

Mitarbeitermotivation in der Branche des Sandwichpaneelbaues

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration

im Universitätslehrgang MBA Bauwirtschaft

eingereicht von

Ing. Martin Weiß

11772308

eingereicht am

Department für Bauen und Umwelt

an der Donau-Universität Krems

Betreuer: Mag. (FH) Helmuth Fink, MBA

Wien, am 08.09.2019

1 KURZFASSUNG

1.1 DEUTSCH

Motivierte, zufriedene und loyale Mitarbeiter sind ein wichtiger Faktor für ein Unternehmen, um heutzutage in der Wirtschaft bestehen zu können.

Aufgrund der beruflichen Tätigkeit des Autors und dem damit verbundenen Aufgabengebiet, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, wird in dieser Masterthesis untersucht, wie Arbeiter und Angestellte in der Branche des Sandwichpaneelbaues motiviert und die Bindung an ihr Unternehmen verstärkt werden können.

Im ersten Abschnitt des theoretischen Teils wird detailliert auf die für die Masterthesis wesentlichen Begriffe eingegangen. Neben der Erklärung von intrinsischer bzw. extrinsischer Motivation wird auch der Begriff Arbeitsmotivation (warum arbeiten Menschen) beschrieben.

In weiterer Folge werden die Funktionen der handelnden Personen (Arbeiter und Angestellte) erklärt sowie die Tätigkeit von Führungskräften beschrieben. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Führungsstile und Führungsmodelle erklärt.

Anschließend wird auf den im empirischen Teil der Arbeit wesentlichen Begriff der Mitarbeiterbindung eingegangen und in weiterer Folge erklärt, was mit Fluktuation und Arbeitszufriedenheit aus wissenschaftlicher Sicht gemeint ist. Diese Themenbereiche werden aufgrund des demografischen Wandels (Fachkräftemangel) immer wichtiger.

Im letzten Teil des ersten Abschnittes wird die Branche des Sandwichpaneelbaues beschrieben, in welcher die Menschen, die im empirischen Teil der Arbeit befragt werden, beschäftigt sind.

Im nächsten Kapitel werden unterschiedliche Motivationstheorien erläutert, wobei zwischen Inhaltstheorien (Maslow, Herzberg, McClelland) und Prozesstheorien (Adams, Vroom) unterschieden wird. Auf die VIE-Theorie von Victor H. Vroom wird detailliert eingegangen, da diese die Grundlage aller modernen Prozesstheorien ist.

Zum Abschluss des theoretischen Teils werden verschiedene Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation vorgestellt. Im Besonderen wird darauf eingegangen, wie Mitarbeiter durch Führung, durch ihr Arbeitsumfeld aus sozialer und technischer Sicht oder durch Identifikation mit ihrem Unternehmen motiviert werden können. Weiters werden die Motivationsmöglichkeiten durch den Arbeitsinhalt selbst, durch mitarbeiterfreundliche bzw. flexible Arbeitszeit, durch die finanzielle Entlohnung bzw. unterschiedlichen Benefits und schlussendlich durch ein wertschätzendes Arbeitsumfeld untersucht. Abschließend folgt noch ein kurzer Exkurs zum Thema Demotivation.

Diese beschriebenen Kapitel des theoretischen Teils der Masterthesis werden über eine umfangreiche Literatur- und Webquellenrecherche erarbeitet.

Im empirischen Teil der Masterthesis wird versucht, drei Forschungsfragen zu beantworten und drei Hypothesen zu bestätigen bzw. zu widerlegen. Dazu wird ein Fragebogen erarbeitet und im Unternehmen des Autors sowie in einer zweiten Firma der untersuchten Branche an alle Mitarbeiter verteilt.

Bei den ersten beiden Forschungsfragen geht es darum, welche Maßnahmen Führungskräfte treffen können, um ihre Mitarbeiter zu motivieren und wo diesbezüglich Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten liegen. Die dritte Forschungsfrage untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen der Motivation von Mitarbeitern und deren Bindung an ihren Arbeitgeber gibt.

In den Hypothesen unterstellt der Autor, dass Geld kein besonders wirksamer Motivator ist, sondern andere Motivationsmöglichkeiten, wie z.B. eine ausgewogene Work-Life-Balance oder ein angenehmes Arbeitsklima, für Mitarbeiter wichtiger sind. Weiters wird vermutet, dass für Arbeiter eine vergleichsweise hohe Entlohnung ein wichtigerer Motivationsfaktor als für Angestellte ist. Die dritte Hypothese geht davon aus, dass motivierte Mitarbeiter keine stärkere Bindung an ihren Arbeitgeber verspüren als nicht motivierte.

Aufgrund des Ergebnisses der ausgewerteten Fragebögen kann festgestellt werden, welche Motivationsmaßnahmen für die Beschäftigten dieser Branche relevant sind.

Der wichtigste Motivationsfaktor für beide Berufsgruppen ist ein positives Arbeitsklima. Bei Angestellten zeigt die Auswertung des Fragebogens zu diesem Faktor eine Zustimmung von 100%. Neben sozialen Komponenten wie respektvollem Umgang untereinander, Wertschätzung und Lob sowie einer ausgeprägten sozialen Kompetenz der Führungskräfte trägt aber auch Geld wesentlich zur Motivation (bzw. lt. Herzberg als Hygienefaktor) für Arbeiter und Angestellte in gleichen Maßen bei. Neben den genannten Faktoren ist für Arbeiter auch eine moderne Geräteausstattung sehr wichtig.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Unterschiede bezüglich der Zustimmung zu den unterschiedlichen Motivationsfaktoren zwischen Arbeitern und Angestellten relativ gering sind. Lediglich bei den Weiterbildungsmöglichkeiten und bei der Beachtung von eigenen Vorschlägen durch Vorgesetzte gibt es einen Unterschied in der Zustimmung von über 10%.

Bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage wird ersichtlich, dass die Unternehmenstreue bei motivierten Mitarbeitern stark ausgeprägt ist. Mehr als drei Viertel aller Mitarbeiter denken nicht über eine Veränderung bezüglich ihres Arbeitgebers nach. Ein klares Ergebnis, ob motivierte Mitarbeiter eine höhere Verbundenheit zum Arbeitgeber aufweisen als nicht motivierte, kann aber nicht erkannt werden, da sich nur ca. 5% aller Befragten als nicht

oder eher nicht motiviert bezeichnen. Es wären zusätzliche, detaillierter auf dieses Thema eingehende Umfragen zur klaren Beantwortung dieser Frage nötig.

Die aufgestellten Hypothesen zum Thema Geld werden eindeutig widerlegt. Geld ist entgegen der Annahme des Autors ein sehr wichtiger Motivationsfaktor. Vor allem für junge Mitarbeiter haben ein hohes Gehalt bzw. zusätzliche Einkommensmöglichkeiten einen sehr hohen Stellenwert.

Ein Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten kann diesbezüglich nicht festgestellt werden: Geld ist für Angestellte sogar geringfügig wichtiger als für Arbeiter.

Aus der Auswertung des Fragebogens lässt sich erkennen, dass die einfachste und kostengünstigste Methode Mitarbeiter zu motivieren, nämlich einen respektvollen Umgang zu pflegen, Wertschätzung zu zeigen und Lob auszusprechen, jene Methode ist, welche von den befragten Menschen als am meisten motivierend angesehen wird.

Die dritte Hypothese, welche davon ausgeht, dass motivierte Mitarbeiter nicht eher bei ihrem Arbeitgeber als unmotivierte bleiben, kann weder klar bewiesen noch widerlegt werden. Grundsätzlich will nur ein kleiner Prozentsatz der motivierten Mitarbeiter ihren Arbeitgeber wechseln. Menschen, die Karriere machen wollen, zeigen demgegenüber aber einen etwas höheren Wechselwillen.

Eine weitere Erkenntnis, welche durch die Auswertung der Mitarbeiterbefragung gewonnen wird, ist die sehr hohe Zufriedenheit von Menschen, welche in der untersuchten Branche arbeiten. Die Mitarbeiter sind mit dem direkten Arbeitsumfeld, mit dem Unternehmen selbst und vor allem bei Angestellten mit ihrer Tätigkeit selbst äußerst zufrieden. Auch die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten ist auf einem hohen Niveau.

In dieser Masterthesis wird nur ein kleiner Bereich der Mitarbeitermotivation betrachtet, welcher für den Autor aufgrund seiner Funktion von großem Interesse ist. Einige Auswertungsergebnisse sind aussagekräftig, bei einigen anderen wären weitere Befragungen bzw. Auswertungen nötig. Diese Themen könnten in einer anderen Masterthesis behandelt werden.