

# **Einfluss und Zusammenhänge von leistungsorientierter Entlohnung auf Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Ofner Regina

1310683048

Begutachter: Dr. Maciejovsky Boris

Kaltenleutgeben, Mai 2016



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15.Mai.2016

Unterschrift

## Zusammenfassung

Arbeitstätigkeit nimmt einen großen Teil unserer Zeit in Anspruch, somit ist die Zufriedenheit mit unserem Arbeitsplatz ein wichtiger Punkt. Arbeitszufriedenheit ist somit auch für die Forschung ein interessantes Gebiet und wurden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Theorien durch welche Faktoren Arbeitszufriedenheit abhängig erstellt. Ein bedeutsamer Faktor, durch welchen Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird, ist die Entlohnungsform. Durch leistungsabhängige Entlohnung ist es möglich die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Ein weiterer Forschungspunkt dieser Arbeit ist Motivation und ob durch leistungsabhängige Entlohnung eine Steigerung der intrinsischen Motivation von Arbeiterinnen und Arbeiter nachweisbar ist. Mittels Job Diagnostic Survey wurde in österreichischen Unternehmen untersucht welche Beeinflussung durch leistungsabhängige Entlohnung auf Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation feststellbar sind. Desweiteren wurde getestet ob leistungsabhängige Entlohnung unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit bei Männern und Frauen hat. Abschließender Forschungspunkt ist ob durch leistungsabhängige Entlohnung unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit von jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern feststellbar sind.

Schlüsselbegriffe: Arbeitszufriedenheit, leistungsorientierte Bezahlung, intrinsische Motivation, extrinsische Motivation, Geschlechtsspezifische Unterschiede, Altersspezifische Unterschiede, Job Diagnostic Survey

## Abstract

Working activity takes up a large part of our time. Therefore the satisfaction with our job is an important point. Job satisfaction is therefore also for the research an interesting field and different theories were provided in last decades by which factors job satisfaction is dependent. A significant factor by which job satisfaction is influenced is the remuneration form. Job satisfaction can be increased by performance pay. Another research point of this work is motivation and whether intrinsic motivation may be influenced by performance pay. By means of Job Diagnostic Survey it was examined in Austrian enterprises which influences by performance pay are noticeable on job satisfaction and intrinsic motivation. Furthermore was tested whether performance pay has different effects on job satisfaction with men and women. Final research point is if there are different effects caused by performance pay on the job satisfaction of younger and older employees and co-workers are noticeable.

Keywords: jobsatisfaction, performance pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, gender differences, age differences, Job Diagnostic Survey

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	4
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>6</b>
2.1	Leistungsvergütung .....	6
2.1.1	Allgemeine Definition .....	6
2.1.2	Vergütungssysteme .....	7
2.1.3	Fixe Vergütungen.....	8
2.1.4	Variable Vergütungen .....	9
2.1.5	Arten variabler Vergütungen .....	10
2.1.6	Zusatzleistungen.....	15
2.1.7	Risiken der Leistungsvergütung .....	16
2.1.8	Gesetzliche Grundlagen in Österreich.....	16
2.2	Motivation.....	19
2.2.1	Allgemeine Definition .....	19
2.2.2	Intrinsische Motivation.....	22
2.2.3	Extrinsische Motivation .....	23
2.2.4	Einfluss von Vergütungen auf die Motivation.....	24
2.2.5	Abschließende Betrachtungen .....	29
2.3	Arbeitszufriedenheit.....	34
2.3.1	Theorien über Arbeitszufriedenheit .....	35
2.3.2	Bedeutung von Arbeitszufriedenheit.....	40
2.3.3	Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit leistungsbezogenen Anreizen.....	40
2.3.4	Geschlechtsspezifische Unterschiede .....	42
2.3.5	Zusammenhänge Arbeitszufriedenheit und Alter .....	46

2.4	Zusammenfassung und Hypothesenbildung .....	47
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>50</b>
3.1	Experimentelles Design.....	50
3.2	Material/Erhebungsinstrument.....	51
3.2.1	Der Job Diagnostic Survey .....	52
3.2.2	Verwendetes Erhebungsinstrument .....	54
3.3	Untersuchungsteilnehmer/Untersuchungsteilnehmerinnen / Stichprobe .....	55
3.3.1	Stichprobe.....	55
3.4	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	58
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>60</b>
4.1	Vorbereitende Berechnungen.....	60
4.2	Verifizierung Hypothese 1 .....	63
4.3	Verifizierung Hypothese 2 .....	64
4.4	Verifizierung Hypothese 3 .....	64
4.5	Verifizierung Hypothese 4 .....	65
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>67</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	67
5.2	Interpretation und Implikationen in der Praxis .....	68
5.3	Kritische Reflexion der Vorgangsweise .....	72
5.4	Diskussion und Ausblick.....	73

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>75</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>82</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Der Großteil der erwachsenen Bevölkerung im Alter zwischen 18 und 60 Jahren verbringt jede Woche einen beträchtlichen Zeitanteil am Arbeitsplatz. Die meisten von uns arbeiten im täglichen Alltagstrott zwischen 30 und 40 Stunden pro Woche. Oft verbringen wir mehr Zeit im Rahmen unserer Berufstätigkeit an unserem Arbeitsplatz mit unseren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen als mit unseren Familien. Somit ist eindeutig erkennbar, dass es für jeden Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin wichtig ist, dass er oder sie mit dem Arbeitsplatz und den dort gebotenen Rahmenbedingungen auch zufrieden ist.

Jedoch arbeiten die wenigsten von uns rein zum Vergnügen, sondern um das tägliche Brot zu erwerben. Für fast alle von uns stellt unsere berufliche Tätigkeit eine unumgängliche Anforderung dar: Wir müssen in erster Linie dazu arbeiten um von unserem Einkommen unser Leben und unsere täglichen Bedürfnisse zu finanzieren, damit wir uns einen gewissen Lebensstandard leisten und vielleicht auch verbessern können. Eine Arbeitssituation ohne jedwede Vergütung ist daher nicht vorstellbar (Kreps, 1997, S. 360). Somit spielt die Entlohnung für unsere geleistete Arbeit eine nicht unbedeutende Rolle und ist ein wichtiger Anreiz und Motivation zur Erbringung der Arbeitsleistung.

Es ist davon auszugehen, dass zwischen Entlohnung und Arbeitszufriedenheit ein direkter Zusammenhang besteht. Leistungsgerechte Entlohnung steht somit in einem direkten Zusammenhang wie zufrieden wir mit unserem Job und unserer Arbeit sind, der sogenannten Arbeitszufriedenheit. So bezeichnen Smith, Kendell & Hulin (1969, zitiert nach Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010, S. 158) die Zufriedenheit mit der Bezahlung als ein Herzstück von Arbeitszufriedenheit.

Ein weiterer Aspekt ist, wie wir unsere Entlohnung im Vergleich zur Entlohnung unserer Kollegen und Kolleginnen empfinden – erhalten die Kollegen und Kolleginnen für die gleiche Leistung eine bessere Entlohnung? Ist das Entgelt, das ich im Vergleich zu meinen Kollegen und Kolleginnen erhalte fair? Ein transparentes und faires Schema für Entlohnungen ist für jeden Betrieb ein zentraler und wichtiger Aspekt. Nach Brown (2001, S. 879) ist Entlohnung ein zentrales Thema in der Beziehung zwischen Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die das Gefühl haben eine faire Entlohnung zu erhalten sind zufriedener mit ihrer Entlohnung (Brown, 2001 S. 893).

Nun wirft sich eine weitere Frage auf – jeder Mensch ist verschieden, somit ist auch die erbrachte Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung jedes Arbeitnehmers und jeder Arbeitnehmerin unterschiedlich. Kann somit ein für alle Arbeiterinnen und Arbeiter identer Stundenlohn, bei dem in vielen Fällen nicht auf die getätigte Arbeitsleistung und Arbeitsqualität geachtet wird, sondern lediglich auf die erbrachte Stundenzahl, fair sein? Der Gedanke, dass die Kollegin oder der Kollege für gleiche oder womöglich auch noch weniger Leistung eine bessere Bezahlung erhält ist sicher weder für die eigene Arbeitsmotivation förderlich, noch für die sozialen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Nach Green & Heywood (2007, S. 14) trägt Leistungslohn, durch die Chance durch Anstrengung besseren Verdienst zu erzielen, zur Arbeitszufriedenheit und der empfundenen Fairness bei.

Eine Möglichkeit für Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance zu geben für gute Leistung auch bessere Vergütungen zu erhalten stellen leistungsabhängige Vergütungsformen dar. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben dadurch die Möglichkeit durch die eigene Leistung direkt ihre Entlohnung und ihr Einkommen und somit ihren Lebensstandard zu verbessern. Dadurch ist es möglich eine Winwin Situation sowohl für Unternehmen, die von den besseren Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gestiegene Produktivität profitieren, als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch bessere Arbeitsleistung höheres Entgelt zu erreichen. So bezeichnet Schettgen (1996, S. 228) Lohn als den Preis für die Nutzung der Ware „Arbeitskraft“, als auch Grundvoraussetzung für die individuelle Reproduktion der arbeitenden Menschen.

Doch monetäre Anreize sollen nicht ausschließlich Grund für unsere berufliche Tätigkeit – gänzlich ohne Freude an der Arbeit und der ausgeübten Tätigkeit wäre der Arbeitsalltag trist und monoton. Freude an der Arbeitstätigkeit auch intrinsische Motivation die Arbeit auszuführen stellt sowohl für Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber und auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wichtigen Punkt im Rahmen des Arbeitsverhältnisses dar. So weist unter anderem Bernard (2006, S. 143) auf den wichtigen Einfluss von intrinsischer Motivation und intrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Ökonomie hin.

Heute ist der Arbeitsmarkt nicht nur von Männern dominiert - durch die Emanzipation der Frau in den letzten Jahrzehnten sind immer mehr Frauen berufstätig und arbeiten auch immer mehr in ehemals von Männern dominierten Bereichen und Berufsgruppen. Generell ist zu festzustellen, dass die Kultur und die Werte in der westlichen Welt in den letzten 150 Jahren stark gewandelt haben. Dinge wie Wahlrecht und Gleichbe-

rechtiung für Frauen, die für unsere Urgroßmütter und Großmütter noch fast nicht vorstellbar waren, werden heute als selbstverständlich angesehen.

Berufstätig zu sein ist für die Frau von heute ein wichtiger Schritt zur Unabhängigkeit und zur Selbstfindung. Jedoch stellt sich die Frage ob leistungsbezogene Systeme von Männern und Frauen gleich positiv gesehen werden oder ob es in diesem Bereich unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit von Männern und Frauen gibt. Nach Green & Heywood (2007, S. 17) weisen Leistungsabhängige Lohnsysteme weniger Vorteile für Frauen auf als für Männer. Andere Studien wie z.B. Gneezy, Niederle & Rustichini (2001, S. 1049ff.) stellen fest, dass Frauen in Konkurrenzsituationen gegenüber Männern weniger Leistungssteigerung aufweisen als ihre männlichen Konkurrenten. Fraglich ist warum diese Unterschiede in Untersuchungen nachgewiesen wurden. Nach Croson & Gneezy (2009, S. 21) sind als mögliche Ursachen kulturspezifische oder evolutionsbezogene Gründe oder eine Kombination von beiden Faktoren möglich.

Eine weitere Frage ist wie sich Arbeitszufriedenheit im „Arbeitsleben“ entwickelt. Gründe mit seiner Tätigkeit zufrieden zu sein und somit „Arbeitszufriedenheit“ zu empfangen können sehr vielfältig sein und von vielen Faktoren beeinflusst werden. Nach Clark, Oswald & Warr (1996, S. 57 ff.) weisen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine höhere Werte bei Arbeitszufriedenheit auf als jüngere. Als mögliche Begründungen wird angeführt, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Ende ihrer Berufstätigkeit ihre Ziele erreicht haben und somit auch zufriedener sind als jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Doch können sich andere möglichen Faktoren wie Leistungsdruck und schlechter Gesundheitszustand negativ auf die Berufstätigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auswirken. Gerade in den letzten Jahren sind Frühpensionierungen ein heißes Thema geworden. Aufgrund eines schlechten Gesundheitszustandes müssen viele Berufstätige frühzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Gerade bei vielen körperlich anstrengenden Tätigkeiten lässt die Leistungsfähigkeit bei vielen Arbeitern und Arbeiterinnen nach. Der Leistungsdruck auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt ständig und es ist kaum vorstellbar, dass dadurch die empfundene Arbeitszufriedenheit steigt.

Fraglich ist somit auch ob leistungsbezogene Entlohnungssysteme von jungen und älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in gleichem Maße positiv gesehen werden oder ob sich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einem größeren Leistungsdruck ausgesetzt fühlen und dadurch leistungsbezogene Entlohnungssysteme weniger positiv bewerten.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die in der Einleitung genannten Aspekte sind nur einige von vielen Faktoren die in Zusammenhang zwischen Entlohnung und Arbeitszufriedenheit stehen. Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich auf die Begriffe Arbeitszufriedenheit, Motivation und leistungsabhängige Bezahlung eingehen, einige Aspekte näher beleuchten und Verbindungen zwischen diesen Begriffen näher untersuchen.

Aufbauend auf die bereits dargestellten Faktoren werden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

- Wie wirken sich leistungsbezogene Anreize auf die Arbeitszufriedenheit aus?
- Wie wirken sich leistungsbezogene Anreize auf die intrinsische Motivation aus?
- Gibt es zwischen Männer und Frauen unterschiedliche Wahrnehmung bei leistungsbezogener Entlohnung?
- Gibt es unterschiedliche zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei leistungsabhängiger Entlohnung?

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es durch eine empirische Studie zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen leistungsbezogenen Vergütungsformen und Arbeitszufriedenheit bzw. intrinsischer Motivation feststellbar ist. Desweiteren wird getestet, ob dieser mögliche Zusammenhang durch Faktoren wie Geschlecht oder Alter moderiert wird. Bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung sind alle Vergütungsformen die einen variablen, leistungsabhängigen Vergütungsanteil beinhalten als „leistungsbezogene Vergütung“ definiert.

Nach der Einleitung wird in Teil 2 dieser Arbeit der theoretische Hintergrund betrachtet und werden die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Motivation mittels bekannter Publikationen aus der wissenschaftlichen Tätigkeit je einzeln beschrieben und aus unterschiedlichen Blickwinkeln dargelegt. Es wird auf die verschiedenen Faktoren, die Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Motivation haben, eingegangen diese werden diskutiert. Anschließend erfolgt ein Überblick und eine Beschreibung über die verschiedenen Arten von Lohn- und Vergütungsformen und die gesetzlichen Grundlagen in Österreich. Abschließend werden basierend auf die vorgestellten Theorien Hypothesen gebildet.

Die empirische Untersuchung beginnt mit Teil 3. Vorab erfolgt eine kurze Vorstellung der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen. Anschließend werden die für die Untersuchung verwendeten Methoden und Instrumente und deren Hintergrund angeführt, sowie die Stichprobe beschrieben und erklärt.

In Teil 4 werden Ergebnisse die statische Auswertung der Untersuchung in verbaler und graphischer Form präsentiert und die Resultate der statistischen Untersuchung interpretiert.

Anschließend werden in Teil 5 die Ergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen und mögliche Implikationen für die praktische Arbeit aus den Ergebnissen dargelegt. Abschließend wird das Vorgehen der empirischen Untersuchung auf mögliche Stärken und Schwächen reflektiert und ein Ausblick für weiterführende Fragestellungen angedacht.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Im zweiten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten empirischen Untersuchung aufbereitet. Im ersten Teil des zweiten Kapitels erfolgt ein Überblick über die verschiedenen Arten von Vergütungsformen und wird im speziellen der für die empirische Untersuchung wichtige Begriff „leistungsorientierte Bezahlung“ definiert.

Im Anschluss wird der Begriff Motivation definiert und verschiedene theoretische Ansätze kurz dargelegt. Nachfolgend wird im speziellen auf die intrinsische Motivation und auf Theorien bezugnehmend auf mögliche Auswirkungen von verschiedenen Formen von externen Vergütungen und Belohnungen auf die intrinsische Motivation eingegangen.

Abschließend wird der bereits im ersten Kapitel angesprochene Begriff Arbeitszufriedenheit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und die gängigen Theorien betreffend Arbeitszufriedenheit beschrieben. Desweiteren wird die Frage betrachtet welche Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit im Alter möglich sind.

### **2.1 Leistungsvergütung**

#### **2.1.1 Allgemeine Definition**

Eine Vergütung bzw. Entlohnung für geleistete Arbeitsleistung zu erhalten stellt keine Entwicklung der Neuzeit dar, die erste schriftliche Dokumentation zu Leistungsvergütungen findet sich bereits im Codex des babylonischen Königs Hammurabi, 1792 bis 1750 v. Chr. Diese Sammlung ist die älteste Gesetzessammlung der Welt und enthält bereits Regelungen über Provisionen für Kaufleute (Dressler, 1998, zitiert nach Bernard, 2006, S. 24).

Lohn ist alle aus nicht-selbständiger Tätigkeit erhaltenen Einkünfte (Oberbegriff für Entgelt, Vergütung, Salär, Gehalt, Sold, Heuer etc.). Der Lohnaufbau stellt die innere Struktur des Lohns dar und gibt an aus welchen Komponenten der Lohn zusammengesetzt ist (z.B. anforderungsabhängige und leistungsabhängige Komponenten) (Schettgen, 1996, S. 291).

„Lohn ist die Sicherung des Lebensunterhaltes und der beruflichen Stellung dienende materielle Gegenleistung der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers für die aus dem Arbeitsvertrag sich ergebende Pflichterfüllung des Arbeitnehmers.“ (Böhrs, 1980, S. 25)

Nach Schettgen (1996, S. 292ff.) ist es ein wichtiges Anliegen der organisatorischen Lohngestaltung Lohngerechtigkeit zu erreichen. Lohngerechtigkeit kann in vier Teilbereiche unterteilt werden, die ein als gerecht empfundener Lohn enthalten muss:

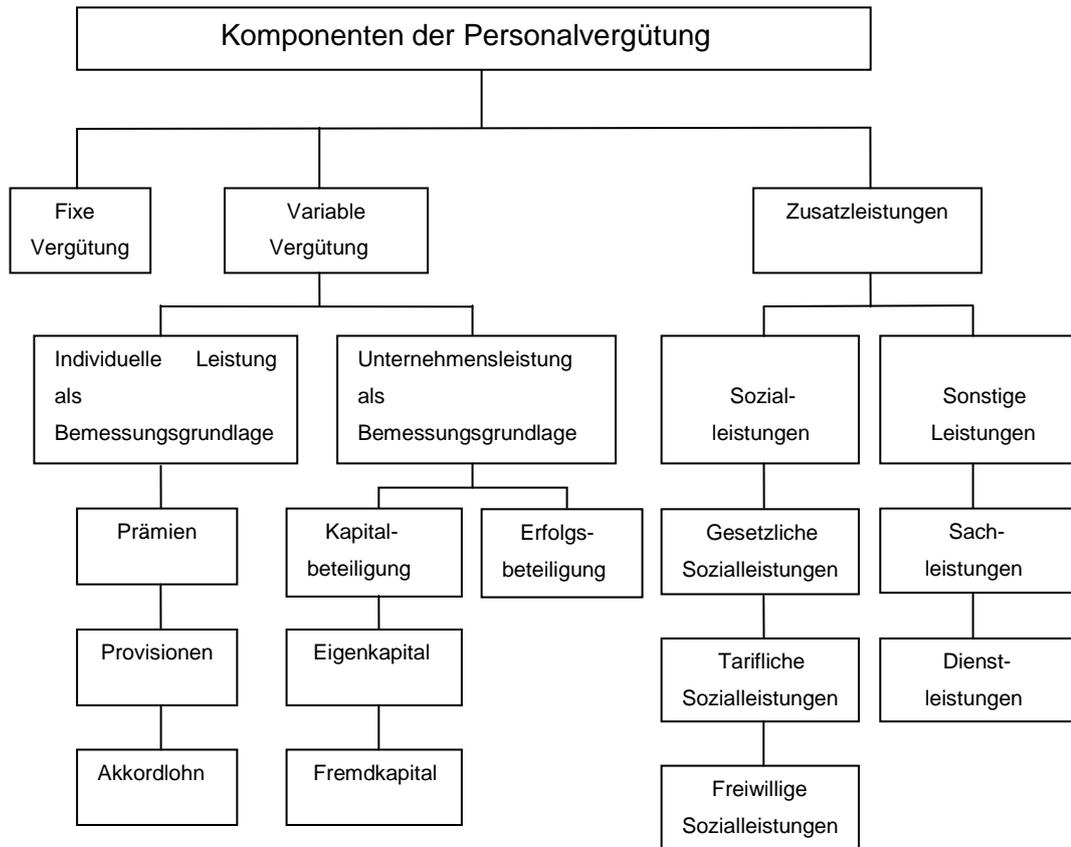
- Anforderungsgerechtigkeit: der Lohn entspricht den Anforderungen des Arbeitsplatzes
- Leistungsgerechtigkeit: der Lohn entspricht der persönlichen Leistung, die erbracht wird
- Soziale Gerechtigkeit: Berücksichtigung von Aspekten wie Alter, Konstitution, Krankheit, Familienstand
- Marktgerechtigkeit: der Wert einer Arbeitskraft ist den Marktbedingungen angepasst

Nach Bernard (S. 36f.) erfüllt die Leistungsvergütung Funktionen in einer Organisation: Motivationsfunktion, Selektionsfunktion, Zielorientierungsfunktion, Anerkennungsfunktion und Fairnessfunktion.

### **2.1.2 Vergütungssysteme**

Für die Vergütung menschlicher Arbeit mittels Geld sind zahlreiche Begriffe in der Praxis geläufig: Lohn, Gehalt, Arbeitsentgelt, Einkommen, Besoldung und noch einige weitere Begriffe. In der Arbeitswelt bestehen zahlreiche Typologien von Lohnsystemen (Bernard, 2006. S. 11)

Abbildung 1: Komponenten der Personalvergütung



Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Stock-Homburg (2008, S. 333)

### 2.1.3 Fixe Vergütungen

Eine fixe Vergütung ist eine Form der zeitbezogenen Entgeltzahlung bei der in regelmäßigen Zeitabständen ein fixer Betrag ausgezahlt wird. Die häufigste Form ist die monatliche Entlohnung (Bernard 2006, S. 87).

#### 2.1.3.1 Zeitlohn

Zeitlohn ist eine Entlohnungsform mit einer fixen Vergütung für eine bestimmte Zeiteinheit. Ist diese Zeiteinheit eine Stunde, so wird von Stundenlohn und entsprechend von Zeitlohn oder Gehalt gesprochen (REFA 5 (1991, S. 63) zitiert nach Schettgen, 1996 S. 298).

Der Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer regelt die Verpflichtung zur Arbeit und das während der Arbeitszeit zu erwartende angemessene Arbeitspensum. Kurzfristige Schwankungen der Arbeitsleistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirkt sich nicht auf die Lohnhöhe aus.

Eine Anpassung der Zeitlöhne erfolgt in den meisten Unternehmen einmal pro Jahr in Abhängigkeit von Produktivitätswachstum und Teuerungsentwicklung. Aufgrund des langfristigen Horizontes von Zeitlohn wird deshalb nicht von einem unmittelbaren Leistungsbezug ausgegangen (Bernard, 2006, S. 13).

Die Lohnhöhe ist beim Zeitlohn unabhängig von der erbrachten Leistung und motiviert den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin nicht unbedingt zu einer höheren Arbeitsleistung (Schettgen, 1996, S. 298).

#### **2.1.4 Variable Vergütungen**

Im Unterschied zur fixen Vergütung hängt die variable Vergütung von der individuellen Leistung des/der Beschäftigten oder dem Unternehmenserfolg ab. Variable Vergütungen wurden bereits in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts vom Taylorismus in Form von Akkordlöhnen zur Leistungssteigerung der Arbeiter und Arbeiterinnen eingesetzt. Bei der variablen Bezahlung geht ein Teil des Risikos bzw. der Chancen vom Erfolg vom Unternehmer auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über. Besonders im Verkauf werden Erfolgsprämien oft eingesetzt (Havranek & Mauhart, 2008, S. 141).

Leistungsorientierte Bezahlung kann aus folgenden Gründen vorteilhaft für ein Unternehmen sein (Havranek & Mauhart, 2008, S. 141ff.):

- Sie trägt zur Qualitätssicherung bei. Sie wird zur Leistungsbeurteilung, Feedback und Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument verwendet und hilft damit den Nutzen von Performance-Management-Prozessen besser zu realisieren.
- Leistungsträger werden im Unternehmen gehalten, da sie eine leistungsgerechte Anerkennung in Form von einem höheren Gehaltsniveau und ausreichend Anerkennung erhalten.

Um diese beiden Aspekte erreichen zu können ist ein funktionierender Prozess der Leistungsbeurteilung erforderlich. Bei der Implementierung eines leistungsorientierten Gehaltssystems ist darauf zu achten, dass die Entwicklung der Individuen, der Organisation und des Gehaltssystems zusammen spielen.

Als Kontrolle ob ein leistungsorientiertes System die gewünschte Wirkung auf Leistungs- und Motivationssteigerung haben kann, ist es wichtig bereits bei der Entwicklung darauf zu achten, dass in die richtige Richtung erneuert wird. Zwei Voraussetzungen können dazu als Kontrolle dienen:

- Das Modell belohnt das Richtige  
Leitfrage ist: Welches Handeln/Verhalten soll mit dem Bonusmodell verstärkt werden? Passt der Leistungsbegriff zu Strategie und Geschäftsmodell des Unternehmens?
- Die Beziehung zwischen Leistung und Vergütung ist nachvollziehbar  
Das System muss transparent, nachvollziehbar sein, damit eine direkte Verknüpfung von Leistungsvereinbarung und Vergütung offensichtlich ist.  
Qualität und Einheitlichkeit der Leistungsbeurteilung muss gegeben sein  
Belohnung muss angemessen und anstrebenswert sein  
Beurteilungsfehler müssen im System vermieden werden.

Variable Vergütung kann nur dann motivieren, wenn sie in einen strategiegeleiteten Steuerungskontext und Führungsinstrumente eingebettet ist und die Führungskräfte nicht überfordert sind. Variable Vergütungsanteile erfüllen primär die Funktion der Leistungsgerechtigkeit, indem sie die unterschiedlichen Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während einer Zeitperiode ausgleichen. (Bernard, 2006, S. 22)

### **2.1.5 Arten variabler Vergütungen**

Havranek & Mauhart (2008, S. 143ff.) unterscheiden zwischen Erfolgsbeteiligung und Leistungsbeteiligung. Die Erfolgsbeteiligung sieht eine Risikoübertragung vom Unternehmen auf den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin vor. Die variable Vergütung wird nur ausbezahlt, wenn vom Unternehmen bestimmte Erfolgskriterien erreicht wurden. Eine direkte Beeinflussbarkeit vom einzelnen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ist bei der Erfolgsbeteiligung nicht möglich.

Im Gegensatz zu der Leistungsbeteiligung, bei der ein Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung vorliegt. Hauptkriterium der leistungsorientierten variablen Vergütung ist einen Schlüssel zu finden wie diese Leistung definiert wird und wie Leistung messbar oder beurteilbar gemacht werden kann. Nach Bernard (2006, S. 21) sind alle Löhne die in ihrer Lohnstruktur variable Anteile mit Leistungsbezug enthalten als variable Leistungsvergütung zu betrachten.

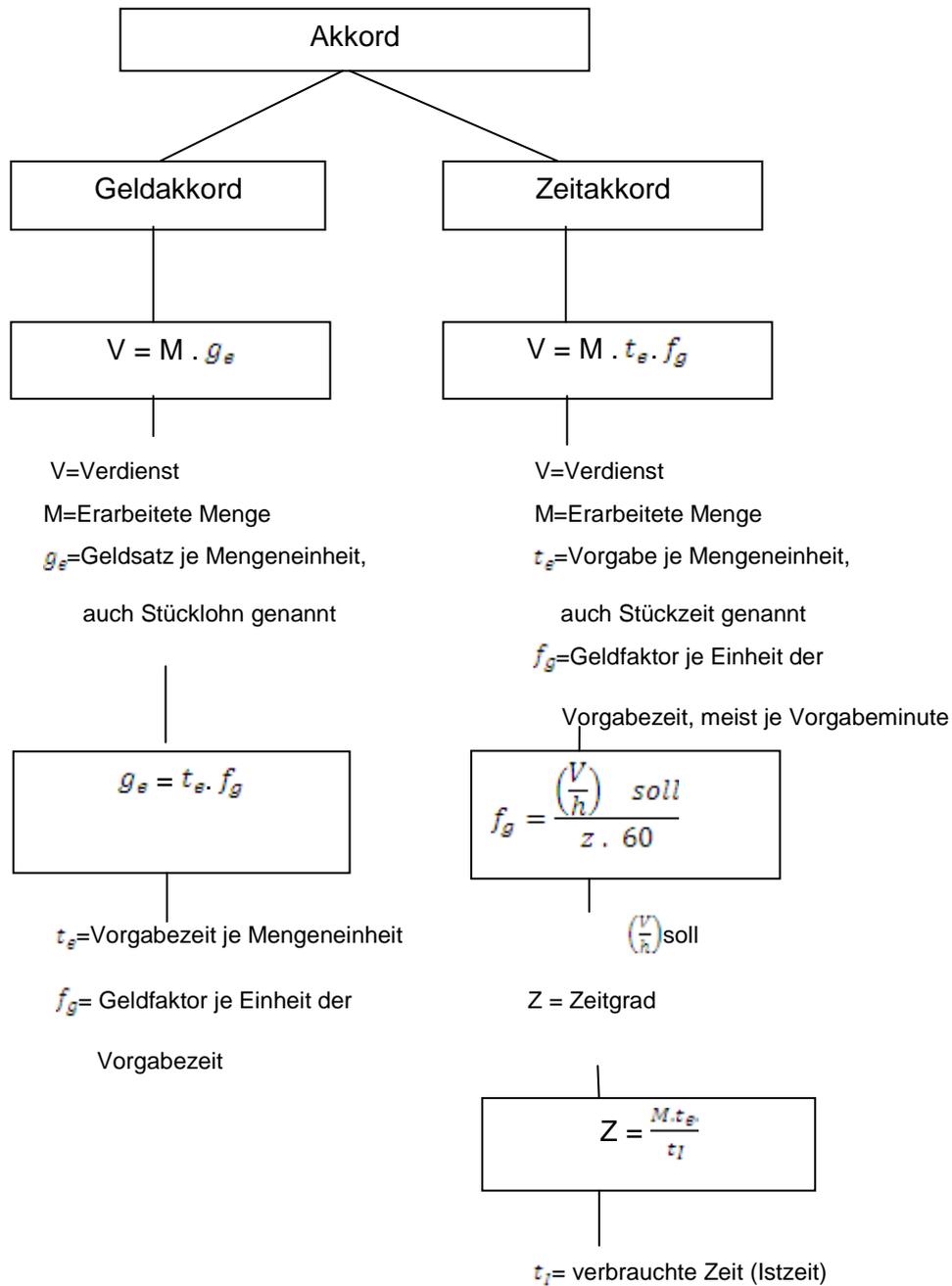
Böhrs (1980, S. 34) stellt fest, dass für den Begriff „Leistungslohn“ keine einheitliche Verwendung vorliegt. Verbreitet ist die Auffassung, dass er das Gegenstück zum Zeitlohn ist. Der Leistungslohn wird aus konkreten Zahlen des Arbeitsergebnisses errechnet. Wesentliches Merkmal ist, dass das Ergebnis des Leistungslohnes nicht von vornherein festgelegt ist, sondern aus dem Arbeitsergebnis errechnet werden muss.

#### 2.1.5.1 Akkordlohn

Beim Akkordlohn wird das Mengenergebnis der Arbeit im proportionalen Verhältnis zu diesem entlohnt. Es wird in Geldakkord und Zeitakkord unterschieden. Akkordfähig sind nur Arbeiten deren Ablauf in einer voraus bekannten oder bestimmbar Weise wiederholbar und messbar sind (Böhrs, 1980, S. 129ff.).

Der Akkordlohn wird unmittelbar aus der geleisteten Menge des Arbeitsgegenstandes berechnet. Bei Geldakkord, oder auch Stücklohn genannt, wird der Verdienst durch Arbeitsmenge mal Geldeinheit pro hergestelltes Stück berechnet. Bei Zeitakkord wird in die Berechnung zusätzlich die Vorgabezeit je Mengeneinheit – auch Stückzeit genannt – mit einbezogen. Der effektive Verdienst einer Arbeitnehmerin bzw. eines Arbeitnehmers hängt somit ausschließlich von der erzielten Leistung ab. Für Akkordlohn geeignet und somit akkordfähig sind nur Arbeiten, deren Ablauf in einer bekannten Weise erfolgt und sich wiederholt und die dadurch zeitlich messbar sind (Böhrs, 1980, S. 159).

Abbildung 2: Akkordlohn



Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Böhrs (1980, S. 129)

Nach Schettgen (1996, S. 302) sind neben der Voraussetzung, dass eine Mehrleistung vom Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin und nicht vom Arbeitssystem abhängt, folgende Voraussetzung erforderlich, dass Akkord als Entlohnungsmethode eingesetzt werden kann:

- Beeinflussbarkeit der Mengenleistung durch den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin: die Arbeitsabläufe müssen von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern voll oder zumindest in großen Teilen beeinflussbar sein
- Vorherbestimmbarkeit des Arbeitsablaufes und der Arbeitsbedingungen: die Arbeitsmethoden und Arbeitsverfahren müssen planbar und die Arbeitsbedingungen konstant sein
- Reproduzierbarkeit der Vorgabezeiten: Beschreibung des Arbeitsablaufes, bekannte Arbeitssituation, befriedigende statistische Qualität der Zeitermittlungsdaten

Akkordlohn wird heute nicht mehr so oft in reiner Form wie in der Vergangenheit verwendet, da er häufig in der Massenproduktion verbreitet war. Besonders in den Bereichen Handwerk, Gießereien, Bauindustrie und Heimarbeit weit verbreitet war (Bernard, 2006, S. 14)

#### 2.1.5.2 Prämienlohn

Prämienlohn liegt vor, wenn zusätzlich zu einem vereinbarten Grundlohn, der nicht unter dem Tariflohn liegen darf, planmäßig ein zusätzliches Entgelt – die Prämie – ausbezahlt wird. Die Berechnung der Prämienhöhe erfolgt aufgrund von objektiv und materiell feststellbaren Mehrleistungen des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin. Der Prämienlohn besteht aus zwei Teilen: dem Grundlohn und der Prämie. Die Auszahlung des Grundlohnes erfolgt in Form eines Fixums (entweder nach Vereinbarung oder nach Tarif). Zusätzlich dazu wird die Prämie für die festgestellte Mehrleistung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers ausbezahlt. Bleibt die Leistung des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin unter der vereinbarten Norm wird lediglich der Grundlohn ausbezahlt (Böhrs, 1980 S. 159f.).

Prämien für arbeitszeitunabhängige Ergebnisse lassen sich aufgrund folgender Kenngrößen feststellen (Böhrs, 1980 S. 161):

- Güte- oder Genauigkeit der Arbeitsergebnisse
- Ausbeutegrad der Roh- oder Werkstoffe
- Nutzungsgrad der technischen Betriebsmittel
- Sparsamkeit im Verbrauch von Energie, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie im Aufwand für Pflege und Instandhaltung von Betriebsmittel
- Termineinhaltung

Erforderlich für die Anwendung der genannten Kenngrößen ist, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Möglichkeit zum Einfluss auf ihre Verbesserung ausüben können.

Nach Schettgen (1996, S. 303) erfolgt die Bestimmung des Prämienlohns in einem dreistufigen Verfahren: im ersten Schritt wird der Prämienanfangs- und Prämienendpunkt in Abhängigkeit von minimal und maximal zu erreichender Leistungskennzahl, der prämienspflichtige Einflussbereich festgelegt. Anschließend wird die Prämienspannweite als prozentuales Verhältnis der höchstmöglichen Prämie zum Grundlohn festgelegt. Abschließend erfolgt die Gestaltung der Prämienlohnlinie (z.B. lineare oder gestaffelte Lohnlinie bei Mengenprämie, degressive Lohnlinie bei Qualitätsprämien).

Folgende Prämien werden unterschieden (Schettgen, 1996, S. 303, Bernard, 2006, S. 16):

- Quantitätsprämie: das Leistungskriterium ist die Mengenleistung, die Kennzahlen wie Anzahl erstellter Leistungseinheiten je Zeiteinheit.
- Nutzungsprämie: Ziel ist die optimale zeitliche Nutzung der Betriebsmittel vom Unternehmen.
- Qualitätsprämie: Bezugsbasis ist die erbrachte Qualität der Leistung.
- Ersparnisprämie: Ziel einer Ersparnisprämie ist eine effiziente Ressourcennutzung im Unternehmen sicher zu stellen.

#### 2.1.5.3 Provision

Provisionssysteme werden Großteils im Verkauf eingesetzt. Provision ist eine anteilige Zahlung die im Verkaufsfall vom Unternehmen an den Provisionsempfänger oder die Provisionsempfängerin zu leisten ist. Der zu zahlende Anteil wird entweder am Umsatz am Deckungsbeitrag oder einer Kombination von beiden festgelegt (Havranek & Mauhart, 2008 S. 170).

#### 2.1.5.4 Unternehmensleistung als Bemessungsgrundlage

Nach Stock-Homburg (2008, S. 336f.) lassen sich Mitarbeiterbeteiligungen in zwei Kategorien unterscheiden: Kapitalbeteiligung (mögliche Unterformen: Eigenkapital und Fremdkapitalbeteiligung) und Erfolgsbeteiligung. Nach Emde (2004, S. 92) ist die Eigenkapitalbeteiligung die in der Praxis gängigste Form der Beteiligungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bei dieser Beteiligungsform Kontroll- und Mitentscheidungsrechte und sind am Betriebsergebnis beteiligt. Ebenso liegt eine Haftung in Höhe der Einlage vor.

Bemessungsgrundlagen für Beteiligungen sind: Leistung, Ertrag und Gewinn. Im Gegensatz zu Akkord und Prämien ist bei der betrieblichen Leistungsbeteiligung nicht die individuelle Einzelleistung sondern die Gesamtleistung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die in die Beteiligung einbezogen sind (Belegschaft, Abteilung, Arbeitsgruppe). (Schettgen, 1996, S. 366f.)

Folgende Beteiligungsformen an der betrieblichen Leistung können nach Schettgen (1996, S. 336f.) vorliegen:

- freiwillig oder vertraglich gebunden: je nachdem ob das Unternehmen vertraglich gegenüber den Mitarbeitern gebunden ist oder freiwillig Beteiligungen anbietet
- direkt oder indirekt: ob direkt Verträge mit den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geschlossen sind oder ob zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Unternehmen eine Institution für das Kapital der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeschoben ist
- erfolgsabhängig oder erfolgsunabhängig: bei erfolgsabhängiger Beteiligung erfolgt die Auszahlung der Beteiligung nur nach Erreichung von bestimmten Bemessungsgrundlagen, bei erfolgsunabhängigen Beteiligungen werden an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein gleicher, festgelegter Betrag gewährt

### **2.1.6 Zusatzleistungen**

Einige Unternehmen gewähren ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzliche Vergütungen (z.B. nach Familienstand oder nach Dauer der Betriebszugehörigkeit) um ihre Verbundenheit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck zu bringen. Beispiele für diese zusätzlichen Leistungen sind freiwillige soziale Maßnahmen wie verbilligte Abgabe von Speisen und Getränken, Erstattung der Kosten für Fahrten zur Arbeitsstätte, vergünstigte Vermietung von Werkswohnungen und freiwillige Beiträge zur Altersversorgung (Böhrs, 1980, S. 28).

Nachdem Zusatzleistungen in die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Untersuchung nicht einbezogen sind, sollen sie hier nur kurz als eine mögliche Vergütungsform genannt werden, jedoch werden ihre verschiedenen Ausprägungsarten nicht weiter beschrieben.

### **2.1.7 Risiken der Leistungsvergütung**

Die Gestaltung von Leistungsvergütungen ist ein vielfältiges und schwieriges Gebiet für Unternehmen.

Bernard (2006, S. 46ff.) nennt folgende Risiken von Leistungsvergütungssystemen:

- Fehlender Bezug zwischen Anstrengung und variabler Vergütung
- Fehlerquellen der Leistungsbeurteilung
- Einseitige Zielorientierung
- Distributive und prozedurale Fairness
- Egoistisches Mitarbeiterverhalten
- Administrativer Aufwand und Kosten

Nach Pfeffer (1998, S. 119) ist es für Unternehmen wichtig zu beachten, dass Vergütung keinem Ersatz für positive Arbeitsumgebung und Spaß und Sinn an der Arbeitstätigkeit darstellen kann.

### **2.1.8 Gesetzliche Grundlagen in Österreich**

Das kollektive Arbeitsrecht stellt das Recht der Arbeitsverbände dar. Es sind alle Rechtsfragen betroffen, bei denen nicht eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer als Einzelperson betroffen ist, sondern eine Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Zwischen kollektivem Arbeitsrecht und individuellem Arbeitsrecht bestehen zahlreiche Abhängigkeiten (Pulte, S. 3)

Obere Rechtsgrundlage stellt das europäische Recht dar, welches vor Landesrecht zu stellen ist. Mit der fortschreitenden europäischen politischen Vereinigung kommt dem EU-Recht immer größere arbeitsrechtliche Bedeutung zu, die das nationale Arbeitsrecht überlagert. So sind einige Punkte bereits in nationales Recht umgesetzt worden (Berthel & Becker, 2003, S. 509f.).

Rechtsgrundlage für das Arbeitsrecht in Österreich ist das Arbeitsverfassungsgesetz ((ArbVG) ([https://www.jusline.at/Arbeitsverfassungsgesetz\\_\(ArbVG\).html](https://www.jusline.at/Arbeitsverfassungsgesetz_(ArbVG).html)) [Abruf am 10.04.2016]). Es ist für alle Arbeitsverhältnisse die auf einem privatrechtlichen Vertrag beruhen gültig (§1, ArbVG). Ausnahmen finden sich in §1 ArbVG, Absatz 2 diese sind z.B. Arbeitsverhältnisse des Bundes, der Länder oder Gemeinden und Beschäftigungen die dem Heimarbeitsgesetz unterliegen. Bestimmungen des österreichischen Rechts dürfen keine Verschlechterung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer enthalten.

Die Kollektivverträge stellen Vereinbarungen, die zwischen kollektivvertragsfähigen Körperschaften der Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen auf der einen Seite und der Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen auf der anderen Seite schriftlich abgeschlossen werden (§ 2, ArbVG, Absatz 1).

Grundlagen über die Lohngestaltung im metallverarbeitenden Gewerbe finden sich im Kollektivvertrag für Arbeiter im Eisen- und Metallverarbeitenden Gewerbe. Dieser Kollektivvertrag ist eine Ergänzung und Wiederveröffentlichung des Kollektivvertrages vom 1.9.1948. Die letzte Fassung des angeführten Kollektivvertrages ist per 1.1.2016 in Kraft getreten.

Vertragspartner dieses Kollektivvertrages sind auf der einen Seite neun Bundesinnungen von Berufsverbänden (Bundesinnung der Metalltechniker, Bundesinnung der Dachdecker, Glaser und Spengler, Bundesinnung der Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker, Bundesinnung der Elektro-, Gebäude-, Alarm- und Kommunikationstechniker, Bundesinnung der Mechatroniker, Bundesinnung der Fahrzeugtechnik, Bundesinnung der Kunsthandwerke, Bundesinnung der Gesundheitsberufe, Fachverband der Maschinen-, Metallwaren- und Gießereiindustrie) und auf der anderen Seite dem Österreichischen Gewerkschaftsbund, Gewerkschaft PRO-GE auf der anderen Seite.

Im Kollektivvertrag sind Rahmenbedingungen für Beginn und Ende des Arbeitsverhältnisses, Betriebszugehörigkeit, Arbeitszeit, Überstunden, Sonn- und Feiertagsarbeit, Montagearbeiten, sowie andere Beschäftigungen außerhalb des ständigen Betriebes, Entlohnung, Verdienstbegriff, betriebliches Vorschlagwesen, Akkordarbeit, Prämienarbeit, Zulagen und Zuschläge, Abrechnung und Auszahlung, Entgelt bei Arbeitsverhinderung, Urlaub und Urlaubszuschuss, Weihnachtsremuneration, Abfertigung, Verfall von Ansprüchen, Begünstigungsklausel und Außerkrafttreten bestehender Kollektivverträge vorgegeben.

Nach § 3, ArbVG können die Bestimmungen des Kollektivvertrages durch Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsvertrag weder aufgehoben noch beschränkt werden. Betriebsvereinbarungen dürfen nur Bestimmungen enthalten die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer günstiger sind als im Kollektivvertrag vereinbart enthalten, sonst sind diese Vereinbarungen nicht gültig.

Die Begünstigungsklausel stellt fest, dass betriebliche Vereinbarungen, die den Arbeitnehmer günstiger Stellen als der Kollektivvertrag, aufrecht gültig bleiben (Kollektivvertrag für Arbeiter im Eisen- und Metallverarbeitenden Gewerbe, S. 80).

Nächstfolgende Rechtsgrundlage stellen Betriebsvereinbarungen dar (§29 ArbVG). Diese stellen zwischen Betriebsinhaber bzw. Betriebsinhaberin und dem Betriebsrat (Betriebsausschuss, Konzernverwaltung) getroffene Vereinbarung über Bestimmungen im Betrieb. Diese Vereinbarungen sind nur für diesen Betrieb gültig.

Betriebsvereinbarungen sind schriftliche Vereinbarungen, die vom Betriebsinhaber bzw. Betriebsinhaberin einerseits und dem Betriebsrat (Betriebsausschuss, Zentralbetriebsrat, Konzernvertretung) andererseits in Angelegenheiten abgeschlossen werden, deren Regelung durch Gesetz oder Kollektivvertrag der Betriebsvereinbarung vorbehalten ist.

Im individual Arbeitsrecht werden Bestimmungen zwischen Arbeitgeberin/Arbeitgeber und einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin geregelt. Bestimmungen darüber finden sich in einigen Rechtsquellen unter anderem im Arbeitsverfassungsgesetz 3. Hauptstück, Urlaubsgesetz, Angestelltengesetz und Mutterschutzgesetz.

Abbildung 3: Normenhierarchie

Europäisches Recht
Österreichische Gesetze z.B. Arbeitsverfassungsgesetz
Kollektivverträge Schriftliche Abmachungen zwischen Gewerkschaft/en und einem Arbeitgeber/-verband
Betriebs- und Dienstvereinbarungen Schriftliche Abmachungen zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber
Betriebliche Übung Gewohnheitsrecht
Verträge z.B. zur Entgeltform, Höhe, Fälligkeit, Auszahlung, Steigerung

Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Bröckermann (2007, S. 251)

Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen in Österreich ist eine Entlohnung ausschließlich durch variable Entlohnungsformen nicht möglich. Der Begriff leistungsorientierte Entlohnung im Rahmen der empirischen Untersuchung bezieht sich auf alle Entlohnungsformen, die einen variablen Anteil beinhalten.

## **2.2 Motivation**

Bauwerke, Erfindungen, Entdeckungen – erstaunlich, was wir Menschen alles in den letzten Jahrtausenden geleistet haben! Doch was hat uns angetrieben zu forschen, zu entdecken und zu konstruieren? Diese Energie, die uns aus verschiedenen Gründen, Motiven und Antrieben leitet Dinge zu tun oder zu unterlassen kann als Motivation bezeichnet werden.

### **2.2.1 Allgemeine Definition**

„To be motivated means to be moved to do something“ - (Ryan & Deci, 2000, S. 54). Eine Person, die kein Ziel hat eine Aufgabe oder Tätigkeit durchzuführen, ist somit als unmotiviert zu betrachten.

Motivation bezeichnet die „aktivierenden und richtungsgebenden inneren Prozesse, die für die Auswahl, Stärke und Ausdauer der Aktualisierung von Verhaltenstendenzen bestimmend sind“ (Becker-Carus, 2004, S. 438)

In der Self-Determination Theorie unterscheiden Deci & Ryan (1985, zitiert nach Deci & Ryan, 2000, S. 55) zwischen verschiedenen Arten von Motivation aufgrund von verschiedenen Zielen die den Antrieb für eine Aktivität auslösen. Nach Deci & Ryan ist die Basisdifferenzierung von Motivation in intrinsische und extrinsische Motivation.

Nach Becker-Carus (2004, S. 437f.) bezieht sich Motivation auf das aktive, zielorientierte Ingangsetzen, Aufrechterhalten und Durchführen zumeist körperlicher, aber auch psychischer Aktivitäten. Motivation beinhaltet die Annahmen über aktivierende und richtungsgebende innere Prozesse, die für Auswahl, Stärke und Ausdauer der Aktualisierung von Verhaltenstendenzen ausschlaggebend sind. Es gibt eine Unterscheidung in biogene Motivationen, die sich primär auf biologische Voraussetzungen wie Hunger oder Durst bezieht und soziogene Motivationen wie zum Beispiel Leistungsmotivation.

Eine weitere Unterscheidung von Motivationen erfolgt in biologische Motivationen (Triebe) und psychologische Motivationen (Motive). Triebe stellen die fundamentalen Bedürfnisse wie Nahrung, Schlaf, Trinken, Sexualität dar. Psychologische Motive treten in Erscheinung nach dem die elementaren Bedürfnisse befriedigt sind und nicht mehr im Vordergrund stehen und sind Bedürfnis nach Anerkennung, Sicherheit, Leistung oder Wissen (Becker Carus, 2004, S. 446).

Die Motivationsforschung beinhaltet zahlreiche und sehr unterschiedliche Ansätze. Je nach Forschungsansatz wurden unterschiedliche Resultate und Erkenntnisse gewonnen, die sich in ihren Aussagen über die angenommenen motivationalen Prozesse unterscheiden. Nach Becker Carus (2004, S. 438ff.) sind die vier wichtigsten Theorien: Instinkttheoretische und ethologische Ansatz, psychoanalytisch-trieborientierter Ansatz, behavioristisch-biopsychologische Ansätze und kognitive und handlungstheoretische Ansätze

#### 2.2.1.1 Instinkttheoretischer und ethologischer Ansatz

Die Ursprünge dieser Theorie gehen auf die Verhaltensforschung von Charles Darwin zurück. Ausgehend von der Ansicht von Darwin (1876, zitiert nach Becker Carus 2004, S. 438 f.), dass auch beim Menschen infolge seiner Entwicklung ähnliche Verhaltensdispositionen anzunehmen sind wie bei Tieren, ist das Instinktkonzept auch in die Humanpsychologie übernommen worden.

Die Bedeutung dieses Ansatzes liegt in erster Linie in der Verhaltensforschung von Tieren, da beim Menschen nur wenige Handlungen angeboren sind. Beim menschlichen Verhalten kommt diesem Konzept vor allem im Bereich der frühkindlichen Verhaltensweisen und manche Prädispositionen bei Lernvollzügen wie dem Spracherwerb Bedeutung zu.

Kritikpunkt ist, dass sich das menschliche Verhalten nicht durch angeborenes Verhalten zu erklären ist, sondern im Größeren Maße von individuellen Lern- und Erfahrungsgeschichte aufgrund von Kultur und Sozialisation.

### 2.2.1.2 Psychoanalytisch-triebtheoretischer Ansatz

Die Triebtheorie menschlichen Verhaltens wurde von Sigmund Freud (1915, zitiert nach Becker Carus 2004, S. 441) entwickelt. Sie war für viele Jahrzehnte der Ausgangspunkt für die weitere Motivationsforschung. Freud beschreibt Triebe als eine aus dem Inneren kommende, konstante Kraft ohne bewussten Zweck, die ohne das Bewusstsein des Denkens entstehen und erst danach bewusst realisiert werden und im Anschluss zu Handlungen motiviert durch die eine Befriedigung des erlebten Reizzustandes erreicht wird. Freud unterscheidet zwischen zwei Grundtrieben: Lebenstrieb oder Eros und Todestrieb oder Thantos.

Die psychoanalytisch-triebgesteuerte Theorie stellt einen Grundstein für verschiedene Ansätze für therapeutische Zugänge bei psychischen Störungen dar (Becker Carus, 2004, S. 441).

### 2.2.1.3 Behavioristisch-biopsychologische Ansätze

Behavioristisch-biopsychologische Ansätze verfügen über ein lernpsychologisch ausgerichtetes Motivationskonzept. Ausgangspunkte sind objektiv nachweisbare Bedürfnisse unseres Körpers wie zum Beispiel der Bedarf nach Nahrung oder der Vermeidung von schmerzhaften Reizen, die den Organismus in einen erregten Zustand versetzen, durch welchen die Motivation entsteht den empfundenen Bedarf oder den unangenehmen Reiz zu beseitigen. Dieser Triebbegriff unterscheidet sich somit wesentlich von den als angeboren angenommenen Kräften der alten Instinktlehre und Trieben im psychoanalytischen Stil (Becker Carus, 2004, S. 441 f.).

Nach dem Ansatz von Hull (1952, zitiert nach Becker Carus, 2004, S. 442) gibt es folgende Grundannahmen: durch ein physiologisches Bedürfnis wird ein Trieb ausgelöst, anschließend wird durch dieses motivationale Erregungspotenzial die Energie für beliebige oder durch einen Anreiz gesteuerte Verhaltensaktivität geliefert. Wenn eine dieser Verhaltensreaktion zu einem Erfolg führt, wird damit eine Verstärkung dargestellt und die Assoziation zwischen dem Zielstimulus und der erfolgreichen Reaktion gefestigt und damit das Gewohnheits- oder Habituationspotenzial gestärkt.

#### 2.2.1.4 Kognitive und handlungstheoretische Ansätze

Dieser Ansatz bezieht sich auf Vorstellungen und Erwartungen, welche wir uns aufgrund von den Wirkungen und Erfolgen unsers Handelns oder Nichthandelns machen. Verhalten wird durch mögliche, zukünftige positive oder negative Ereignisse die wir gedanklich antizipieren und dem persönlichen Wert, welchen wir diesen Erwartungen beimessen, beeinflusst. Motive und Anreize sind aufeinander bezogen. Die unterschiedliche Gewichtung der Ziele wird als Stärke der Motive bezeichnet. Je stärker ein Motiv ist desto mehr wird der Anreiz gesteigert das Ziel zu erreichen (Becker Carus, 2004, S. 443f.).

### 2.2.2 Intrinsische Motivation

Bei intrinsischer Motivation wird eine Tätigkeit ausschließlich aus Freude an der Tätigkeit selbst ausgeübt. Deci (1972, S. 217) bezeichnet eine Person als intrinsisch motiviert eine Tätigkeit auszuüben, wenn sie keinerlei Vergütung für diese erhält, außer der Tätigkeit selbst und der aus der Tätigkeit heraus resultierenden Gefühle.

Ryan & Deci (2000, S. 56) definieren intrinsische Motivation als das Tun einer Aktivität um deren selbst willen und nicht um ein bestimmtes Resultat zu erreichen. „Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Exploration, Spontaneität und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt“ (Deci & Ryan, 1993, S. 225).

Nach Reiss & Sushinsky (1976, S. 236) beschreibt das Konzept der intrinsischen Motivation die Bevorzugung für eine Tätigkeit ungeachtet des materiellen Wertes der Tätigkeit, sondern einfach die Ausübung einer Tätigkeit ohne Erwartung einer externen Belohnung.

Eine umfassende Beschreibung stammt von Deci, Koestner & Ryan (1999, S. 658): „Intrinsic motivation energizes and sustains activities through the spontaneous satisfactions inherent in effective volitional action. It is manifest in behaviors such as play, exploration, and challenge seeking that people often do for no external rewards. It is thus a prototypic instance of human freedom or autonomy in that people engage in such activity with a full sense of willingness and volition.“

In der Arbeitswelt kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter als intrinsisch motiviert angesehen werden, wenn ihm oder ihr rein die Zielerreichung als Zweck der Selbstfindung dient (Ledford, Gerard & Fang 2013, S. 17).

### **2.2.3 Extrinsische Motivation**

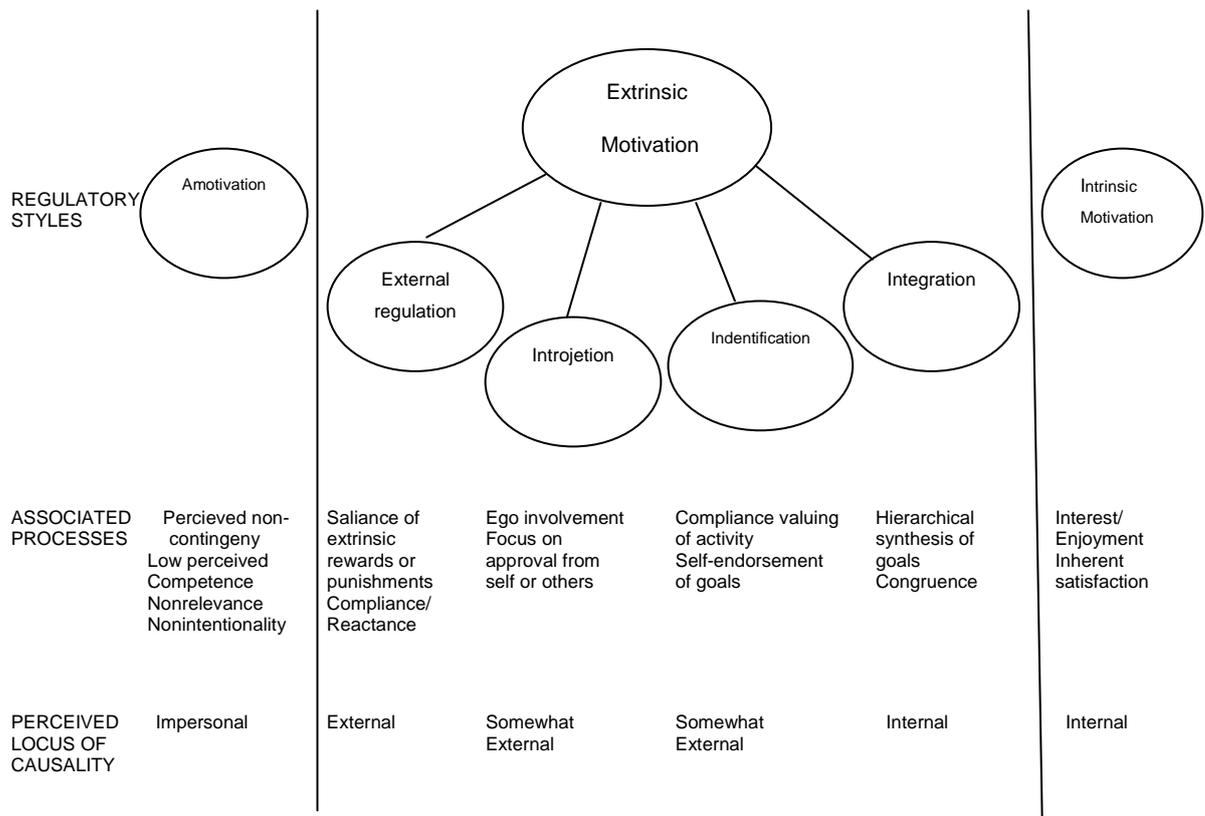
Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation wird bei der extrinsischen Motivation eine Tätigkeit ausgeführt um eine Belohnung zu erhalten. Viele Verhaltensweisen führen wir nicht aus, weil sie uns Spaß machen, sondern aufgrund der Tatsache, dass diese Verhaltensweisen von außen belohnt werden (Becker-Carus, 2004, S. 483).

So stellen Cameron, Banko & Pierce (2001, S. 2), dass extrinsische Motivation fest, wenn eine Aktivität aufgrund einer Belohnung ausgeführt wird die nicht in der Ausführung der Tätigkeit liegt.

Eine weitere Definition von Reiss & Sushinsky (1975, S. 116) bezeichnet extrinsische Motivation sich einer Tätigkeit zu widmen um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden.

Ryan & Deci (2000, S. 60) definieren extrinsische Motivation als ein Konstrukt, dass in Erscheinung tritt, wann immer eine Aktivität gesetzt wird um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. In der Selbstbestimmungstheorie wird neben intrinsischer und extrinsischer Motivation noch unterschiedliche Arten der extrinsischen Motivation unterschieden. Formen, durch welche die Motivation schwächt und andere Formen, die auch positive Seiten aufweisen (Ryan & Deci 1985, zitiert nach Deci & Ryan, 2000, S. 55).

Abbildung 4: Systematik der menschlichen Motivation



Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Ryan & Deci (2000, S. 61)

### 2.2.4 Einfluss von Vergütungen auf die Motivation

Über den Einfluss von Vergütungen liegen verschiedene Theorien vor. So fragt Deci (1971, S. 105) in seinem Artikel wie es sich auf einen Buben, der gerne Rasen mäht auswirkt, wenn er für das Mähen nun bezahlt wird oder wenn er gelobt wird. Die Auswirkungen von Belohnungen werden von einigen Forschern unterschiedlich bewertet und liegen dazu verschiedenen Theorien vor. Nach Deci (1971, S. 107) soll auch zwischen den verschiedenen Arten von externen Vergütungen unterschieden werden, da es nach seiner Ansicht möglich ist, dass unterschiedliche Arten von Vergütungen verschiedene Einflüsse und Auswirkungen auf die intrinsische Motivation einer Person ausüben können.

Bezüglich der Annahmen welche Auswirkungen verschiedene Arten von Belohnungen auf die intrinsische Motivation von Personen aufweisen können liegen sehr unterschiedliche Ansätze und Meinungen in der Wissenschaft vor.

Einige Theorien stellen keine negativen Einflüsse von Belohnungen auf die intrinsische Motivation fest. So die General Interest Theory (Eisenberger, Pierce & Cameron, 1999, S. 677 ff.) nach der Belohnungen auch dazu beitragen können die intrinsische Motivation und das Leistungsergebnis von Personen zu fördern und zu verbessern.

Andere Theorien kommen zu dem Ergebnis, dass Belohnungen unter gewissen Umständen zu einer Verminderung der intrinsischen Motivation führen können. So stellen z.B. die Cognitive Evaluation Theory von Deci (1971, S. 105 ff.) und der Korruptionseffekt von Lepper, Greene & Nisbett (1973, S. 121ff.) Theorien dar, die negative Einflüsse von Belohnungen auf die intrinsische Motivation feststellen.

Elliot & Harackiewicz (1994, S. 978) stellen fest, dass auch die Wichtigkeit der Zielerreichung einen Einfluss auf die intrinsische Motivation ausüben kann. Ein Ergebnis ihrer Studie ist, dass Erfüllungsziele dazu tendieren die intrinsische Motivation abzuschwächen, während durch wichtige, bedeutsame Ziele die intrinsische Motivation gestärkt wird.

Im Anschluss folgt eine kurze Beschreibung der geläufigsten Theorien.

#### 2.2.4.1 Motivation Theory

Bei der Frage was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer antreibt ihre Tätigkeit zu erledigen unterscheidet Herzberg in seiner Motivationstheorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959 zitiert nach Herzberg 1987, S. 8 f.) zwischen zwei Faktoren:

- Motivatoren – diese Faktoren sind intrinsisch auf die Arbeitstätigkeit bezogen und können Arbeitszufriedenheit auslösen: Erfolg, Anerkennung von Erfolg, die Arbeitstätigkeit selbst, Verantwortlichkeit und Aufstiegsmöglichkeiten
- Hygienefaktoren – sind extrinsisch auf die Arbeitstätigkeit bezogen. Durch das Vorhandensein dieser Faktoren wird keine Arbeitszufriedenheit erreicht, ihr Fehlen führt jedoch zu Arbeitsunzufriedenheit: Unternehmenspolitik, Verwaltung, Vorgesetzte, Beziehung unter den Kollegen, Arbeitsbedingungen, Gehaltsebene, Arbeitssicherheit

Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nach Herzberg nicht Arbeitsunzufriedenheit sondern ein nicht Zufrieden sein mit der Tätigkeit. „The opposite of job satisfaction is not job dissatisfaction but, rather no job satisfaction and similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job dissatisfaction.“ (Herzberg, 1987, S. 9)

#### 2.2.4.2 Korrumpierungseffekt

Der Korrumpierungseffekt geht davon aus, dass wenn eine Person für eine Tätigkeit die sie freiwillig und gerne ausführt belohnt wird die intrinsische Motivation verringert wird und die Tätigkeit nur mehr um der Belohnung Willen ausgeübt wird (Lepper, Greene & Nisbett, 1973, S. 121 ff.)

Lepper et al. haben in ihren Versuchen mit Kindergartenkindern, die gerne malen, festgestellt, dass jene Kindern denen eine Belohnung für ihre Zeichnungen in Aussicht gestellt wurde im Anschluss an die Versuche weniger oft im Kindergarten gemalt hatten als Kinder die unerwartet eine Belohnung für ihre Zeichnung erhielten oder Kinder die keinerlei Belohnung für ihre Zeichnung bekamen. Ausgangsbasis der Theorie ist, dass die Tätigkeit des Malens den Kindern Freude macht, dies wurde vorab getestet.

„Thus, an overjustification effect is predicted for any situation which results in an extrinsic attribution where previously intrinsic interest was the only salient attribution“ (Lepper et al., 1973, S. 122).

Nach Lepper et al. (1973, S. 127) können durch externe Belohnungen auch in einigen Fällen Leistungen gesteigert werden. Dies in Fällen wo geringe intrinsische Motivation vorhanden ist und externe Belohnung erforderlich ist um Leistung zu erhalten oder Beschäftigungen die erst nach längerer Dauer attraktiv werden um das Durchhaltevermögen zu unterstützen.

#### 2.2.4.3 Competing Response Hypothesis

Die Competing Response Hypothesis (Reiss & Sushinsky, 1976 S. 233ff.) bezieht sich gegen die Annahmen des Korrumpierungseffektes von Lepper et al. (1973) und Lepper & Greene (1976).

In zwei Versuchen an Schulkindern der zwischen sechs und sieben Jahren testeten Reiss & Sushinsky (1975, S. 1119ff.) das Verhalten der Kindern denen Belohnungen für das Anhören von drei verschiedenen Liedern in Aussicht gestellt wurde. Besonders die Ergebnisse des zweiten Versuchs widersprechen den Annahmen des Korrumpierungseffektes. Bei diesem Versuchen erhielten sechs Mädchen und drei Buben für das Anhören eines bestimmten Liedes zehn Chips die sie im Anschluss gegen ein Spielzeug eintauschen konnten. 48 Stunden nach dem Versuch hatten die Kinder die Möglichkeit das Lied für das sie die Belohnung erhielten oder zwei weitere anzuhören. Sechs der insgesamt neun Kinder hörten länger das Lied für das sie die Belohnung erhielten. Die Bevorzugung für das Belohnungslied ist statistisch relevant ( $p < .04$ , binominaler Test).

Die Competing Response Hypothesis (Reiss & Sushinsky, 1976, S. 235) besagt, dass die Durchführung einer bevorzugten Tätigkeit als der vorangegangenen Tätigkeit zu einer Förderung der intrinsischen Motivation führt. Im Gegensatz dazu führt eine Tätigkeit, die als unangenehmer im Vergleich zu der voran ausgeführten Tätigkeit empfunden wird, zu einer anschließenden Verringerung der intrinsischen Motivation. Somit kann durch einen äußeren Stimulus (z.B. Belohnung) eine Steigerung oder Verringerung der intrinsischen Motivation ausgelöst werden. Grundannahme der Hypothese ist, dass Tätigkeiten und Versuche auf verschiedenartige Weise durchgeführt werden können und dass einige davon mit mehr Freude durchgeführt werden als andere.

#### 2.2.4.4 Selbstbestimmungstheorie

Die Selbstbestimmungstheorie besagt, dass Belohnungen nicht in allen Fällen die intrinsische Motivation einer Person schmälert.

Der Selbstbestimmungstheorie liegt das Konzept der Intentionalität zugrunde um die Steuerung menschlichen Verhaltens zu erklären. Eine Person gilt als motiviert, wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen will und so mit ihrem Verhalten einen gewissen Zweck verfolgt. Somit werden von der Person intentionale, motivierte Handlungen gesetzt um das erstrebte Ziel, dies kann sowohl kurzfristig aber auch langfristig sein, zu erreichen. Verhaltensweisen die nicht auf Intentionen basieren werden als nicht motiviert oder amotiviert bezeichnet (z.B. dösen, herumlungern).

In der Selbstbestimmungstheorie wird neben motiviertem und amotiviertem Verhalten auch nach dem Ausmaß der Kontrolliertheit von motivierten Handlungen unterschieden. Eine motivierte Handlung die von einer Person als frei gewählt erlebt wird, gilt als selbstbestimmt oder autonom. Im Gegensatz dazu wird eine aufgezwungene Handlung als kontrolliert bezeichnet.

Die intrinsische Motivation wird in Situationen die von einer Person als selbstbestimmt wahrgenommen wird nicht gemindert. Handlungen die von einer Person als aufgezwungen interpretiert werden senken jedoch die intrinsische Motivation dieser Person (Deci & Ryan, 1993, S. 223ff.).

#### 2.2.4.5 Cognitive Evaluation Theory

Nach der Cognitive Evaluation Theory können sowohl finanzielle Belohnungen als auch Feedback unterschiedliche Effekte auf die intrinsische Motivation einer Person ausüben. Die Ergebnisse der Experimente von Deci (1972, S. 217 ff.) bestätigten, dass die intrinsische Motivation durch einen verändert empfunden Zusammenhang oder verändert wahrgenommenen Prozess der Rückmeldung beeinflusst wird. Versteht die Person das Feedback als positive Information bezüglich der eigenen Fähigkeiten, so wird die intrinsische Motivation gesteigert. Wird es jedoch als externe Kontrolle oder Herabsetzung ihrer Kompetenz aufgefasst, so wird die intrinsische Motivation gesenkt. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 5: Zusammenfassung der Effekte von verschiedenen externen Belohnungen auf die intrinsische Motivation nach der Cognitive Evaluation Theory

Fremdgesteuerte Belohnung oder Kontrolle	Effekt auf die intrinsische Motivation
Abhängige Geldzahlungen	Verringerung
Nicht abhängige Geldzahlungen	Kein Einfluss
Androhung von Strafen	Verringerung
Positives Feedback	Steigerung
Negatives Feedback	Verringerung

Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Deci (1972, S. 226)

#### 2.2.4.6 Learned Industriousness

Eisenberger (1992, S. 248ff.) geht in seiner Theorie der Learned Industriousness davon aus, dass in der Regel einige Personen härter arbeiten als andere. Eisenberger stellte in Versuchen fest, dass bei eine Person, die für die Durchführung einer Tätigkeit eine großen Anteil an kognitiver oder körperlicher Anstrengung einsetzt und für diese belohnt wird, die Scheue gegenüber der Anstrengung verringert wird. Durch den Erfolg wird die Anstrengung positiv evaluiert und so weiterhin umgesetzt.

#### 2.2.4.7 General Interest Theory

Die General Interest Theory (Eisenberger, Pierce & Cameron, 1999, S. 678ff.) geht davon aus, dass intrinsische Motive nicht nur von Fähigkeiten und Selbstbestimmung abhängen. Belohnungen können sowohl aufbauende als auch verminderte Effekte auf intrinsische Motivation auslösen. Laut General Interest Theory können Belohnungen dazu beitragen die intrinsische Motivation zu stärken, wenn durch diese Belohnungen der Eindruck vermittelt wird, dass sie zur Erreichung von Wünschen, Bedürfnissen und Begierden beitragen. Umgekehrt reduzieren Belohnungen die intrinsische Motivation, wenn der Eindruck vermittelt wird, dass das Ziel irrelevant oder gegensätzlich zur Erreichung von Wünschen, Bedürfnissen und Begierden ist. Persönlichkeit und kulturelle Einflüsse üben ebenso einen Einfluss auf die intrinsische Motivation aus. In Aussicht gestellte Belohnungen können auch dazu beitragen die wahrgenommene Selbstbestimmung zu steigern und sich dadurch positiv auf die intrinsische Motivation auswirken. Die General Interest Theory versucht zu erklären wie ursprünglich als uninteressant wahrgenommene Aufgaben aufgrund von Faktoren wie Entwicklung von Fähigkeiten, persönliche und soziale Bedürfnisbefriedigung und symbolische Belohnungswerten als interessant wahrgenommen werden.

#### 2.2.5 Abschließende Betrachtungen

In einer Meta-Studie untersuchten Deci, Koestner & Ryan (1999, S. 627ff.) die Effekte der verschiedenen Einflüsse, wie Vergütungen oder verbale Belohnung auf die intrinsische Motivation. Diese Meta-Studie umfasst Studien die Experimente mit Einflüssen auf die intrinsische Motivation enthalten, sowohl aus publizierten Artikeln und nicht publizierten Doktorarbeiten zwischen den Jahren 1971 und 1997. Insgesamt entsprachen 128 Studien den Kriterien und flossen in die Meta-Studie ein. Mittels der Meta-Studie sollen auch die Annahmen von einigen Theorien (Cognitive Evaluation Theorie, Attributional Approach, Behavioral Approach) überprüft werden.

Die Meta-Studie bestätigte folgende Annahmen: konkrete Belohnungen haben üblicher Weise einen signifikant negativen Einfluss auf intrinsische Motivation. Verbale Anerkennung, auch als Feedback bezeichnet, hat einen signifikant positiven Effekt auf intrinsische Motivation.

Bezüglich der aufgestellten Theorien gelangte die Meta-Studie zu folgenden Ergebnissen: Die Annahmen der Cognitive Evaluation Theorie, die von verschiedenen Effekten von Belohnungen auf die intrinsische Motivation ausgeht, wurden in der Meta-Studie nachhaltig bestätigt. Die Theorie geht davon aus, dass verbale und konkrete Belohnungen in verschiedene Richtungen wirken, jedoch durch die Theorie keine Vorhersage vom Gesamteffekt wenn konkrete und verbale Belohnungen kombiniert werden. Positives Feedback wird als nicht kontrollierend aufgenommen und bekräftigt daher intrinsische Motivation, wenn das Feedback beherrschend aufgenommen wird, dann wird die intrinsische Motivation gemindert. Ebenso wurden die Annahmen der Cognitive Evaluation Theorie, dass beschäftigungskontingente und abschlusskontingente Belohnungen freiwählbare intrinsische Motivation und selbstempfundenes Interesse schmälern, bestätigt. In Summe bestätigen die Ergebnisse dieser Meta-Studie solide die Annahmen der Cognitive Evaluation Theorie.

Ein weiteres Ergebnis der Meta-Studie ist, dass auf allen Ebenen der konkreten Belohnungen diese konkreten Belohnungen, einen nachhaltigeren Effekt auf Kinder als auf Collage Studentinnen und Studenten ausüben. Positives Feedback fördert bei Kindern keine freiwilligen Verhaltensweisen, tut dies jedoch bei Studentinnen und Studenten.

Konkrete Belohnungen haben eine abträgliche Wirkung auf die intrinsische Motivation, jedoch verursachen nicht erwartete nicht aufgabenbezogene Belohnungen keinen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation. Erst wenn Personen diese Belohnungen erwarten, haben diese wieder Auswirkungen. Auch der Stil wie mit konkreten Belohnungen umgegangen wird, kann deren Auswirkungen beeinflussen. Gemäß der Cognitive Evaluation Theorie haben Belohnungen mit Informationsgehalt einen weniger negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation als Belohnungen die mehr als Kontrolle wahrgenommen werden.

Ebenso wurden die Annahmen der Attributional Approach Theorie bestätigt. Die Annahmen der Behavioral Approaches konnten nicht bestätigt werden.

Sinn von Belohnungen ist das Verhalten von Menschen kontrollierbar und vorhersehbar zu machen. Nach Ansicht von Deci, Koestner & Ryan (1999, S. 659) besteht die Gefahr, dass diese die Selbstverantwortung für die eigene Motivation der Personen unterminieren und so die Personen weniger Verantwortung übernehmen sich selbst zu motivieren.

Eisenberger & Cameron (1996, S. 1153ff.) gelangen in Ihrer Meta-Studie zu den Ergebnissen, dass negative Effekte von Belohnungen nur unter wenigen, leicht zu vermeidenden Bedingungen auftreten. Die Effekte der instrumentellen und der klassischen Konditionierung sind Voraussetzungen um negative und positive Effekte von Belohnung auf die Motivation zu verstehen. Die positiven Effekte von Belohnungen auf die generelle Kreativität sind leicht zu erreichen, wenn die Erkenntnisse der Verhaltenstheorie berücksichtigt werden. Wenn eine Person Belohnungen erhält die sich darauf bezieht eine Aufgabe durchzuführen und dies Belohnung dann entfällt, wird die Person diese Tätigkeit genauso durchführen als bevor es die Belohnung gab. Nach den Ergebnissen der Studien von Eisenberger & Cameron kommt es durch Belohnungen zu zwei positive Effekte auf die intrinsische Motivation. Zum einen verbringen Personen aufgrund von verbalen Belohnungen mehr Zeit zur Erreichung einer Aufgabe. Zum anderen wird von den Personen die Tätigkeit lieber ausgeführt, wenn sie positive Rückmeldungen und Belohnungen erhalten die sich auf die Qualität der Leistung beziehen. Belohnungen können positive, negative oder keine Effekte auf das Ausmaß der intrinsischen Motivation haben (Cameron, 2001, S. 41). Generell stellen Eisenberger & Cameron (1996, S. 1162) fest, dass Belohnungen, wenn sie richtig eingesetzt werden, weit mehr positive Effekte auf die Zielerreichung und Kreativität haben als generell angenommen wurde.

Cameron et al. (2001, S. 1 ff.) untersuchten in einer Metastudie nochmals die Ergebnisse der Metastudien von Cameron & Pierce (1994) und von Deci et al. (1999). Nach Ansicht von Cameron et al. liegen einige der Differenzen in den Ergebnissen der Metaanalysen von Cameron & Pierce (1996) und Deci et al. (1999) an methodischen Unterschieden (z.B. Ausschluss von einigen Studien, unterschiedliche Klassifizierung von Studien).

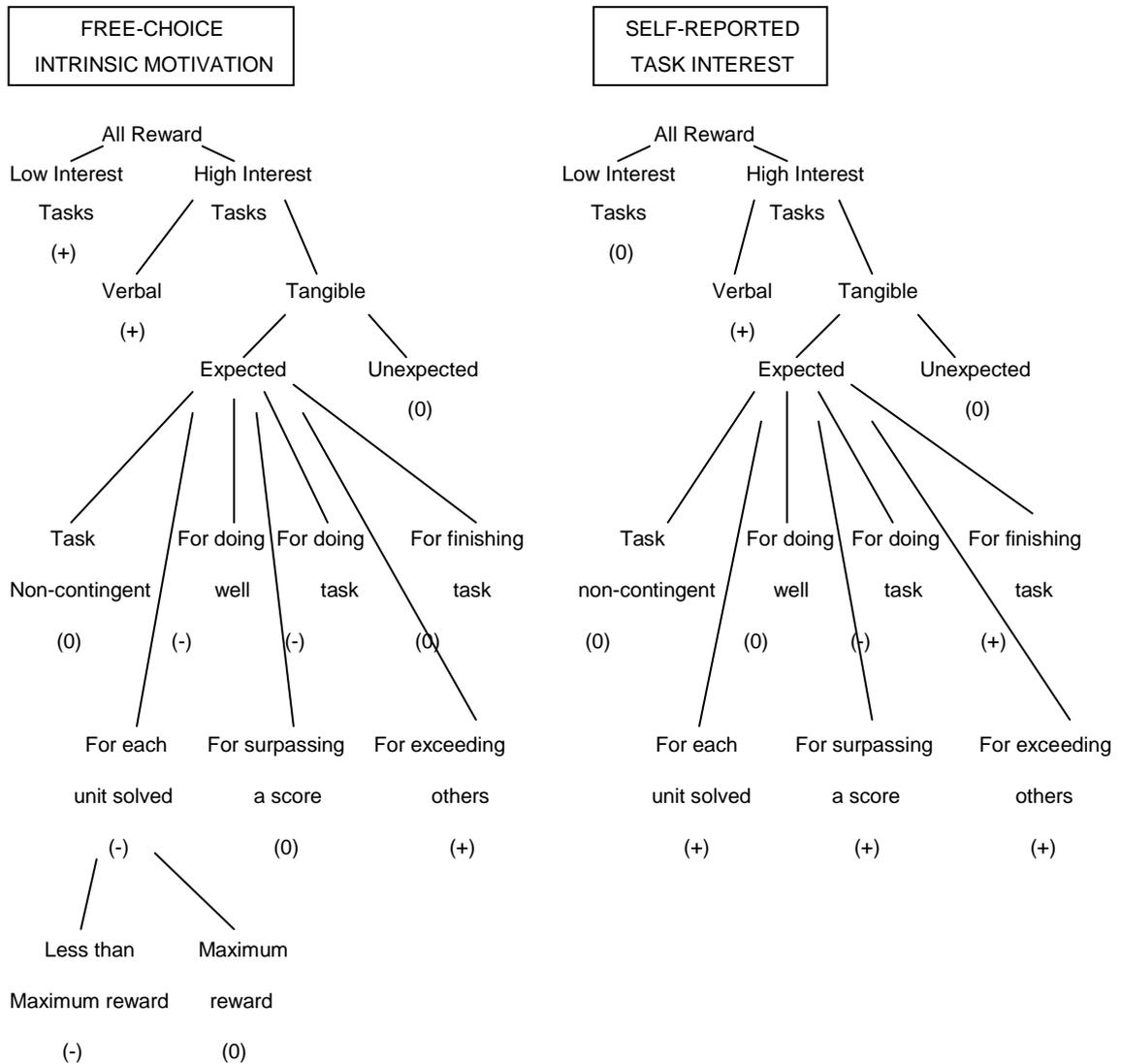
In die Metastudie wurden insgesamt 145 unabhängige Studien (davon 21 nicht veröffentlichte Doktorarbeiten) einbezogen. Die Studien wurden in verschiedenen Kategorien klassifiziert und kodiert. Davon enthielten 115 Studien eine „freechoice measure of intrinsic motivation“ und 100 eine „self-reportmeasure of task interest“.

Als zusammenfassendes Ergebnis der Metastudie können keine schwächenden Effekte von Belohnungen auf das Ausmaß der intrinsischen Motivation festgestellt werden. Die zusammengefasste Belohnungskategorie ist homogen, somit ist festzustellen, dass Belohnungen unter verschiedenen Bedingungen unterschiedliche Wirkungen haben. Nach den Ergebnissen von Cameron et al. sind Belohnungen sinnvoll um die Leistungen von Personen in weniger interessanten Bereichen zu steigern. Bei hochinteressanten Aufgaben werden durch verbale Belohnungen die Auswahl und das Zielinteresse gesteigert. Diese Erkenntnisse bestätigen die Ergebnisse von Cameron & Pierce (1994) und Deci et al. (1999).

Die Effekte von greifbaren Belohnungen auf das Ausmaß der intrinsischen Motivation hängen von der Erwartungshaltung auf die Belohnung ab. Bei unerwartet erhaltenen Belohnungen kann kein signifikanter Effekt, weder auf Freiwilligkeit, noch auf das Zielinteresse festgestellt werden. Für erwartete, greifbare Belohnungen bei hochinteressanten Aufgaben sind verschiedene Effekte, abhängig von der Belohnungskontingenz, feststellbar. Wenn die Belohnung in keinem Zusammenhang mit der Aufgabenerledigung steht, ist durch die Belohnung kein Effekt auf die Freiwilligkeit oder auf das Zielinteresse festzustellen. Wenn andererseits die Belohnung mit der Qualität der Aufgabenerledigung zusammenhängt, wird die Tätigkeit im Anschluss weniger freiwillig ausgeführt.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass aufgrund der Ergebnisse durch greifbare Belohnungen sowohl positive als auch negative Effekte auf das Ausmaß von intrinsischer Motivation feststellbar sind. Positive Effekte können erzielt werden, wenn die Belohnungen explizit an Qualitätsstandards bei Aufgabenerfüllung und Erfolg geknüpft sind. Negative Effekte können ausgelöst werden, wenn Belohnungen Versagen bedeuten oder lose an Verhalten gebunden sind.

Abbildung 6: Zusammenfassung der Meta-Analyse – Vergleich „free choice intrinsic motivation“ und „self reported task interest“,



Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Cameron et al. (2001, S. 22)

## 2.3 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit besteht aus den beiden Wörtern Arbeit und Zufriedenheit, was also so viel bedeutet „wie zufrieden“ wir mit unserer Arbeit sind. In der Literatur wird Arbeitszufriedenheit von den meisten Forschern als umfassendes Konstrukt gesehen, das verschiedene Facetten hat. Ein typisches Beispiel stammt z. B. von Smith, Kendall & Hulin (1969, zitiert nach Judge, Hulin & Dalal, 2009, S. 16ff.) für die Arbeitszufriedenheit von folgenden Faktoren abhängt:

- Bezahlung
- Förderung
- Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen
- Führung
- Arbeitstätigkeit

Unsere Arbeit und unser Tätigkeitsbereich stellen seit vielen Jahrhunderten einen wichtigen Teil im Leben jedes Menschen dar. So finden sich Berufsbezeichnungen, wie z.B. Fischer, Bäcker, Müller, Goldschmied sogar in unseren Familiennamen wieder. Unsere Arbeit ist somit auch ein Teil unserer Identität dar. Die Frage „Was machen Sie?“ wird von den meisten Personen mit der Art ihres erlernten Berufes oder mit der Art ihrer Tätigkeit wie Lehrer, Goldschmied oder Bäcker beantwortet (Judge & Klinger, 2008, S 393).

Arbeitszufriedenheit bedeutet wie zufrieden eine Person mit ihrem Job ist. Es ist ein relativ neuer Begriff, da in früherer Zeit die ausgeführte Tätigkeit oft durch die Familie und Eltern vorbestimmt wurde und die Auswahlmöglichkeit von jungen Menschen eingeschränkt oder sogar unmöglich war (Parvin & Kabir 2011, S. 113). Auch durch fehlende Bildungsmöglichkeiten stand unseren Vorfahren weniger Auswahlmöglichkeit im Berufsleben zur Verfügung als uns heute.

Wie von Judge & Klinger (2008, S. 393) beschrieben, verbringt ein Großteil der erwachsenen Bevölkerung die meiste Zeit an deren Arbeitsplatz. Die Zufriedenheit mit unserem Arbeitsplatz hat somit auch großen Einfluss auf unser gesamtes Wohlbefinden und somit führt kein Weg daran vorbei sich mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu beschäftigen. Das Thema Arbeitszufriedenheit und die verschiedenen Aspekte, die mit Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang stehen sind in der Literatur bereits von vielen Autoren beschrieben und erforscht worden und es liegen daher unterschiedliche Beschreibungen und Theorien auf.

Locke (1969, S. 317) bezeichnet Arbeitszufriedenheit als einen angenehmen emotionalen Zustand von der Beurteilung des Arbeitsplatzes. Im Gegensatz dazu ist Arbeitsunzufriedenheit die emotional negative Bewertung des Arbeitsplatzes.

Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit im speziellen werden von rationalen und von emotionalen Einflüssen bestimmt. So definieren Judge, Hulin & Dalal (2009, S. 5): „Job satisfactions are multidimensional psychological responses to one’s job. These responses have cognitive (evaluative) and affective (emotional) components.“

Weiss (2002, S. 175) beschreibt Arbeitszufriedenheit wie folgt: „a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one’s job or job situation“. Nach Weiss (2002, S. 173) macht es Sinn Arbeitszufriedenheit in drei Komponenten zu unterteilen:

- Bewertung von Arbeitsplätzen
- Überzeugungen/Einstellungen über Jobs
- affektive Erfahrungen auf dem Jobgebiet

Nach der Ansicht von Weiss wird das Konstrukt Arbeitszufriedenheit somit von verschiedenen Einflüssen und Einstellungen moderiert.

Auch das soziale Umfeld am Arbeitsplatz hat Einfluss auf die empfundene Arbeitszufriedenheit. Durch die Hawthorn-Studien wurde nachgewiesen, dass soziale Kontakte und menschliche Beziehungen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und auch auf die Arbeitsleistung nehmen (Kirchler, 2009, S. 11).

Doch nicht nur auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat Arbeitszufriedenheit Einflüsse, auch auf die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Bereits die Scientific-Management-Theorie von Taylor stellt fest, dass durch die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Unternehmen die Produktivität determiniert wird. Als Eckpunkte gelten die vorrangig durch monetäre Entlohnung zu motivierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als wesentliche Leistungsvoraussetzungen wurden die Aspekte der Arbeitssituation und deren Optimierung angesehen (Kirchler, 2005, S. 246).

### **2.3.1 Theorien über Arbeitszufriedenheit**

Wie von einigen Autoren beschrieben (z.B. Weiss, 2002; Judge et al., 2009) wird das theoretische Konstrukt Arbeitszufriedenheit von verschiedenen Einflüssen und Komponenten moderiert. Judge und Klinger (2008, S. 398ff.) schlagen vor die Theorien in Bezug auf Arbeitszufriedenheit in drei Kategorien zu unterteilen situative Theorien, verfassungsabhängige Ansätze und interaktive Theorien.

### 2.3.1.1 Situative Theorien

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass Arbeitszufriedenheit von der Art des Arbeitsplatzes oder von anderen Umweltaspekten abhängig ist.

Nach der Wertwahrnehmungstheorie von Locke (1976, zitiert nach Judge & Klinger, 2008, S. 400) hängt Arbeitszufriedenheit von der Wertehaltung gegenüber einzelnen Facetten des Jobs ab. Unterschiede zwischen dem was gewünscht wird und den tatsächlichen Verhältnissen im Job verursachen nur dann Unzufriedenheit, wenn diese Facette für die Person als wichtig erachtet wird.

Ein Beispiel für situative Theorien ist das Job Characteristics Modell von Hackman & Oldham (1976, S. 255ff.). Sie gehen davon aus, dass Arbeitszufriedenheit mit fünf Hauptaspekten verbunden ist:

- Fachkönnen
- Aufgabenvielfalt
- Aufgabenbedeutung
- Autonomie im Job
- Feedback

Arbeitsplätze die diese Hauptaspekte aufweisen sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zufriedenstellender als Jobs bei denen diese fünf Faktoren nicht vorhanden sind.

Durch die fünf Hauptaspekte werden drei entscheidende psychologische Zustände ausgelöst:

- Empfundene Bedeutsamkeit der Tätigkeit: der Grad wie wichtig die Tätigkeit von einer Person empfunden wird
- Gefühlte Verantwortlichkeit für die Arbeitsergebnisse: der Grad in wie weit sich jemand persönlich für die Ergebnisse seiner Arbeitsergebnisse fühlt.
- Aktuelles Wissen über die Arbeitsergebnisse: stellt den Grad dar wie weit eine Person laufend über die Arbeitsleistung informiert ist

Diese führen schließlich zu einer Anzahl von positiven persönlichen Resultaten und Arbeitsergebnissen:

- hohe intrinsische Arbeitsmotivation
- hohe Arbeitsqualität
- hohe Arbeitszufriedenheit
- geringe Fehlzeiten bei der Arbeit

Dieser positive Effekt bestärkt die Person auch zu weiteren zukünftigen Arbeitsleistungen.

Die selbstgewonnene Motivation für eine Person ist am höchsten, wenn alle drei psychologischen Zustände vorhanden sind. Wenn eine Person die volle Verantwortlichkeit an einer wichtigen Aufgabe trägt, jedoch nie Feedback erhält wie gut sie die Aufgabe erledigt, wirkt sich dies negativ auf die selbstgewonnene Motivation aus.

Die drei entscheidenden psychologischen Zustände führen zu positiven persönlichen und arbeitsbezogenen Resultaten wie hohe intrinsische Arbeitsmotivation, qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse, hohe Arbeitszufriedenheit und geringen Fehlzeiten bei der Arbeit.

Das Motivations Potential Ergebnis (Motivating Potential Score = MPS) ist ein Maßstab über das Ausmaß bis zu welchem Grad die angeführten Effekte zutreffen. MPS wird wie folgt berechnet:

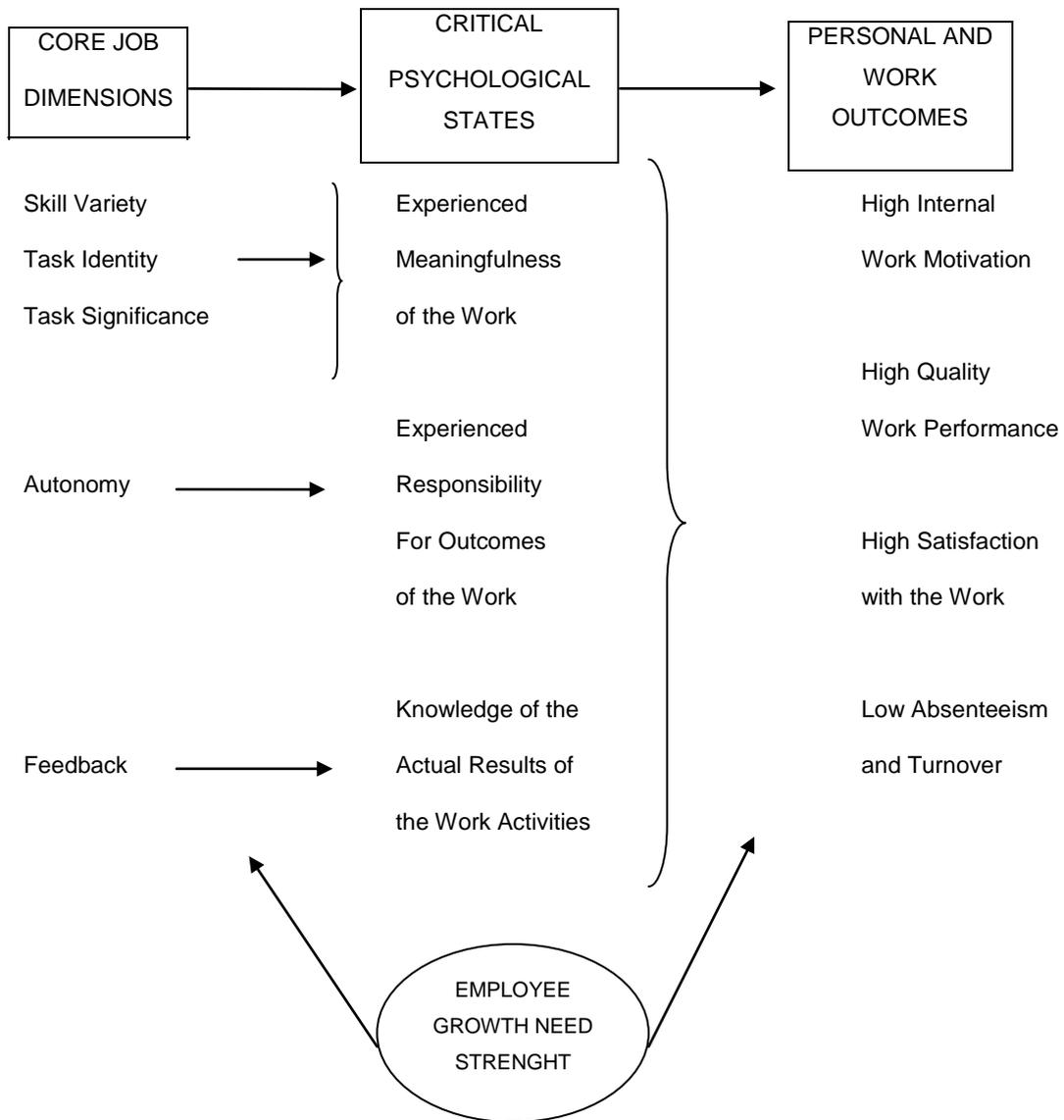
Abbildung 7: MPS

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[ \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Hackmann & Oldham (1976, S. 258)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass verschiedene Arbeitsauffassungen sich unterschiedlich auf Arbeitsleistungen auswirken. Personen die ein hohes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Entwicklung haben werden positiver auf einen Job mit hohem Motivationspotential reagieren als Personen die ein geringes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung haben. Dieser moderierende Effekt kann sich auf zwei Seiten auf die Motivation auswirken die Verbindung zwischen den Job Dimensions und den psychologischen Zuständen oder die Verbindung zwischen den psychologischen Zuständen und der Ergebnisvariabel.

Abbildung 8: Das Job Characteristics Model der Arbeitsmotivation



Anmerkung: Quelle eigene Darstellung nach Hackman & Oldman (1976, S. 256)

### 2.3.1.2 Verfassungsabhängige Ansätze

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass Arbeitszufriedenheit von der persönlichen Verfassung und Einstellung der jeweiligen Person abhängig ist. Bei diesem Ansatz lassen sich indirekte, und direkte Studien unterscheiden. Indirekte Studien haben keinen Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale. Nach den Ergebnissen einer Studie von Staw & Ross (1985, S. 475 f.) ist Arbeitszufriedenheit eine über längere Zeit andauernde Konstante (über zwei Jahre  $r=0,42$ , über drei Jahre  $r=0,32$ , über fünf Jahre  $r=0,29$ ). Arbeitszufriedenheit hängt von der persönlichen Einstellung des Arbeitnehmers oder Arbeitnehmerin ab und nicht von situativen Aspekten am Arbeitsplatz wie Bezahlung, Arbeitskollegen oder Arbeitskolleginnen. Ein Kritikpunkt an indirekten Studien ist, dass für die Effekte ebenso andere Erklärungen nicht berücksichtigt werden (Judge & Larsen, 2001 S.93).

Direkte Studien koppeln Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen mit Arbeitszufriedenheit. Die meisten dieser Studien beziehen sich auf positivem oder negativem Gefühlen, dem Fünffaktor Persönlichkeitsmodell, oder Selbstbeurteilungen (Judge & Klinger, 2008 S. 401 f.).

### 2.3.1.3 Interaktive Theorien

Bei diesem Modell ist Arbeitszufriedenheit vom Zusammenspiel von situativen Faktoren und Persönlichkeitsfaktoren abhängig. Ein Beispiel für diesen Ansatz ist von Hulin, Roznowski & Hachiya (1985, S. 233ff.). Bei deren Modell ist Arbeitszufriedenheit eine Funktion von der Balance zwischen Inputs in die Arbeitsrolle (was von der Person in die Arbeitsrolle eingebracht wird wie z.B. Erfahrung, Anstrengung) und Ergebnissen, die von der Person erhalten werden (z.B. Bezahlung, Status, Arbeitsbedingungen). In ihrer Studie untersuchten und verglichen sie Ergebnisse von verschiedenen Studien bezüglich Zusammenhängen von Fluktuation am Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktsituation und Arbeitseinstellungen.

Verschiedene Faktoren beeinflussen Arbeitszufriedenheit. So kann sich auch die Arbeitsmarktsituation direkt auf einen beabsichtigten Jobwechsel auswirken. In Zeiten von Vollbeschäftigung, wo es für Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer leicht ist Jobs zu finden werden diese eher dazu tendieren den bisherigen Job zu beenden als in Zeiten von schlechter Wirtschaftslage wo es für die Person schwer ist eine neue Beschäftigung zu finden.

Nach Hulin et al. (1985, S. 245) wird die empfundene Arbeitszufriedenheit durch die Verfügbarkeit von anderen Arbeitsalternativen direkt beeinflusst. Während am Arbeitsmarkt Überbeschäftigung vorherrscht steigt der Wert der Arbeitskraft, wodurch die Arbeitszufriedenheit gesenkt wird, sofern keine äquivalente Steigerung der Ergebnisse des Arbeitsplatzes einer Person erreicht wird.

### **2.3.2 Bedeutung von Arbeitszufriedenheit**

Die meisten von uns verbringen einen großen Teil ihrer Zeit in oder mit ihrer täglichen Arbeit. So ist naheliegend, dass es Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und persönlichem Wohlbefinden gibt. Für diese Zusammenhänge werden folgende drei mögliche Verbindungen angenommen (Judge & Klinger, 2008, S. 404):

- Spillover: Auswirkungen von Erfahrungen im Job wirken sich auf Lebenserfahrungen aus, diese Wirkungen treten vice versa auf.
- Segmentation: Job- und Lebenserfahrungen sind separat zu betrachten und haben keine Auswirkungen auf einander.
- Kompensation: eine Person versucht eine nicht zufriedenstellende Jobsituation durch ein ausfüllendes Privatleben zu kompensieren beziehungsweise ein nicht zufriedenstellendes Privatleben durch einen zufriedenstellenden Job

Nach den Ergebnissen der Studie von Judge & Watanabe (1994, S. 106) liegt für die meisten Personen ein positive Relation zwischen Job- und Lebenszufriedenheit vor. Lediglich für eine signifikante Minderzahl ergibt sich eine negative Signifikanz oder nur ein geringer Zusammenhang. Wenn eine Person mit ihrer Arbeit unzufrieden ist beeinflusst dies also somit auch das Privatleben der Person im negativen Sinn. Judge & Watanabe gelangen zur Ansicht, dass das Spillover-Model geeignet ist fast alle Personen und Fälle zu charakterisieren und das Kompensations- und das Segmentationsmodell viele.

### **2.3.3 Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit leistungsbezogenen Anreizen**

Nachdem die Bezahlung für unsere Arbeitstätigkeit einen bedeutender Teil unserer Arbeit darstellt, da wir vom Einkommen unserer Tätigkeit unser tägliches Leben finanzieren müssen, stellt die Art der Entlohnung und wie fair diese empfunden wir einen wichtigen Aspekt dar. Die Studie von Green & Heywood (2008, S. 710) stellt einen Einfluss von leistungsbezogenen Vergütungssystemen und Arbeitszufriedenheit fest. Profit Sharing und Boni tragen zur gesamten Arbeitszufriedenheit bei. Leistungsbezogene Vergütung steigert die Zufriedenheit mit der Bezahlung.

Während einige Arten von leistungsbezogener Bezahlung, wie Profitsharing die empfundene Arbeitsplatzsicherheit steigern ist es möglich, dass andere empfundene Fairness und Arbeitsmoral verringern. So ist es denkbar, dass durch leistungsabhängige Lohnsysteme Arbeitszufriedenheit erhöht wird während andere jobbezogene Dimensionen wie empfundene Fairness verringert werden.

In einer auf Daten aus dem British Household Panel Survey (BHPS) aus den Jahren 1998-2004 basierenden Studie weisen Green & Heywood (2007, S. 18) nach, dass Profit Sharing und Boni zu einer Steigerung der gesamten Arbeitszufriedenheit beitragen und dass leistungsabhängige Bezahlung sowohl die Zufriedenheit mit der der Bezahlung als auch mit der Arbeitssicherheit fördert.

Für den Zusammenhang von leistungsbezogenen Vergütungen mit Arbeitszufriedenheit lassen sich viele Aspekte feststellen. Heywood & Wei (2011, S. 527ff.) untersuchten mittels Daten aus dem National Longitudinal Study of Youth (NLSY) Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und leistungsbezogener Bezahlung. Das US-Amerikanische NLSY stellt eine repräsentative Stichprobe von mehr als 12.000 Männern und Frauen zwischen. Im Rahmen dieser Studie wurden sowohl Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und unterschiedlicher Entlohnungsformen wie Profitsharing und individueller Leistungslohn, sowie auch geschlechtsbezogene Unterschiede in punkto Entlohnungsform und Arbeitszufriedenheit überprüft. Sie stellten fest, dass leistungsbezogene Anreize in Form von Boni, Profit Sharing, Stock Option in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu einem konstanten Lohnniveau stehen. Für Akkordlohn stellten sie jedoch einen negativen Zusammenhang in Bezug auf Arbeitszufriedenheit fest. Abschließend halten die Autoren fest, dass die Ergebnisse spezifisch für die USA für den Zeitraum in welchem die Daten ermittelt wurden, gültig sind.

Green & Heywood (2008, S. 723ff.) weisen in ihrer Studie mittels Daten aus dem British Household Panel Survey (BHPS) nach, dass durch Profit-Sharing und Boni die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird. Das BHPS ist eine national repräsentative Umfrage in Großbritannien, bei der jährlich eine Zufallsstichprobe von ca. 10.000 Personen in etwa 5.500 Haushalten befragt wird. Im Zuge der Datenerhebung werden die teilnehmenden Personen auch über verschiedene Facetten über ihre Arbeit (z.B. Aufstiegschancen, Bezahlung, Verhältnis mit den Vorgesetzten, Arbeitssicherheit) befragt.

Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass Empfänger von Leistungslohn höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. „In total, these results suggest two specific points. First, performance-related pay schemes are significant determinants of several different aspects of job satisfaction. Second, estimates of the influence of pay schemes on job satisfaction that fail to control for individual specific effects may misrepresent the influence on a number of these aspects” (Green & Heywood, 2008, S. 720).

Eine weitere Studie die auf Daten aus dem BHPS basiert stammt von McCausland, Pouliakas und Ioannis (2005, S. 636ff.). Sie gelangen zum Ergebnis, dass Unterschiede in punkto Arbeitszufriedenheit und leistungsbezogenen Entlohnungsformen auftreten können. Vor allem für hochbezahlte Arbeitskräfte steigt die Arbeitszufriedenheit, was die Autoren damit erklären, dass Arbeitskräfte mit niedrigerem Lohnniveau leistungsbezogene Bezahlung mit höherer Kontrolle in Verbindung bringen. „A potential explanation for this pattern could be that for lower-paid employees performance-related pay is perceived to be controlling, whereas higher-paid employees derive a utility benefit from what they perceive as supportive reward schemes“ (McCausland et al., 2005, S. 654).

Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich (2010, S. 158ff.) untersuchten in Rahmen einer Metastudie Zusammenhänge zwischen Entlohnungsformen und Zufriedenheit mit der Entlohnung und Arbeitszufriedenheit. Mittels Literaturrecherche wurden in der PsycINFO Datenbank (1887-2007) Werke und Studien auf diesem Gebiet ausfindig gemacht und nach bestimmten Kriterien wurden 86 Studien ausgewählt, deren Ergebnisse weiter untersucht wurden. Resultat dieser Metastudie ist, dass Lohnniveau sowohl positiv mit Arbeitszufriedenheit ( $\rho=0,15$ ,  $p<0,05$ ) als auch mit Lohnzufriedenheit ( $\rho=0,24$ ,  $p<0,05$ ) korreliert. Zusammenfassend lässt sich ein leichter, positiver Zusammenhang zwischen Lohnniveau, Lohnzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit nachweisen.

### **2.3.4 Geschlechtsspezifische Unterschiede**

In unserer westlichen Kultur haben Frauen es in den letzten Jahrzehnten geschafft auch in Männerdomänen der Arbeitswelt Fuß zu fassen und ebenso wichtige Tätigkeiten auszuüben. Trotz allem sind in viele Bereiche in Wirtschaft und Politik immer noch mehr von Männern dominiert. Fraglich ist ob diese Diskrepanzen rein durch Diskriminierung erklärt werden können oder ob es für gewisse Bereiche auch wissenschaftliche Erklärungen und Betrachtungsweisen gibt.

Fraglich ist ob in punkto Leistungsanreize und Konkurrenz in der Arbeitswelt Unterschiede zwischen Männern und Frauen wissenschaftlich nachweisbar sind. Die Ergebnisse einiger Studien (Green & Heywood, 2007, Green & Heywood, 2008) kommen zu dem Ergebnis, dass leistungsorientierte Bezahlung größere Vorteile für Männer als für Frauen bietet. So hat leistungsorientierte Bezahlung einen positiven Effekt auf Arbeitszufriedenheit, Bezahlung und Arbeitssicherheit für Männer, für Frauen ist jedoch nur der Bezahlungseffekt von Vorteil. Profit Sharing steigert die Zufriedenheit mit der Bezahlung und die Arbeitssicherheit für Männer, jedoch nur die Arbeitssicherheit für Frauen (Green & Heywood, 2007, S. 17).

Gneezy, Niederle und Rustichini (2001, S. 1050ff.) haben anhand von Experimenten Unterschiede in Bezug auf Leistung in Konkurrenzsituationen zwischen Männern und Frauen untersucht. Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Studie waren Studentinnen und Studenten der Technion, einer technischen Universität, in Haifa, Israel.

Die Studentinnen und Studenten mussten am Computer Labyrinth unter verschiedenen Bedingungen lösen. Es wurden immer Gruppen von sechs Personen, entweder jeweils drei Männer und drei Frauen zusammengestellt.

Zuerst wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mitgeteilt, dass sie jeweils 2 Schekel für ein gelöstes Labyrinth erhalten. Bei diesem Experiment ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Somit war die erste Erkenntnis, dass es kein signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen in punkto Leistung bei Stücklohn vorliegt. (Durchschnitt Männer 11,23, Durchschnitt Frauen 9,73 gelöste Labyrinth)

Im zweiten Teil der Untersuchung wurde die Zahlung in Konkurrenzsituation untersucht. Hier wurde der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer die/der die meisten Labyrinth lösen konnte eine Prämie von 12 Schekeln für jedes gelöste Labyrinth in Aussicht gestellt. Alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten nur die Grundbelohnung. Ergebnis war, dass der Durchschnitt, gemessen an allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, der gelösten Labyrinth auf 12,95 anstieg. Der Durchschnittswert für die männlichen Teilnehmer in Gruppen von drei Männern und drei Frauen bei diesem Durchgang waren 15 gelöste Labyrinth, der für die weiblichen Teilnehmerinnen lag nur bei 10,8. Somit ist in der Konkurrenzsituation eine deutliche Geschlechterdiskrepanz nachweisbar.

Bei den anschließend betrachteten Leistungs-Quintilen wurde festgestellt, dass im ersten Quintil, welches die besten 20 % umfasst 25 % Frauen im Stücklohn Durchgang und 27,8 % Frauen im gemischten Leistungsdurchgang. Der größte Frauenanteil war in den schlechtesten Quintilen vorhanden.

Beim nächsten Durchgang des Experimentes wurde eine Teilnehmerin bzw. ein Teilnehmer per Zufall ausgewählt, welcher eine Belohnung von 12 Schekeln pro gelöstes Labyrinth erhielt, alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten nur die Teilnahmegebühr. Bei diesem Durchgang wurden keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt (Durchschnitt gelöste Labyrinth Männer: 11,83, Durchschnitt gelöste Labyrinth Frauen 10,33).

Im nächsten Durchgang wurden Gruppen von je sechs Frauen und sechs Männern gebildet. Wieder wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesagt, dass nur die Person die die meisten Labyrinth löst 12 Schekel für jedes gelöste Labyrinth erhalten wird und alle anderen keine Bezahlung. Die Gruppen mit den männlichen Teilnehmern lösten durchschnittlich 14,3 Labyrinth und die Gruppen mit den weiblichen Teilnehmerinnen 12,6 Labyrinth. Dies stellt im Vergleich zu einem Durchschnitt von 10,33 beim Durchgang mit den geschlechtlich gemischten Gruppen einen signifikanten Unterschied dar. Daraus wird festgestellt, dass Frauen eine Leistungsverbesserung zeigen, wenn sie gegen Frauen konkurrieren.

Beim letzten Experiment wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern freigestellt den Schwierigkeitsgrad der Labyrinth zu wählen. Der Durchschnittswert des gewählten Schwierigkeitsgrades bei Männern lag bei 3,4, der der Teilnehmerinnen lag bei 2,6. Daraus ergibt sich eine statistische Signifikanz ( $p$ -Wert = 0,0065). Eine Annahme, dass von den Frauen geringere Schwierigkeitsgrade ausgewählt wurden liegt, dass von einem verinnerlichten Stereotyp ausgeht, welches dann in weiterer Folge auch zu geringerer Leistung bei den gemischten Gruppen beiträgt.

Ergebnis dieser Studie, dass Frauen ihre Leistung in einer Konkurrenzsituation im Vergleich zu Männern nur gering verbessern, im direkten Duell gegen Frauen eine größere Verbesserung wahrgenommen wird.

Gneezy, Leonard & List (2009, S. 1654) vermuten drei mögliche Erklärungen, dass Frauen im Vergleich zu Männer Konkurrenzsituationen vermeiden: biologische Veranlagung, Kultur oder eine Kombination aus beiden Faktoren.

In ihrer Studie untersuchten Gneezy et al. (2009, S. 1638ff.) ob diese Unterschiede in Konkurrenzsituationen von Frauen und Männern kulturspezifische Hintergründe haben. Für diese Studie wurde ein Vergleich zwischen Männern und Frauen des Maasai Stammes aus Tansania und dem Khasi Stamm aus Indien. Der Maasai Stamm hat patriarchalische Kultur der Khasi Stamm im Gegensatz dazu eine matriarchalische Kultur. Von beiden Stämmen wurde Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewählt, die Tennisbälle in einen Behälter werfen mussten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten dabei die Möglichkeit zwischen zwei Varianten auszuwählen: a) Betrag X pro erfolgreichem Treffer zu erhalten oder b) den Betrag 3X pro erfolgreichem Treffer, bei Erreichung einer höheren Trefferanzahl im Vergleich zum Gegner, der im Experiment nicht direkt zu sehen war.

Ergebnis der Studie war, dass 50 Prozent der Maasai Männer Variante b) wählten und nur 26 Prozent der Maasai Frauen. Beim Khasi Stamm jedoch entschlossen sich 54 % der Khasi Frauen die Konkurrenzsituation zu wählen, jedoch nur 39 der Khasi Männer Variante b) wählten. Besonders überraschend war, dass die Khasi Frauen im Vergleich zu den Maasai Männern öfter die Konkurrenzsituation wählten (54 % im Vergleich zu 50 %).

Somit ist feststellbar, dass Frauen durchschnittlich nicht offensichtlich in jeder Kultur öfter Konkurrenzsituationen vermeiden als Männer und Unterschiede in Bezug auf Konkurrenzsituationen keine biologischen oder evolutionären Hintergründe aufweisen, sondern kulturspezifische.

Croson & Gneezy (2009, S. 20) stellten beim Vergleich von Studien in Bezug auf Risikovermeidung zwischen Männern und Frauen fest, dass Frauen bei den meisten Studien eher Risikovermeidung bevorzugen als Männern, mit einer wichtigen Ausnahme: diese Ergebnisse gelten nicht für Frauen in Managerpositionen, Frauen in Managerpositionen gehen gleiches Risiko wie Männer ein.

Abschließend stellen Croson & Gneezy (2009, S. 21) fest, dass ein wichtiger Fehler in Bezug auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern auch darin liegt, dass Zeitschriften eher dazu tendieren Artikel zu publizieren die Unterschiede in Bezug auf geschlechtsspezifische Leistungen feststellen, als Artikel die keine Unterschiede vorweisen.

### 2.3.5 Zusammenhänge Arbeitszufriedenheit und Alter

Bezüglich der Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter liegen sehr unterschiedliche Untersuchungsergebnisse von verschiedenen Autoren vor. So gibt es folgende Ergebnisse: positive lineare Zusammenhänge (Bernal, Snyder & McDaniel, 1999, S. 287ff.), negativ linear (Muchinsky, 1978 zitiert nach Bernal et al. 1998, S. 287), U-shaped (Clark, Oswald & Warr, 1996, S. 57 ff.) oder keine signifikanten Zusammenhänge (White & Spector, 1978, S 264).

Bernal et al. (1999, S. 287ff.) untersuchten mittels dem 1977 erhobenen „Quality of Employment Survey“ der in 48 Bundesstaaten der USA erhoben wurde den Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit. Es wurden mit 1515 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Mindestalter 16 Jahren und einer Mindestbeschäftigungsdauer von 20 Arbeitsstunden Interviews geführt. 1095 Datensätze konnten für die Studie verwendet werden. Es wurden fünf Faktoren von Arbeitszufriedenheit untersucht: Zufriedenheit mit Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, „Supervisor“ Zufriedenheit, Zufriedenheit mit der Bezahlung, „Promotion“ Zufriedenheit und Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit.

Ergebnis dieser Studie ist, dass ein schwacher positiver linearer Zusammenhang zwischen Alter und allgemeiner Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden konnte. Dies gilt ebenso für die Zusammenhänge zwischen Alter und den Unterpunkten von Arbeitszufriedenheit.

Clark, Oswald & Warr (1996, S. 57 ff.) stellten mittels Daten aus der British Household Panel Study die Zusammenhänge von Alter und Arbeitszufriedenheit fest. Abhängige Variable in ihren Studien sind Arbeitszufriedenheit und allgemeine mentale Gesundheit. Ergebnis dieser Studie ist, dass Arbeitszufriedenheit mit Alter U-shaped ist. Sie sinkt bis zu einem Durchschnittsalter von etwa 31 Jahren und steigt danach wieder an. Begründet wird diese Entwicklung damit, dass zu Beginn des Arbeitslebens großes Interesse und Begeisterung bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorherrschen, diese Begeisterung sinkt dann und steigt dann wieder an, da die erstrebten Ziele im Arbeitsleben erreicht werden.

White & Spector (1987, S. 262ff.) führten eine Untersuchung an 496 Personen Vollzeit beschäftigten Manager und Managerinnen im Alter zwischen 23 bis 73 Jahren durch (Median 45 Jahre, Mittelwert 46 Jahre, 79 % männliche Teilnehmer, 21 % Frauen). Festgestellt wurde, dass sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Alter von Kongruenz, Bezahlung, Kontrolle und Betriebszugehörigkeit abhängig sind. Die Effekte von Alter agieren indirekt durch die anderen Variablen. Aufgrund von Alter kann kein Nachweis von Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden, wenn die Effekte der anderen Variablen nicht berücksichtigt werden.

Lee & Wilbur (1985, S. 783ff.) untersuchten mittels Fragebogen an 1707 Angestellten eines Landes- und einer Staatsregierung in den USA Zusammenhänge zwischen Alter, Arbeitszufriedenheit, Gehaltsniveau, Beschäftigungsdauer und Bildungsniveau. Die Altersunterteilung erfolgte in drei Stufen: unter 30 Jahre (n=488), 30-49 Jahre (n=753) und ab 50 Jahre (n=439). Das Konstrukt Arbeitszufriedenheit wurde mit dem Triple Audit Opinion Survey (TAOS) getestet, die Job Characteristics: Aufgabenvielfalt, Zielidentität, Aufgabenwichtigkeit, Autonomie und Feedback über den Job wurden mit dem Job Diagnostic Survey gemessen. Die Ergebnisse wurden durch sieben verschiedene Varianzanalysen ermittelt. Ergebnis der Studie ist, dass die Arbeitszufriedenheit mit dem Alter der Angestellten steigt. Zusammenfassend ist festzustellen, dass Alter einen starken Einfluss auf Arbeitszufriedenheit bei amerikanischen Angestellten hat. Ältere Angestellte sind zufriedener mit ihrer Arbeit als Jüngere. Das Verhältnis von Arbeitszufriedenheit und Alter wird durch Einkommen, Bildungsniveau und Betriebszugehörigkeit nicht beeinflusst.

Zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter liegen somit unterschiedene Ergebnisse von verschiedenen Forschern vor. Ob Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, leistungsabhängiger Bezahlung und Alter nachweisbar sind, darüber liegen keine Studien vor und dies wird im Zuge der empirischen Untersuchung getestet.

## **2.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung**

Für den Zusammenhang von leistungsbezogenen Vergütungen und Arbeitszufriedenheit lassen sich viele Aspekte feststellen. Heywood & Wei (2011, S. 537) stellten fest, dass leistungsbezogene Anreize in Form von Boni, Profit Sharing, Stock Option in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu einem konstanten Lohnniveau stehen. Für Akkordlohn stellten sie jedoch einen negativen Zusammenhang in Bezug auf Arbeitszufriedenheit fest.

In ihrer Studie mittels Daten aus dem British Household Panel Survey (BHPS) zeigen Green & Heywood (2007, S. 723ff.), dass durch Profit-Sharing und Boni die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird. Es wird ein Einfluss zwischen leistungsabhängiger Entlohnung auf verschiedene Aspekte von Arbeitszufriedenheit nachgewiesen. (Green & Heywood, 2008, S. 720) Die Aussagekraft der Studie bezieht sich in erster Linie auf produzierende Unternehmen in England. Fraglich ist, ob die Ergebnisse der Studie von Green & Heywood auch auf österreichische produzierende Betriebe umsetzbar sind. Daraus leite ich Hypothese 1 ab:

**H1: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die leistungsbezogene Anreize erhalten weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die einen fixen Lohn erhalten.**

Wird durch die Entlohnung bedingte Effekte die intrinsische Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gemindert? Einige Theorien gehen davon aus, dass durch Vergütungen die intrinsische Motivation abgeschwächt wird (z.B. Deci, 1972, Lepper et al. 1973). Arbeitstätigkeit ist jedoch nicht ohne Entlohnung denkbar, da das erhaltene Einkommen zur Finanzierung der Bedürfnisse des täglichen Lebens unbedingt erforderlich ist. Nach Green & Heywood (2008, S. 720) ist nicht nachzuweisen, dass leistungsbezogene Vergütungen auf Arbeiterinnen und Arbeitern demotivierend wirken und ihre intrinsische Motivation schwächen. Daraus folge ich Hypothese 2

**H2: Die intrinsische Motivation von Arbeiterinnen und Arbeiter die leistungsbezogene Vergütungen erhalten ist größer als die intrinsische Motivation von Arbeiterinnen und Arbeitern die einen fixen Lohn erhalten.**

Profit Sharing steigert die Zufriedenheit bei Männern, nicht jedoch bei Frauen. Performance Pay hat einen positiven Effekt auf Arbeitszufriedenheit und Jobsicherheit für Männer. Somit steigert Profit Sharing die Zufriedenheit mit der Entlohnung und die Arbeitssicherheit für Männer, jedoch nur die Arbeitssicherheit für Frauen (Green & Heywood, 2008, S. 722). Leistungsorientierte Bezahlung ist somit für Männer vorteilhafter als für Frauen (Green & Heywood, 2007 S. 17). Ein weiterer Aspekt ist, wenn Frauen mit Männern konkurrieren die Leistung der Frauen im Vergleich zu den Männern abnimmt (Gneezy, Niederle & Rusticchini, 2001, S. 1049). Daraus leitet sich Hypothese 3 ab:

**H3: Leistungsbezogene Vergütung steigert die Arbeitszufriedenheit bei Frauen weniger als die Arbeitszufriedenheit bei Männern.**

Mit zunehmendem Alter sind eine Verschlechterung der gesundheitlichen Situation und der Leistungsfähigkeit und ein dadurch bedingter Leistungsabfall von Arbeiterinnen und Arbeitern leider möglich. Die durchschnittliche Krankheitsdauer von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über 50 Jahren lag im Jahr 2014 bei 18,5 Tagen, um ca. 60 % höher als die durchschnittliche Krankheitsdauer von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zwischen 35 und 49 Jahren (Quelle Statistik Austria). Es ist daher davon auszugehen, dass für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusätzlich der Leistungsdruck bei leistungsabhängiger Bezahlung im Vergleich zu einem fixen Lohn daher steigt. Auch besteht die Gefahr durch länger andauernde Arbeitsverhinderungen in Form von Krankenständen einen massiven Einkommensverlust zu erleiden. Daraus folgert sich Hypothese 4:

**H4: Je älter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind, desto weniger positiv ist der Einfluss von leistungsabhängiger Bezahlung auf die Arbeitszufriedenheit.**

### **3 Empirischer Teil**

Im folgenden Kapitel werden die in Kapitel 2 beschriebenen Theorien empirisch untersucht. Es wird überprüft ob ein Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Bezahlung und Arbeitszufriedenheit, welcher aufgrund der theoretischen Grundlagen anzunehmen ist, fest zu stellen ist. Im Anschluss wird überprüft ob ein Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Bezahlung und intrinsischer Motivation von Arbeiterinnen und Arbeitern in metallverarbeitenden Betrieben fest zu stellen ist.

Desweiteren wird untersucht ob leistungsorientierte Bezahlung unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit von Männern und Frauen hat. Zuletzt wird überprüft ob Zusammenhang zwischen leistungsabhängiger Bezahlung und Arbeitszufriedenheit und Alter vorliegt.

Anschließend wird der zur Erhebung verwendete Fragebogen beschrieben und die Vorgangsweise der Untersuchung erläutert. Die Eckpunkte der empirischen Untersuchung werden beschrieben und dargelegt. Abschließend wird die Stichprobe beschrieben und vorbereitende Analysen angeführt

#### **3.1 Experimentelles Design**

Nachdem das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Branchen unterschiedlich sind hat sich die Autorin entschlossen die Untersuchung in einer Branche durchzuführen. Aufgrund der Tatsache, dass im metallverarbeitenden Gewerbe viele Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftigt sind hat die Autorin diese Branche für die Untersuchung ausgewählt. Zielgruppe der zu befragenden Personen sind somit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im metallverarbeitenden Gewerbe in Österreich.

Um Kontaktadressen von Unternehmen in dieser Branche zu erhalten, hat die Autorin die Gewerkschaft PRO-GE per Email angeschrieben und um Kontaktdaten von Unternehmen ersucht, die Mitglied bei der Gewerkschaft sind und bereit sind an der Umfrage teilzunehmen. Nach der ersten Kontaktaufnahme mit den von der Gewerkschaft genannten Betrieben haben sechs der Unternehmen an der Umfrage teilgenommen, die nun kurz vorgestellt werden:

Unternehmen 1: ist ein bekannter Hersteller von Dichtungsteilen in Gumpoldskirchen. Das Unternehmen wurde im Jahr 1893 gegründet. Die Produktpalette reicht von Dichtungsteilen für den medizinischen Bereich, sowie für industrielle Zwecke. Neben Metall werden auch synthetische Kunststoffe verarbeitet. Das Unternehmen ist mit Tochtergesellschaften weltweit tätig.

Die Produktion erfolgt in Österreich und in den Tochtergesellschaften. Im österreichischen Werk sind ca. 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Unternehmen 2: ist einer der weltweit führenden Hersteller von Getränkedosen. Stammsitz des Unternehmens ist in Großbritannien. Die Produktion erfolgt in 56 Werken in 23 Ländern. Ein Produktionsbetrieb befindet sich in Enzesfeld. An dieser Produktionsstelle sind ca. 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig.

Unternehmen 3: ist der führende Hersteller von Halbfabrikaten und Fertigteilen aus Kupfer und Legierungen in Österreich. Zentrale der Firma ist in Deutschland. In Österreich wird in zwei Werken, Amstetten und Enzesfeld produziert. Im Werk Enzesfeld sind ca. 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Unternehmen 4: ist ein weltweit tätiger Hersteller von Drähten und Freileitungsseilen für elektrische Energie und Datenübertragung. Die Firmenzentrale ist in Linz, weiterer Standort in Österreich ist in Berndorf. Im Werk Berndorf sind ca. 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Unternehmen 5: ist ein internationaler Hersteller von Wärmeaustauschern. Hauptsitz des Unternehmens ist in den USA. Am Standort in Kottlingbrunn sind ca. 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Unternehmen 6: ist ein führender Hersteller von Spritzgießmaschinen in Österreich und gehört zu einer österreichischen Unternehmensgruppe. Firmenhauptsitz ist in Wien, weiterer Standort ist in Kottlingbrunn. Im Werk Kottlingbrunn sind ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

## **3.2 Material/Erhebungsinstrument**

Es wurde eine quantitative Untersuchung mittels Fragebogen durchgeführt.

Die Umfrage wurde in Papierform durchgeführt, da davon auszugehen war, dass der Großteil der Teilnehmer und Teilnehmerinnen im Betrieb über keinen eigenen Arbeitsplatz mit Computer verfügen und daher eine Umfrage via Internet nicht möglich ist.

Nachdem die Umfrage mittels ausgedruckter Frageböden in Papierform durchgeführt wurde, hat die Autorin versucht den Fragebogen so kurz wie möglich zu halten und aus diesem Grund nur zwei Skalen, für die zur Verifizierung der gestellten Hypothesen erforderlich sind, des Job Diagnostic Surveys (JDS) abgefragt.

Dadurch war der Fragebogen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmern schnell zu beantworten und diese wurden nicht durch zu lange Bearbeitungszeit von der Beantwortung des Fragebogens abgeschreckt.

### **3.2.1 Der Job Diagnostic Survey**

Die Autorin hat sich für einen bereits in der Praxis angewandten Fragebogen, den Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman & Oldham (1975, S. 159ff.) entschieden. Der Job Diagnostic Survey wurde entwickelt um bestehende Jobs zu untersuchen und wie diese umgestaltet werden können um die Motivation und die Produktivität der Arbeiter und Arbeiterinnen zu verbessern, sowie zur Untersuchung der Effekte von Job Wechsel.

Die Basis Theorie für den Job Diagnostic Survey (JDS) ist das Job Characteristics Modell von Hackman & Oldham (1976, S. 255ff.). Neben anderen Faktoren werden die fünf Hauptaspekte und die drei entscheidenden psychologischen Zustände gemessen.

Der Job Diagnostic Survey (JDS) besteht insgesamt aus neunzehn Skalen, die sich wie folgt zusammensetzen:

- Anforderungsvielfalt
- Aufgabengeschlossenheit
- Bedeutsamkeit der Arbeit
- Autonomie, Rückmeldung
- Soziale Beziehungen
- Feedback von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung
- Allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Intrinsische Arbeitsmotivation
- Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit
- Erlebte Verantwortlichkeit für die Arbeit
- Wissen um die Ergebnisse der Arbeit
- Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit dem sozialen Klima
- Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten
- Zufriedenheit mit der Bezahlung
- Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit
- Wachstumsbedürfnis

Empirisch wurde der Job Diagnostic Survey an 658 Personen aus 62 verschiedenen Berufsgruppen von 7 Unternehmen im Osten, Südosten und mittleren Westen der USA getestet. Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgeübten Jobs waren heterogen.

Aufgrund der Komplexität des Job Characteristic Models erfolgte die Auswertung in drei Schritten. Vorab wurde der Zusammenhang zwischen den Hauptaspekten und den psychologischen Zuständen mit dem Ergebnis der Variablen analysiert. Im zweiten Schritt wurde mittels partieller und multipler Regression die Verbindung zwischen den Job Dimensionen und den psychologischen Zuständen analysiert. Im dritten Schritt wurde der Grad wie die Reaktionen der Angestellten bezüglich ihrer Arbeit durch die individuellen Stärkebedürfnissen moderiert werden, analog zur Darstellung im Modell.

Die Hauptanwendungsgebiete des Job Diagnostic Survey sind die Diagnose von bestehenden Jobs und die Erfassung der Basisdaten zur Umstrukturierung von Arbeitsplätzen zur erlangen und können folgende relevante Informationen erlangt werden:

- Umfassender Motivationslevel und Zufriedenheit der Arbeiter und Arbeiterinnen betreffend Schwerpunkt Job
- Umfassendes Motivationspotential von bestehenden Jobs und wie bestimmte Aspekte des Jobs das Motivationspotential beeinflussen
- Die Bereitschaft von Arbeitern und Arbeiterinnen für Veränderungen. Die Feststellung von individuellen Wachstumsbedürfnissen kann ein wichtiger Faktor für Struktur- und Arbeitsveränderungen sein

Um eine gute Validität der Ergebnisse zu erhalten empfehlen Hackman & Oldman unter anderem, dass die Untersuchungen mit dem Job Diagnostic Survey unter Bedingungen der Anonymität der Teilnehmer und Teilnehmerinnen durchgeführt wird und dass Sprachkenntnisse der Teilnehmer und Teilnehmerinnen in einem gehobenen Level sein müssen.

Die deutsche Übersetzung des Job Diagnostic Survey (JDS) wurde von Prof. Dr. Klaus-H. Schmidt vom Leibnitz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund durchgeführt. Den Job Diagnostic Survey (JDS) in deutscher Übersetzung hat die Autorin von Prof. Dr. Klaus-H. Schmidt per email erhalten.

### 3.2.2 Verwendetes Erhebungsinstrument

Der für die Erhebung verwendete Fragebogen wurde von der Autorin in folgender Form zusammengestellt: Vorab wurden persönliche Daten der Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer wie Geschlecht, Alter, Betriebsgröße des Unternehmens und dem Entlohnungssystem mit zwei Antwortmöglichkeiten: Fixe oder leistungsbezogene Vergütung abgefragt. Als leistungsbezogene Vergütung sind in dieser Arbeit alle Vergütungsformen die einen variablen, leistungsabhängigen Vergütungsanteil beinhalten zu verstehen. Der Aufbau ist somit sehr einfach, sodass keine weiteren Erklärungen erforderlich waren.

Anschließend wurden die Konstrukte Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation erhoben. Für die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführte Umfrage wurden nur die zur Überprüfung der gestellten Hypothesen erforderlichen Skalen des Job Diagnostic Survey (JDS) abgefragt. Diese sind allgemeine Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation.

Das Konstrukt allgemeine Arbeitszufriedenheit wird mit folgenden fünf Items abgefragt:

1. Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden
2. Ich bin im Allgemeinen mit meiner Tätigkeit zufrieden
3. Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen
4. Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden
5. Leute, die diese Arbeit machen, denken oft daran, diese Arbeit an den Nagel zu hängen

Das Konstrukt intrinsische Motivation wird mit folgenden sechs Items abgefragt:

1. Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache
2. Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache
3. Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe
4. Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache
5. Die meisten Leute, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen
6. Die meisten Leute fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben

Die Antwortmöglichkeiten des Job Diagnostic Survey (JDS) bestehen aus einer siebenstufigen Likert Skala und lauten bei den Skalen allgemeine Arbeitszufriedenheit und intrinsische Arbeitsmotivation: 1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt nicht, 3 = stimmt ein wenig, 4 = unentschieden, 5 = stimmt schon eher, 6 = stimmt und 7 = stimmt vollständig. Bei der Skala Allgemeine Arbeitszufriedenheit sind die Items 3 und 5 zu recodieren und bei der Skala intrinsische Arbeitsmotivation ist das Item 4 zu recodieren.

### **3.3 Untersuchungsteilnehmer/Untersuchungsteilnehmerinnen / Stichprobe**

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine nicht experimentelle Querschnittstudie, da die Erhebung nur einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt wird und es keine Vergleichsgruppe gibt und keine Variable manipuliert wird.

Die Autorin hat sich für eine quantitative Untersuchung entschieden, da eine Umfrage mittels Fragebogen Einblick in die Betrachtungsweise von möglichst vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bietet. Desweiteren ist bereits eine ausreichende theoretische Grundlage auf dem Forschungsgebiet vorhanden ist, um mittels der vorhandenen theoretischen Konzepte Hypothesen ableiten zu können.

#### **3.3.1 Stichprobe**

Zielgruppe der zu befragenden Personen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im metallverarbeitenden Gewerbe in Österreich.

Bors (2010, S. 79f.) bezeichnet als Grundgesamtheit alle potenziell untersuchbaren Einheiten die ein gemeinsames Merkmal aufweisen. Nachdem es nicht möglich ist im Rahmen dieser Studie alle metallverarbeitenden Betriebe in Österreich zu untersuchen wird eine Klumpenstichprobe (cluster sample) ausgewählt.

Angestrebte Mindestgröße der Umfrage lag bei einer Anzahl von insgesamt 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Nach der ersten Kontaktaufnahme mit den teilnehmenden Unternehmen und Vorstellung der Autorin und Ersuchen um Mitwirkung bei der empirischen Untersuchung zur Masterarbeit haben sich von den zehn Betriebsräten oder Betriebsrätinnen sieben bereit erklärt an der Umfrage teilzunehmen und die Fragebögen an ihre Kolleginnen und Kollegen zu verteilen. Den teilnehmenden Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde Anonymität zugesagt und wurde am Fragebogen weder Name des Unternehmens noch Name der teilnehmenden Person notiert.

Zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Untersuchung gab keinen direkten Kontakt. Die befragten Personen erhielten den Fragebogen in Papierform von ihrem Betriebsrat oder von ihrer Betriebsrätin. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte wurden ersucht jeweils 20 Fragebögen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausfüllen zu lassen.

Die Angabe über die Betriebsgröße wurde in vier Kategorien unterteilt: von 1-50 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, 51-100 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, 101-500 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und über 501 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Von den 6 an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen beschäftigen 2 Unternehmen zwischen 51 und 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Unternehmen 2 und Unternehmen 5) und 4 Unternehmen beschäftigen zwischen 101 und 500 Mitarbeiterinnen (Unternehmen 1,2,4 und 6).

Abgefragt wurde ob die Arbeiter bzw. die Arbeiterinnen fixen Lohn oder variablen Lohn erhalten. Um welche Art von variablem Lohn es sich handelt wurde im Fragebogen nicht unterschieden und nicht abgefragt. 77 (66,4 %) der befragten Personen gaben an fixen Lohn zu erhalten, davon 64 Männer und 13 Frauen. 39 (33,8 %) der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten variablen Lohn, davon 33 Männer und 6 Frauen.

Das Alter der befragten Arbeiter und Arbeiterinnen lag zwischen 18 und 60 Jahren (Mittelwert 38,78, Standardabweichung 10,781).

Tabelle 1 Überblick über die demographischen Daten der Teilnehmerinnen/Teilnehmer

Geschlecht	Gültige Teilnehmerinnen/Teilnehmer
Frauen	19
Männer	97
Teilnehmerinnen/Teilnehmer pro Unternehmen	
Unternehmen 1	18
Unternehmen 2	19
Unternehmen 3	20
Unternehmen 4	20
Unternehmen 5	19
Unternehmen 6	20
Betriebsgröße des Unternehmens der Teilnehmerinnen/Teilnehmer	
1-50 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen	0
51-100 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen	39
101-500 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen	77
über 501 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen	0
Entlohnungssystem	
Fixer Lohn gesamt	77
Fixer Lohn Männer	64
Fixer Lohn Frauen	13
Variabler Lohn gesamt	39
Variabler Lohn Männer	33
Variabler Lohn Frauen	6
Fixer Lohn (Unternehmen 1,2,4 und 6)	77
Variabler Lohn (Unternehmen 3 und 5)	39
Alter in Jahren	
Mittelwert (Standardabweichung)	38,78 (10,781)
Range	18-60

### 3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es festzustellen ob bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in metallverarbeitenden Unternehmen in Österreich unterschiedliche Ergebnisse in punkto Arbeitszufriedenheit und intrinsischer Motivation und leistungsabhängiger Bezahlung vorliegen.

Wie bereits in 3.1. angeführt hat die Autorin von der Gewerkschaft PROGE zehn Kontaktadressen von Betriebsrätinnen und Betriebsräten erhalten. Die genannten zehn Kontaktpersonen wurden in Kalenderwoche drei 2015 von der Autorin telefonisch kontaktiert. Vorab wurde den Betriebsrätinnen oder dem Betriebsrat der Grund der Untersuchung vorgestellt und wurden diese ersucht an der Untersuchung teilzunehmen. Anschließend wurde die weitere Vorgangsweise besprochen. Sieben Unternehmen haben sich bereit erklärt an der Umfrage teilzunehmen. Die sieben Betriebsrätinnen und Betriebsräte erhielten im Anschluss per Email noch eine kurze schriftliche Information.

Die Umfrage erfolgte von Anfang Kalenderwoche fünf bis Ende Kalenderwoche neun 2015. Die Verteilung des Fragebogen wurde in folger Weise durchgeführt:

Unternehmen 1: hier wurden 20 Fragebögen persönlich beim Betriebsrat abgegeben und nachdem die Fragebögen von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ausgefüllt wurden diese wieder persönlich abgeholt.

Unternehmen 2 und 3: hier wurde per Email ein Fragebogen geschickt. Der Fragebogen wurde von der Betriebsrätin oder dem Betriebsrat in der erforderlichen Anzahl von 20 Exemplaren ausgedruckt und verteilt. Nach Datenerhebung wurden die ausgefüllten Fragebögen vom Betriebsrat oder von der Betriebsrätin per Post an die Autorin gesandt.

Unternehmen 4, 5 und 6: Der Betriebsrat oder die Betriebsrätin erhielten den Fragebogen per email. Der Fragebogen wurde von der Betriebsrätin oder dem Betriebsrat in der erforderlichen Anzahl von 20 Exemplaren ausgedruckt und verteilt. Nach erfolgter Erhebung wurden die 20 ausgefüllten Fragebögen eingescannt und per email an die Autorin retourniert.

Unternehmen 7: erhielt den Fragebogen per Email, jedoch hat sich der Betriebsrat noch um eine längere Zeitspanne bis zur Abholung der Fragebögen ersucht und sich anschließend trotz Erinnerungsschreiben nicht mehr gemeldet.

Insgesamt haben somit sechs Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen. Pro Unternehmen wurden die Betriebsrätin oder der Betriebsrat ersucht 20 Fragebögen von Kolleginnen und Kollegen ausfüllen zu lassen.

Von drei der teilnehmenden Unternehmen waren alle Fragebögen vollständig ausgefüllt, bei zwei Unternehmen waren 19 Fragebögen vollständig und bei einem Unternehmen waren 18 der 20 verteilten Fragebögen vollständig ausgefüllt. In die anschließende Untersuchung wurden nur die vollständig ausgefüllten Fragebögen einbezogen, die Daten der vier unvollständigen Fragebögen wurden nicht berücksichtigt. Diese Fragebogen erhielten auch keine Nummerierung für die Rohdaten. Gesamtanzahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist 120 Personen, der Anteil der vollständig ausgefüllten und in die Untersuchung mit einbezogenen Fragebögen ist  $n = 116$  (96,67 %). Die erhaltenen Angaben dieser 116 Personen wurden manuell zur weiteren Auswertung der Daten in SPSS erfasst.

## 4 Ergebnisse

In Kapitel 4 werden die in Kapitel 3.1 formulierten Hypothesen empirisch mittels SPSS überprüft und die Ergebnisse präsentiert. Vorab werden die für die Analyse erforderlichen vorbereitenden Berechnungen durchgeführt und im nächsten Schritt die vier Hypothesen analysiert.

### 4.1 Vorbereitende Berechnungen

Zu Beginn der Berechnung wurden alle Items auf ihre Normalverteilung geprüft. Da alle Items Merkmale einer schiefen Verteilung aufwiesen, konnten für die weitere Untersuchung keine parametrischen Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen angewendet werden. Es wurden somit nicht-parametrische Verfahren verwendet.

Im nächsten Schritt wurden alle Items einer Faktorenanalyse unterzogen.

Tabelle 2: Faktorenanalyse „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“

Item Nr.	Item	M	SD	Faktor 1
GSAT1	Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden	5.96	0.796	.859
GSAT2	Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden	5.93	0.831	.854
GSAT3r	Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen	6.24	0.809	.649
GSAT4	Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden	5.22	1.112	.676
GSAT5r/x	Leute die diese Arbeit machen, denken oft daran diese Arbeit an den Nagel zu hängen	5.73	0.727	.410

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item recodiert wurde; x bedeutet, dass diese Items auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung im weiteren Auswertungsverlauf ausgeschlossen wurden.

Die Mediane der Items sind wie folgt: GSAT1:6, GSAT2:6, GSAT3r:5, GSAT4:5, GSAT5r: 5. Die Quartilabstände der Items sind wie folgt: GSAT1: 1,75, GSAT2:0, GSAT3r:1, GSAT4:1, GSAT5r:1

Tabelle 3: Mediane und Quartilabstand „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“

Item Nr.	Item	Median	Quartilabstand
GSAT1	Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden	6	1.75
GSAT2	Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden	6	0
GSAT3r	Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen	5	1
GSAT4	Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden	5	1
GSAT5r/x	Leute die diese Arbeit machen, denken oft daran diese Arbeit an den Nagel zu hängen	5	1

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item recodiert wurde; x bedeutet, dass diese Items auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung im weiteren Auswertungsverlauf ausgeschlossen wurden.

Tabelle 4: Faktorenanalyse „Intrinsische Motivation“

Item Nr.	Item	M	SD	Faktor 1
IWM1	Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache	5.58	1.293	.781
IWM2	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache	6.03	1.146	.800
IWM3	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe	5.13	1.772	.674
IWM4r/x	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache	5.72	0.811	.475
IWM5	Die meisten Leute, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen	5.29	1.187	.803
IWM6	Die meisten Leute fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben	4.69	1.459	.691

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item recodiert wurde; x bedeutet, dass das Item auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung im weiteren Auswertungsverlauf ausgeschlossen wurde.

Die Mediane der Items betragen wie folgt: IWM1:6, IWM2:6, IWM3:6, IWM4r:3, IWM5:6, IWM6: 5. Die Quartilabstände der Items sind wie folgt: IMW1:1, IMW2:2, IWM3:3, IMW4r: 1, IWM5:2, IWM6:2.

Tabelle 3: Mediane und Quartilabstand „Intrinsische Motivation“

Item Nr.	Item	Median	Quartilabstand
IWM1	Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache	6	1
IWM2	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache	6	2
IWM3	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe	6	3
IWM4r/x	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache	3	1
IWM5	Die meisten Leute, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen	6	2
IWM6	Die meisten Leute fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben	5	2

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item recodiert wurde; x bedeutet, dass das Item auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung im weiteren Auswertungsverlauf ausgeschlossen wurde.

Als nächster Schritt wurde eine Reliabilitätsanalyse vorgenommen. Beim Konstrukt Arbeitszufriedenheit weisen die Items GSAT1, GSAT2, GSAT4 und GSAT3r ein Cronbach Alpha von 0,75 auf (das Item GSAT5r wurde aufgrund zu niedriger Faktorladung nicht in die weitere Berechnung aufgenommen).

Beim Konstrukt intrinsische Motivation weisen die Items IWM1, IWM2, IWM3, IWM4, IWM5 und IWM 6 ein Cronbach Alpha von 0,799 auf (das Item IWM4r wurde aufgrund zu niedriger Faktorladung nicht in die weitere Berechnung aufgenommen). Eine weitere Reduktion der Items von der Skala GSAT erschien nicht sinnvoll, da nur eine geringfügige Steigerung des Cronbach Alpha auf 0,785 möglich wäre. Bei der Skala IWM ist durch Eliminierung eines der Items keine Erhöhung des Cronbach Alpha möglich.

Die ermittelten Reliabilitäten der bereinigten Skalen die für die weiteren Berechnungen verwendet wurden betragen somit für die Skala GSAT (Arbeitszufriedenheit) 0.75 (akzeptabel) und für die Skala IWM (intrinsische Motivation) 0.799 (gut).

Tabelle 6: Cronbach's Alpha Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation

Skala	Alpha	Items
Arbeitszufriedenheit	0.75	4
intrinsische Motivation	0.799	5

Da alle Items der Skala GSAT, schief verteilt sind bei der weiteren Berechnung vom Konstrukt GSAT (Allgemeine Arbeitszufriedenheit) keine parametrischen Verfahren anzuwenden.

Da alle Items, mit Ausnahme von IWM4r, welches jedoch aufgrund zu geringer Faktorladung ausgeschlossen werden muss, schief verteilt sind bei der weiteren Berechnung vom Konstrukt IWM (intrinsische Motivation) keine parametrischen Verfahren anzuwenden.

## 4.2 Verifizierung Hypothese 1

**H1: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die leistungsbezogene Anreize erhalten weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die einen fixen Lohn erhalten.**

Die Items GSAT1, GSAT2, GSAT4 und GSAT3r wurden zur Skala GSAT zusammengefasst. Wie bereits in Abschnitt 3.4 beschrieben kann aufgrund der schiefen Verteilung der Items kein parametrischer Test angewandt werden. Zur Überprüfung ob ein Zusammenhang zwischen dem Bezug von leistungsabhängigem Lohn und Arbeitszufriedenheit nachzuweisen ist, wurde der Mann-Whitney-U-Test (U) angewendet.

Die Auswertung ergibt einen signifikanten Unterschied ( $U=0.007$ ;  $p<0,05$ ). Es besteht somit ein Zusammenhang zwischen leistungsabhängiger Entlohnung und Arbeitszufriedenheit. Hypothese 1 wird behalten.

### 4.3 Verifizierung Hypothese 2

**H2: Die intrinsische Motivation von Arbeiterinnen und Arbeiter die leistungsbezogene Vergütungen erhalten ist größer als die intrinsische Motivation von Arbeiterinnen und Arbeitern die einen fixen Lohn erhalten.**

Die Items IWM1, IWM2, IWM3, IWM5 und IWM 6 wurden zur Skala IWM zusammengefasst. Zur Überprüfung ob ein Zusammenhang zwischen leistungsabhängiger Bezahlung und intrinsischer Motivation vorliegt wurde aufgrund der schiefen Verteilung (siehe Abschnitt 3.4) der Items ein non-parametrischer Test, der Mann-Whitney-U-Test (U) verwendet.

Die Auswertung ergibt keinen signifikanten Unterschied ( $U=0.099$ ;  $p>0.05$ ). Hypothese 2 wird nicht beibehalten.

Es ist somit keine Steigerung der intrinsischen Motivation im Vergleich von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die eine leistungsabhängige Vergütung erhalten zu Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die eine fixe Vergütung erhalten nachzuweisen.

### 4.4 Verifizierung Hypothese 3

**H3: Leistungsbezogene Vergütung steigert die Arbeitszufriedenheit bei Frauen weniger als die Arbeitszufriedenheit bei Männern.**

Zur Überprüfung der Zusammenhänge wurde eine Korrelation gerechnet. Aufgrund der schiefen Verteilung (siehe Abschnitt 3.4) konnte keine Korrelation nach Pearson gerechnet werden, sondern wurde eine Korrelation nach Spearman angewandt.

Ergebnis ist, dass ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang ( $r=0.252$ ,  $p<0.01$ ) zwischen Entlohnungssystem und Arbeitszufriedenheit vorliegt. Das heißt, je besser die Entlohnung umso höher die Arbeitszufriedenheit.

Tabelle 7: Spearman Korrelation der Skalen Arbeitszufriedenheit, Entlohnungssystem und Geschlecht

Skala	1	2	3
Arbeitszufriedenheit	1		
Entlohnungssystem	.252**	1	
Geschlecht	.157	-.019	1

Anm.: \* $p<0.05$  (zweiseitig), \*\* $p<0.01$  (zweiseitig)

Im Anschluss wurde eine moderierte Regression durchgeführt. Im ersten Modell erklärt R-Quadrat 8 % der Varianz und im zweiten Modell erklärt R-Quadrat 9 % der Varianz. Die Berücksichtigung von einem Effekt durch einen Moderator der Variablen Geschlecht und Entlohnungssystem führte zu keiner signifikanten Änderung in R-Quadrat ( $\Delta F=5.121$ ,  $p=.007$ ). Die Aufnahme vom Moderator Geschlecht\*Entlohnungssystem trug zu keiner Verbesserung der Modellgüte bei ( $DF=3.483$ ,  $p=0,018$ ). Somit liegt kein Moderatoreffekt von Geschlecht auf abhängige Variable Arbeitszufriedenheit vor. Hypothese 3 wird daher verworfen.

Tabelle 8: Moderierte Regression Geschlecht/Entlohnungssystem

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Geschlecht	.16	.16
Entlohnungssystem	.24	.24
Geschlecht*Entlohnungssystem		-.05
$\Delta R^2$	.08	.09

## 4.5 Verifizierung Hypothese 4

**H4: Je älter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind, desto weniger positiv ist der Einfluss von leistungsabhängiger Bezahlung auf die Arbeitszufriedenheit.**

Vorab wurde eine Spearman Korrelation der Skalen Arbeitszufrieden, Entlohnungssystem und Alter errechnet. Zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang ( $r=0.216$ ,  $p<0.05$ ). Das heißt, mit zunehmendem Alter ist eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit festzustellen.

Tabelle 9: Spearman Korrelation der Skalen Arbeitszufriedenheit, Entlohnungssystem und Alter

Skala	1	2	3
Arbeitszufriedenheit	1		
Entlohnungssystem	.154	1	
Alter	.217*	.018	1

Anm.: \* $p<0.05$  (zweiseitig), \*\* $p<0.01$  (zweiseitig)

Im Anschluss wurde eine moderierte Regression durchgeführt. Bei Modell eins erklärt R-Quadrat 1 % der Varianz und bei Modell zwei erklärt R-Quadrat 3 % der Varianz. Die Berücksichtigung von einem Effekt durch einen Moderator der Variablen Alter und Entlohnungssystem führte zu keiner signifikanten Änderung in R-Quadrat ( $\Delta F = .681$ ,  $p = .411$ ). Die Aufnahme vom Moderator Alter\*Entlohnungssystem trug zu keiner Verbesserung der Modellgüte bei ( $DF = 2.913$ ,  $p = 0,091$ ).

Somit ist davon auszugehen, dass das Alter der Arbeiterinnen und Arbeiter keine Auswirkung auf die leistungsabhängiger Entlohnung auf Arbeitszufriedenheit hat. Es liegt kein Moderatoreffekt von Alter auf die unabhängige Variable leistungsorientierte Entlohnung vor.

Hypothese 4 wird daher verworfen.

Tabelle 10: Moderierte Alter/Entlohnungssystem

Variable	Modell 1	Modell 2
	$\beta$	$\beta$
Alter	.08	.06
Entlohnungssystem	.24	.24
Alter*Entlohnungssystem		-.08
$\Delta R^2$	.06	.07

## 5 Diskussion und Ausblick

Im letzten Teil dieser Masterarbeit werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in kurzer zusammengefasster Form nochmals dargestellt und mittels Basis der in Teil 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen diskutiert und interpretiert und mögliche Ansätze für die Praxis angeführt. Abschließend werden die gewählte Vorgangsweise und mögliche daraus resultierende Einschränkungen reflektiert.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage inwieweit leistungsbezogene Bezahlung Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit und auf die intrinsische Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausüben kann. Ergebnis der Untersuchung ist, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Bezahlung und Arbeitszufriedenheit nachweisbar ist ( $U=0.007$ ;  $p<0.05$ ). Hypothese 1 wird beibehalten. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer führt die Möglichkeit durch den Erhalt von leistungsabhängiger Entlohnung durch bessere Arbeitsleistung auch höhere Entlohnung zu erhalten zu einer nachweisbaren Steigerung der Arbeitszufriedenheit.

Das Ergebnis der Untersuchung ob leistungsabhängige Bezahlung zu einer Steigerung der intrinsischen Motivation führt ist nicht signifikant ( $U=0.099$ ;  $p>0.05$ ). Hypothese 2 wird nicht beibehalten. Nach Ergebnis dieser Untersuchung kann durch leistungsabhängige Bezahlung die intrinsische Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gesteigert werden.

Dieses Ergebnis bestätigt auch die Ergebnisse anderer Studien, die einen Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Bezahlung und Arbeitszufriedenheit feststellen konnten (z.B. Green & Heywood, 2007, S. 18)

Im Anschluss wurde eine moderierte Regression durchgeführt. Die Berücksichtigung von einem Effekt durch einen Moderator der Variablen Geschlecht und Entlohnungssystem führte zu keiner signifikanten Änderung in R-Quadrat ( $\Delta F=5.121$ ,  $p=.007$ ). Der Interaktionsterm Geschlecht\*Entlohnungssystem ist nicht signifikant. Es liegt somit kein Moderatoreffekt vor. Der Moderator hat keinen Einfluss auf die Wirkung der unabhängigen Variable leistungsorientierte Entlohnung auf die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit. Er trug zu keiner Verbesserung der Modellgüte bei ( $DF=3.483$ ,  $p=0,018$ ). Somit ist davon auszugehen, dass Geschlecht Auswirkung auf die leistungsabhängiger Entlohnung auf Arbeitszufriedenheit hat. Hypothese 3 wird daher verworfen.

Die Berechnung einer moderierten Regression zur Auswertung von Hypothese 4 ergab folgende Ergebnisse: Bei Modell eins erklärt R-Quadrat 1 % der Varianz und bei Modell zwei erklärt R-Quadrat 3 % der Varianz. Der Interaktionsterm Alter\*Entlohnungssystem ist nicht signifikant. Es liegt somit kein Moderatoreffekt vor. Der Moderator hat keinen Einfluss auf die Wirkung der unabhängigen Variable leistungsorientierte Entlohnung auf die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit. Die Berücksichtigung von einem Effekt durch einen Moderator der Variablen Alter und Entlohnungssystem führte zu keiner signifikanten Änderung in R-Quadrat ( $\Delta F=.681$ ,  $p=.411$ ). Die Aufnahme vom Moderator Alter\*Entlohnungssystem trug zu keiner Verbesserung der Modellgüte bei ( $DF=2.913$ ,  $p=0,091$ ).

Somit ist davon auszugehen, dass das Alter der Arbeiterinnen und Arbeiter keine Auswirkung auf die leistungsabhängiger Entlohnung auf Arbeitszufriedenheit hat. Hypothese 4 wird daher verworfen.

Nachdem aber ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit vorliegt, ist davon auszugehen, dass die Arbeitszufriedenheit bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern höher ist als bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

## **5.2 Interpretation und Implikation in der Praxis**

Nach Ergebnis dieser Untersuchung fördert leistungsabhängige Bezahlung die Arbeitszufriedenheit. Somit sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die für ein „mehr“ an Leistung auch „mehr“ Entlohnung erhalten mit ihrer Arbeit zufriedener als jene die einen fixen Lohn erhalten. Für Unternehmerinnen und Unternehmer die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leistungsabhängige Vergütungen bezahlen ergibt sich dadurch die Möglichkeit durch gestiegene Produktivität bessere Erträge zu erzielen als für Unternehmen, die nur fixe Löhne anbieten, da davon auszugehen ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und somit zufriedener mit ihrer Arbeit sind auch bessere und produktivere Arbeitsleistungen erbringen werden.

Neben Chancen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen Seite und Unternehmerin und Unternehmer auf der anderen Seite gilt es auch einige Risiken, die durch leistungsabhängige Vergütungsformen auftreten können, zu vermeiden.

Ein wichtiger Punkt bei der Implementierung von Entlohnungssystemen mit leistungsorientierter Entlohnung ist, dass wichtige Kriterien berücksichtigt werden, dass das System für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und fair ist. So ist es unbedingt erforderlich, dass der Bezug zwischen Anstrengung und variabler Vergütung für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter vorhanden ist, und dass Fehlerquellen bei der Leistungsbeurteilung ausgeschlossen werden (siehe Bernard 2006, S. 46ff, Havranek & Mauhart, 2010, S. 184). Wichtig ist auch zu beachten, dass variable Vergütung nicht alleine motivieren kann, sondern nur, wenn sie in einen strategiegeleiteten Steuerungskontext und Führungsinstrumente eingebettet ist (Havranek & Mauhart, 2010, S. 185).

Ein Entlohnungssystem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzubieten, dass durch bessere Leistung auch höhere Verdienstmöglichkeiten ermöglicht hat für Unternehmen den Vorteil Leistungsträger im Betrieb zu halten, indem ihnen ein höheres Gehaltsniveau geboten wird (Havranek & Mauhart, 2010, S. 183).

Bessere Entlohnung als der Wettbewerb zu bieten, kann auch ein weiterer Vorteil für Unternehmerinnen und Unternehmer darstellen um qualifizierte Arbeitskräfte zu interessieren. Ein reichhaltiger Bewerbungspool ermöglicht es aus einer großen Anzahl von motivierten und qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber die besten auswählen zu können.

Durch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird das Know-how und das interne Wissen im Unternehmen gefördert, was weitere Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Wettbewerb darstellen kann.

Die Konkurrenzsituation im Wirtschaftsleben steigt ständig, umso wichtiger ist es für Unternehmen durch effiziente Produktion und durch qualitativ hochwertige Leistung von anderen Unternehmen der Branche abzuheben. Ein unumgänglicher Aspekt sind leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Anreize mittels leistungsgerechter Bezahlung für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen ist nach den Ergebnissen dieser Untersuchung ein möglicher Schritt.

Eine weitere mögliche Erklärung für die hohen Werte bei der durchgeführten Umfrage in Bezug auf Arbeitszufriedenheit könnte ein Zusammenhang zwischen derzeit schlechter Situation für Arbeiterinnen und Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt darstellen. Dadurch, dass es aufgrund der derzeitigen schlechten wirtschaftlichen Lage schwierig ist einen neuen Arbeitsplatz zu finden, steigt die empfundene Arbeitszufriedenheit bei Personen mit ihrer derzeitig ausgeübten Arbeitstätigkeit (siehe Hulin, Roznowski & Hachiya 1985).

Im Gegensatz zu den bereits dargestellten positiven Seiten und Chancen von leistungsorientierter Bezahlung ist jedoch noch ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen. Fraglich ist ob leistungsorientierte Bezahlung generell für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleiche Chancen beinhaltet und für welche Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leistungsorientierte Entlohnung größere Vorteile bietet. In erster Linie ist davon auszugehen, dass überdurchschnittlich leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre hohe Leistungsfähigkeit die Möglichkeit haben durch leistungsorientierte Bezahlung ihr Einkommen zu verbessern und dass diese Gruppe somit am meisten durch leistungsorientierte Entlohnung profitiert.

Für durchschnittliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden aufgrund ihrer durchschnittlichen Leistungsfähigkeit weniger Vorteile durch leistungsorientierte Entlohnung entstehen, da sie keine finanziellen Vorteile erarbeiten können.

Desweiteren ist davon auszugehen, dass für leistungsschwächere Personen auf dem Arbeitsmarkt Nachteile entstehen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die aufgrund von geringerer Qualifizierung und Fähigkeiten nicht die physischen und psychischen Möglichkeiten haben eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen, haben somit auch nicht die Chance ein gleich hohes Einkommen wie leistungsstarke Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erzielen. Für diese Personen resultiert leistungsorientierte Bezahlung in einem Einkommensverlust und in einem zusätzlichen Leistungsdruck.

Diese Umstände könnten sich ebenso auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation von leistungsschwächeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirken, da sich diese gegenüber leistungsstärkeren Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz unterlegen und benachteiligt fühlen. Zusammenfassend ist somit festzustellen, dass leistungsorientierte Entlohnung somit vor allem für überdurchschnittlich gute Arbeitskräfte vorteilhaft ist.

Nach dem Ergebnis der Auswertung von Hypothese 2 ist es nicht möglich durch leistungsorientierte Bezahlung die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Laut Spearman Korrelation ( $r = 0.099$ ,  $p < 0.01$ ) ist kein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und intrinsischer Motivation nachweisbar.

Dieses Ergebnis kann man mit der Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg (1959) in Verbindung bringen. Nach der Zwei-Faktoren Theorie stellt Entlohnung einen Hygienefaktor dar. Hygienefaktoren tragen zur Vermeidung von Unzufriedenheit bei. Folglich kann Entlohnung nur zur Vermeidung von Unzufriedenheit, aber nicht zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit beitragen (Bernard, 2006, S. 162). Um eine Erhöhung der intrinsischen Motivation zu erreichen ist es daher erforderlich andere Maßnahmen zu ergreifen.

Eine andere Frage ist die nach der genauen Definition von intrinsischer Motivation. Ausgehend von der gebräuchlichen Definierung, dass intrinsische Motivation als die „Durchführung einer Aktivität um deren selbst willen“ bezeichnet (Ryan & Deci, 2002, S. 56) wird, so ist diese Formulierung im Arbeitsleben nicht immer anwendbar. Nicht allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist es möglich eine Tätigkeit auszuüben, die sie erfüllt und nur aus Freude an der Tätigkeit von diesen Personen durchgeführt wird. Auch für jene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die einen Job ausüben, der ihnen definitiv Freude macht stellt Entlohnung einen wichtiger Faktor dar, da diese zur Abdeckung der Lebenserhaltungskosten erforderlich ist.

So wäre die Schlussfolgerung daraus, dass das Konstrukt intrinsische Arbeitsmotivation wohl auch andere Faktoren beinhalten kann. Reiss (2012, S. 1) geht sogar noch einen Schritt weiter und meint, dass eine Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unzulässig ist, da Motive nicht in nur zwei Kategorien zu unterteilen sind.

Nach den Auswertung und Berechnung der Daten zu Hypothese 3 lässt ist nicht nachweisbar, dass Frauen die in österreichischen metallverarbeitenden Unternehmen arbeiten leistungsabhängige Bezahlung negativer bewerten als ihre männlichen Kollegen. Offenbar haben die teilnehmenden Frauen keine Vorbehalte in Konkurrenzsituationen durch gute Arbeitsleistung gegenüber ihren männlichen Kollegen zu bestehen, dies steht im Gegensatz zu den Ergebnissen der Untersuchung von Gneezy et al. (2003), Green & Heywood (2007) und Green & Heywood (2008).

Eine der von Croson & Gneezy (2009) angenommen Ursachen für unterschiedliche Ergebnisse in Konkurrenzsituationen zwischen Männern und Frauen sind kulturspezifische Gründe. Unsere Kultur, und im Besonderen die Arbeitskultur, haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Somit ist davon auszugehen, dass Konkurrenzsituationen mit männlichen Kollegen im Arbeitsleben für Frauen von heute eine normale Situation darstellt und Frauen die Möglichkeit bei Erhalt von leistungsorientierter Bezahlung durch höhere Leistung auch ein höheres Einkommen erzielen zu können genauso positiv bewerten wie ihre männlichen Kollegen.

Eine weitere mögliche Erklärung dafür ist, dass in gewisser Weise auch eine Überbewertung von Unterschieden zwischen Männern und Frauen in punkto leistungsbezogene Entlohnung und Leistung erfolgt. Wie von Croson & Gneezy (2009, S. 21) angeführt tendieren Zeitungen dazu eher Artikel und Untersuchungen zu publizieren, die unterschiedliche Ergebnisse in punkto Geschlecht aufweisen, als solche deren Ergebnisse keine Unterschiede aufweisen.

Grundsätzlich bleibt abschließend zu den Ergebnissen von Hypothese 3 noch festzuhalten, dass es für zukünftige Generationen von Frauen im Arbeitsleben gleiches Entgelt für gleiche Leistung wie männliche Arbeitnehmer zu erzielen.

Nach den Ergebnissen der Datenauswertung wird durch Alter kein Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit bei leistungsbezogener Entlohnung genommen. Leistungsbezogene Entlohnung wird von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht anders bewertet wie von jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Es ist daher in punkto Entlohnungssystem kein Anhaltspunkt gegeben, dass spezifische Maßnahmen in punkto Entlohnung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich sind.

### **5.3 Kritische Reflexion der Vorgangsweise**

Durch die Beschränkung des Fragebogens auf zwei theoretische Konstrukte (Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation) ergab sich das Problem, dass nur wenige Elemente überprüft werden konnten. Etwaige Zusammenhänge mit anderen Faktoren wie empfundene Fairness, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und Feedback, welche für die gesamte Arbeitszufriedenheit von Bedeutung sind, konnten daher nicht überprüft werden.

Ein weiteres Problem könnte die Größe der Stichprobe darstellen. Fraglich ist ob die sechs an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen repräsentativ für die Grundgesamt sein können. Besonders die geringe Teilnehmerzahl von Frauen stellt ein Problem für eine repräsentative Aussage zur Beantwortung von Hypothese 3 dar. Insgesamt haben 19 Frauen an der Befragung teilgenommen, von diesen 19 Frauen erhalten nur 6 leistungsorientierte Entlohnung und 13 der teilnehmenden Frauen erhalten einen fixen Monatslohn. Da dies nur ein sehr geringer Anteil ist, ist es daher vermutlich nicht möglich aufgrund des geringen Anteils von Frauen die leistungsorientierte Entlohnung erhalten eine repräsentative, gültige Aussage aufgrund des Ergebnisses der Berechnung von Hypothese 3 zu treffen.

Grundsätzlich wurde, damit die Anonymität der Testpersonen gewährt ist kein Name auf den Fragebögen angeführt. Die Verteilung der Fragebögen erfolgte jedoch nicht persönlich von der Autorin an die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer, sondern erhielten die befragten Personen die Fragebögen an ihren Arbeitsplätzen von ihrer Betriebsräten oder ihrem Betriebsrat.

Da somit kein direkter Kontakt stattfand, war es nicht möglich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern direkt den Hintergrund für die Umfrage mitzuteilen. Generell ist fest-

zustellen, dass die von den Testpersonen angegebenen Zufriedenheitswerte für ihre Arbeit und ihre Motivation als hoch zu bezeichnen sind. Dies kann daran liegen, dass die Testpersonen definitiv hohe Zufriedenheitswerte aufweisen, eine andere Erklärung könnte jedoch sein, dass einige der befragten Personen nicht sicher waren, dass ihre Angaben neutral behandelt werden. Aufgrund der Befürchtung, dass ihre Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte die Antworten sehen wäre es möglich, dass einige Personen die Fragen positiver beantwortet haben wie sie ihre Zufriedenheitswerte tatsächlich einschätzen und die Werte dadurch verfälscht sind.

Eine absolut neutrale Befragungssituation für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wäre vorteilhafter gewesen. Desweiteren könnte eine für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Befragung während der Arbeitszeit ungünstig empfunden worden sein.

Aufgrund verschiedener Lohnsysteme und Lohngesetze können Vergleiche mit Ergebnissen von anderen Ländern nur bedingt Gültigkeit haben. Aufgrund von verschiedenen gesetzlichen Grundlagen weisen die Gestaltungsformen von Entlohnungssystemen unterschiedliche Möglichkeiten auf und ist es aus diesem Grund schwierig Ergebnisse von Untersuchungen betreffend leistungsorientierter Bezahlung zu vergleichen.

Die Ergebnisse von Hypothese 3 und Hypothese 4 ergeben leider keine signifikanten Ergebnisse. Eine mögliche Ursache kann an einer nicht genauen Präzisierung der Formulierung der Hypothesen liegen.

## **5.4 Diskussion und Ausblick**

Nachdem wir alle einen Großteil unserer Zeit an unserem Arbeitsplatz verbringen, stellt die Forschung über Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit einen wichtigen Part für Unternehmerinnen und Unternehmer, sowie auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dar. Somit kommt auch zukünftig weiteren Forschungsansätzen bezüglich den Zusammenhängen von Arbeitszufriedenheit und Faktoren durch die diese beeinflusst wird, ein wichtiger Stellenwert für zukünftige Entwicklungen in der Arbeitsorganisation von Unternehmen zu.

Für weitere Untersuchungen betreffend Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit wäre es vorteilhaft über Daten aus einer großen Studie zu verfügen wie z.B. dem British Household Panel Survey (BHPS), da diese aufgrund der großen Stichprobe repräsentativere Aussagen ermöglichen als Studien die mit kleinen Datenmengen erstellt wurden.

Ein interessanter Forschungsansatz wäre eine Langzeitstudie ob in den letzten Jahrzehnten Veränderungen beim Verhalten von Frauen in Konkurrenzsituationen mit Männern feststellbar sind. Nachdem vor einigen Jahren in Studien (z.B. Gneezy 2003) festgestellt wurde, dass Frauen in Konkurrenzsituation schlechtere Leistung gegenüber Männern erbringen, wäre es interessant ob sich diese unterschiedlichen Leistungen im Wandel unserer Kultur verändern und in einigen Jahren und Jahrzehnten nicht mehr feststellen lassen.

## Literaturverzeichnis

- Becker-Carus, Christian (2004). Allgemeine Psychologie. Eine Einführung Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Bernal, David/Synder, David/McDaniel, Michal (1998). The Age and Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us? *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53B, 287-293
- Bernard, Ursin (2006). Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2003). Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag
- Böhrs, Hermann (1980). Leistungslohngestaltung mit Arbeitsbewertung, Persönlicher Bewertung, Akkordlohn, Prämienlohn (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
- Bortz, Jürgen/Schuster, Christof (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (7. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag
- Bröckermann, Reiner (2007). Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Brown, Michelle (2001). Unequal pay unequal responses? Pay referents and their implications for pay level satisfaction. *Journal of Management Studies*, 38, 879-886
- Cameron, Judy (2001). Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation-A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research* Spring 2001, 71, 29-42
- Cameron, Judy/Banko Katherine M./Pierce David W. (2001). Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues. *The Behavior Analyst*, 24, 1-44
- Clark, Andrew/Oswald, Andrew/Warr, Peter (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81
- Croson, Rachel/Gneezy, Uri (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*. 47, 1-27

- Darwin, Charles (1876). *Über die Entstehung der Arten* (Ges. Werke Bd 22) Stuttgart: E. Schweizerbart'sche Verlagshandlung
- Deci, Edward L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115
- Deci, Edward L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organisational Behaviour and Human Performance* 8, 217-229
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39, 223-238
- Deci, Edward L./Koestner, Richard/Ryan, Richard M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668
- Eisenberger, Robert (1992). Learned Industriousness. *Psychological Review*, 99, 248-267
- Eisenberger, Robert/Pierce, David W./Cameron, Judy (1999). Effects of Reward on Intrinsic Motivation – Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 677-691
- Elliot, Andrew J./Harackiewicz, Judith M. (1994). Goal Setting, Achievement Orientation, and Intrinsic Motivation: A Mediational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968-980
- Emde, Marc (2004). *Versicherungsmagazin-Vergütungsstudie*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH
- Freud, Sigmund (1915/1969). *Trieb und Triebsschule* (Gesammelte Werke, Bd 10). London: Imago
- Gneezy, Uri/Niederle, Muriel/Rustichini, Aldo (2003). Performance in competitive Environments: Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 1049-1074
- Gneezy, Uri/Leonard, Kenneth L./List, John A. (2009). Gender Differences in Competition: Evidence from a Matrilineal and a Patriarchal Society, *Econometrica*. 77, 1637-1664

- Green, Colin/Heywood John S. (2007). Performance Pay, Sorting and the Dimensions of Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*, 1-34
- Green, Colin/Heywood John S. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*, 75, 710-728
- Hackman, Richard J./Oldham, Greg R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hackman, Richard J./Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Havranek, Christian/Mauhart, Julian (2008). *Gehalt und Leistung managen*. Wien: Linde Verlag
- Havranek, Christian/Mauhart, Julian (2010). *Gehalt und Leistung managen (2. überarbeitete Auflage)*. Wien: Linde Verlag
- Herzberg, Frederick (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, 1-16
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.
- Heywood, John S./Wei, Xiangdong (2011). Performance pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48, 523-540
- Hulin, Charles L./Roznowski, Mary/Hachiya, Donna (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250
- Hull, Clark L. (1952). *A behavior system; an introduction to behavior theory concerning the individual organism*. New Haven: Yale University Press.
- Judge, Timothy A./Larsen, Randy J. (2001). Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98
- Judge, Timothy A./Klinger, Ryan (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (Ch. 19, 393-413). New York: Guilford Publications
- Judge, Timothy A./Hulin, Charles L./Dalal, Reeshad S. (2009). Job satisfaction and job affect. S.W. Kozlowski (ed) *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.

- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F./Podsakoff, Nathan P./Shaw, John C./Rich, Bruce L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167
- Judge, Timothy A./Watanabe, Sinichiro (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107
- Kirchler, Erich (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2009). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. FFH: Wien
- Kreps, David (1997). Intrinsic Motivation and Extensic Incentives. *The American Economic Review*, 87, 359-364
- Lee, Raymond/Wilbur, Elizabeth R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38, 781-791
- Ledford, Gerald E./Gerhart, Barry/Fang, Maiyu (2013). Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke Than Fire. *WordatWork Journal*, 2, 17-29
- Lepper, Mark L./Greene, David/Nisbett Richard E. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the „Overjustification“ Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309-336
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally
- McCausland, David/Pouliakas, Konstantinos/Theodossiou, Ioannis (2005). Some are Punished and Some are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26, 636-659
- Muchinsky, Paul M. (1978). Age and Job Facet Satisfaction: A Conceptual Reconsideration. *Aging & Work*, 1, 175-179
- Pfeffer, Jeffrey (1998). Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, May-June, 109-120

- Pulte, Peter (1998). Kollektives Arbeitsrecht. Köln: Fortis Verlag FH
- REFA 5 1991. Entgelt differenzierung. München: Hanser, (3. Aufl.)
- Reiss, Steven/Sushinsky, Leonard W. (1975). Overjustification, competing responses, and the acquisition of intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1116-1125
- Reiss, Steven/Sushinsky, Leonard W. (1976). The Competing Response Hypothesis of Decreased Play Effects: A Reply to Lepper and Greene. *Journal of Personality and Social Psychology* 33, 233-244
- Reiss, Steven (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Society for the Teaching of Psychologie*, 1-5
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Schettgen, Peter (1996). Arbeit Leistung Lohn. Stuttgart: Ferdiannd Enke Verlag
- Smith, Patricia C./Kendall, Lorne M./Hullin, Charles L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally
- Staw, Barry M./Ross, Jerry (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-180
- Stock-Homburg, Ruth (2008). Personalmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH
- Töpfer, Armin (2010). Erfolgreich forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende & Doktoranden. Heidelberg: Springer
- Weiss, Howard M. (2002). Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review* 12, 173-194
- White, Thomas A./Spector, Paul E. (1987). An Investigation of Age-Related Factors in the Age-Job Satisfaction Relationship. *Psychology and Aging*, 2, 261-265

Onlinequellen:

[https://www.iusline.at/Arbeitsverfassungsgesetz\\_\(ArbVG\).html](https://www.iusline.at/Arbeitsverfassungsgesetz_(ArbVG).html) [Abruf am 10.04.2016]

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstandstage/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstandstage/index.html) [Abruf am 10.04.2016]

[https://www.wko.at/Content.Node/branchen/sbg/Fahrzeugtechnik/KV\\_Gewerbe\\_Metall\\_Arbeiter\\_2016\\_11\\_01\\_2016.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/sbg/Fahrzeugtechnik/KV_Gewerbe_Metall_Arbeiter_2016_11_01_2016.pdf) [Abruf am 15.04.2016]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten der Personalvergütung.....	8
Abbildung 2: Akkordlohn .....	12
Abbildung 3: Normenhierarchie .....	18
Abbildung 4: Systematik der menschlichen Motivation .....	24
Abbildung 5: Zusammenfassung der Effekte von verschiedenen externen Belohnungen auf die intrinsische Motivation nach der Cognitive Evaluation Theory.....	28
Abbildung 6: Zusammenfassung der Meta-Analyse – Vergleich „free choice intrinsic motivation“ und „self reported task interest“ .....	33
Abbildung 7: MPS .....	37
Abbildung 8: Das Job Characteristics Model der Arbeitsmotivation .....	38

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die demographischen Daten der Teilnehmerinnen/Teilnehmer .....	57
Tabelle 2: Faktorenanalyse „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ .....	60
Tabelle 3: Median und Quartilabstand „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ .....	61
Tabelle 4: Faktorenanalyse „Intrinsische Motivation“ .....	61
Tabelle 5: Median und Quartilabstand „Intrinsische Motivation“ .....	62
Tabelle 6: Cronbach's Alpha Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation .....	63
Tabelle 7: Spearman Korrelation der Skalen Arbeitszufriedenheit, Intrinsische Motivation und Geschlecht .....	64
Tabelle 8: Moderierte Regression Geschlecht/Entlohnungssystem .....	65
Tabelle 9: Spearman Korrelation der Skalen Arbeitszufriedenheit, Entlohnungssystem und Alter .....	65
Tabelle 10: Moderierte Regression Alter/Entlohnungssystem .....	66

# Anhang

Fragebogen

Codebook

Rohdaten

# FRAGEBOGEN

## Angaben zur Person:

### Alter:

### Geschlecht:

männlich

weiblich

### Betriebsgröße:

bis 50 Mitarbeiter/innen

bis 100 Mitarbeiter/innen

bis 500 Mitarbeiter/innen

über 501 Mitarbeiter/innen

### Entlohnungssystem:

Fixer Monatslohn

Leistungsbezogene Vergütungen

### Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

1= stimmt überhaupt nicht

2= stimmt nicht

3= stimmt ein wenig

4= unentschieden

5= stimmt schon eher

6= stimmt

7= stimmt vollständig

### Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

1= stimmt überhaupt nicht

2= stimmt nicht

3= stimmt ein wenig

4= unentschieden

5= stimmt schon eher

6= stimmt

7= stimmt vollständig

Fragebogen Masterarbeit Regina Ofner

Quelle: Job Diagnostic Survey, Konstrukte Allgemeine Arbeitszufriedenheit, Intrinsische Motivation, deutsche Übersetzung Prof. Dr. Schmidt

**Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Leute, die diese Arbeit machen, denken oft daran, diese Arbeit an den Nagel zu hängen**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Intrinsische Arbeitsmotivation**

**Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache**

Fragebogen Masterarbeit Regina Ofner

Quelle: Job Diagnostic Survey, Konstrukte Allgemeine Arbeitszufriedenheit, Intrinsische Motivation, deutsche Übersetzung Prof. Dr. Schmidt

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Die meisten Leute, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

**Die meisten Leute fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben**

Fragebogen Masterarbeit Regina Ofner

Quelle: Job Diagnostic Survey, Konstrukte Allgemeine Arbeitszufriedenheit, Intrinsische Motivation, deutsche Übersetzung Prof. Dr. Schmidt

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
0          0          0          0          0          0          0

- 1= stimmt überhaupt nicht
- 2= stimmt nicht
- 3= stimmt ein wenig
- 4= unentschieden
- 5= stimmt schon eher
- 6= stimmt
- 7= stimmt vollständig

Angaben zur Person

Alter: numerisch

Geschlecht: männlich/weiblich

Betriebsgröße: bis 50 MitarbeiterInnen/bis 100 MitarbeiterInnen/bis 500 MitarbeiterInnen/über 501 MitarbeiterInnen

Entlohnungssystem: Fixer Monatslohn/Leistungsbezogene Vergütungen

Code	Frage	Antwortformat						
GSAT1	Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
GSAT2	Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
GSAT3	Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
GSAT4	Die meisten Leute sind mit dieser Arbeit sehr zufrieden	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
GSAT5	Leute, die diese Arbeit machen, denken oft daran, diese Arbeit an den Nagel zu hängen	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM1	Meine Meinung über nicht selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM2	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM3	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM4	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM5	Die meisten Leute, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig
IWM6	Die meisten Leute fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben	stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt ein wenig	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt	stimmt vollständig

Unternehmen	Alter	Geschlecht	Betriebsgröße	Entlohnungss	GSAT1	GSAT2	GSAT3	GSAT4	GSAT5
1	47	1	3	1	06	06	02	05	02
1	28	1	3	1	06	06	02	06	02
1	39	1	3	1	06	06	02	06	02
1	49	1	3	1	06	06	02	06	03
1	35	1	3	1	06	05	02	04	02
1	42	2	3	1	06	06	02	06	02
1	18	1	3	1	05	05	04	06	03
1	19	1	3	1	05	05	05	05	03
1	54	1	3	1	07	07	01	06	02
1	47	1	3	1	06	06	02	06	02
1	26	1	3	1	06	06	02	06	02
1	21	1	3	1	06	06	04	06	03
1	22	1	3	1	06	05	04	04	05
1	18	1	3	1	07	07	01	07	01
1	36	1	3	1	05	05	03	05	03
1	36	2	3	1	06	06	02	06	03
1	50	1	3	1	05	06	02	05	03
1	24	2	3	1	07	06	01	06	02
2	42	1	3	1	06	06	04	04	04
2	50	1	3	1	06	06	03	04	04
2	23	2	3	1	06	06	02	06	03
2	47	1	3	1	06	06	02	04	04
2	51	1	3	1	07	06	01	04	04
2	59	1	3	1	07	07	01	05	03
2	55	2	3	1	07	07	01	06	04
2	57	1	3	1	05	05	02	04	04
2	34	1	3	1	07	07	01	04	01
2	47	1	3	1	07	07	01	07	01
2	54	2	3	1	07	07	02	06	04
2	44	1	3	1	06	07	01	06	02
2	33	1	3	1	07	07	01	07	02
2	23	1	3	1	06	06	01	04	03
2	48	1	3	1	07	07	01	06	03
2	51	1	3	1	07	07	01	06	02
2	28	1	3	1	06	06	01	04	03
2	31	1	3	1	07	07	01	05	02
2	42	2	3	1	05	06	01	04	02
3	41	1	2	2	07	07	02	04	04
3	56	1	2	2	06	06	02	06	02
3	43	1	2	2	06	06	02	06	02
3	35	1	2	2	06	07	01	02	01
3	50	1	2	2	06	06	01	05	02
3	55	1	2	2	05	04	03	05	01
3	39	1	2	2	06	06	01	07	02
3	53	1	2	2	07	07	01	07	01
3	36	1	2	2	07	07	01	07	02
3	43	1	2	2	07	07	01	06	01
3	58	1	2	2	05	06	02	06	03
3	29	1	2	2	05	05	02	04	02
3	32	1	2	2	06	05	04	03	03
3	22	1	2	2	07	06	01	06	02
3	28	1	2	2	07	07	05	06	01
3	35	1	2	2	05	04	01	04	01

3	37	2	2	2	06	06	01	06	02
3	32	1	2	2	07	06	01	07	02
3	27	2	2	2	06	06	02	05	02
3	32	1	2	2	07	06	01	07	01
4	60	1	3	1	06	06	02	04	04
4	47	1	3	1	04	04	01	04	02
4	45	1	3	1	04	03	03	02	01
4	50	1	3	1	06	06	02	05	02
4	25	1	3	1	06	05	02	04	04
4	30	1	3	1	06	06	02	04	04
4	48	1	3	1	05	06	02	05	02
4	51	1	3	1	05	05	02	06	03
4	52	2	3	1	06	06	02	04	03
4	49	2	3	1	05	06	02	06	04
4	29	1	3	1	05	05	03	04	03
4	31	1	3	1	06	06	02	06	01
4	25	2	3	1	05	06	01	04	02
4	38	1	3	1	05	06	01	06	02
4	52	1	3	1	06	05	02	05	03
4	37	1	3	1	06	05	01	05	02
4	33	1	3	1	05	05	02	06	02
4	27	1	3	1	06	06	02	04	04
4	41	1	3	1	05	06	02	04	04
4	22	2	3	1	06	06	02	05	02
5	21	1	2	2	06	06	02	06	03
5	51	2	2	2	07	07	01	06	02
5	37	1	2	2	06	07	02	06	02
5	36	1	2	2	06	06	02	06	02
5	37	1	2	2	07	07	01	06	02
5	23	1	2	2	06	06	01	05	03
5	33	1	2	2	07	07	01	05	02
5	40	2	2	2	06	06	01	04	02
5	34	1	2	2	06	06	02	06	02
5	49	1	2	2	06	06	01	04	02
5	52	1	2	2	05	04	02	05	04
5	39	1	2	2	06	06	01	07	02
5	51	1	2	2	07	07	01	07	01
5	38	1	2	2	06	06	02	06	02
5	47	1	2	2	06	06	02	06	02
5	37	1	2	2	06	07	01	06	02
5	43	2	2	2	06	06	02	06	02
5	24	2	2	2	07	06	01	07	02
5	42	1	2	2	06	06	03	04	04
6	32	1	3	1	06	06	02	04	02
6	30	1	3	1	03	04	04	04	03
6	48	1	3	1	05	05	03	05	04
6	39	1	3	1	06	06	01	06	02
6	51	1	3	1	06	05	02	05	02
6	27	2	3	1	06	06	02	05	02
6	32	1	3	1	07	06	01	05	03
6	32	1	3	1	05	05	02	05	03
6	42	1	3	1	05	05	01	04	02
6	35	1	3	1	05	05	02	03	01
6	50	1	3	1	06	06	01	05	02

6	28	1	3	1	05	05	02	04	04
6	32	1	3	1	06	06	02	04	04
6	48	1	3	1	05	04	03	06	01
6	32	1	3	1	06	07	01	06	02
6	45	1	3	1	06	06	01	07	02
6	52	2	3	1	07	07	01	06	04
6	49	1	3	1	05	06	02	05	02
6	33	1	3	1	07	07	01	05	01
6	23	1	3	1	05	06	03	05	03

IWM1	IWM2	IWM3	IWM4	IWM5	IWM6
04	06	05	04	06	03
05	05	05	04	05	05
06	06	06	04	06	05
06	06	06	03	06	05
05	06	06	03	06	05
05	05	05	03	05	05
05	05	05	04	05	05
05	05	04	04	05	05
07	07	06	02	06	06
07	07	02	03	06	06
04	04	04	04	05	04
05	06	04	03	05	03
04	05	04	04	05	05
06	07	06	03	06	05
02	03	02	03	04	04
05	05	03	03	05	05
05	06	04	02	06	05
06	07	06	02	06	07
07	07	07	01	06	04
06	07	03	04	04	04
06	07	07	01	04	04
06	06	06	04	04	04
07	07	07	01	04	04
06	07	06	04	04	04
07	07	07	01	07	06
05	05	03	04	05	03
07	06	01	01	06	06
07	07	07	01	07	07
07	07	07	01	07	06
07	07	01	02	06	06
04	04	04	01	05	04
02	06	05	02	05	06
07	07	07	01	07	03
07	07	07	02	06	06
06	06	02	03	03	03
05	07	06	04	05	04
06	07	03	03	04	04
06	07	06	02	04	02
06	06	06	02	06	06
06	05	06	04	06	03
06	07	07	02	06	04
06	04	02	02	06	02
05	05	05	04	05	06
06	07	07	02	06	06
07	07	07	01	07	07
06	07	07	01	04	04
06	07	07	03	06	06
03	06	03	04	04	05
05	04	06	03	04	03
07	07	04	02	06	04
07	07	06	04	07	04
06	07	06	02	06	04
05	06	02	02	04	01

06	06	06	02	06	06
06	07	07	03	06	06
05	05	06	03	04	03
07	07	07	01	07	07
06	07	05	01	04	02
03	02	03	03	02	03
02	04	02	02	02	02
06	06	06	03	06	05
07	06	05	04	04	04
06	07	07	02	06	04
06	06	06	01	06	06
04	05	05	04	04	04
04	06	03	02	04	04
06	06	04	03	06	06
05	06	02	02	04	01
06	07	06	02	06	04
06	07	03	03	04	04
06	07	07	04	06	06
06	06	07	01	07	07
02	07	07	01	04	04
06	07	07	03	06	06
06	06	06	04	04	04
06	07	06	01	04	04
05	05	03	03	05	04
05	05	04	04	06	05
07	07	06	02	06	06
07	07	03	03	06	06
04	05	06	04	05	06
07	07	07	02	06	06
06	06	05	03	03	03
05	04	04	04	05	04
06	07	06	03	04	04
06	07	07	03	06	06
04	04	02	02	06	02
05	05	05	04	05	06
06	07	07	03	06	06
07	07	07	01	07	07
06	06	06	04	06	05
06	06	06	03	06	05
05	06	06	03	06	05
05	05	05	03	05	05
06	07	06	02	06	07
07	07	07	01	06	04
06	07	07	02	06	04
04	04	02	02	06	02
06	05	05	04	05	06
06	06	06	03	06	06
07	07	07	01	07	07
05	05	06	03	04	03
07	07	07	01	07	07
06	07	05	01	04	02
03	02	03	03	02	03
02	04	02	02	02	02
06	06	06	03	06	05

07	06	05	04	04	05
06	07	06	02	06	04
05	06	06	01	06	06
07	06	01	01	06	06
07	07	07	01	07	07
06	06	07	01	07	06
07	07	01	02	06	06
04	04	04	02	05	04
02	06	05	02	05	06