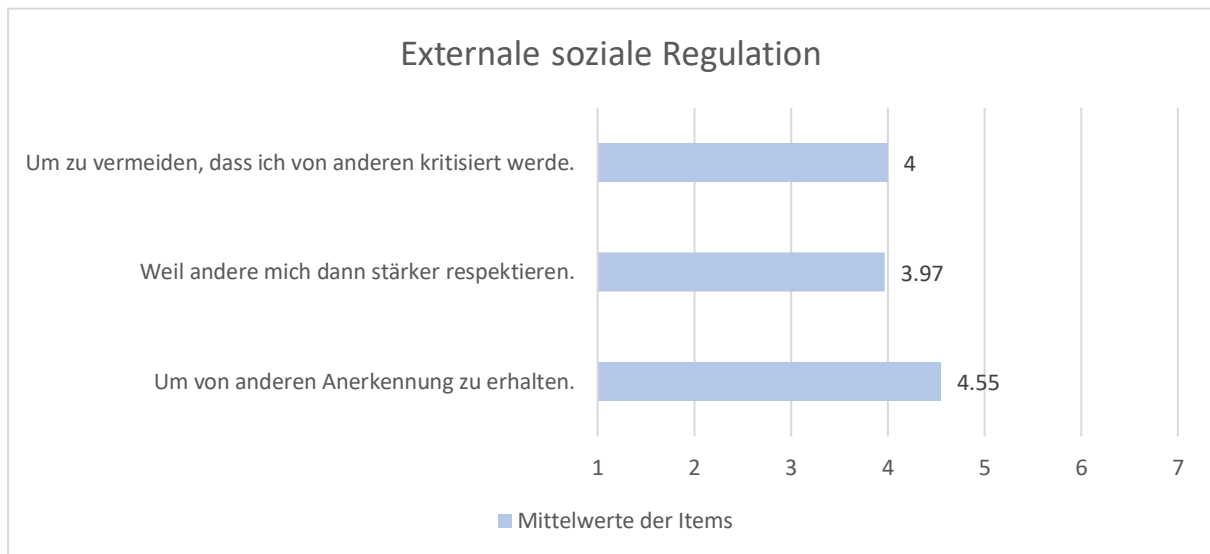


Abbildung 3 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der externen sozialen Regulation

Das obenstehende Balkendiagramm der "Extrinsisch sozialen Regulation" zeigt die Mittelwerte von drei Items, welche die soziale Regulierung erfassen sollen. Das erste Item, "Um zu vermeiden, dass ich von anderen kritisiert werde.", hat einen Mittelwert von 4.00. Das zweite Item, "Weil andere mich dann stärker respektieren.", weist einen Mittelwert von 3.97 auf. Das dritte Item, "Um von anderen Anerkennung zu erhalten", erreicht den höchsten Mittelwert von 4.55.

Tabelle 9 Mittelwerte der externen sozialen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate	4.67
6 Monate bis 1 Jahr (n=69)	4.28
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	4.05
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	3.87
Mehr als 5 Jahre (n=1)	2.66
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	4.33
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	3.66

Neue Mitarbeiter (weniger als 6 Monate) haben den höchsten Mittelwert. Mit zunehmender Dienstdauer nimmt diese Motivation ab. Verkaufsmitarbeitende haben eine höhere externe soziale Motivation als Führungskräfte.

5.2.3 Externale materielle Regulation

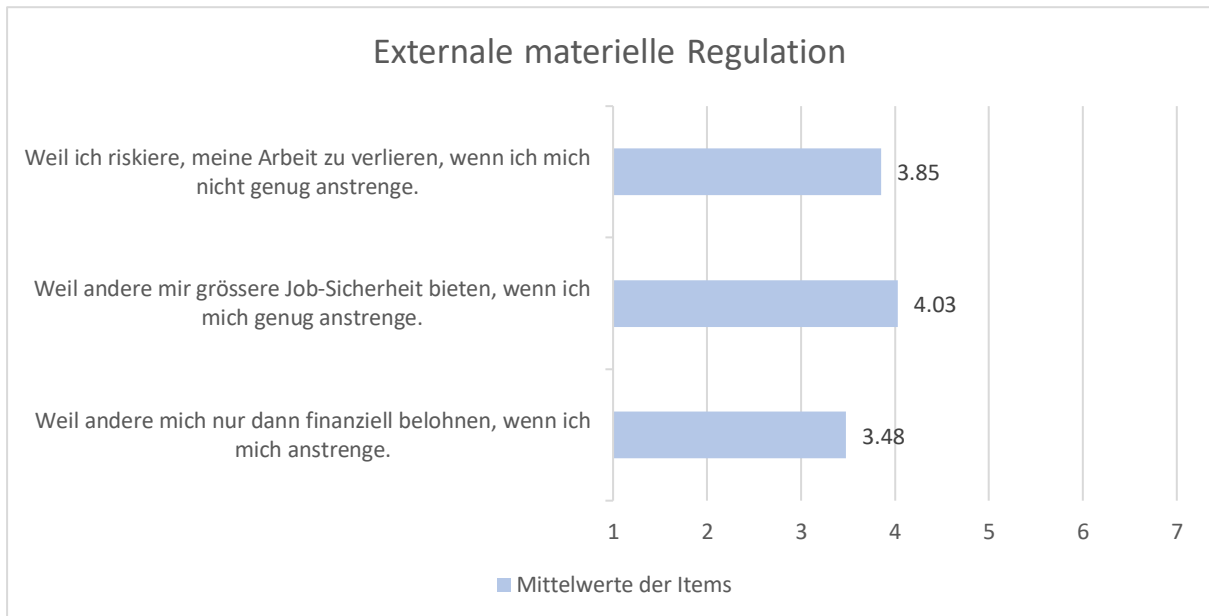


Abbildung 4 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der externen materiellen Regulation

Die Abbildung 5 stellt die Mittelwerte der drei Items, die die materielle Regulierung erfassen sollen, dar. Dabei erhält das erste Item, "Weil ich riskiere, meine Arbeit zu verlieren, wenn ich mich nicht genug anstrenge.", einen Mittelwert von 3.85. Das zweite Item, "Weil andere mir grössere Job-Sicherheit bieten, wenn ich mich genug anstrenge.", weist einen Mittelwert von 4.03 auf. Das dritte Item, "Weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge.", hat den tiefsten Mittelwert von 3.48.

Tabelle 10 Mittelwerte der externalen materiellen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate (n=8)	3.70
6 Monate bis 1 Jahr (n=6)	4.27
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	3.66
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	3.66
Mehr als 5 Jahre (n=1)	3.66
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	3.84
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	3.62

Die externale materielle Regulation ist für Mitarbeiter, die 6 Monate bis 1 Jahr im Unternehmen sind, am höchsten. Verkaufsmitarbeitende weisen einen leicht höheren Wert als Führungskräfte auf. Grundsätzlich gibt es keine grossen Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen.

5.2.4 Die introjizierte Regulation

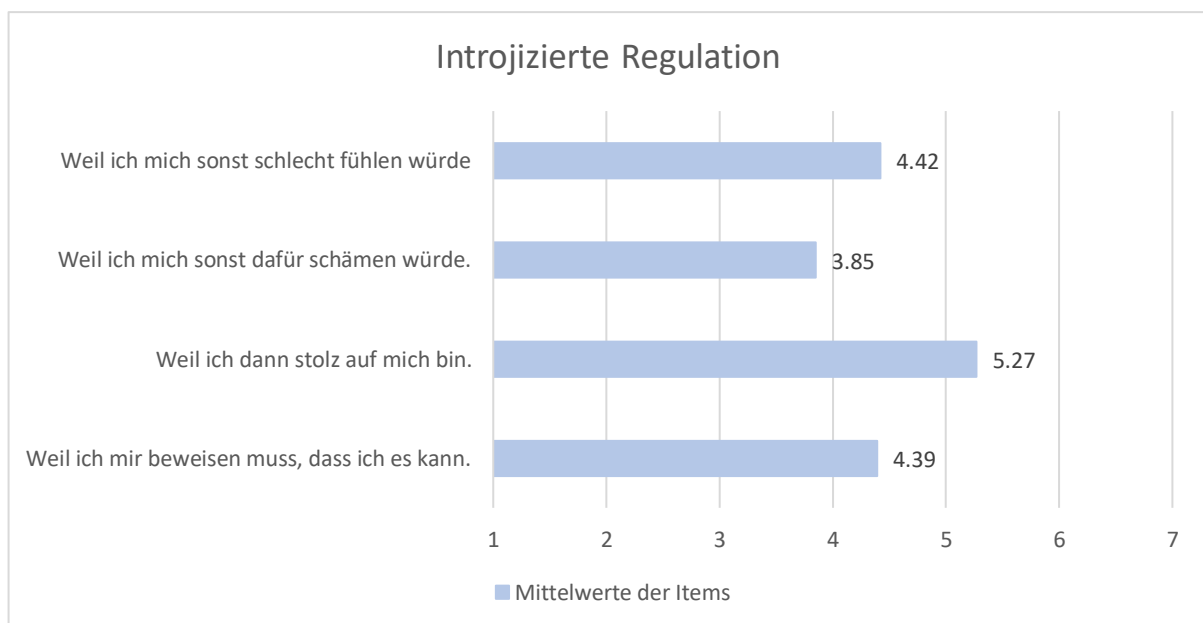


Abbildung 5 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der introjizierten Regulation

Das Balkendiagramm der introjizierten Regulation stellt die verschiedenen Mittelwerte der einzelnen Items in dieser Dimension dar. Das erste Item, "Weil ich mich sonst schlecht fühlen würde.", hat einen Mittelwert von 4.42. Das zweite Item, "Weil ich mich sonst dafür schämen würde.", weist den tiefsten Mittelwert von 3.85 auf. Das dritte Item, "Weil ich dann stolz auf mich bin.", erreicht den höchsten Mittelwert von 5.27. Das vierte Item, "Weil ich mir beweisen muss, dass ich es kann.", hat einen Mittelwert von 4.39.

Tabelle 11 Mittelwerte der introjizierten Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate (n=8)	5.46
6 Monate bis 1 Jahr (n=6)	3.91
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	4.28
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	3.85
Mehr als 5 Jahre (n=1)	5.75
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	4.44
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	4.62

Die introjizierte Regulation hat bei den Personen, welche 6 Monate bis 1 Jahr und 3 Jahre bis 5 Jahre den tiefsten Wert . Verkaufsmitarbeitende und Führungskräfte zeigen keine grössere Unterschiede bei den Mittelwerten.

5.2.5 Die identifizierte Regulation

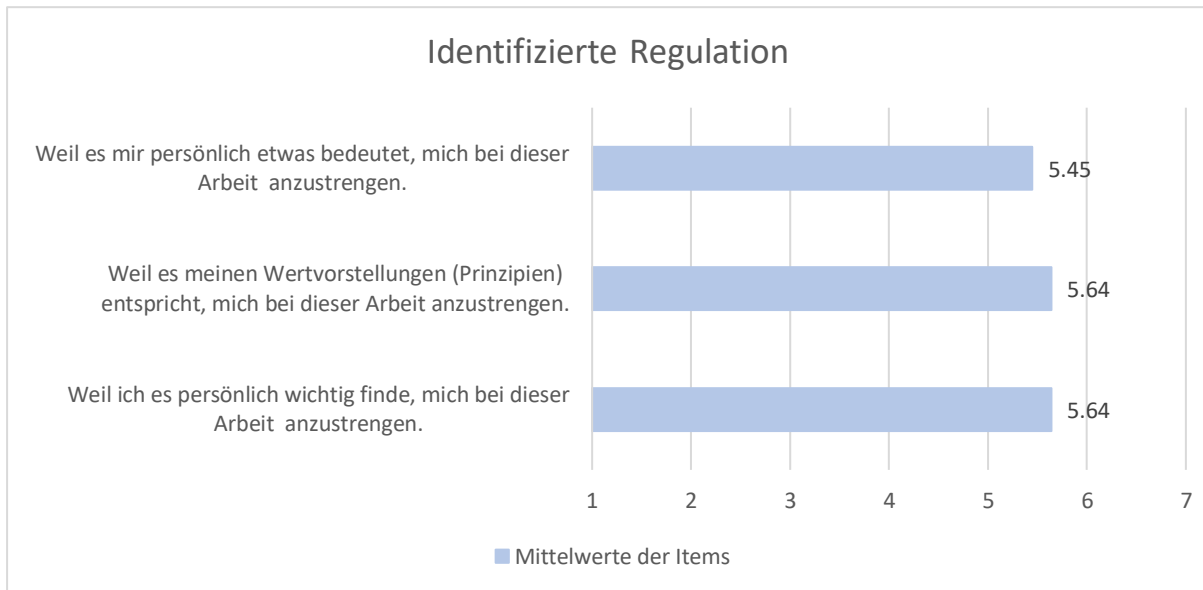


Abbildung 6 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der identifizierten Regulation

Die Abbildung 7 zeigt die Mittelwerte der Items der identifizierten Regulation. Das erste Item, "Weil es mir persönlich etwas bedeutet, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.", hat den tiefsten Mittelwert von 5.45. Das zweite Item, "Weil es meinen Wertvorstellungen (Prinzipien) entspricht, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.", weist einen Mittelwert von 5.64 auf. Das dritte Item, "Weil ich es persönlich wichtig finde, mich bei dieser Arbeit anzustrengen.", erreicht ebenfalls einen Mittelwert von 5.64. Grundsätzlich gibt es keine grossen Unterschiede zwischen den Mittelwerten der einzelnen Items.

Tabelle 12 Mittelwerte der identifizierten Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate (n=8)	6.29
6 Monate bis 1 Jahr (n=6)	4.77
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	5.30
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	5.86
Mehr als 5 Jahre (n=1)	6.67
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	5.48
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	5.87

Die Mittelwerte der identifizierten Regulation sind über alle Gruppen relativ hoch. Mitarbeitende, welche 6 Monate bis 1 Jahr im Unternehmen arbeiten, zeigen dabei den tiefsten Wert. Führungskräfte zeigen einen etwas höheren Wert als Verkaufsmitarbeitende.

5.2.6 Die intrinsische Motivation

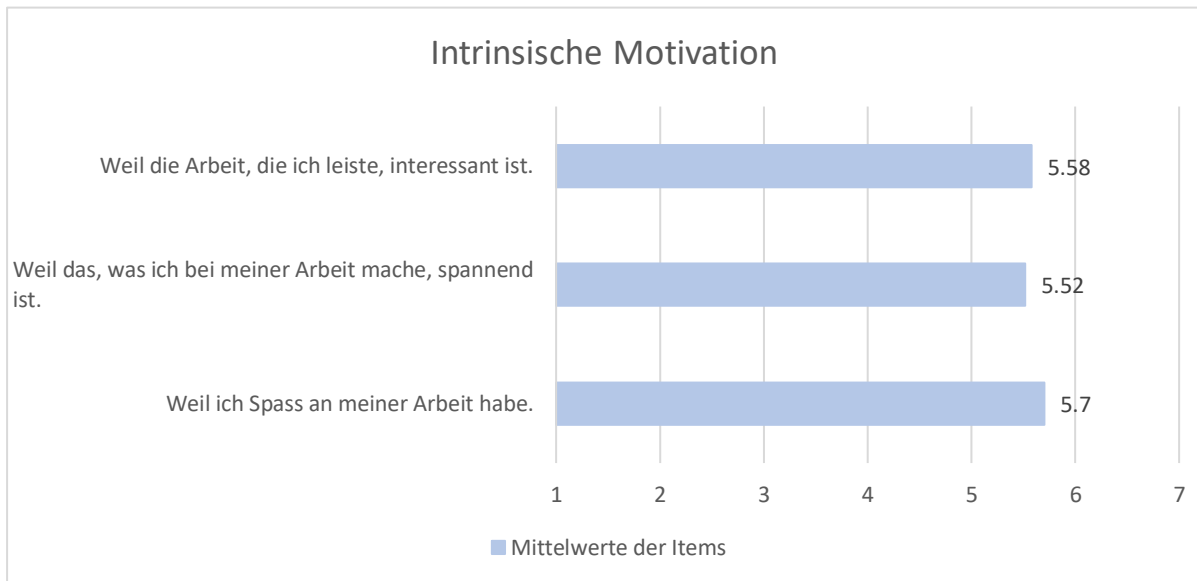


Abbildung 7 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der intrinsischen Regulation

Die einzelnen Items der «intrinsischen Regulation» weisen alle relativ hohe Werte auf (siehe Abbildung 8). Dabei wurde das erste Item, "Weil die Arbeit, die ich leiste, interessant ist.", mit einem Mittelwert von 5.58 bewertet. Das zweite Item, "Weil das, was ich bei meiner Arbeit mache, spannend ist.", weist einen Mittelwert von 5.52 auf. Das dritte Item, "Weil ich Spass an meiner Arbeit habe.", erreicht den höchsten Mittelwert von 5.70.

Tabelle 13 Mittelwerte der intrinsischen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate (n=8)	5.87
6 Monate bis 1 Jahr (n=6)	5.00
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	5.56
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	5.66
Mehr als 5 Jahre (n=1)	6.66
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	5.40
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	6.20

Intrinsische Motivation ist sehr hoch und konstant, unabhängig von der Dienstdauer und Position. Die tiefsten Werte stammen von Mitarbeitenden, welche 6 Monate bis 1 Jahr im Unternehmen arbeiten. Führungskräfte weisen höhere Werte als Verkaufsmitarbeitende auf.

5.2.7 Die Amotivation

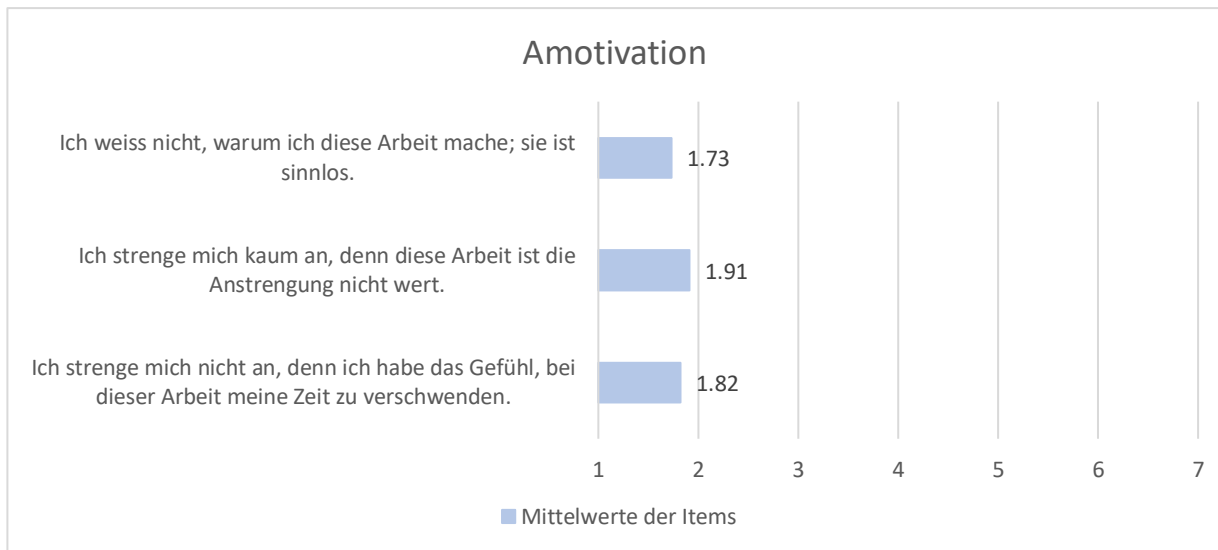


Abbildung 8 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der Amotivation

Die letzte Dimension «Amotivation» wird in diesem Balkendiagramm dargestellt. Das erste Item, "Ich weiss nicht, warum ich diese Arbeit mache; sie ist sinnlos.", hat einen Mittelwert von 1.73. Das zweite Item, "Ich strenge mich kaum an, denn diese Arbeit ist die Anstrengung nicht wert.", weist einen Mittelwert von 1.91 auf. Das dritte Item, "Ich strenge mich nicht an, denn ich habe das Gefühl, bei dieser Arbeit meine Zeit zu verschwenden.", hat einen Mittelwert von 1.82.

Tabelle 14 Mittelwerte der Amotivation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position

Anzahl Dienstdauer	Mittelwert
Weniger als 6 Monate (n=8)	1.08
6 Monate bis 1 Jahr (n=6)	3.11
1 Jahr bis 3 Jahre (n=13)	1.76
3 Jahre bis 5 Jahre (n=5)	1.61
Mehr als 5 Jahre (n=1)	1.33
Position	
Verkaufsmitarbeitende/ Verkaufsmitarbeitender (SA) (n=25)	1.96
Führungskraft (SM, AM) (n=8)	1.37

Die Amotivation ist insgesamt sehr gering. Neuere Mitarbeitende (weniger als 6 Monate) haben den kleinsten Wert in der Dimension «Amotivation». Führungskräfte sind etwas weniger amotiviert als Verkaufsmitarbeitende.

5.3 Hypothesentests

Um die Hypothesen dieser Arbeit zu testen, wurden als erstes Tests zur Verteilung und Varianzgleichheit durchgeführt. Anhand des Shapiro-Wilk Tests, welcher sich für kleinere Stichproben anbietet (Rahman & Govidarajulu, 1997), wurden die Dimensionen des Fragebogens auf Normalverteilung der Daten abgelesen. Dabei ergab sich, dass die Items Externale Regulation und die Introjierte Regulation eine Normalverteilung aufweisen. Die Dimensionen identifizierte sowie, Intrinsische Motivation und Amotivation sind nicht normalverteilt. Des Weiteren wurde ein Test der Varianzgleichheit nach Levene durchgeführt. Dieser zeigte, dass die Dimensionen Intrinsische Motivation und Amotivation ungleiche Varianzen aufweisen, während die restlichen Dimensionen varianzhomogen sind.

5.3.1 Hypothese 1: Die Art der Arbeitsmotivation unterscheidet sich zwischen Mitarbeitenden mit und Mitarbeitenden ohne einer Führungsposition.».

Die Hypothese 1 besagt, dass die Art der Arbeitsmotivation sich zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsposition unterscheidet. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden zwei Analysen durchgeführt: eine basierend auf den Dimensionen der Motivation (siehe Tabelle 8) und eine weitere basierend auf einzelnen Items (siehe Tabelle 7), die spezifische Motivationsfaktoren erfassen. Für die Dimensionen der Motivation wurde ein Mann-Whitney U Test verwendet, um die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zu überprüfen. Dieser Test ist eine nichtparametrische Methode zur Überprüfung von Unterschieden zwischen zwei unabhängigen Gruppen, insbesondere wenn die Daten nicht normalverteilt sind (Laerd Statistics, n.d).

Tabelle 15 Mann Whitney U Test über alle Dimensionen

Mann Whitney U Test der Hypothese anhand Dimensionen					
	Externale Regulation	Introjierte Regulation	Identifizierte Regulation	Intrinsische Motivation	Amotivation
Mann-Whitney U	65.000	91.500	82.500	58.000	76.000
Exakte Sig.	.150 ^b	.726 ^b	.470 ^b	.081 ^b	.330 ^b

Die Ergebnisse zeigen, dass keine signifikanten Unterschiede in der Arbeitsmotivation zwischen den beiden Gruppen auf den verschiedenen Dimensionen vorliegen, da die p-Werte (asymptotische Signifikanz) in allen Fällen über dem Signifikanzniveau von 0,05 liegen. Bei der "Intrinsischen Regulation" ist der p-Wert ($p = .081$) jedoch nahe an der Signifikanzgrenze.

Tabelle 16 Mann Whitney U Test der signifikanten Items

Mann-Whitney U Test der Hypothese der einzelnen Items			
	«Um zu vermeiden, dass ich von anderen kritisiert werde.»	«Weil ich riskiere, meine Arbeit zu verlieren, wenn ich mich nicht genug anstrenge.»	«Weil das, was ich bei meiner Arbeit mache, spannend ist.»
Mann-Whitney U	50.000	49.000	41.000
Exakte Sig.	.036b	.032b	.012b

Bei der Analyse der einzelnen Motivations-Items wurden spezifische Items der Motivationsdimensionen betrachtet, wie beispielsweise die Motivation, gut zu arbeiten, um Kritik von anderen zu vermeiden oder aufgrund des Spannungsfaktors der Arbeit. Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in Bezug auf bestimmte Items (siehe Tabelle 16). Zum Beispiel zeigen die p-Werte (Exakte Signifikanz) von 0,036, 0,032 und 0,012, dass es signifikante Unterschiede in diesen Items zwischen Führungspersonen und Verkaufsmitarbeitenden gibt.

5.3.2 Hypothese 2: «Die Art der Motivation unterscheidet sich je nach Anstellungsdauer».

Tabelle 17 Ergebnisse des Kruskal-Wallis Test über die Dimensionen

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheid
1	Die Verteilung der Introjizierten Regulation ist über die Anstellungsdauer hinweg gleich.	Kruskal-Wallis Test für unabhängige Stichproben	.034	Lehnen Sie die Nullhypothese ab.
2	Die Verteilung der Amotivation ist über die Anstellungsdauer hinweg gleich.	Kruskal-Wallis Test für unabhängige Stichproben	.003	Lehnen Sie die Nullhypothese ab.

Die Hypothese 2 untersucht die Unterschiede in der Arbeitsmotivation zwischen langjährigen und neueren Mitarbeitenden. Zur Untersuchung der zweiten Hypothese, welche mehrere unabhängige Gruppen vergleicht, wurde ein Kruskal-Wallis-Test für mehrere unabhängige Stichproben durchgeführt. Der Kruskal-Wallis Test ist ebenfalls ein nonparametrischer Test welcher mit nicht-normalverteilten Daten, sowie ungleichen Varianzen durchgeführt werden kann (Field, 2018; Laerd Statistics, n.d.).

Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede in der Arbeitsmotivation zwischen langjährigen und neueren Mitarbeitenden in den Dimensionen der introjizierten Regulation und Amotivation da die p-Werte unter dem Signifikanzniveau von 0,05 liegen. Die Unterschiede in diesen beiden Dimensionen sind signifikant ($p=0.001$) zwischen Mitarbeitenden, die weniger als 6 Monate im Unternehmen arbeiten und denen, welche 6 Monate bis 1 Jahr im Unternehmen sind.

5.3.3 Hypothese 3: «Es besteht eine Übereinstimmung zwischen den Bewertungen der Arbeitsmotivationsdimensionen des MWMS durch die Mitarbeitenden und dem wahrgenommenen Anreizsystem bei Lolipop».

Diese Analyse untersuchte die Beziehung zwischen verschiedenen Dimensionen der Motivationsregulierung der Mitarbeitenden und den entsprechenden Dimensionen der Unternehmensmotivierung. Zur Überprüfung der Hypothese, dass die Art der Mitarbeitermotivation mit dem Anreizsystem des Unternehmens übereinstimmt, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Hier wurde das Spearmans Rho abgelesen, da dieser sich für monotone Zusammenhänge (linear oder nicht-linear) und nicht-normalverteilte Daten eignet (Laerd Statistics, n.d). Dabei wurden signifikante Korrelationen festgestellt. Zwischen den Variablen der externalen Regulation und der externalen Motivierung im Unternehmen wurde keine signifikante Korrelation festgestellt.

Amotivation: Es wurde eine hohe Korrelation zwischen der Amotivation der Mitarbeitenden und dem wahrgenommenen Anreizsystem des Unternehmens festgestellt. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.620, und die Signifikanz liegt bei 0.001.

Introjierte Regulation: Bei der introjierten Regulation wurde eine positive mittlere Korrelation zwischen der introjierten Motivationsregulierung der Mitarbeitenden und den entsprechenden Anreizen im Unternehmen gefunden. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.389, und die Signifikanz liegt bei 0.025.

Identifizierte Regulation: Die identifizierte Regulation der Mitarbeitenden korreliert mit der identifizierten Motivierung der Mitarbeitenden durch das Unternehmen zu 0.368, mit einem Signifikanzwert von 0.035.

Intrinsische Motivation: Eine starke Korrelation wurde zwischen der intrinsischen Regulation der Mitarbeitenden und der intrinsischen Motivierung durch das Unternehmen festgestellt. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0.525, mit einer Signifikanz von 0.002.

5.4 Offene Fragen

5.4.1 Verbesserungsvorschläge

Tabelle 18 Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden mit den genannten Häufigkeiten

Kategorie	Anzahl Nennungen
Gehalt	8
Kommunikation	3
Organisation/Schichtplanung	4
Arbeitsmotivation/Team-Events	4
Produktverfügbarkeit/Probierboxen	2

Die vorliegende Tabelle präsentiert verschiedene Kategorien, welche aus den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden generiert wurden, sowie die Anzahl der Nennungen für jede Kategorie. Das Gehalt wurde 8-Mal von den Mitarbeitenden erwähnt. Sie äusserten den Wunsch nach Gehaltserhöhungen oder Boni spezifisch für leistungsstarke Mitarbeitende zur Steigerung der Motivation. Es wurde mehrmals von Mitarbeitenden erwähnt, dass dies der einzige zu bemängelnde Punkt im Unternehmen ist. Die Kategorie "Kommunikation" wurde 3-mal erwähnt. Spezifisch wurde genannt, dass es gewisse Missverständnisse bezüglich den täglichen Aufgaben und To-Do's geben kann, welche zusätzlichen Stress generieren, den man vermeiden sollte. Ansonsten wird auch eine offene Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden gewünscht. Ebenfalls wird erwähnt, dass es wichtig ist die Meinungen der Verkaufsmitarbeitenden ernst zu nehmen und darauf einzugehen. In der Kategorie "Organisation/Schichtplanung" mit 4 Nennungen äussern Mitarbeitende den Wunsch nach einer effizienteren Organisation der Arbeitsabläufe und einer verbesserten Schichtplanung, was den Wunsch nach der Vermeidung von Personalmangel unterstützen könnte. Sie wünschen sich Schulungen für administrative Aufgaben und ein schnelleres, zuverlässigeres Kassensystem. Das Kassensystem wurde mehrmals von verschiedenen Mitarbeitenden erwähnt. Eine Person brachte den Verbesserungsvorschlag, eine zuständige Person für das Kassensystem zu haben, welche bei Ausfällen oder Problemen, vor allem am Wochenende, zur Verfügung steht.

Team-Events wurden 4-mal genannt. Dabei wurde die Idee eines Teamevents mit dem gesamten Unternehmen erwähnt, damit man sich untereinander kennenlernen kann.

Schliesslich wurde die Kategorie "Produktverfügbarkeit/Probierboxen" zweimal genannt. Es wurde der Wunsch nach einer höheren Produktvielfalt von den Gummibärli, sowie mehr Probierboxen zu den verschiedenen Produkten genannt. Dies würde laut Mitarbeitenden die Kundenbetreuung verbessern, da konkretere Aussagen über die Produkte gemacht werden könnten.

5.4.2 Positives Feedback

Tabelle 19 Positives Feedback der Mitarbeitenden mit den genannten Häufigkeiten

Kategorie	Anzahl Nennungen
Kollegialität und Zusammenarbeit	11
Kundenkontakt	9
Arbeitsbedingungen	8
Vielfalt und Abwechslung	6
Entwicklungsmöglichkeiten	4
Anerkennung und Wertschätzung	3
Kreativität	2
Motivation und Freude an der Arbeit	2

Die vorliegende Tabelle bietet eine Zusammenfassung der positiven Feedbacks von Mitarbeitenden. Die Feedbacks wurden wiederum in verschiedene Kategorien eingeteilt und anhand der Anzahl Nennungen aufgeschrieben. Die "Kollegialität und Zusammenarbeit" wird mit 11 Nennungen als besonders wichtig erachtet. Die genannten Sätze betonen mehrmals wie sehr sie ihre netten Kollegen, den offenen Austausch, das familiäre Arbeitsklima und den starken Teamspirit schätzen. Die Kategorie "Kundenkontakt" erhielt 9 Nennungen. Die Mitarbeitenden geniessen es, Kunden zu betreuen und schätzen die positiven Rückmeldungen vom Klientel und den Austausch mit Stammkunden. Die Kategorie "Arbeitsbedingungen" erhielt 8 Nennungen. Die Mitarbeitenden schätzen flexible Arbeitszeiten, angenehme Arbeitsaufgaben und die bunte Arbeitsumgebung. Zusätzlich wurde erwähnt, dass die Struktur des Lolipops, welche eine flache Hierarchie lebt, als positiv empfunden wird. Die Kategorie "Vielfalt und Abwechslung" erhielt 6 Nennungen. Die Mitarbeitenden erwähnen die Vielfalt an Aufgaben und Produkten in ihrem Arbeitsumfeld und wie sie dies schätzen. Sie betonen die abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit, kreativ zu sein. Die "Entwicklungsmöglichkeiten" wurden 4-mal genannt. Sie

erwähnen die Möglichkeit, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln und ihr Potenzial optimal zu entfalten. Bezüglich der "Anerkennung und Wertschätzung" gab es 3 Nennungen. Mitarbeitende betonen die Bedeutung von Lob und Anerkennung seitens der Kollegen und Vorgesetzten sowie die Wertschätzung ihres Engagements und ihrer Leistungen. In Bezug auf "Kreativität" und "Motivation und Freude an der Arbeit" wurden jeweils 2 Nennungen verzeichnet. Mitarbeitende schätzen die Möglichkeit, ihre Kreativität am Arbeitsplatz einzusetzen, indem sie Spiessli oder Gummiröhren gestalten können. Es wird auch erwähnt, dass alles an der Arbeit geschätzt wird und im Allgemeinen eine grosse Motivation und Freude bei der Arbeit empfunden wird.

6 Diskussion

Diese Bachelorarbeit untersuchte die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden bei Lolipop, einem Unternehmen im Dienstleistungssektor, unter Anwendung des Multidimensional Work Motivation Scale. Der MWMS basiert auf der Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci und Ryan (2000). Die Untersuchung umfasste verschiedene Dimensionen der Arbeitsmotivation: externale materielle und soziale Regulation, introjizierte Regulation, identifizierte Regulation, intrinsische Motivation und Amotivation.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Mitarbeitenden bei Lolipop wiesen hohe Werte in der identifizierten Motivation ($M = 5.58$) auf. Dies deutet darauf hin, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit als persönlich wichtig und interessant empfinden. Dies entspricht den Annahmen der Selbstbestimmungstheorie, die besagt, dass die Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zu höherer intrinsischer Motivation führt (Deci & Ryan, 2000) und legt nahe, dass das Unternehmen diese Bedürfnisse gut erfüllt. Dies spiegelt sich auch in den Rückmeldungen der Mitarbeitenden wider, dass das Unternehmen den Mitarbeitenden viel Freiheiten und Kreativität ermöglicht. Die intrinsische Motivation war mit einem Mittelwert von 5.6 am höchsten ausgeprägt. Der hohe Mittelwert von 5.7 gewisser Items wie: «Weil ich Spass an meiner Arbeit habe» zeigen, wie sehr die Mitarbeitenden die Arbeit an sich schätzen und als interessant empfinden. Studien zeigen, dass ein hohes Mass an intrinsischer Motivation zu besseren Arbeitsleistungen, höherer Zufriedenheit und geringerer Fluktuation führt (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen,

2016). Dies deutet auf ein positives Arbeitsklima bei Lolipop, das durch gute Zusammenarbeit und ein unterstützendes Arbeitsumfeld gekennzeichnet ist (Schneider et al., 2013). Zusätzlich wurde die gute Zusammenarbeit und das angenehme Arbeitsklima bei der Arbeit explizit von den Mitarbeitenden rückgemeldet. Die externale materielle ($M = 3.79$) und soziale Motivation ($M = 4.17$) wiesen moderate Mittelwerte auf. Dies zeigt, dass finanzielle Anreize und soziale Anerkennung zwar eine Rolle spielen, aber nicht die primären Motivatoren sind. Dies steht im Einklang mit der Forschung, die besagt, dass extrinsische Anreize weniger nachhaltig sind und die intrinsische Motivation sogar untergraben können, wenn sie zu stark betont werden (Gagné & Deci, 2005). Dabei hat die externale soziale Regulation einen leicht höheren Wert als die externale materielle Regulation. Dies könnte bedeuten, dass die Mitarbeitenden eher durch soziale Anerkennung, wie Wertschätzung und Lob eher motiviert werden als durch materielle Belohnungen wie Geschenke oder Geld (Ryan & Deci, 2000). Die introjizierte Regulation fiel moderat aus mit einem Mittelwert von 4.48. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Mitarbeitenden nur mittelmässig aufgrund eines internen Drucks und Zwangs arbeiten (Gagné & Deci, 2005). Die Amotivation war insgesamt sehr niedrig ($M = 1.82$), dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich bei ihrer Arbeit kein Fehlen von Motivation erleben und motiviert sind, was laut Forschung den Unternehmenserfolg erheblich erhöhen kann (Nerdinger, 2014). Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Mittelwerte der Motivationsdimension zunehmen, je autonomer die Dimension der Motivation ist (Deci & Ryan, 1985).

Die Analyse der ersten Hypothese: «Die Arbeitsmotivation unterscheidet sich zwischen den Mitarbeitenden mit und ohne Kader» ergab, dass es keine signifikanten Unterschiede in den Gesamtdimensionen der Arbeitsmotivation zwischen Führungskräften und regulären Mitarbeitenden gibt. Dennoch zeigten spezifische Items signifikante Unterschiede. Führungskräfte berichteten, dass sie weniger durch die Vermeidung von Kritik motiviert sind (Mann-Whitney $U = 50.000$, $p = .032$), aber stärker durch das Interesse an ihrer Arbeit (Mann-Whitney $U = 41.000$, $p = .010$). Dies könnte darauf hinweisen, dass Führungskräfte mehr Autonomie und Verantwortungsbewusstsein in ihrer Arbeit erleben, was ihre intrinsische Motivation stärkt (Ryan & Deci, 2000). Die Analyse der zweiten Hypothese zeigte, dass langjährige Mitarbeitende tendenziell höher intrinsisch motiviert sind, während neue Mitarbeitende höhere extrinsische Motivation aufwiesen. Obwohl die Unterschiede

nicht signifikant waren, könnten sie darauf hindeuten, dass Mitarbeitende mit zunehmender Verweildauer im Unternehmen eine stärkere Bindung und Identifikation mit den Unternehmenswerten entwickeln (Meyer et al., 2002). Langjährige Mitarbeitende könnten mehr Möglichkeiten zu Autonomie und Mitbestimmung erleben dürfen, was ihre intrinsische Motivation erhöhen könnte (Deci & Ryan, 2020). Die Korrelationsanalyse zwischen den Dimensionen der Arbeitsmotivation und der Motivierung durch das Unternehmen ergab signifikante Zusammenhänge. Eine hohe Korrelation wurde zwischen der Amotivation der Mitarbeitenden und der Amotivation im Unternehmen festgestellt ($Rho = .620, p = 0.001$). Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeitende, die geringe Werte der Amotivation aufweisen, diesen Zustand auch im Unternehmen wiederfinden. Ebenso korrelierte die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden stark mit der intrinsischen Motivierung im Unternehmen ($Rho = .525, p = 0.002$), was darauf hinweist, dass das Unternehmen Bedingungen schafft, die die intrinsische Motivation unterstützen.

Für die erste Hypothese wurden Unterschiedsanalysen der Mittelwerte anhand eines Mann-Whitney U-Tests durchgeführt, da dieser keine konkrete Verteilung oder Linearität voraussetzt (Laerd Statistics, n.d.). Bei der zweiten Hypothese wurden mehrere unabhängige Gruppen miteinander verglichen. Dafür wurde ein Kruskal-Wallis Test für mehrere unabhängige Stichproben durchgeführt. Er wird verwendet, um Unterschiede zwischen mehr als zwei unabhängigen Gruppen zu analysieren. Da der Kruskal-Wallis Test keine Annahmen über die Verteilung der Daten macht, kann er bei nicht-normalverteilten Daten und ungleichen Varianzen eingesetzt werden (Field, 2018; Laerd Statistics, n.d.). Um die dritte Hypothese zu testen, ob eine Übereinstimmung zwischen den Arbeitsmotivationsdimensionen des MWMS und dem wahrgenommenen Anreizsystem bei Lolipop besteht, wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, wobei der Spearmans Rho abgelesen wurde, da dieser für monotone Zusammenhänge (linear oder nicht-linear) und nicht-normalverteilte Daten geeignet ist (Laerd Statistics, n.d.).

Als konkrete Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden wurde das Gehalt mit 8 Nennungen am meisten erwähnt. Es sollte jedoch angemerkt werden, dass die Mitarbeitenden, welche ein höheres Gehalt wünschten, oftmals erwähnten, dass dies die einzige Verbesserung im Unternehmen ist. Es fiel auf, dass dieser Wunsch vor allem von Mitarbeitenden geäußert wurde, die weniger als 3 Jahre im Unternehmen tätig sind und

keine Führungsposition haben. Laut Literatur haben Gehaltsanreize eine begrenzte Wirkung auf die langfristige Motivation der Mitarbeitenden (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Es wurde «mehr Organisation» und eine «bessere Organisation der Schichtplanung» gewünscht. Dies wurde auch im Zusammenhang mit Vermeidung des Personalmangels erwähnt. Laut der SDT ist die Möglichkeit fähig und effektiv bei der Arbeit zu sein, ein wichtiger Motivationsfaktor, was durch die genaue Planung und dem Vermeiden von Personalmangel besser gewährleistet werden kann (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Team-Events mit allen Mitarbeitenden wurden ebenfalls mehrmals als Wunsch geäußert, was die Bedeutung der sozialen Eingebundenheit im Unternehmen unterstreicht. Dies deckt sich mit der Literatur, die soziale Eingebundenheit als wichtigen Motivationsfaktor betrachtet (Baumeister & Leary, 1995). Probierboxen würden laut Mitarbeitenden die Möglichkeit erhöhen, eine gute Kundenberatung durchzuführen und somit die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden erweitern, was wiederum die intrinsische Motivation stärken kann (Deci & Ryan, 2000).

Die positiven Rückmeldungen an das Unternehmen fielen weit höher aus als die Verbesserungsvorschläge. Es gab insgesamt 11 Personen, welche keine Verbesserungsvorschläge für die Organisation hatten. Positive Rückmeldungen gab es jedoch von jedem einzelnen Mitarbeitenden. Die Kollegialität und Zusammenarbeit steht hier an erster Stelle. Dies deckt sich auch mit der Theorie zur Selbstbestimmung, da die soziale Eingebundenheit als einen wichtigen Motivationsfaktor gesehen wird (Gagné & Deci, 2005). Die Mitarbeitenden schätzen es auch ihre Kompetenzen auszuüben und den Kunden eine Freude zu bereiten (Deci & Ryan, 2000). Die Arbeitsbedingungen, insbesondere die flexiblen Arbeitszeiten wurden von mehreren Mitarbeitenden als sehr positiv erwähnt. Gute Arbeitsbedingungen haben wesentliche Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden (Herzberg, 1966). Die Möglichkeit, Kreativität bei der Arbeit ausleben zu können, wurde als weiterer relevanter Punkt geschätzt. Dies unterstützt das Bedürfnis nach Autonomie (Ryan & Deci, 2000) und dass Autonomie die Kreativität von Mitarbeitenden steigern kann, was sich in den Werten der intrinsischen Regulation der Mitarbeitenden widerspiegelt (Nili & Tasavori, 2022). Schliesslich gaben zwei Mitarbeitende an, dass sie wunschlos glücklich sind und ihre Arbeit einfach lieben, was ihre persönliche Freude bei der Arbeit widerspiegelt, und die intrinsische Motivation bestätigt. Um die Fragestellung zu

beantworten, was die Mitarbeitenden im Lolipop motiviert, kann gesagt werden, dass die Mitarbeitenden stark intrinsisch motiviert sind. Die Zusammenarbeit im Unternehmen, das familiäre Arbeitsklima und die Möglichkeit, ihre Freiheiten und Kreativität auszuüben, motivieren sie am meisten. Die höchste Motivation liegt in der intrinsischen Motivation, was bedeutet, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit als persönlich wichtig und interessant empfinden. Die Fragestellung, wie reliabel der MWMS-Fragebogen ist, kann so beantwortet werden, dass der MWMS moderate bis gute Reliabilitätswerte zeigte. Besonders die Dimension der introjizierten Regulation hatte niedrige Werte, was auch in der Reliabilitätstestung von Gagné et al. (2015) ähnlich war. In dieser Arbeit fiel das Cronbachs Alpha der Dimension «identifizierte Regulation» mit einem Wert von 0.766 höher aus als bei der Testung durch Gagné et al. (2015), welche einen Wert von 0.65 aufwiesen. Die introjizierte Regulation fiel mit einem Wert von 0.59 anstelle von 0.55 ebenfalls ein wenig höher aus. Das Cronbachs Alpha der externalen Regulation hingegen fiel tiefer aus als bei vorherigen Testungen und musste durch Löschen des Items «Weil andere mir grössere Job-Sicherheit bieten, wenn ich mich genug anstrenge (z.B. Vorgesetzte).», verbessert werden (Gagné et al., 2015).

6.2 Limitationen

Die geringe Stichprobengrösse und die ungleiche Verteilung zwischen Führungskräften und regulären Mitarbeitenden könnten die Signifikanz der Ergebnisse und Auswertungen einschränken. Zukünftige Studien sollten eine grössere und ausgewogenere Stichprobe beinhalten. Zwei Dimensionen des verwendeten Fragebogens (MWMS) zeigten niedrige Reliabilitätswerte, insbesondere die introjizierte Regulation (Cronbachs Alpha = 0.590). Bei der externalen Regulation war die Reliabilität der Skala bei Löschen eines Items genügend. Trotzdem sollte eine erneute Validierung des Fragebogens auf Deutsch getätigt werden, um die Reliabilität der Dimensionsskalen zu verbessern. Ein Wert von 0.70 ist zwar akzeptabel, aber es sollten höhere Werte angestrebt werden (Nunnally, 1978). Zusätzlich beinhaltet die Skala des MWMS keine integrierte Motivation, was eine umfassende Bewertung der externalen Motivation laut der Selbstbestimmungstheorie einschränken könnte. Die MWMS wurde auch nur einmal in einem Unternehmen angewendet, um die Reliabilität zu testen. Es sollten hier noch weitere Analysen in anderen Unternehmen gemacht werden. Eine weitere Limitation war der gesamte Fragebogen, welcher für diese Studie generiert wurde. Dieser

erwies sich als eher lang und war für gewisse Personen, welche Deutsch weniger gut verstehen, eine Herausforderung. Dies könnte zu mehreren Abbrüchen der Teilnehmenden geführt haben, wodurch diese Daten aus der Analyse ausgeschlossen werden mussten. Es hätte zusätzlich mehr bei der Itemkonstruktion der Items des zweiten Teils des Fragebogens gemacht werden müssen, wie z.B. Pilotstudien, Pretests und Reliabilitätsanalysen, um die Validität des Vorgehens zu sichern. Aufgrund von der kleinen Stichprobe war es nicht möglich, sowohl einen Pretest als auch kognitive Interviews für die Items der Motivierung im Unternehmen durchzuführen, dies hätte jedoch zu besseren Reliabilitäten führen können.

6.3 Zukünftige Forschung

Für zukünftige Forschung in diesem Gebiet wäre eine erneute Validierung des MWMS auf Deutsch ein interessantes und wichtiges Projekt. Ebenso könnte eine ergänzende qualitative Studie mit Interviews oder Fokusgruppen durchgeführt werden, um einen tieferen Einblick in die Hintergründe der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Unternehmen zu erhalten. Es wäre auch interessant eine Untersuchung des Dienstleistungsklimas (Schneider & Bowen, 1985) zu tätigen und diese Erkenntnisse mit der Selbstbestimmungstheorie zu verknüpfen.

6.4 Handlungsempfehlungen für das Unternehmen

Laut Deci und Ryan (2000) führt Autonomie zu erhöhter Selbstmotivation und Zufriedenheit. Unternehmen sollten den Mitarbeitenden genügend Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortung in ihren Aufgabenbereichen geben, um ihre intrinsische Motivation zu fördern. Dies scheint im Unternehmen Lolipop bereits teils integriert zu sein. Vor allem die Führungspersonen scheinen viel Entscheidungsfreiraum und Verantwortung zu haben, was sich in der höheren intrinsischen Motivation widerspiegelt (Deci & Ryan, 2000). Es könnten weitere Möglichkeiten zur Partizipation der Mitarbeitenden angeboten werden, wie beispielsweise die Möglichkeit, Feedbacks oder Probleme in einem vorgefertigten Dokument abzulegen, welches jeweils am Ende jedes Monats ausgewertet und besprochen wird (Qualtrics, 2023). Zusätzlich könnten regelmässige Umfragen zur Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden erfolgen, um kontinuierliche Verbesserungen im Unternehmen vorzunehmen (Qualtrics, 2023). Des Weiteren fördern vielseitige und anspruchsvolle Aufgaben die intrinsische Motivation, da

das Gefühl von Eigenkompetenz gestärkt werden kann. Dies könnte durch die Einführung von Kleinprojekten oder speziellen Aufgaben, welche über die täglichen Aufgaben hinausgehen, geschehen (Gagné & Deci, 2005). Soziale Eingebundenheit fördert das Zugehörigkeitsgefühl und damit die Motivation (Baumeister & Leary, 1995). Team-Events und regelmässige gemeinsame Aktivitäten können das Gemeinschaftsgefühl stärken und die intrinsische Motivation erhöhen (Gagné & Deci, 2005). Teamanlässe mit dem gesamten Lolipop wurden auch von den Mitarbeitenden mehrmals als Verbesserungsvorschlag genannt. Regelmässige Schulungen und Entwicklungsmöglichkeiten sollten angeboten werden, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erweitern und ihre berufliche Entwicklung zu fördern (Deci & Ryan, 2000). Ein strukturiertes Umfeld, das Herausforderungen bietet und positives Feedback liefert, kann das Gefühl der Kompetenz stärken (Deci & Ryan, 2020), was die intrinsische Motivation stärkt. Mitarbeitenden könnten mehr Probierboxen zur Verfügung gestellt werden, um ihre Produktkenntnisse zu verbessern und eine bessere Kundenberatung zu gewährleisten, was wiederum ihre Kompetenz stärkt, und die intrinsische Motivation erhöht (Ryan & Deci, 1985). Die Schichtplanung sollte frühzeitig festgelegt werden und allfällige Änderungen sollten im Vorhinein mit den Mitarbeitenden abgesprochen werden (Health and Safety Executive, 2006). Die Meinungen und Ideen der Mitarbeitenden sollten gehört und ernstgenommen werden, da dies das Engagement der Mitarbeitenden, sowie Innovation im Unternehmen stärken kann (Qualtrics, 2023). Die extrinsische Motivation wird zwar als weniger nachhaltig angesehen als die intrinsische Motivation, dennoch braucht es eine gewisse extrinsische Motivierung der Mitarbeitenden im Unternehmen (Nerdinger, 2014). Es könnte ein System eingeführt werden, bei dem Boni und Gehaltserhöhungen an konkrete Leistungsziele gekoppelt sind (Hormel & Seibt, 2017). Dies wird auch von Mitarbeitenden im Unternehmen als Verbesserungsvorschlag geäussert. Die Umsetzung dieser Massnahmen kann dazu beitragen, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei Lolipop nachhaltig zu steigern und somit den Unternehmenserfolg zu fördern (Deci, Ryan & Olafsen, 2017; Nerdinger, 2014).

7 Literaturverzeichnis:

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Balkin, D. B., & Bannister, B. D. (1993). Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), 139-151. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00524.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, F. (2019). Mitarbeitermotivation ist wichtig: Wachsende Bedeutung. In F. Becker (Hrsg.), *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie* (S. 1–7). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_1
- Becker, F. G., & Kramarsch, M. H. (2006). *Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte*. Hogrefe Verlag.
- Becker, G. S. (2019). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Benware, C. A., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21(4), 755-765. <https://doi.org/10.3102/00028312021004755>
- Bernard, A. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2006). Multi-product firms and trade liberalization. *NBER Working Paper Series, No. 12782*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w12782>
- Bernard, U. (2006). *Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts.

- Berthel, J., & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (9th ed.). Schäffer-Poeschel.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Work Motivation Inventory. *Revue québécoise de psychologie*, 14(2), 185-215.
- Brandstätter, H. (2020). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie: Überblick und Basiswissen*. Springer-Verlag.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., ... & Ryan, R. M. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236.
<https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Comelli, G., Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2014). *Motivation und Führung*. Kohlhammer.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dasu T, Johnson T. Exploratory Data Mining and Data Cleaning. In: *Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences*. Cambridge University Press; 2003. Verfügbar unter:
<https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-research-methods-and-statistics-for-the-social-and-behavioral-sciences/data-cleaning/6F9C87F9D8F9A4748D9D3E794A72BC9C>
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1-16.
<https://doi.org/10.1037/a0032693>
- Khan, W. I., & Iqbal, Y. (2013). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1186/s13731-019-0103-8>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.
<http://www.jstor.org/stable/43852807>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- 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(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Olafsen, A. H. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 325–346.
<https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Drumm, H. J. (Hrsg.). (2008). Motivationstheorien. In *Personalwirtschaft* (S. 391–408). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77697-0_21
- Falkenstein, I. (2005). *Risikomanagement mit leistungsabhängiger Vergütung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fempfel, K., & Zander, E. (2005). Integrierte Entgeltpolitik. In D. Wagner & E. Zander (Hrsg.), *Handbuch Entgeltmanagement* (S. 39–70). München: Vahlen
- Field A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th ed. Sage Publications; 2018.
Verfügbar unter: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book260427>

- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Fuchs, E., & Unger, M. (2003). *Personalwirtschaftslehre*. Oldenbourg Verlag.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890-898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213. <https://doi.org/10.1023/A:1005614228250>
- Gusy, B., & Marcus, K. (2012). *Online-Befragungen. Eine Alternative zu paper-pencil Befragungen in der Gesundheitsberichterstattung bei Studierenden*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Health and Safety Executive (HSE). (2006). *New guidance on managing shift work*. Verfügbar unter: <https://www.hse.gov.uk>

- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 1–9). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12693-2_1
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hormel, R., & Seibt, T. (2017). Anreizsysteme. In J. Stierle, K. Glasmachers, & H. Siller (Hrsg.), *Praxiswissen Personalcontrolling: Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch* (S. 137–155). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14887-4_5
- Johnson, E. (2020). Cronbach's Alpha. *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:33530978>
- Jost, P. J. (2008). *The Economics of Motivation and Organization*. Edward Elgar Publishing.
- Jost, P.-J., & von Bieberstein, F. (2013). Strategische Anreizgestaltung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 151–170). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_9
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Tourism Management*, 28(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.006>
- Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 237–259). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9
- Kelava, A., & Moosbrugger, H. (2020). Deskriptivstatistische Itemanalyse und Testwertbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 143–158). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61532-4_7
- Khan, W. I., & Iqbal, Y. (2013). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0103-8>
- Kolb, M. (2010). *Personalmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Laerd Statistics. (n.d.) Testing for Normality using SPSS Statistics. *Laerd Statistics* website.

Verfügbar unter: <https://statistics.laerd.com/features-assumptions.php>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Matsuki, T., & Nakamura, J. (2018). Survey of motivation to work among non-regular employees in the food services companies: A statistical analysis considering length of employment. *International Journal of Systems and Service-Oriented Engineering (IJSSOE)*, 8(2), 41-61. <https://doi.org/10.4018/IJSSOE.2018040104>

Mattmüller, R. (2012). *Integrativ-prozessuales Marketing: Eine Einführung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690-702. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.4.690>

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. doi:10.4103/aca.ACA_157_18

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (8th ed.). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

Nili, F., & Tasavori, M. (2022). Linking an autonomy-supportive climate and employee creativity: The influence of intrinsic motivation and company support for creativity. *European Business Review*, 34(5), 666–688. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2021-0146>

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Perry, J. J., Sivilotti, M. L. A., & Stiell, I. G. (2014). Subarachnoid hemorrhage diagnosis—reply. *JAMA*, *311*(2), 201–202.
- Qualtrics. (2023). *The importance of employee feedback: Why it matters and how to do it right*. Verfügbar unter: <https://www.qualtrics.com/>
- Rahman, M. S., & Govindarajulu, Z. (1997). A modification of the test of Shapiro and Wilk for normality. *Journal of Applied Statistics*, *24*(2), 219-236.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(5), 749-761. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. (Hrsg.). (2023). *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Schettgen, P. (1996). Arbeit Leistung Lohn. In O. Neuberger (Hrsg.), *Basistexte Personalwesen, Band 1* (S. 1–433). Stuttgart: Enke.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, *57*(2), 173-203.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, *70*(3), 423-433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of*

Management Journal, 48(6), 1017-1032.

<https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573107>

Schuler, R., & Rogovsky, N. (1998). *Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture*. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159–177.

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.

<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149. <https://doi.org/10.2307/256929>

Taddicken, M. (2013). Online-Befragung. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (S. 201–217). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18776-1_11

Thielsch, M. T., & Weltzin, S. (2009). Online-Befragungen in der Praxis. *Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis*, 69–85.

Unger, F., Sann, U., & Martin, C. (2022). Zukunft der Führung – Führung in der Zukunft. In F. Unger, U. Sann, & C. Martin (Hrsg.), *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft: Ein Studienbuch* (S. 401–447). Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8_6

Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Voordt, T. v. d., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weitzel, T. (2014). *Personalführung und Human Resource Management*. Vahlen.

Willis, G. B. (1999). Cognitive interviewing: A "how to" guide. *Research Triangle Institute*.

8 Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1 Das Kontinuum der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (2000)	11
Abbildung 3 Balkendiagramm der Mittelwerte aller Dimensionen.....	30
Abbildung 4 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der extrinsisch sozialen Regulation	31
Abbildung 5 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der extrinsisch materiellen Regulation.....	32
Abbildung 6 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der introjizierten Regulation	33
Abbildung 7 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der identifizierten Regulation.....	35
Abbildung 8 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der intrinsischen Regulation.....	36
Abbildung 9 Balkendiagramm der Mittelwerte der Items der Amotivation	38

9 Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1 Zusammenfassung der SDT-Dimensionen nach Ryan & Deci (1985)	15
Tabelle 2 Dimensionen mit zugehörigen Beispielitems nach Gagne et al., (2015)	19
Tabelle 3 Darstellung des Fragebogens	21
Tabelle 4 Darstellung der Teilnehmenden nach Dienstjahre	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Tabelle 5 Darstellung der Teilnehmenden nach Position	27
Tabelle 6 Reliabilitätsanalyse über die Skalen der Dimensionen des MWMS nach Gagné et al., (2015).....	27
Tabelle 7 Reliabilitätsanalyse der Skalen der Dimensionen der Motivierung im Unternehmen	28
Tabelle 8 Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen.....	30
Tabelle 9 Mittelwerte der extrinsisch sozialen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position	31
Tabelle 10 Mittelwerte der extrinsisch materiellen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position.....	33
Tabelle 11 Mittelwerte der introjizierten Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position	34

Tabelle 12 Mittelwerte der identifizierten Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position	35
Tabelle 13 Mittelwerte der intrinsischen Regulation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position	37
Tabelle 14 Mittelwerte der Amotivation gruppiert nach Anstellungsdauer und Position	38
Tabelle 15 Mann Whitney U Test über alle Dimensionen	40
Tabelle 16 Mann Whitney U Test der signifikanten Items	40
Tabelle 17 Ergebnisse des Kruskal-Wallis Test über die Dimensionen	41
Tabelle 18 Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden mit den genannten Häufigkeiten	43
Tabelle 19 Positives Feedback der Mitarbeitenden mit den genannten Häufigkeiten	44