

# MASTERARBEIT



**ERFOLGSFAKTOR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT  
VON DER ERFASSUNG DES STATUS QUO BIS ZU DEN AUSWIRKUNGEN RUND UM COVID-19 IN  
KÄRNTNER UNTERNEHMEN DES BAUHAUPTGEWERBES**

Alexander Kalles BSc.

Vorgelegt am  
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer  
Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuender Assistent  
Dipl.-Ing. Gutsche Christof BSc.

Graz am 28. August 2020



## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....  
.....  
(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, .....  
date .....  
(signature)

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit und im Laufe meiner Ausbildungszeit an der TU Graz mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich herzlichst bei Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer und Herrn Dipl.-Ing. Gutsche Christof BSc.

Außerdem bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern, die sich nicht nur für die Befragungen Zeit genommen haben, sondern mir auch Einblicke in ihre Unternehmen gegeben haben. Ein Dankeschön richtet sich auch an all jene, die sich Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen.

Besonderer Dank gebührt schließlich meiner Familie (Gertrud, Bruno und Schwester Verena), die mir die gesamte Ausbildung ermöglichten und mich die gesamte Lebenszeit hindurch unterstützten. Besonders bedanken muss ich mich auch bei meiner Freundin Rachel, die mir in den letzten Jahren ausreichend Energie und Motivation für mein Studium gegeben hat und beim Korrekturlesen der Arbeit meine rechte Sprachen- und Grammatikhand gewesen ist.

Graz, am 28.08.2020

---

## Kurzfassung

Mitarbeiter werden oft als Kapital eines Unternehmens bezeichnet, vor allem im produzierenden Bereich, zu dem auch die Baubranche zählt. Deren Wohlbefinden ist ein Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg, weshalb sich folgende Masterarbeit mit der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigt. Eine Betrachtung der Literatur bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit zeigt, dass sich bereits viele wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dieser Thematik beschäftigt haben. Allerdings beziehen sich die vorhandenen Literaturquellen nur selten auf die Baubranche. Die Masterarbeit befasst sich zunächst mit Aspekten der Mitarbeiterzufriedenheit im Allgemeinen, während im Anschluss die Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen erfolgt. Die Arbeit gliedert sich folglich in zwei Teile: Der erste Abschnitt beschäftigt sich vorrangig mit einer Literaturrecherche zu dem Thema der Mitarbeiterzufriedenheit. Inhalte dieser Auseinandersetzung reichen von den Modellen und deren wichtigsten Vertretern wie *Herzberg*, *Maslow*, *Vroom* oder *Bruggemann*, der Erfassung bis hin zu den Einflussfaktoren der Zufriedenheit. Die theoretische Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit befasst sich auch mit organisations- und personalstrukturelevanten Merkmalen österreichischer, vor allem Kärntner, Bauunternehmen, um die Ergebnisse der anschließenden empirischen Untersuchung mit dem Status Quo in Bauunternehmen zu vergleichen. Zusätzlich werden Zusammenhänge zwischen der empirisch ermittelten Mitarbeiterzufriedenheit und den organisations- und personalstrukturelevanten Merkmalen in Bauunternehmen erarbeitet. Mit der Hilfe des theoretischen Teils folgt auf die Literaturrecherche und –analyse der zweite Abschnitt, der das Ziel verfolgt, den Status quo der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche mit Fokus auf Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes zu beschreiben. Außerdem sollen zentrale Elemente, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen und Auswirkungen der Ausnahmesituation im Frühjahr 2020 auf Grund der Ausbreitung des SARS-CoV-2-Erregers aufgezeigt werden. Um die im Vorhinein definierten und in der Masterarbeit beschriebenen Forschungsfragen zu beantworten, werden Experteninterviews mit Führungskräften und schriftliche Befragungen an Mitarbeitern in Form von Fragebögen in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes durchgeführt. Um die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vergleichen zu können, werden im Anschluss die Resultate gegenübergestellt. Zum Schluss erfolgt ein Ausblick, der die identifizierten Probleme bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen zusammenfasst und Empfehlungen zur Behebung beinhaltet.

## Abstract

Employees are often referred to as the primary assets of a company, particularly in the manufacturing sector, which the construction industry is a part of. Their well-being is a success factor for the company's success, which is why the master thesis in question deals with employee satisfaction. An examination of literature relevant to employee satisfaction shows that many scientific debates have already dealt with this topic. However, the existing literary sources only rarely refer to the construction industry. The master thesis initially deals with the fundamental aspects of satisfaction, while the attribution to construction companies follows subsequently. Thus, the following thesis is divided into two parts: the first section primarily deals with a literature review on the topic of job satisfaction. The content of this examination ranges from explanations of models and their representatives such as *Herzberg*, *Maslow*, *Vroom* or *Bruggemann*, assessments and the factors that influence satisfaction. The theoretical part also deals with characteristics relevant to organization and personnel structure of Austrian and particularly Carinthian construction companies, so as to compare the results of the following empirical examination with the status quo in construction companies. Additionally, correlations between empirically determined employee satisfaction and organizational and personnel structure-relevant characteristics in construction companies will be described. Furthermore, central elements influencing employee satisfaction, the effects of the exceptional situation in spring 2020 due to the spread of the SARS-CoV-2 pathogen and differences of opinion between superiors and employees will be illustrated. Expert interviews with executives and written surveys for employees in Carinthian companies in the civil engineering industry in the form of questionnaires will be conducted so as to answer the research questions previously defined and described in the master thesis. To compare the results of the empirical examination, they will be contrasted subsequently. Finally, an outlook is provided which summarizes the problems identified in construction companies and includes recommendations for rectification.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ziel der Arbeit .....	1
1.2	Herangehensweise und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Allgemeine Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>5</b>
2.1	Mitarbeiterführung.....	5
2.2	Motivation .....	7
2.3	Definition der Mitarbeiterzufriedenheit .....	8
2.4	Einfluss von Variablen auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	9
2.4.1	Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit mit dem Alter .....	9
2.4.2	Mitarbeiterzufriedenheit und Schulbildung.....	11
2.4.3	Mitarbeiterzufriedenheit und das Geschlecht .....	12
2.4.4	Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement.....	13
2.5	Aktueller Forschungsstand .....	14
2.6	Zwischenfazit .....	17
<b>3</b>	<b>Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>18</b>
3.1	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	18
3.1.1	Stufe 1: Physiologische Bedürfnisse .....	19
3.1.2	Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse .....	20
3.1.3	Stufe 3: Soziale Bedürfnisse.....	20
3.1.4	Stufe 4: Bedürfnis nach Anerkennung .....	20
3.1.5	Stufe 5: Selbstverwirklichung.....	21
3.2	ERG-Modell nach Alderfer.....	22
3.3	2-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	23
3.4	Job Characteristic Model .....	28
3.5	Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	31
3.6	Arbeitszufriedenheit nach Porter & Lawler .....	33
3.7	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom .....	36
3.8	Zwischenfazit .....	37
<b>4</b>	<b>Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>39</b>
4.1	Direkte Methoden .....	40
4.1.1	Schriftliche Befragungen.....	43
4.1.2	Interviews.....	47
4.1.3	Workshops.....	47
4.2	Indirekte Methoden .....	48
4.2.1	Fehlzeiten .....	49
4.2.2	Fluktuationen .....	50
4.2.3	Beschwerden .....	50
4.2.4	Inanspruchnahme von Leistungen.....	51
4.2.5	Arbeitsleistung .....	51
4.3	Zwischenfazit .....	51
<b>5</b>	<b>Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>53</b>
5.1	Literaturvergleich .....	53
5.2	Ausgewählte Einflussfaktoren.....	55
5.2.1	Sicherheit des Arbeitsplatzes .....	56
5.2.2	Arbeitszeiten .....	56
5.2.3	Gehalt/Lohn .....	57

5.2.4	Betriebsklima .....	57
5.3	Zwischenfazit .....	58
<b>6</b>	<b>Bauunternehmen in Österreich</b>	<b>59</b>
6.1	Unternehmensstruktur in Österreich .....	59
6.2	Personalstruktur in österreichischen Bauunternehmen .....	62
6.2.1	Geschlechterverteilung .....	63
6.2.2	Altersstruktur der Arbeitnehmer .....	64
6.2.3	Herkunft der Arbeitnehmer .....	65
6.2.4	Arbeitslosigkeit im Bauwesen .....	66
6.3	Einteilung der Bauwirtschaft .....	68
6.3.1	Nach ÖNACE 2008 .....	69
6.3.2	Nach der Kammerorganisation .....	70
6.4	Zwischenfazit .....	72
<b>7</b>	<b>Fazit des theoretischen Diskurses</b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>Empirische Untersuchung</b>	<b>75</b>
8.1	Aufbau der empirischen Untersuchung .....	76
8.2	Experteninterviews .....	76
8.2.1	Stichprobenumfang der Experteninterviews .....	77
8.2.2	Eingrenzungen der Experteninterviews .....	78
8.2.3	Aufbau der Experteninterviews .....	78
8.2.4	Durchführung der Experteninterviews .....	79
8.3	Schriftliche Befragung .....	79
8.3.1	Stichprobenumfang der Befragung .....	80
8.3.2	Eingrenzungen der Befragung .....	81
8.3.3	Aufbau der Befragung .....	81
8.3.4	Durchführung der Befragung .....	82
<b>9</b>	<b>Untersuchungsergebnisse</b>	<b>83</b>
9.1	Ergebnisse der Experteninterviews .....	84
9.1.1	Die Zufriedenheit in Bauunternehmen – allgemeine Fragen .....	86
9.1.2	Messung der Zufriedenheit .....	91
9.1.3	Faktoren der Zufriedenheit .....	98
9.1.4	Die Zufriedenheit in der Baubranche .....	105
9.1.5	Die Zufriedenheit in Bauunternehmen – spezifische Fragen .....	107
9.1.6	Auswirkungen der Situation rund um Covid-19 .....	117
9.1.7	Zusammenfassung & Zwischenfazit der Experteninterviews .....	121
9.2	Ergebnisse der schriftlichen Befragung .....	123
9.2.1	Die Zufriedenheit in Bauunternehmen .....	125
9.2.2	Faktoren der Zufriedenheit .....	136
9.2.3	Mitarbeitergespräche .....	147
9.2.4	Auswirkungen der Situation rund um Covid-19 .....	150
9.2.5	Zusammenfassung & Zwischenfazit der Fragebögen .....	154
9.3	Gegenüberstellung der Ergebnisse .....	156
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>160</b>
<b>11</b>	<b>Ausblick</b>	<b>163</b>
<b>A.1</b>	<b>Anhang</b>	<b>165</b>
A.1.1	Experteninterview .....	166
A.1.2	Schriftliche Befragung/Fragebogen .....	171



<b>Glossar</b>	<b>174</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>177</b>
<b>Linkverzeichnis</b>	<b>183</b>

## Abbildungsverzeichnis

Bild 1.1	Ablauf der vorliegenden Arbeit .....	3
Bild 1.2	Inhaltliche Zusammenhänge der vorliegenden Arbeit .....	4
Bild 2.1	Übersicht Kapitel Nr. 2: Allgemeine Grundlagen .....	5
Bild 2.2	Der Führungskreis und seine Aufgaben .....	6
Bild 2.3	Arbeitsmotivation und ihre Folgen .....	7
Bild 2.4	Prozess der Motivation .....	8
Bild 2.5	Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit der Beschäftigungsjahre .....	10
Bild 2.6	Zufriedenheitsindex Vergleich Frauen und Männer .....	12
Bild 2.7	Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit.....	13
Bild 2.8	Zufriedenheitsindex Vergleich Gesamtbevölkerung und Bauwesen .....	17
Bild 3.1	Übersicht Kapitel Nr. 3: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit .....	18
Bild 3.2	Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	19
Bild 3.3	ERG-Modell in Abhängigkeit von <i>Maslow</i> .....	23
Bild 3.4	Auswertung der Herzberg Studie (1959).....	24
Bild 3.5	Zwei-Faktoren-Theorie in Abhängigkeit von <i>Maslow</i> und <i>Alderfer</i> .....	26
Bild 3.6	Entwicklung der Arbeits(un-)zufriedenheit.....	27
Bild 3.7	Das Job Characteristic Model nach <i>Hackman</i> und <i>Oldham</i> .....	29
Bild 3.8	Modell der Mitarbeiterzufriedenheit nach <i>Bruggemann</i> .....	32
Bild 3.9	Modell der Arbeitszufriedenheit nach <i>Porter &amp; Lawler</i> .....	35
Bild 3.10	VIE-Modell nach <i>Vroom</i> .....	36
Bild 3.11	Gliederung der Modelle nach Inhalts- und Prozesstheorien.....	38
Bild 4.1	Übersicht Kapitel Nr. 4: Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit .....	39
Bild 4.2	Regelkreis der direkten Zufriedenheitserfassung .....	41
Bild 4.3	Übersicht der direkten Methoden .....	43
Bild 4.4	Übersicht der indirekten Methoden .....	49
Bild 5.1	Übersicht Kapitel Nr. 5: Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit .....	53
Bild 6.1	Übersicht Kapitel Nr. 6: Bauunternehmen in Österreich .....	59
Bild 6.2	Angestellte und Arbeiter in der Baubranche 2019.....	62
Bild 6.3	Frauenanteil in der Baubranche 2018 .....	63
Bild 6.4	Entwicklung der durchschnittlichen Arbeitslosigkeit im Bau seit 2010 .....	67
Bild 6.5	Entwicklung der Arbeitslosigkeit im Bau seit Jänner 2019 .....	68
Bild 6.6	Einteilung der Bauwirtschaft nach der Kammerorganisation.....	71
Bild 7.1	Überblick des theoretischen Teils .....	73
Bild 8.1	Übersicht Kapitel Nr. 8: Empirische Untersuchung .....	75
Bild 8.2	Stichprobenumfang der Experteninterviews.....	77
Bild 8.3	Stichprobenumfang der schriftlichen Befragung durch Fragebögen .....	80
Bild 9.1	Übersicht Kapitel Nr. 9: Untersuchungsergebnisse.....	83
Bild 9.2	Schema zur Beantwortung einer Fragestellung .....	84

Bild 9.3	Unternehmen der Experteninterviews der Größe nach.....	86
Bild 9.4	Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitseinschätzung.....	86
Bild 9.5	Zufriedenheitseinschätzung von den Führungskräften (N = 27) .....	87
Bild 9.6	Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitsmessung .....	91
Bild 9.7	Messung der Mitarbeiterzufriedenheit (N = 27) .....	91
Bild 9.8	Durchführung von Mitarbeitergesprächen (N = 27) .....	94
Bild 9.9	Durchführung von schriftlichen Befragungen (N = 27) .....	96
Bild 9.10	Durchführung von Workshops (N = 27) .....	97
Bild 9.11	Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitsaspekte .....	98
Bild 9.12	Einschätzung der Zufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27).....	99
Bild 9.13	Ø Wichtigkeit der Zufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27) .....	100
Bild 9.14	Auswahlmöglichkeiten der Unzufriedenheitsaspekte .....	102
Bild 9.15	Einschätzung der Unzufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27)..	103
Bild 9.16	Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche (N = 27)..	106
Bild 9.17	Die Ausführungsqualität zw. der Mitarbeiter- & Kundenzufriedenheit ....	108
Bild 9.18	Auswirkungen einer hohen Zufriedenheit auf den Unternehmenserfolg	109
Bild 9.19	Einschätzung: Auswirkungen einer vollkommen Zufriedenheit (N = 27)	111
Bild 9.20	Beschwerdekette in Klein-, Mittel- und Großunternehmen.....	113
Bild 9.21	Einschätzung: Auswirkungen der Coronakrise (N = 27).....	118
Bild 9.22	Kurzarbeitsbeanspruchung nach Unternehmensgröße (N = 27).....	120
Bild 9.23	Möglichkeit der Heimarbeit nach Unternehmensgröße (N = 27) .....	121
Bild 9.24	Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews .....	122
Bild 9.25	Verteilungsspezifische Merkmale der schriftl. Befragung (N = 166).....	124
Bild 9.26	Gesamtmitarbeiterzufriedenheit (N = 166) .....	125
Bild 9.27	Mitarbeiterzufriedenheit geteilt nach Beschäftigungsgruppen (N = 166)	126
Bild 9.28	Zufriedenheit & Alter: Schriftliche Befragung (N = 166).....	127
Bild 9.29	Zufriedenheit & Bildungsgrad: Schriftliche Befragung (N = 166).....	128
Bild 9.30	Zufriedenheit & Betriebszugehörigkeit: Schriftl. Befragung (N = 166)....	129
Bild 9.31	Zufriedenheit & Geschlecht: Schriftliche Befragung (N = 166).....	129
Bild 9.32	Unterschied zwischen Zufriedenheit und Motivation (N = 166) .....	130
Bild 9.33	Jobwechsel Teil 1: Schriftliche Befragung (N = 166).....	131
Bild 9.34	Jobwechsel Teil 2: Schriftliche Befragung (N = 166).....	132
Bild 9.35	Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Beschäftigungsgruppen (N = 146) ....	132
Bild 9.36	Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Alter (N = 146) .....	133
Bild 9.37	Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Beschäftigungsjahre (N = 146) .....	133
Bild 9.38	Jahresvergleich der Zufriedenheit (N = 166) .....	134
Bild 9.39	Jahresvergleich der Zufriedenheit: Beschäftigungsgruppen (N = 158) ..	135
Bild 9.40	Ø Wichtigkeit der Zufriedenheitsaspekte (schriftl. Befragung) (N = 166)	136
Bild 9.41	Auswertung Zufriedenheitsaspekte (schriftliche Befragung) (N = 166) ..	137
Bild 9.42	Unzufriedenheitsaspekte: Schriftliche Befragung (N = 166).....	141

Bild 9.43	Durchführung von Mitarbeitergesprächen (N = 166).....	148
Bild 9.44	Zufriedenheitssteigerung durch Mitarbeitergespräche (N = 166).....	149
Bild 9.45	Wunsch nach mehr Mitarbeitergesprächen (N = 166).....	149
Bild 9.46	Möglichkeit des <i>Home-Offices</i> (N = 166).....	152
Bild 9.47	Erfahrungen mit dem <i>Home-Office</i> (N = 44).....	153
Bild 9.48	Skepsis gegenüber der Zukunft: Beschäftigungsgruppen (N = 166).....	154
Bild 9.49	Zusammenfassung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	155
Bild 10.1	Inhaltlicher Zusammenhang der Forschungsfragen.....	160

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Aspekte und deren Einfluss auf die Zufriedenheit (Auszug) .....	16
Tabelle 3.1	Zusammenfassung der Zwei-Faktoren-Theorie .....	25
Tabelle 3.2	Typen des Modells nach <i>Bruggemann</i> .....	32
Tabelle 3.3	Variablen des Modells nach <i>Porter</i> und <i>Lawler</i> .....	34
Tabelle 4.1	Bewertung der direkten Methoden .....	48
Tabelle 5.1	Einflussfaktoren und deren Anzahl an Nennungen .....	55
Tabelle 6.1	Klassifizierung von Unternehmen der Größe nach .....	60
Tabelle 6.2	Anzahl an Unternehmen und Beschäftigte in Österreich 2017 .....	60
Tabelle 6.3	Anzahl an Unternehmen und Beschäftigte in der Bauwirtschaft 2017 ...	61
Tabelle 6.4	Altersstruktur in der Baubranche 2019.....	64
Tabelle 6.5	Herkunft der Arbeitnehmer 2019 mit Vergleich zu 2014 .....	65
Tabelle 6.6	Klassifizierung der Wirtschaftstätigkeiten nach ÖNACE 2008 .....	69
Tabelle 6.7	Klassifizierung der Bauwirtschaft nach ÖNACE 2008.....	70
Tabelle 8.1	Abgrenzungen der Experteninterviews .....	78
Tabelle 8.2	Abgrenzungen der schriftlichen Befragung .....	81
Tabelle 9.1	Durchführung der Interviews und Positionen der Interviewpartner .....	85
Tabelle 9.2	Vergleich zw. Motivatoren & Einschätzung der Führungskräfte.....	101
Tabelle 9.3	Unzufriedenheitsaspekte Führungskräfte %-Anteil (N = 27) .....	103
Tabelle 9.4	Vergleich zw. Hygienefaktoren & Einschätzung der Führungskräfte ..	104
Tabelle 9.5	Hygienefaktoren & Motivatoren - Einschätzung Führungskräfte .....	105
Tabelle 9.6	Altersstruktur: Vergleich Stichprobe mit der österr. Baubranche .....	123
Tabelle 9.7	Motivations- und Zufriedenheitsmatrix (N = 166) .....	130
Tabelle 9.8	Vergleich zw. Motivatoren & Ergebnisse der schriftl. Befragung.....	138
Tabelle 9.9	Zufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen: Ø Wichtigkeit ..	138
Tabelle 9.10	Offene Frage Nr. 1: Größter Zufriedenheitseinfluss .....	140
Tabelle 9.11	Unzufriedenheitsaspekte schriftl. Befragung %-Anteil (N = 166) .....	141
Tabelle 9.12	Vergleich zw. Hygienefaktoren & schriftl. Befragung.....	142
Tabelle 9.13	Hygienefaktoren & Motivatoren – Schriftliche Befragung .....	143
Tabelle 9.14	Unzufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen (%-Anteil)...	143
Tabelle 9.15	Offene Frage Nr. 2: Maßnahmen zur Zufriedenheitssteigerung .....	145
Tabelle 9.16	Weitere Zufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen .....	146
Tabelle 9.17	Coronavirus & die Zufriedenheit: Beschäftigungsgruppen .....	151
Tabelle 9.18	Coronavirus & die Zufriedenheit: Alter.....	151
Tabelle 9.19	Gegenüberstellung der Ergebnisse .....	156
Tabelle 10.1	Die Forschungsfragen im Überblick .....	161

## Abkürzungsverzeichnis

<b>ABB</b>	Arbeitsbeschreibungsbogen
<b>AHS</b>	Allgemein Höhere Schule
<b>AK</b>	Arbeiterkammer
<b>AMS</b>	Arbeitsmarktservice
<b>Ang.</b>	Angestellte(r)
<b>ASchG</b>	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
<b>AUVA</b>	Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
<b>BHS</b>	Berufsbildende Höhere Schule
<b>BL</b>	Bauleiter
<b>BMS</b>	Berufsbildende Mittlere Schule
<b>BUAK</b>	Bauarbeiter- Urlaubs- und Abfertigungskassa
<b>COVID-19</b>	Coronavirus disease 2019 (Coronavirus-Krankheit 2019)
<b>DIN</b>	Deutsches Institut für Normung
<b>DSGVO</b>	Datenschutzgrundverordnung
<b>ERG</b>	Existence Relatedness Growth
<b>EY</b>	Ernst & Young
<b>GU</b>	Großunternehmen
<b>IFES</b>	Institut für empirische Sozialforschung
<b>ISO</b>	International Organisation for Standardization
<b>JCM</b>	Job Characteristic Model
<b>JDI</b>	Job Descriptive Index
<b>JDS</b>	Job Diagnostic Survey
<b>JSS</b>	Job Satisfaction Survey
<b>Kaufm.</b>	Kaufmännisch
<b>KMU</b>	Klein- und Mittelunternehmen
<b>KUA</b>	Kurzarbeit
<b>MAZ</b>	Mitarbeiterzufriedenheit
<b>MSQ</b>	Minnesota Satisfaction Questionnaire
<b>ÖGB</b>	Österreichischer Gewerkschaftsbund
<b>PNSQ</b>	Need Satisfaction Questionnaire nach Porter
<b>PO</b>	Polier
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement
<b>SARS-CoV-2</b>	Schweres-akutes-Atemwegssyndrom-Coronavirus-2
<b>SAZ</b>	Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit
<b>SORA</b>	Institute for Social Research and Consulting
<b>VfGH</b>	Verfassungsgerichtshof
<b>VIE</b>	Valenz Instrumentalität Erwartung
<b>WKO</b>	Wirtschaftskammer Österreich

## 1 Einleitung

*„Die Fähigkeiten eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.“<sup>1</sup>*

Der Unternehmenserfolg setzt sich nicht nur aus den Fähigkeiten der Führungspersonen zusammen, sondern wird wesentlich von den Mitarbeitern und deren Verhalten geprägt. Die Beschäftigten sind der sogenannte Motor, der für die Leistung des Unternehmens zuständig ist. Ähnlich wie bei einem Verbrennungsmotor muss dieser gewartet werden, um eine hohe Leistungsfähigkeit auf Dauer zu gewährleisten. Die Verfassung spielt deshalb eine bedeutende Rolle und beeinflusst den Unternehmenserfolg. Dieser Zustand des sogenannten „Erfolgsmotors“ wird als Mitarbeiterzufriedenheit bezeichnet.<sup>2</sup>

Vor allem im Bauwesen, in dem der Großteil der Beschäftigten<sup>3</sup> aus Arbeitern besteht, ist das Personal ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Zu dem Begriff Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation ist Literatur in diversen Bibliotheken vorhanden, wird jedoch nur selten mit Bauunternehmen in Verbindung gebracht. Dieses Thema wird folglich in der vorliegenden Masterarbeit aufgegriffen, um den Status quo der Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen des Bauhauptgewerbes mit Sitz in Kärnten zu erfassen und Zufriedenheitsunterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern darzulegen. Unternehmen in Österreich, aber auch jene in Kärnten, kennzeichnen sich vor allem durch die Größe, da überwiegend Kleinst-, Klein-, und Mittelunternehmen vorhanden sind, wodurch die Ressourcen für das Personal und folglich für den Umgang mit der Mitarbeiterzufriedenheit begrenzt sind.



### 1.1 Ziel der Arbeit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Ergebnispräsentation einer Literaturrecherche bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, um dieses Wissen anschließend im empirischen Teil auf Bauunternehmen anzuwenden. Der aktuelle Forschungsstand und allgemeine Grundlagen über die Thematik werden zunächst dargelegt, ehe eine Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen erfolgt. Im Anschluss des theoretischen Teils werden im zweiten Abschnitt - die empirische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit - die Erfassung des Status quo in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes und

<sup>1</sup> LEMBKE, R.: Deutscher Journalist und Fernsehmoderator (1913-1989), zitiert bei: KOEDER, K. W.; KOEDER, T.: Mitarbeiterführung – Leading People. Pragmatische Instrumente. S. 25.

<sup>2</sup> Vgl. WEBER, M.: Schnelleinstieg Kennzahlen. München. S. 101.

<sup>3</sup> Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten sind Angestellte, wähen ein Drittel den Arbeitern zugerechnet werden kann. Weiterführende Kennzahlen sind dem Kapitel 6.3 zu entnehmen.

die Beantwortung nachfolgender Forschungsfragen vorgenommen. Dabei werden 27 Führungspersonen und 166 Mitarbeiter getrennt voneinander befragt, um die Ergebnisse aus beiden Sichtweisen gegenüber zu stellen und Probleme zu identifizieren.

Folgende Forschungsfragen sollen mit der Arbeit beantwortet werden:

- Wie zufrieden sind Angestellte und Arbeiter? Welche Gründe sind für Zufriedenheitsunterschiede verantwortlich?
- Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind auf Grund der Covid-19-Krise zu erwarten?
- Welche Abhängigkeiten existieren zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Variablen Alter, Schulbildung, Geschlecht und Betriebszugehörigkeitsdauer?
- Welche Motivatoren und Hygienefaktoren sind in Kärntner Bauunternehmen ausschlaggebend?
- Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes erfasst?

## 1.2 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit

Um die obenstehenden Forschungsfragen zu beantworten, wird die vorliegende Arbeit in zwei Bereiche unterteilt. Der Aufbau und die Herangehensweise werden folglich beschrieben und anschließend im Bild 1.1 zusammengefasst dargestellt.

Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit den Ergebnissen einer ausführlichen Literaturrecherche, die einen Einblick in das Thema der Mitarbeiterzufriedenheit gibt. Zu Beginn des theoretischen Teils werden allgemeine Grundlagen wie z.B. Begriffsdefinitionen, Unterschiede zwischen Zufriedenheit und Motivation oder Abhängigkeiten zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und beispielsweise dem Alter, dem Geschlecht oder der Betriebszugehörigkeitsdauer behandelt. Diese Erkenntnisse werden für den zweiten Abschnitt der Arbeit benötigt, da diese Zusammenhänge empirisch untersucht werden. Anschließend an den ersten Teil der Literaturrecherche werden Modelle der Zufriedenheit behandelt, die von Vertretern wie zum Beispiel *Maslow*, *Herzberg*, *Bruggemann* oder *Vroom* erstellt wurden. Jene Theorie von *Herzberg* wird auch für die Auswertung des empirischen Teils herangezogen, um Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen in Anlehnung an *Herzberg* zu erarbeiten. Themen, die im ersten Abschnitt der vorliegenden Arbeit ebenso behandelt werden, sind die Erfassung und die Messung der Zufriedenheit, welche auf direkte und indirekte Art und Weise erfolgen kann. Den Abschluss des ersten Teils bilden grundlegende Informationen über österreichische Bauunternehmen, um die empirische Auseinandersetzung mit der Thematik durchzuführen. Das heißt, die Erkennt-



nisse aus der Literaturrecherche über die Mitarbeiterzufriedenheit und jenes über personal- und strukturelevante Merkmale in Bauunternehmen werden im zweiten Teil miteinander verknüpft.

Der zweite Abschnitt der Masterarbeit – die empirische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit – gliedert sich wiederum in zwei weitere Teile. Einerseits werden die oben formulierten Forschungsfragen mit Hilfe von Interviews aus Sicht von 27 Führungspersonen<sup>4</sup> beantwortet. Andererseits werden mit Hilfe einer schriftlichen Befragung 166 Kärntner Mitarbeiter in Bauunternehmen zu den gleichen Themen befragt, um anschließend die Ergebnisse gegenüber zu stellen, und Vergleiche zu ziehen. Dabei werden auch Unterschiede zwischen einzelnen Personengruppen, wie zum Beispiel zwischen Bauleiter, Poliere und Arbeiter, aufgedeckt. Den Abschluss bilden eine Zusammenfassung und ein Ausblick, der aufzeigt, welche Herausforderungen Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes zu stemmen haben und welche Forschungsarbeiten sich in Zukunft auf Grund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ergeben. Der beschriebene Ablauf der vorliegenden Masterarbeit ist in nachfolgendem Bild 1.1 ersichtlich.

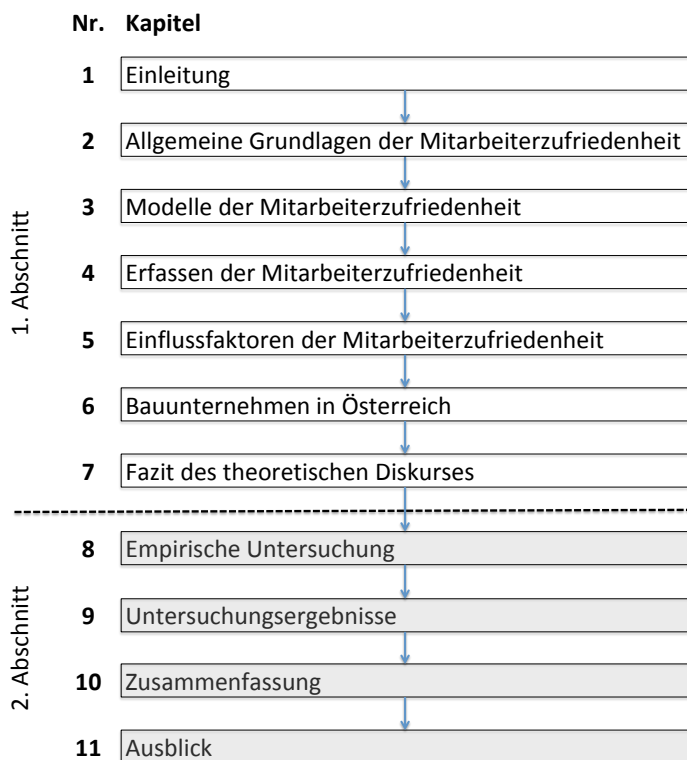


Bild 1.1 Ablauf der vorliegenden Arbeit

<sup>4</sup> Als Führungspersonen wurden in dieser Masterarbeit Geschäftsführer, Niederlassungs- und Abteilungsleiter angesehen. Weiterführende relevante Merkmale sind dem Kapitel 8.2 und 9.1 zu entnehmen.

Die Verknüpfung der in den einzelnen Kapiteln behandelten Themen ist im Bild 1.2 dargestellt. So werden im nächsten Kapitel die Abhängigkeiten zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Alter, Geschlecht, Schulbildung oder Betriebszugehörigkeitsdauer oder der aktuelle Forschungsstand erläutert, welche im zweiten Abschnitt für die Auswertung der empirischen Untersuchung benötigt werden. Die 2-Faktoren Theorie nach *Herzberg* (siehe Kapitel 3.3), die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit mit direkten und indirekten Methoden (siehe Kapitel 4.1 und 4.2) und Faktoren, welche den Zufriedenheitszustand des Personals beeinflussen (siehe Kapitel 5), sind ebenfalls unabdinglich, da mit diesen Erkenntnissen die Ergebnisse der Interviews und der schriftlichen Befragung beschrieben werden. Um diese Resultate auswerten zu können und um einen Bezug zur Baubranche herstellen zu können, werden unter anderem personen- und strukturelevante Informationen von österreichischen - besonders von Kärntner - Bauunternehmen benötigt, welche im sechsten Kapitel dargelegt werden.

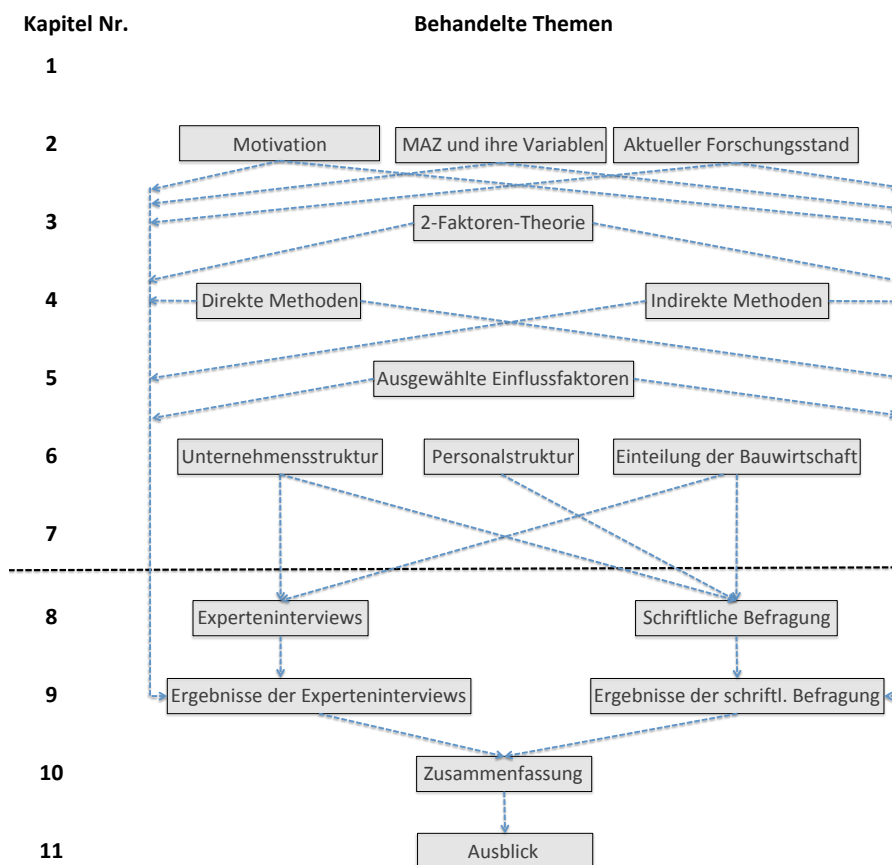


Bild 1.2 Inhaltliche Zusammenhänge der vorliegenden Arbeit

## 2 Allgemeine Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit

Folgendes Kapitel dient einerseits dazu, eine Basis für die weiterführende Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu schaffen und andererseits die Materie der Mitarbeiterzufriedenheit näher kennen zu lernen. Darum beschäftigt sich folgender zweiter Abschnitt mit der inhaltlichen Einordnung und Herleitung des Begriffes aus dem Bereich der Unternehmensführung, der Motivation im Allgemeinen, der Abgrenzung zu den verwandten Begriffen „Arbeitszufriedenheit“ und „Berufszufriedenheit“ und mit der Korrelation der Mitarbeiterzufriedenheit mit bestimmten Variablen. Zudem werden aktuelle Forschungsergebnisse näher gebracht. Mit diesen Erkenntnissen können die Ergebnisse der empirischen Untersuchung interpretiert werden (siehe Kapitel 9). Unten stehendes Bild 2.1 gibt einen Überblick über das bevorstehende Kapitel.

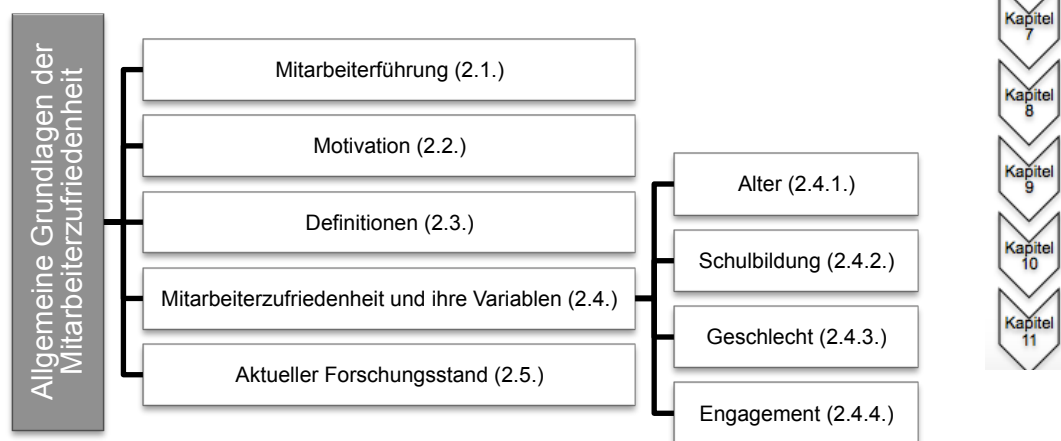


Bild 2.1 Übersicht Kapitel Nr. 2: Allgemeine Grundlagen

### 2.1 Mitarbeiterführung

Um die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit herzuleiten, wird zunächst die Mitarbeiterführung betrachtet. Die Führung von Mitarbeitern ist kein Instrument der Neuzeit, sondern existiert in seiner Grundform schon seit Beginn der Menschheit, denn sie ist nötig gewesen, als Menschen für die Erreichung von Zielen miteinander zusammenarbeiten mussten. Diese Art der Führung von Personen hat zum Beispiel im antiken Rom beim Bau des Kolosseums eine Rolle gespielt und ist heutzutage genauso wenig wegzudenken wie damals. Kurz gesagt lässt sich sagen, dass Führung dann entsteht, wenn mindestens zwei Personen

zweckorientiert handeln, um ein gemeinschaftliches Ziel anzustreben. Mitarbeiterführung hat folglich den Zweck, auf Mitmenschen einen gewissen Einfluss auszuüben, damit diese ihr Ziel erreichen.<sup>5</sup>

Das Konstrukt der Führung lässt sich mit Hilfe des Führungskreises organisatorisch darstellen (siehe Bild 2.2). Die Führungsperson (z.B. ein Geschäftsführer oder Abteilungsleiter) beschäftigt sich mit dem Setzen von Zielen, dem Planen, dem Organisieren und dem Kontrollieren, welche als sach-rationale Aufgaben bezeichnet werden. Dabei unterstützen die drei Kernfunktionen die vier vorhin beschriebenen Tätigkeiten. Informieren, Entscheiden und Analysieren sind Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der sach-rationalen Schwerpunkte und sind maßgeblich für das Erreichen einer zielführenden Tätigkeit. Darüber hinaus stehen die sozio-emotionalen Aufgaben, zu denen das Motivieren und Delegieren zählen. Um den gewünschten Erfolg zu erreichen, sind die sach-rationalen Aufgaben und Kernkompetenzen nicht ausreichend, da die beiden Tätigkeiten Motivieren und Delegieren für eine ideale Führungsperson eines Unternehmens unabdinglich sind.<sup>6</sup>

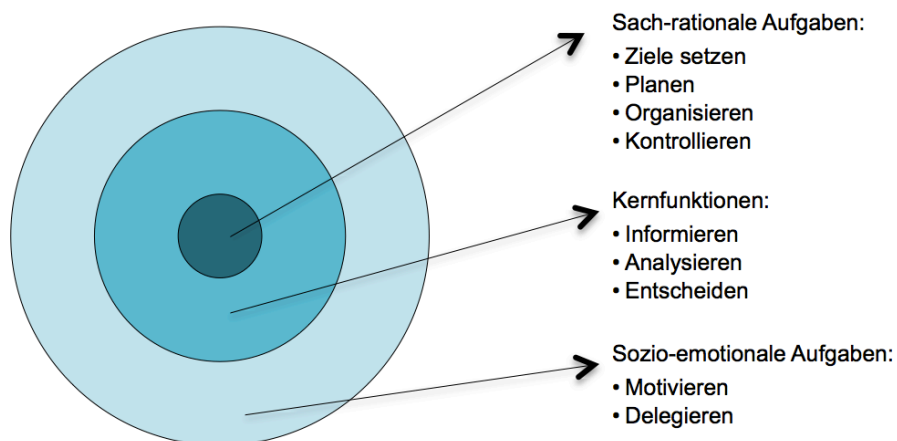


Bild 2.2 Der Führungskreis und seine Aufgaben

Die Motivation ist auch die wesentliche Verbindung zur Mitarbeiterzufriedenheit, da sie Einfluss auf den Gemütszustand der Beschäftigten ausübt.<sup>7</sup> Die Definitionen der Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit und welche Unterschiede zwischen den beiden Konstrukten bestehen, wird in den folgenden Kapiteln 2.2 und 2.3 beschrieben.

<sup>5</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 4.

<sup>7</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workplace Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 47f.

## 2.2 Motivation

Die Motivation steht, wie bereits beschrieben, in Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>8</sup> Unter Motivation wird „[...] der Prozess oder Handlungsvorgang von der Wahrnehmung eines Bedürfnis (durstig sein) bis zu dessen Befriedigung (Durst gelöscht)“<sup>9</sup> verstanden. Das heißt, Motivation löst eine bestimmte Handlung einer Person aus, um das Bedürfnis ausreichend zu befriedigen. Diese Definition lässt sich auf die Arbeitsmotivation ausweiten<sup>10</sup>, was in Bild 2.3 dargestellt wird.

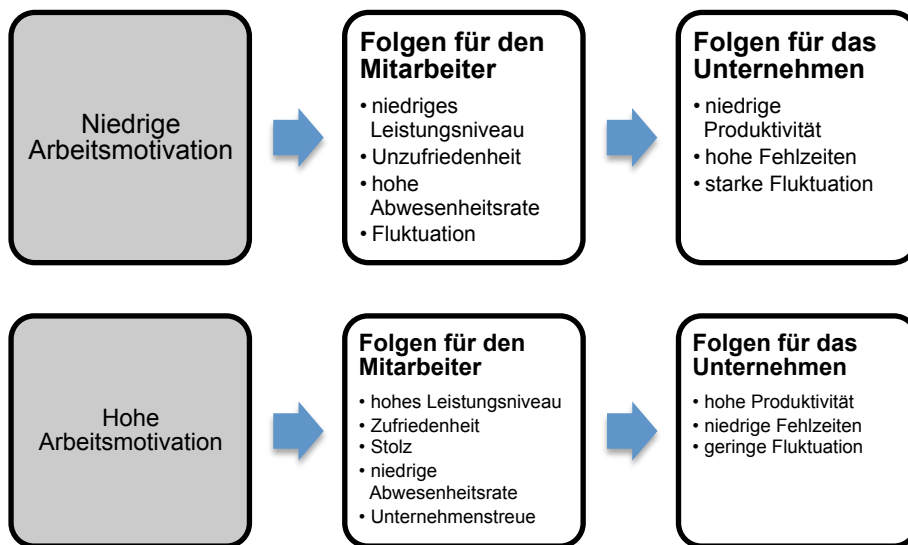


Bild 2.3 Arbeitsmotivation und ihre Folgen<sup>11</sup>

*Kleinbeck & Kleinbeck* fassen die Folgen einer niedrigen und hohen Arbeitsmotivation für den Mitarbeiter und das Unternehmen zusammen (siehe Bild 2.3). Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv im Sinne höherer Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation aus, während eine Unzufriedenheit das Gegenteil bewirkt.<sup>12</sup> Inwieweit die Motivation beeinflussbar ist und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, ist noch Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Weitere Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Fehlzeiten, der Arbeitsleistung und den Fluktuationsraten werden ebenfalls noch genauer erläutert.

Welche Faktoren die Motivation und folglich die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, wird noch im fünften und im achten Kapitel untersucht.

<sup>8</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 47f.

<sup>9</sup> KULBE, A.: Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. S. 64f.

<sup>10</sup> Vgl. KLEINBECK, U.; KLEINBECK, T.: Arbeitsmotivation. S. 22.

<sup>11</sup> Vgl. KLEINBECK, U.; KLEINBECK, T.: Arbeitsmotivation. S. 22.

<sup>12</sup> Vgl. KLEINBECK, U.; KLEINBECK, T.: Arbeitsmotivation. S. 22.

Niermeyer und Seyffert beschreiben die Motivation der Mitarbeiter als Ergebnis eines Prozesses, der von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt wird. Dazu zählen die innere Antriebsstärke, die je nach Anspannung und Entspannung unterschiedlich stark ausfällt und die Selbstwirksamkeit, die Auskunft gibt, wie das eigene Leben ausgerichtet und gestaltet wird. Die weiteren Einflussfaktoren sind die Zeitperspektive, die den Prozess je nach Lebensphase und Erziehung beeinflusst und die Emotionen (siehe Bild 2.4).<sup>13</sup> Nach der Herleitung der Mitarbeiterzufriedenheit im nächsten Kapitel können in der empirischen Untersuchung Unterschiede zwischen den beiden Begriffen eruiert werden.

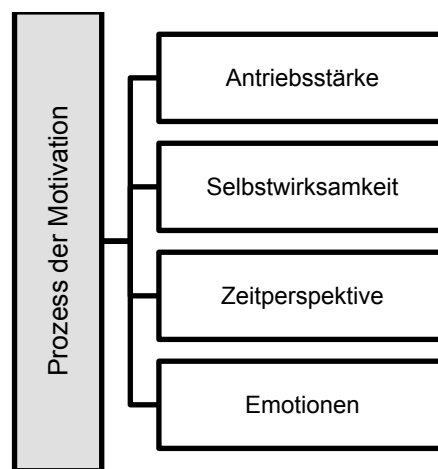


Bild 2.4 Prozess der Motivation<sup>14</sup>

### 2.3 Definition der Mitarbeiterzufriedenheit

Nach der Beschreibung des Konstrukts Motivation wird nun im nächsten Schritt die Mitarbeiterzufriedenheit definiert und Unterschiede zu den ähnlichen Begriffen „Arbeitszufriedenheit“ und „Berufszufriedenheit“ erläutert. Zufriedenheit im Allgemeinen ist nach *Scharnbacher und Kiefer* ein psychologisches Phänomen, welches eine individuelle Vorstellung eines jeden einzeln besitzt. Der Terminus wird im positiven Kontext verwendet und ist eine emotionale Reaktion, welche Genugtuung, Heiterkeit, Spaß, Erfüllung und Wohlgefallen auslöst. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist demnach die Beschreibung für diesen Zustand, jedoch auf die Beschäftigten bzw. Mitarbeiter eines Unternehmens bezogen.<sup>15</sup>

In der Literatur existieren auch die Begriffe „Arbeitszufriedenheit“ und „Berufszufriedenheit“. Nach Betrachtung der für die Masterarbeit ver-

<sup>13</sup> Vgl. NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M.: Motivation. S. 12f.

<sup>14</sup> Vgl. NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M.: Motivation. S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G.: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, S. 5.

wendeten Literaturquellen lässt sich sagen, dass keine klare Abgrenzung der drei Synonyme vorhanden ist, die jedoch – streng genommen – eine unterschiedliche aber ähnliche Bedeutung haben.

Die Arbeitszufriedenheit bezeichnet die Haltung einer Person gegenüber ihrer eigenen Arbeit.<sup>16</sup> Die Mitarbeiterzufriedenheit beschreibt hingegen die Einstellung der Arbeitnehmer gegenüber ihrer Tätigkeit, die kurz- oder mittelfristig ausgeführt wird. Das heißt, es steht nicht das Objekt (die Arbeit) im Vordergrund, sondern der Mitarbeiter (die Person) selbst.<sup>17</sup> Nach Studium der Literaturquellen lässt sich sagen, dass die beiden Begriffe in der Literatur jedoch im gleichen Zusammenhang verwendet werden, daher ist eine klare Abgrenzung nur schwer möglich und im weiteren Verlauf der Arbeit werden diese gleichgesetzt.

Die Berufszufriedenheit bezieht sich hingegen nicht nur auf einzelne Tätigkeiten, sondern auf die gesamte Berufslaufbahn einer einzelnen Person. Sie ist daher langfristig und für Führungskräfte schwerer lenkbar und auch aufwendiger zu kontrollieren.<sup>18</sup>

## 2.4 Einfluss von Variablen auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit, welche auch als Arbeitszufriedenheit bezeichnet wird, aber auch die Motivation ist von gewissen Variablen abhängig. Darunter sind unter anderem das Alter, das Commitment, welches dem Engagement entspricht, oder das Geschlecht zu verstehen.<sup>19</sup> Im Folgenden werden die Zusammenhänge auf Basis einer Literaturrecherche näher beschrieben. Diese Abhängigkeiten werden im empirischen Teil (siehe dazu Kapitel 9.1 und 9.2) untersucht, um die Ergebnisse der Literaturrecherche mit jenen des zweiten Abschnittes zu vergleichen.

### 2.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit mit dem Alter

Das Alter und die Anzahl der Beschäftigungsjahre in einem Unternehmen haben Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. In der Literatur sind verschiedene Abhängigkeiten und nimmt unterschiedliche Formen an. *Herzberg* beschreibt den Zusammenhang als U-förmigen Verlauf (blauer Verlauf in Bild 2.5): Am Beginn des Arbeitsleben ist die Mitarbeiterzufriedenheit hoch, diese sinkt im Lauf der Jahre und steigt vor dem Pensionsantrittsalters wieder an. *Gibson* und *Klein* haben sich ebenfalls die-

<sup>16</sup> Vgl. Brief, A.: Foundations for organizational science. Attitudes in and around organizations, S. 10.

<sup>17</sup> Vgl. HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T.: Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 87(2)/2002. S. 268.

<sup>18</sup> Vgl. BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULICH, E.: Arbeitszufriedenheit, S. 19.

<sup>19</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 103f.

sem Thema gewidmet und beschreiben den Zusammenhang als positiv linear (roter Verlauf in Bild 2.5). D.h. die Zufriedenheit ist zu Beginn des Arbeitslebens am niedrigsten und steigt im Laufe der Beschäftigungsjahre kontinuierlich an. Die höchste Arbeitszufriedenheit ist demnach kurz vor Beginn des Ruhestandes. Ebenfalls in Bild 2.5 ersichtlich (grüner Graph) ist der abnehmende Verlauf, der besagt, dass die höchste Arbeitszufriedenheit nach 20 bis 25 Beschäftigungsjahren auftritt und dann ein rapider Abfall eintritt. Dieser Ansatz beruht auf die sinkende Selbstverwirklichung und ist nur von theoretischer Natur, da keine Studien dies bestätigen.<sup>20</sup>

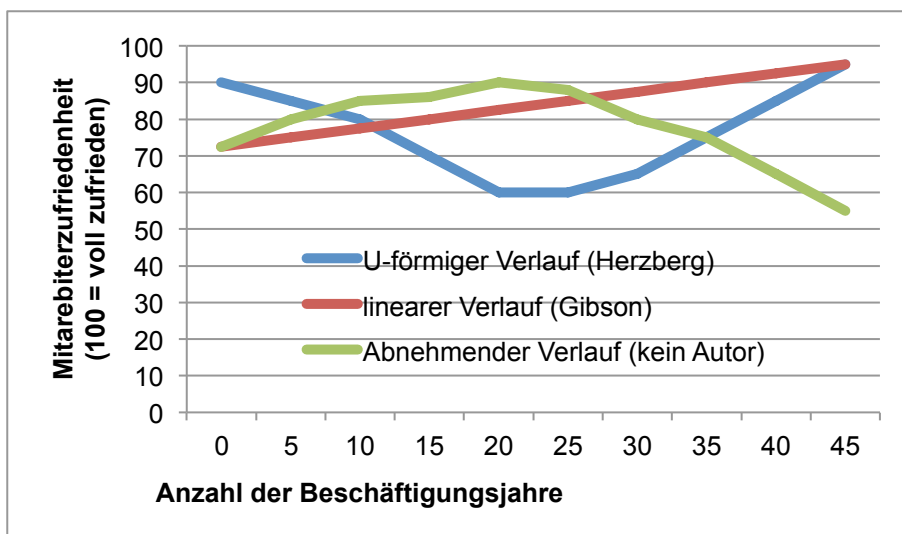


Bild 2.5 Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit der Beschäftigungsjahre

Einen Grund für den Anstieg im Laufe der Zeit (siehe U-förmiger ab 25 Beschäftigungsjahren und linearer Verlauf) liefert die *Life Span Theory of Control* von Schulz und Heckhausen. Diese besagt, dass ältere Mitarbeiter weniger Erwartungen stellen als junge Arbeitnehmer und diese dadurch glücklicher und zufriedener am Arbeitsplatz sind. Außerdem nehmen nach dieser Theorie Mitarbeiter mit höherer Erfahrung und mit einem längeren Lebenslauf Tätigkeiten an, die bereits besser bezahlt sind und in eine höhere Karrierestufe einzuordnen sind.<sup>21</sup>

Erkenntnisse von Schulte, der Studien zur Thematik Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit mit dem Alter durchgeführt hat, sehen zwar einen Zusammenhang, dieser kann jedoch nicht als U-förmig oder linear beschrieben werden, da er auf Grund von sich ständig veränderten Arbeitsmarktbedingungen individuell geprägt ist. Fest steht, dass die bei-

<sup>20</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 102.

<sup>21</sup> Vgl. HECKHAUSEN, J.; SCHULZ, R.: A life-span theory of control. In: Psychological Review, 102(2)/1995, S. 284ff.



den Komponenten korrelieren. Inwieweit die Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Alter zusammenhängt, lässt sich nach *Schulte* nicht sagen.<sup>22</sup>

Zwei aktuelle Studien aus dem Jahre 2019 und 2020 bekräftigen hingegen die Hypothese bzw. den U-förmigen Verlauf nach *Herzberg*. Die THE (*Times Higher Education*) hat 10.000 Arbeitnehmer in Europa befragt und ist zur Erkenntnis gekommen, dass die Arbeitszufriedenheit in der ersten Karrierenhälfte kontinuierlich bis zum 43. Lebensjahr sinkt, ehe die Kurve wieder nach oben zeigt. Die höchste Zufriedenheit herrscht laut Studie gegen Ende der Beschäftigungsjahre.<sup>23</sup> Diese Studie wird von einer weiteren, in Österreich durchgeführten Untersuchung von Ernst & Young bekräftigt. Demnach sind die zufriedensten Mitarbeiter 2019 über 50 Jahre alt gewesen. Berufseinsteiger sind ebenfalls motiviert und strahlen Wohlgefallen aus. Die höchste Unzufriedenheit herrscht laut Studie bei den 36- bis 50-Jährigen. Als Grund dafür wird der an die Mitarbeiter vermittelte Mehrwert genannt. Das heißt, arbeitende Personen über 50 Jahre bekommen am besten vermittelt, dass sie einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.<sup>24</sup>

Im Kapitel 9.1 – die Ergebnisse der schriftlichen Befragung – werden die oben beschriebenen Theorien mit den empirischen Ergebnissen verglichen, um die Abhängigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Alter in Kärntner Bauunternehmen feststellen zu können.

## 2.4.2 Mitarbeiterzufriedenheit und Schulbildung

Nach Betrachtung der für die Masterarbeit verwendeten Literaturquellen lässt sich die Frage, inwieweit die beiden Konstrukte miteinander korrelieren, nur schwer beantworten. Theoretisch ist es möglich, dass die Arbeitszufriedenheit mit höherer Schul- bzw. Ausbildung zu- oder abnimmt. Studien haben ergeben, dass ein Zusammenhang nur wenig bis gar nicht besteht. Andere Untersuchungen sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die Zufriedenheit mit der Ausbildung zunimmt. Als Grund dafür wird vor allem die bessere Bezahlung angeführt.<sup>25</sup> Der umgekehrte Fall, dass die Mitarbeiterzufriedenheit mit einer höheren Schulbildung abnimmt, wird vor allem mit der Diskrepanz zwischen den, durch höhere Bildung erlangten, Ansprüchen bzw. Erwartungen und den tatsächlichen Gegebenheiten begründet.<sup>26</sup> Fakt ist, dass zum jetzigen Zeitpunkt der Arbeit keine spezifischen Aussagen zwischen der Zufriedenheit eines

<sup>22</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 106f.

<sup>23</sup> Vgl. o.V.: Akademiker erleben Midlife-Krise mit 43. <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/akademiker-erleben-midlife-krise-mit-43-2547/>. Datum des Zugriffs: 24. März 2020.

<sup>24</sup> Vgl. SCHREGLMANN, B.: Arbeitszufriedenheit in Österreich. Welche Faktoren sind wichtig? In: Salzburger Nachrichten, 26.10.2019. S. 40.

<sup>25</sup> Vgl. OSWALD, N.: Was macht einen „guten“ Arbeitsplatz aus? Theoretische und empirische Untersuchung des Phänomens der Arbeitszufriedenheit. S. 50.

<sup>26</sup> Vgl. SCHÜTZ, J.: Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: eine bildungsbereichsübergreifende Studie. S. 126.

Mitarbeiters und deren Schulausbildung getroffen werden. Das heißt, die Ergebnisse der Abhängigkeit zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Schulbildung werden im neunten Kapitel (9.2) empirisch erläutert.

### 2.4.3 Mitarbeiterzufriedenheit und das Geschlecht

Die Arbeitskammer Oberösterreich erstellt zweimal jährlich einen Arbeitsklimaindex für Österreich. Wird hier zwischen dem weiblichen und männlichen Geschlecht<sup>27</sup> unterschieden, so stellt sich heraus, dass Frauen am Arbeitsplatz stets zufriedener sind als Männer (siehe Bild 2.6). Index 100 stellt das Jahr 1997 dar, wobei das männliche Geschlecht zu jedem Beobachtungszeitpunkt unzufriedener gewesen ist. Zwar liegt die Zufriedenheit beim Gehalt bei Frauen unter jener des anderen Geschlechts, jedoch geben Männer häufiger an, stärker unter physischen Belastungen zu leiden. Darunter sind schlechtere Gesundheitsbedingungen und eine höhere Unfallgefahr am Arbeitsplatz zu verstehen.<sup>28</sup> Eine weitere Begründung sind die niedrigeren Erwartungen und das geringere Anspruchsniveau von Frauen an ihre Arbeitstätigkeit, da sie meistens eine benachteiligte Stellung gegenüber Männern haben.<sup>29</sup>

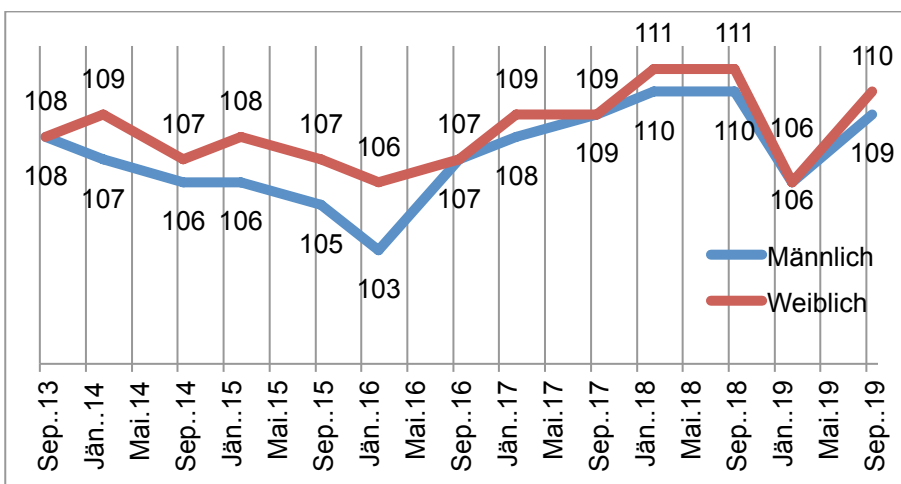


Bild 2.6 Zufriedenheitsindex Vergleich Frauen und Männer<sup>30</sup>

Unterschiede in der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen Männer und Frauen werden auch in der empirischen Auseinandersetzung mit dieser Thematik (siehe Kapitel 8 und 9) erarbeitet.

<sup>27</sup> Seit Juni 2018 wird nach dem VfGH-Urteil auch das dritte Geschlecht in Österreich offiziell anerkannt. Aus statistischen Gründen wird hier bei der weiteren Betrachtung auf eine zusätzliche Unterscheidung verzichtet.

<sup>28</sup> Vgl. SCHÖNHERR, D.; MAYERL, C.: Arbeitszufriedenheit in Wien. Sonderauswertung des Arbeitsklima Index. S. 43.

<sup>29</sup> Vgl. OSWALD, N.: Was macht einen „guten“ Arbeitsplatz aus? Theoretische und empirische Untersuchung des Phänomens der Arbeitszufriedenheit. S. 50f.

<sup>30</sup> Arbeitsklimaindex der Arbeiterkammer Oberösterreich. <http://db.arbeitsklima.at/>. Datum des Zugriffs: 25. März 2020.

#### 2.4.4 Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement

Unter Engagement (engl.: *commitment*) versteht man die Zugehörigkeit eines Mitarbeiters zu einem Unternehmen und gibt Auskunft, wie sehr sich ein Arbeitnehmer verbunden fühlt.<sup>31</sup> Das heißt, die arbeitenden Personen versuchen mit ihrem Einsatz, ihrem Willen und ihrer Begeisterung das Unternehmensziel bestmöglich zu erreichen. Umso höher das Commitment eines jeden einzelnen, umso besser ist dies für das Unternehmen. Nach *Felfe* und *Six* gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Engagement und der Mitarbeiterzufriedenheit, denn in ihren Untersuchungen hat sich herausgestellt, dass bei 65,00 % der befragten Personen ein Zusammenhang zwischen hohem bzw. niedrigem Commitment und hoher bzw. niedriger Zufriedenheit besteht. Diese hohe Übereinstimmung ist vor allem auf die emotionale Verknüpfung zwischen dem Menschen und der Arbeit zurückzuführen.<sup>32</sup>

Der Zusammenhang kann in verschiedenen Wechselbeziehungen zueinander stehen (siehe Bild 2.7). *Drabe* geht von vier unterschiedlichen Situationen aus: Ist die Mitarbeiterzufriedenheit langfristig positiv, so wird auch das Commitment beeinflusst (1) oder umgekehrt (2). Auch der gegenseitige Wirkungszusammenhang (3) und die komplette Isolierung der beiden Konstrukte (4) sind möglich. Inwiefern die beiden zusammenhängen, ist nicht vollständig eindeutig geklärt. Nach zahlreichen empirischen Untersuchungen hat sich ergeben, dass vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit einen Einfluss auf das Commitment ausübt und nicht umgekehrt (Fall 1).<sup>33</sup>



Bild 2.7 Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit<sup>34</sup>

Die Abhängigkeiten zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment, der Schulbildung, dem Alter und der Betriebszugehörig-

<sup>31</sup> Vgl. VAN DICK, R.: Identifikation und Commitment fördern. S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 31f.

<sup>33</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 69f.

<sup>34</sup> DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 69.

keitsdauer sind die in der für die vorliegenden Masterarbeit verwendeten Literaturquellen am häufigsten verwendeten Variablen. Zu diesen beschriebenen Inhalten werden auch in der empirischen Untersuchung (Kapitel 9) Verknüpfungen geschlossen.

## 2.5 Aktueller Forschungsstand

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem aktuellen Stand der Forschung und den dazugehörigen neuen Erkenntnissen in Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheitswerte im deutschsprachigen Raum. Dieses Wissen ist für die empirische Auseinandersetzung essentiell, um die Forschungsfragen darauf abzustimmen.

Neue Erkenntnisse haben ergeben, dass sich strukturierte Mitarbeitergespräche, um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu stärken, vor allem in Klein- und Mittelunternehmen in Österreich etabliert haben. Auch die Anzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Fortbildungstagen steigt.<sup>35</sup> Österreichische ArbeitnehmerInnen sind grundsätzlich mit ihrer Arbeit sehr zufrieden oder zufrieden, denn neun von zehn (ca. 90,00%) geben dies an. Damit liegt Österreich an der Spitze der europäischen Länder, da das Wohlbefinden der arbeitenden Personen in Staaten wie zum Beispiel Frankreich mit weniger als 80,00% deutlich geringer ist.<sup>36</sup> Werden die zufriedenen österreichischen Arbeitskräfte zwischen ihren Bundesländern unterschieden, so befinden sich in Tirol und im Burgenland die Zufriedensten, wobei die Unzufriedenen eher in Salzburg und Vorarlberg tätig sind. Zusätzlich zu erwähnen ist, dass Personen im öffentlichen Dienst (50,00% haben angegeben, sehr zufrieden zu sein) eine höhere Zufriedenheit aufweisen als Arbeiter in der freien Wirtschaft (43,00%).<sup>37</sup>

Ein Grund für die hohe Zufriedenheit ist nicht nur das Angebot an Entfaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sondern auch zwei weitere Faktoren - die Arbeit selbst und die Anerkennung. Die Bezahlung wiederum ist kein Grund für Zufriedenheit. Zwar sind Höchstverdiener mit einem Einkommen von über € 60.000 am zufriedensten (58,00% sind sehr zufrieden), der Unterschied zur geringsten Einkommensklasse (bis zu € 20.000) ist jedoch gering (50,00%).<sup>38</sup> Herrscht bei einer Person Unzu-

<sup>35</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 140ff.

<sup>36</sup> Vgl. o.V.: Hohe Arbeitszufriedenheit in Österreich. <http://www.headquarters-austria.at/2017/hohe-arbeitszufriedenheit-in-osterreich/>. Datum des Zugriffs: 27.03.2020.

<sup>37</sup> Vgl. SCHREGLMANN, B.: Arbeitszufriedenheit in Österreich – Welche Faktoren sind wichtig? In: Salzburger Nachrichten, 26.10.2019. S. 40f.

<sup>38</sup> Vgl. SCHREGLMANN, B.: Arbeitszufriedenheit in Österreich – Welche Faktoren sind wichtig? In: Salzburger Nachrichten, 26.10.2019. S. 40f.

friedenheit, so ist meistens die Arbeitsumgebung und die persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten und Kollegen dafür verantwortlich.<sup>39</sup>

Eine weitere neue Erkenntnis ist der Umstand, dass 23,00% der Unternehmen gar keine Mitarbeitergespräche oder dergleichen führen.<sup>40</sup> Durch die Vernachlässigung dieses Tools ist das Risiko größer, dass Mitarbeiter das Unternehmen freiwillig verlassen. Diese Fluktuationsrate ist in den letzten Jahren in Österreich gestiegen (2016: 7,30%, 2019: 15,70%), wobei sich vor allem junge Personen unter 30 Jahren einen neuen Job gesucht haben. Ein Fünftel hat dabei angegeben, dass eine schlechte Führung dabei ausschlaggebend gewesen ist. Für das Unternehmen ist es jedoch von großer Bedeutung, dass Mitarbeiter langfristig gebunden werden, denn eine Neubesetzung einer Stelle kostet, unabhängig welche Branche, im Durchschnitt € 14.900.<sup>41</sup> Dass Unzufriedene eher das Unternehmen verlassen als Zufriedene hat eine weitere Studie ergeben. Ist die Mitarbeiterzufriedenheit hoch, so können sich 47,00% der befragten Personen vorstellen, länger als zehn Jahre bzw. bis zur Pension in dem Unternehmen zu bleiben. Weniger als ein Prozent haben angegeben, sofort kündigen zu wollen. Ist die Arbeitszufriedenheit gering, so können sich nur zehn Prozent der befragten Personen einen längeren Verbleib vorstellen, wobei 44,00% das Unternehmen sofort verlassen möchten.<sup>42</sup>

2019 wurden zentrale Elemente, wie zum Beispiel der Standort des Unternehmens oder das Gehalt, untersucht. Inwieweit diese Aspekte die Zufriedenheit (unabhängig ob positiv oder negativ) der befragten Personen beeinflusst, ist in untenstehender Tabelle 2.1 ersichtlich. So beeinflusst der Standort des Unternehmens die Zufriedenheit von mehr als 50,00% der Studienteilnehmer. Nur ca. 18,00% der Personen werden bei der Bewertung des eigenen Wohlbefindens durch das Gehalt beeinflusst, da Bezahlung eher Unzufriedenheit auslöst (=Hygienefaktor, siehe Kapitel 3.3).<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Vgl. ECKENBERGER, J.: Deutsche Unternehmen wissen nicht, was ihre Mitarbeiter denken. <https://www.it-business.de/deutsche-unternehmen-wissen-nicht-was-ihre-mitarbeiter-denken-a-893317/>. Datum des Zugriffs.: 27.03.2020.

<sup>40</sup> Vgl. ECKENBERGER, J.: Deutsche Unternehmen wissen nicht, was ihre Mitarbeiter denken. <https://www.it-business.de/deutsche-unternehmen-wissen-nicht-was-ihre-mitarbeiter-denken-a-893317/>. Datum des Zugriffs.: 27.03.2020.

<sup>41</sup> Vgl. MADLENER, B.: Teure Fluktuation – warum sich Mitarbeiterzufriedenheit finanziell auszahlt. <https://www.derbrutkasten.com/mitarbeiter-fluktuation/>. Datum des Zugriffs: 27.03.2020.

<sup>42</sup> Vgl. HINTERMAYER, C.: Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit in Österreich 2016. <http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/arbeitszufriedenheit-und-mitarbeiterzufriedenheit-/>. Datum des Zugriffs: 27.03.2020.

<sup>43</sup> Vgl. MOHR, M.: Inwieweit sind Sie mit den folgenden Aspekten in Ihrem hauptsächlichen Job zufrieden?. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911913/umfrage/arbeitszufriedenheit-in-oesterreich-nach-bereichen/>. Datum des Zugriffs: 27.03.2020.

Tabelle 2.1 Aspekte und deren Einfluss auf die Zufriedenheit (Auszug)<sup>44</sup>

Aspekt	% an Personen, bei denen der Aspekt bei ihrer Zufriedenheitsbewertung eine Rolle spielt
Standort des Unternehmens	50,50
Eigenverantwortung	48,60
Flexible Arbeitszeiten	43,50
Arbeitsklima	42,80
Beziehung zu Kollegen	41,60
Work-Life-Balance	38,70
Sinnvolle Tätigkeit ausführen	38,50
Einklang meiner Werte mit den Unternehmenswerten	27,60
Unternehmensführung	27,00
Anerkennung	27,00
Weiterbildungsmöglichkeiten	27,10
Gehalt	17,80

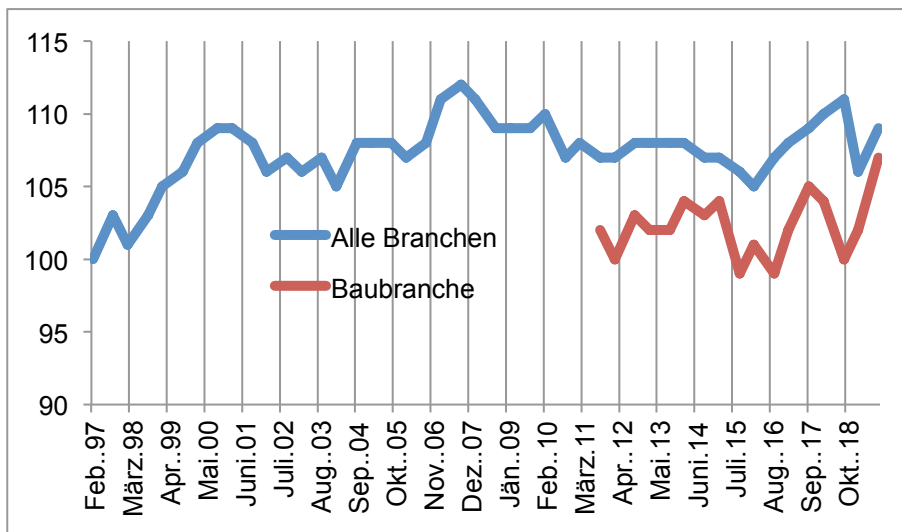
Um das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit in Österreich zu messen und zu überwachen, erfasst die Arbeiterkammer Oberösterreich mit Hilfe des IFES<sup>45</sup> und SORA<sup>46</sup> Instituts vierteljährlich Daten von 900 ArbeitnehmerInnen und präsentiert diese Ergebnisse in Form des Arbeitsklimaindexes halbjährlich. Für die Durchführung wird ein standardisierter Fragebogen zu 26 Themengebieten herangezogen. Seit 1997 sind die im Mai und November veröffentlichten neuen Indices online abrufbar. Für die Baubranche werden die Daten erst seit 2011 erhoben, jedoch ist ersichtlich, dass die Zufriedenheit in der Baubranche stets unter jener der Gesamtbevölkerung liegt (siehe Bild 2.8).<sup>47</sup> Gründe für diesen Umstand und welche Faktoren diesbezüglich ausschlaggebend sind, werden im Laufe der Arbeit, insbesondere im empirischen Teil, noch genauer erläutert.

<sup>44</sup> Vgl. MOHR, M.: Inwieweit sind Sie mit den folgenden Aspekten in Ihrem hauptsächlichen Job zufrieden?. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911913/umfrage/arbeitszufriedenheit-in-oesterreich-nach-bereichen/>. Datum des Zugriffs: 27.03.2020.

<sup>45</sup> Das Institut für empirische Sozialforschung (kurz: IFES) ist ein Markt- und Meinungsforschungsinstitut mit Sitz in Wien und gehört zu den größten österreichischen Unternehmen in ihrer Branche.

<sup>46</sup> Das SORA Institut (Institute for Social Research and Consulting) mit Sitz in Wien zählt ebenso zu den bekanntesten Markt- und Meinungsforschungsinstituten in Österreich.

<sup>47</sup> Arbeitsklimaindex der Arbeiterkammer Oberösterreich. <http://db.arbeitsklima.at/>. Datum des Zugriffs: 28. März 2020.

Bild 2.8 Zufriedenheitsindex Vergleich Gesamtbevölkerung und Bauwesen<sup>48</sup>

## 2.6 Zwischenfazit

Die Mitarbeiter- bzw. Arbeitszufriedenheit steht in einem emotionalen Kontext und ist durch verschiedene Faktoren beeinfluss- und steuerbar. Insbesondere der verwandte Begriff Motivation kann durch Führungspersonen bestimmt werden, wodurch sich positive aber auch negative Auswirkungen auf den gesamten Arbeitsprozess und in Folge auf den Unternehmenserfolg ergeben. Mitarbeiterzufriedenheit ist nur schwer von anderen Begriffen abzugrenzen und das Alter, die Schulbildung und das Geschlecht von Beschäftigten haben Auswirkungen auf die Höhe der Mitarbeiterzufriedenheit. Inwieweit diese Variablen mit der Zufriedenheit korrelieren, ist zum jetzigen Zeitpunkt der Arbeit noch Theorie. Im Verlauf der Arbeit (Kapitel 9.1 und 9.2) werden einerseits die Unterschiede zwischen Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit empirisch ermittelt, andererseits werden die Abhängigkeiten zwischen dem Konstrukt und dem Alter, dem Geschlecht, der Betriebszugehörigkeitsdauer und der Schulbildung in Kärntner Bauunternehmen eruiert. Die Literaturrecherche hat außerdem ergeben, dass die Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit zufrieden sind, auch wenn Beschäftigte in der Baubranche unter dem Gesamtdurchschnitt liegen. Ziel des empirischen Teil ist auch die Darlegung jener Ergebnisse, welche den Mitarbeiterzufriedenheitszustand wieder spiegeln, die mit den Erkenntnissen der Literaturrecherche verglichen werden können. Welche Faktoren für einen weiteren, stetigen Zuwachs an Wohlbefinden sorgen, wird in den nächsten Kapiteln geklärt.

<sup>48</sup> Arbeitsklimaindex der Arbeiterkammer Oberösterreich. <http://db.arbeitsklima.at/>. Datum des Zugriffes: 28. März 2020.

### 3 Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit

Bevor auf die Einflussfaktoren eingegangen werden kann, müssen weitere theoretische Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit erläutert werden. Zu diesen fundamentalen Eckpfeilern gehören die unterschiedlichen Modelle, die im Laufe des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden und im folgenden Kapitel abgehandelt werden. Bild 3.1 gibt einen Überblick über die folgenden, näher beschriebenen Modelle, die sich allesamt über Jahre hinweg etabliert haben.

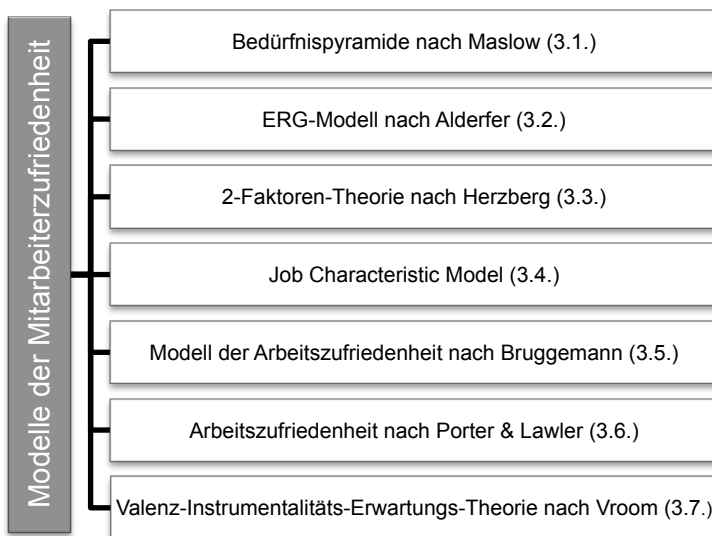


Bild 3.1 Übersicht Kapitel Nr. 3: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit

#### 3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Ein weit verbreiteter Ansatz zur Darstellung der Zufriedenheit und Motivation ist das Modell nach *Maslow*. Dieses beinhaltet die Bedürfnispyramide, die in fünf Stufen eingeteilt werden kann. Die physiologischen Bedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Anerkennung sind die untersten vier Ebenen in aufsteigender Reihenfolge und werden von *Maslow* auch als Defizitmotive bezeichnet (siehe Bild 3.2). Die Spitze der Pyramide stellt die Selbstverwirklichung dar und wird auch als Wachstumsmotiv bezeichnet.<sup>49</sup> Die einzelnen Stufen werden in den Unterkapiteln 3.1.1 bis 3.1.5 näher behandelt.

<sup>49</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. S. 71.





Bild 3.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>50</sup>

Ausgangspunkt ist immer die unterste Stufe. Der Mensch versucht seine Defizite loszuwerden und seine Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn das Verlangen aus der niedrigsten Stufe ausreichend erfüllt ist, so tauchen neue Bedürfnisse aus der nächstgelegenen Sphäre auf. Werden diese ebenfalls befriedigt, so strebt der Mensch nach Erfüllung der Bedürfnisse aus der Stufe oberhalb. Dies erfolgt solange, bis die Spitze erreicht wird. Wichtig zu erwähnen ist, dass das Streben nach der Bedürfnisbefriedigung in einer gewissen Stufe nur so lange vorhanden ist, bis die darunter liegenden Dränge ausreichend gesättigt sind. Entstehen auf Grund von gewissen Ereignissen Bedürfnislücken in den Stufen unterhalb der aktuellen, so hat das Erreichen der ausreichenden Befriedigung der darunter liegenden oberste Priorität.<sup>51</sup> Personen bzw. Mitarbeiter sind dann zufrieden, wenn die Bedürfnisse in jener Stufe, in der sie sich gerade befinden, ausreichend befriedigt werden.<sup>52</sup>

### 3.1.1 Stufe 1: Physiologische Bedürfnisse

Unter dem Begriff der physiologischen und körperlichen Bedürfnisse, die auch als Grund- oder Existenzbedürfnisse bezeichnet werden, ist unter anderem das Verlangen nach Schlaf, Essen oder Trinken zu verstehen. Diese können durch die einfache medizinische Versorgung oder durch Wohn- und Einkaufsmöglichkeiten befriedigt werden. Wird dieser Kontext auf die Unternehmensebene bezogen, so können Führungspersonen

<sup>50</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. S. 71.

<sup>51</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 29.

<sup>52</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 29.03.2020.

dafür sorgen, dass eine schadstoffarme Umgebung und ausreichend gute Luft, ergonomisches Mobiliar, ausreichend Ruhe und eine firmeneigene Kantine vorhanden sind, um die erste Stufe der Pyramide ausreichend zu sättigen.<sup>53</sup>

### 3.1.2 Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse

Das Streben nach Sicherheit dient vor allem dazu, Gefahren und Bedrohungen entgegenzuwirken oder auszuweichen. Zu den Sicherheitsbedürfnissen zählen vor allem das Verlangen nach Sicherheit des Arbeitsplatzes, Gesundheits- und Pensionsvorsorge und sicheres Gehalt.<sup>54</sup> Von Unternehmenseite kann dies zum Beispiel durch langfristige Arbeitsverträge bewerkstelligt werden.<sup>55</sup>

### 3.1.3 Stufe 3: Soziale Bedürfnisse

Wird die zweite Ebene ausreichend befriedigt, so entsteht ein Verlangen nach Sättigung der sozialen Bedürfnisse. Diese umfassen die sozialen Kontakte und Freundschaften zwischen den Mitarbeitern, aber auch zwischen den Mitarbeitern und Führungspersonen. Teamarbeit, gute Beziehungen zwischen Kollegen und Vorgesetzten, gutes Betriebsklima, gemeinsame Veranstaltungen wie zum Beispiel eine Weihnachtsfeier oder gemeinsam genutzte Räumlichkeiten wie ein Essensraum helfen, diese zwischenmenschlichen Beziehungen zu stärken und die sozialen Bedürfnisse zu befriedigen.<sup>56</sup>

### 3.1.4 Stufe 4: Bedürfnis nach Anerkennung

Anerkennung drückt den Wunsch nach Wertschätzung aus und spiegelt sich im Selbstbewusstsein wieder. Dies kann einerseits materiell, andererseits verbal erfolgen. Unter materieller Anerkennung ist zum Beispiel die Bereitstellung einer zusätzlichen Leistung (Dienstwagen) zu verstehen. Erreichen eines Titels, Lob eines Vorgesetzten oder eines Mitarbeiters, öffentliche Anerkennungen oder die Delegation von Aufgaben sind Beispiele der verbalen Wertschätzungen gegenüber eines Arbeitnehmers.<sup>57</sup>

<sup>53</sup> Vgl. BECKER, F.: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. S. 29f.

<sup>54</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 30.

<sup>55</sup> Vgl. BECKER, F.: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. S. 29f.

<sup>56</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 30.

<sup>57</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. S. 72.

### 3.1.5 Stufe 5: Selbstverwirklichung

Wird auch die vierte Stufe und das letzte Defizitmotiv überwunden, so wird das Wachstumsmotiv erreicht und das Streben nach Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung beginnt. Damit Personen, die sich in dieser Stufe befinden, von Unternehmerseite unterstützt werden, kann ihnen die freie Gestaltung von Pausen- und Arbeitszeiten angeboten werden. Weitere Maßnahmen sind das Anbieten von Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, die Möglichkeit mit zu bestimmen, Gestaltungsfreiraum oder Möglichkeiten Projekt- oder Führungsverantwortungen zu übernehmen.<sup>58</sup>

Das Modell nach Maslow wurde mehrfach analysiert und ist immer wieder Gegenstand zahlreicher Untersuchungen. Die Bedürfnispyramide ist demnach gut anschaulich und gilt als Grundlage vieler Forschungen, wird jedoch als veraltet angesehen, da es nicht nachgewiesen ist, dass Bedürfnisse einer gewissen Stufe erst dann angestrebt werden, wenn die darunter liegenden ausreichend befriedigt wurden. So ist es z.B. leicht möglich, dass Personen gleichzeitig nach Anerkennung und Sicherheit am Arbeitsplatz streben.<sup>59</sup>

*Weinert* kritisiert das Modell nach Maslow ebenso, da er der Ansicht ist, dass die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Stufen des Modells zu unscharf sind. Als Beispiel wird der Begriff „Einkommen“ genannt. Dies kann sowohl als Grund- aber auch als Sicherheitsbedürfnis angesehen werden und ist stark individuell abhängig. Das Bedürfnis fällt also in mehrere Ebenen gleichzeitig und verspürt je nach Berufsgruppe unterschiedliche Bedürfnisbefriedigung. In den Auswertungen seiner Studien beschreibt *Weinert*, dass Buchhalter beispielsweise einen stärkeren Drang haben, befördert zu werden als Ingenieure. Außerdem wurde in Tests festgestellt, dass Mitarbeiter sogar ihre Bedürfnisse nach sozialen Kontakten reduzierten, obwohl das Unternehmen eine Garantie für ihren Arbeitsplatz gegeben hat.<sup>60</sup> Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Bedürfnisse den fünf Stufen nicht eindeutig zuordenbar sind und dass diese Stufen, vor allem in höherer Rangordnung, nicht in eine einheitliche Rangfolge zu bringen sind.<sup>61</sup>

*Becker* sieht in diesem Modell einen weiteren Kritikpunkt. Der Humanist *Maslow* sieht nur die positiven Dinge in Personen, während negatives Verlangen wie zum Beispiel Menschen zu unterdrücken oder die Gier sich nicht wiederfinden. Außerdem geht das Modell davon aus, dass jede Person die gleichen Motive und Bedürfnisse besitzt. Die Realität

<sup>58</sup> Vgl. BECKER, F.: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. S. 29f.

<sup>59</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 29.03.2020.

<sup>60</sup> Vgl. WEINERT, A.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen. S. 145ff.

<sup>61</sup> Vgl. SCHAEFER, S.: Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken. Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen. S. 76.

sieht anders aus, da jeder Mitarbeiter die Rangfolge der Wünsche unterschiedlich anordnet. *Becker* nennt in diesem Zusammenhang das Beispiel der Sicherheit: Die einen suchen den Schutz bei den Kollegen, die anderen bei der Familie. Dies führt dazu, dass jedes Verhalten individuell bestimmt wird und nicht von der Theorie abzuleiten ist.<sup>62</sup>

Jedoch muss nach *Schuler* eine der obersten Prioritäten eines Unternehmens die Bewerkstelligung aller möglichen Mittel sein, damit ihre Mitarbeiter die höchste Stufe, die Selbstverwirklichung, erreichen können, um auf lange Frist den Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>63</sup>

Das Modell nach *Maslow* spielt im Verlauf der Masterarbeit für die Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung eine bedeutende Rolle, da die fünf Stufen der Pyramide den Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber gestellt werden können. Das heißt, die wichtigsten Bedürfnisse von Angestellten und Arbeitern, welche im empirischen Teil eruiert werden, finden sich auf einen der fünf Stufen der Pyramide von *Maslow* wieder.

### 3.2 ERG-Modell nach Alderfer

Eine Weiterentwicklung der Bedürfnispyramide von *Maslow* stellt die ERG-Theorie (auch ERG-Modell) von *Alderfer* dar. Dieses Modell beinhaltet keine fünfstufige Pyramide, sondern stellt die drei Bedürfnisse vielmehr auf eine Ebene. Das heißt, sie sind nicht mehr streng hierarchisch angeordnet, sondern stehen gleichberechtigt nebeneinander. Diese neue Anordnung hat den Vorteil, dass Überschneidungsprobleme ausgeschlossen werden.<sup>64</sup> Die ersten beiden Stufen von *Maslow* (Grund- und Sicherheitsbedürfnisse) werden zu den Existenzbedürfnissen (engl.: **E**xistence needs) zusammengefasst. Die dritte Ebene (*Maslow*: Soziale Bedürfnisse) werden bei *Alderfer* zu den Beziehungsbedürfnissen (engl.: **R**elatedness needs) und das Bedürfnis nach Anerkennung und die Selbstverwirklichung werden zu den Wachstumsbedürfnissen (engl.: **G**rowth needs) fusioniert, wodurch sich durch deren Anfangsbuchstaben auch der Name des Modells ableiten lässt. *Franz* fasst die eben beschriebenen Relationen zusammen (siehe Bild 3.3). Neben den drei neuen Bedürfniskategorien ist auch die darin enthaltene Frustrations-Regressions-Hypothese und die bereits erwähnte Tatsache, dass keine zwingende Verbindungen zwischen den Stufen notwendig ist, neuartig. Die Hypothese besagt, dass Bedürfnisse nicht vollständig befriedigt sein müssen, um in die nächste Ebene vorzurücken. Ist das Verlangen in der oberen Stufe blockiert, so entsteht

<sup>62</sup> Vgl. BECKER, F.: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. S. 31.

<sup>63</sup> Vgl. SCHULER, H.; MOSER, K.: Lehrbuch Organisationspsychologie. S. 70ff.

<sup>64</sup> Vgl. STOCK-HOMBURG, R.: Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. S. 73.

Frustration und ein Rückzug auf die Ebene darunter. Ebenso Bestandteil dieser Hypothese ist die Annahme, dass das Bedürfnis nach einer bestimmten Sache stärker wird, wenn dies blockiert ist und anschließend Frustration eintritt.<sup>65</sup>

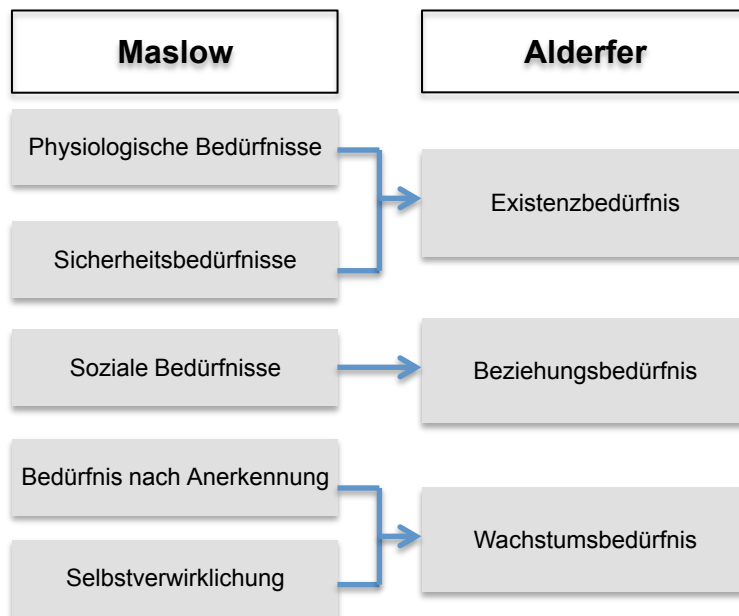


Bild 3.3 ERG-Modell in Abhängigkeit von Maslow<sup>66</sup>

### 3.3 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg wurde um 1960 aufgestellt und zählt bis heute zu den wichtigsten Modellen zur Beschreibung der (Mitarbeiter-) Zufriedenheit. Die Studie, die zu den neuen Erkenntnissen geführt hat, wurde in Pittsburgh, welches in der Nachkriegszeit zu den bedeutendsten Industriegebieten mit weltweit operierenden Unternehmen wurde, durchgeführt. Befragungen wurden an insgesamt 1844 Personen, die allesamt im Stahlindustriesektor gearbeitet haben, getätigt. Trotz der beschränkten Größe an Personen und der wirtschaftlichen Eingrenzung wurden neue Erkenntnisse gewonnen, wobei die Studie im Laufe der Jahre mehrfach repliziert, auch mit Berücksichtigung aller Wirtschaftssektoren, wurde.<sup>67</sup>

Den befragten Personen, vorwiegend Ingenieure und Buchhalter (die zwei wichtigsten Berufsgruppen der damaligen Industriezeit), wurden

<sup>65</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 37.

<sup>66</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 37f.

<sup>67</sup> Vgl. GERTH, D.: Was motiviert uns zu arbeiten. Eine Replikation der Herzberg-Studie von 1959 unter Berücksichtigung der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. S. 16f.

während des Interviews Faktoren vorgelegt, die bewertet werden mussten. Ob diese Aspekte bzw. Elemente eher die Zufriedenheit oder eher die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz betreffen, ist bei der Beantwortung zur Auswahl gestanden.<sup>68</sup> Dabei wurde Folgendes erkannt: In Unternehmen gibt es einerseits

- Motivatoren (engl.: *satisfiers*), die hauptsächlich zur Zufriedenheit beitragen und andererseits
- Hygienefaktoren (engl.: *dissatisfiers*), die vor allem zu Unzufriedenheit bei einem Mitarbeiter führen.

Die Auswertung der Studie (siehe Bild 3.4) hat ergeben, dass beispielsweise Leistung oder Anerkennung Faktoren für Zufriedenheit sind. Die Überwachung am Arbeitsplatz oder die Unternehmenspolitik sind hingegen Faktoren, welche Mitarbeiterunzufriedenheit auslösen.<sup>69</sup>

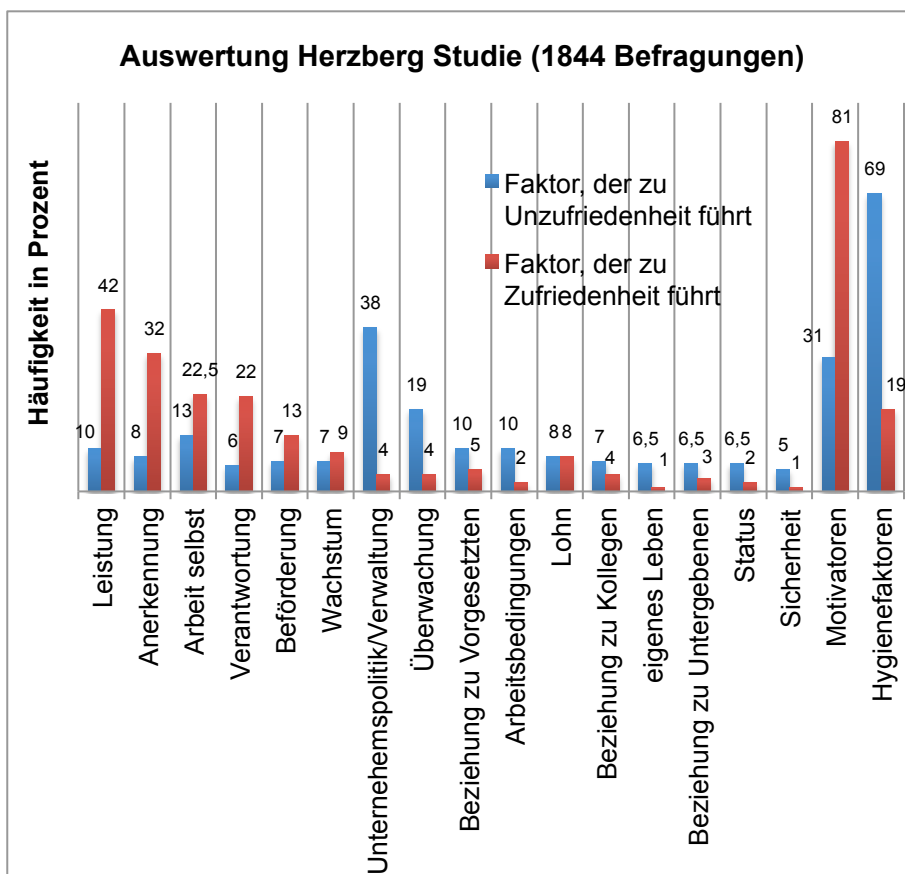


Bild 3.4 Auswertung der Herzberg Studie (1959)<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Vgl. GERTH, D.: Was motiviert uns zu arbeiten. Eine Replikation der Herzberg-Studie von 1959 unter Berücksichtigung der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. S. 18.

<sup>69</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 31.

<sup>70</sup> Vgl. BERNARD, U.: Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. S. 121.

*Herzberg* stellt auf Grund seiner Studie die Zwei-Faktoren-Theorie auf und teilt die Faktoren in die vorhin beschriebenen zwei Gruppen auf. Wichtiger Bestandteil des Modells ist der Umstand, dass das Vorhandensein der Hygienefaktoren als angenehme Selbstverständlichkeit empfunden wird und keine Unzufriedenheit, aber auch keine Zufriedenheit, auslöst. Fehlen diese Ereignisse jedoch am Arbeitsplatz, so lösen sie relativ schnell Unzufriedenheit aus. Die reziproke Wirkung ist auf der Seite der Motivatoren zu finden: Das Fehlen führt meist zu keiner Zufriedenheit (aber auch zu keiner Unzufriedenheit), wobei hingegen das Vorhandensein solcher Faktoren zu Wohlbefinden führt.<sup>71</sup> Demnach kann ein gehässiger Chef Unzufriedenheit auslösen, ein umgänglicher Boss aber noch lange nicht Zufriedenheit.<sup>72</sup> Dieser Zusammenhang ist in Tabelle 3.1 zusammengefasst.

Tabelle 3.1 Zusammenfassung der Zwei-Faktoren-Theorie<sup>73</sup>

	<b>Motivatoren</b>	<b>Hygienefaktoren</b>
<b>Vorhandensein</b>	Zufriedenheit bei der Arbeit	Keine Unzufriedenheit bei der Arbeit
<b>Fehlen</b>	Keine Zufriedenheit bei der Arbeit	Unzufriedenheit bei der Arbeit

*Herzberg* bezeichnet die Motivatoren auch als Zufriedenheitsstifter und sieht diese primär im Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt. Genauer betrachtet umfassen Motivatoren die folgenden Faktoren:<sup>74</sup>

- Leistung bzw. Leistungserfolg
- Anerkennung
- Arbeit selbst
- Verantwortung
- Beförderung, Aufstiegsmöglichkeiten
- Entfaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Hygienefaktoren werden auch als Unzufriedenheitsstifter oder Arbeitsmilieufaktoren bezeichnet, sind primär der Arbeitsumgebung zuzuordnen und stören das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Zu diesen zählen:<sup>75</sup>

- Unternehmenspolitik und Verwaltung
- Organisation und Management

<sup>71</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 32.

<sup>72</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 30.03.2020.

<sup>73</sup> GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 32.

<sup>74</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>75</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

- Arbeitsplatzsicherheit
- Status
- Gehalt/Lohn bzw. Entschädigung
- (Persönliche) Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen
- Führungsstil und Führungstechnik
- Arbeitsbedingungen
- Überwachung/Kontrolle am Arbeitsplatz

Die Zwei-Faktoren-Theorie steht zudem im Zusammenhang mit den Modellen von *Maslow* und *Alderfer*. *Franz* hat einen Vergleich der verschiedenen Ansätze durchgeführt und sieht die Theorie von *Herzberg* als Weiterentwicklung, da die Beziehungs- und Existenzbedürfnisse nach *Alderfer* abermals zusammengefasst werden und als Hygienefaktoren bezeichnet werden. Wachstumsbedürfnisse hingegen bestehen nach *Franz* größtenteils aus Faktoren, die hauptsächlich zur Zufriedenheit beitragen. Das heißt, die Wachstumsbedürfnisse bleiben gleich und erhalten im Modell von *Herzberg* eine neue Bezeichnung (siehe Bild 3.5).<sup>76</sup>

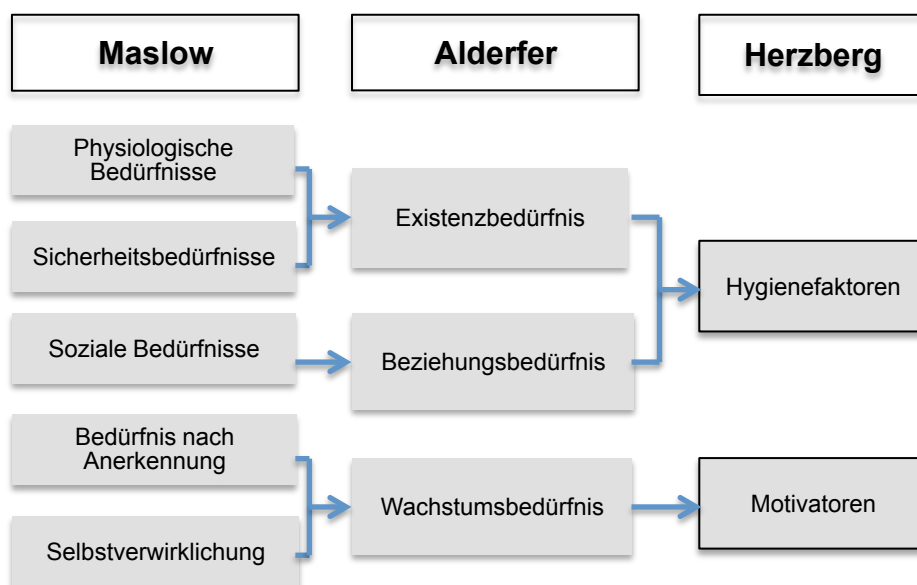


Bild 3.5 Zwei-Faktoren-Theorie in Abhängigkeit von *Maslow* und *Alderfer*<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 40f.

<sup>77</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 41.



Mit Hilfe der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* wurde ein Aspekt bei der Neustrukturierung von Arbeitsplätzen genauer betrachtet: Eine stärkere Berücksichtigung der Motivatoren ist für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit unumgänglich. Dies kann zum Beispiel durch eine individuelle Arbeitszeitgestaltung am Arbeitsplatz, durch direktes Feedback der eigenen Leistungen oder durch Übertragung von Verantwortungen erfolgen.<sup>78</sup>

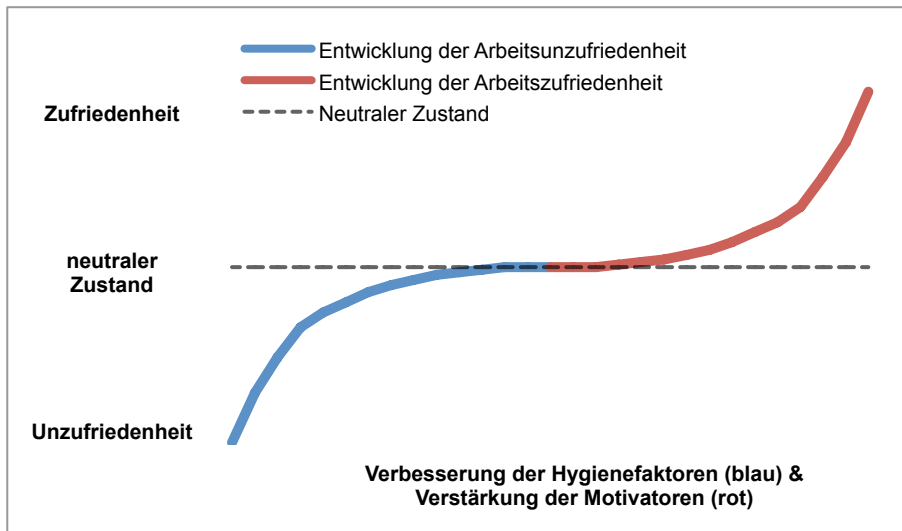


Bild 3.6 Entwicklung der Arbeits(un-)zufriedenheit<sup>79</sup>

*Steinkamp* geht auf die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit nochmals genauer ein und verdeutlicht, dass Führungspersonen zunächst die ausreichende Sicherstellung von Hygienefaktoren garantieren müssen, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Diese Maßnahmen greifen relativ rasch, wodurch Unzufriedenheit schnell neutralisiert werden kann (siehe blaue Linie, Bild 3.6). Erst bei einem gewissen Grad an ausreichenden Hygienefaktoren ist der Einsatz von Motivatoren sinnvoll (siehe rote Linie, Bild 3.6), da diese ein Fehlen der Hygienefaktoren nicht ausgleichen können und erst bei keiner Unzufriedenheit zu wirken beginnen. So führt eine alleinige Erhöhung des Arbeitsentgeltes zu einer Unzufriedenheitsminimierung, aber zu keiner Zufriedenheit. Erst durch den Einsatz eines Motivators, zum Beispiel die bessere Gestaltung des Arbeitsinhaltes, steigt die Mitarbeiterzufriedenheit. Um diese zu erhöhen, ist es sinnvoll, mehrere Maßnahmen zu setzen, da wenige Verbesserungen nur minimal das Wohlbefinden der Arbeitnehmer positiv beeinflussen.<sup>80</sup>

Der Ansatz von *Herzberg* weist aber auch Kritikpunkte auf. *House* und *Wigdor* haben die Originaldaten der Studie ein weiteres Mal untersucht,

<sup>78</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. S. 32.

<sup>79</sup> Vgl. STEINKAMP, T.: Personalführung. S. 13.

<sup>80</sup> Vgl. STEINKAMP, T.: Personalführung. S. 13.

ausgewertet und sind zum Entschluss gekommen, dass die Unterteilung von Motivatoren und Hygienefaktoren nicht eindeutig ist, da Leistung und Anerkennung auch häufig mit Unzufriedenheit in Verbindung gebracht werden. Laut *House* und *Wigdor* hängt die Klassifikation stark von der gewählten Methode ab, wie die Daten ausgewertet werden.<sup>81</sup> *Vroom* beschreibt außerdem das Phänomen, dass Menschen dazu neigen, Zufriedenheit auf ihre persönlichen Erfolge bzw. Leistungen und Unzufriedenheit auf Umweltbedingungen, wie zum Beispiel schlechtes Gehalt, zurückzuführen.<sup>82</sup> *Credé et al.* beschreibt hingegen, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unterschiedliche Konstrukte sind und diese dem Modell nach *Herzberg* entsprechen. In ihrem Ergebnis werden Faktoren, die zu Zufriedenheit führen und mit positivem Verhalten (z.B.: behilflich sein) in Verbindung stehen, und Aspekte, die Unzufriedenheit auslösen und mit negativem Verhalten (z.B.: sich anfeinden) zusammenhängen, beschrieben.<sup>83</sup> Nichtsdestotrotz findet die Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* in der Praxis hohe Akzeptanz, da die Grundannahmen einfach und verständlich aufgebaut sind und den weit verbreiteten Ansatz, dass Mitarbeiter ausschließlich durch finanzielle Anreize motiviert werden, widerspricht.<sup>84</sup>

Die Hygienefaktoren und Motivatoren, welche auch als Weiterentwicklung der Bedürfnispyramide nach *Maslow* und der ERG-Theorie nach *Alderfer* angesehen werden können (siehe dazu Bild 3.5), dienen als Grundlage für die Erstellung der Fragebögen, welche im achten Kapitel näher erläutert werden.

### 3.4 Job Characteristic Model

Motivatoren, auch intrinsische Faktoren genannt, sind für eine maximal erreichbare Mitarbeiterzufriedenheit unabdinglich. Diesen Ansatz verfolgen neben Herzberg auch die beiden US-Amerikaner *Oldham* und *Hackman*, die das Job Characteristic Model (kurz: JCM) in den 1970er Jahren entwickelt haben. Dieses Modell stellt, ebenso wie die Zwei-Faktoren-Theorie, die Tätigkeit in den Vordergrund und baut zusätzlich auf die Frage auf, wie diese Tätigkeit auszuschauen hat und welche Mo-

<sup>81</sup> Vgl. SCHOLZ, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. S. 1083. Vgl. dazu auch HOUSE, R.; WIGDOR, L.: Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. In: Personnel Psychology, 20(4)/1967. S. 369ff.

<sup>82</sup> Vgl. BRUDER, M.: Intrinsische Motivation: Geeignetes Führungsinstrument zur Erlangung von engagierten Mitarbeitenden. S. 9f. Vgl. dazu auch VROOM, V.: Work and motivation. S. 66ff.

<sup>83</sup> Vgl. BRUDER, M.: Intrinsische Motivation: Geeignetes Führungsinstrument zur Erlangung von engagierten Mitarbeitenden. S. 9f. Vgl. dazu auch CREDE, M. et al.: Contextual Performance and the Job Satisfaction–Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility. In: Human Performance, 22(3)/2009. S. 246ff.

<sup>84</sup> Vgl. SCHIRCH, K. U.: Motivierende Vergütungssysteme im Vertrieb. Leistung und Erfolg als Bemessungsgrundlagen? S. 13.

tivatoren unabdinglich sind, um die optimalste Arbeiterzufriedenheit zu schaffen.<sup>85</sup>

Damit Mitarbeiterzufriedenheit überhaupt entstehen kann, müssen nach dem Modell von *Oldham* und *Hackman* drei Grundbedürfnisse erfüllt werden.<sup>86</sup>

- Die Person muss seine Arbeit als bedeutungsvoll empfinden.
- Der Person muss bewusst werden, dass sie Verantwortung für die Ergebnisse seiner Arbeit übernimmt.
- Die Person muss die Ergebnisse seiner Arbeit beurteilen können.

Die Erfüllung der drei Grundbedürfnisse bzw. psychischen Zustände wird durch fünf Aufgabenmerkmale ausgelöst: Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung (siehe Bild 3.7).

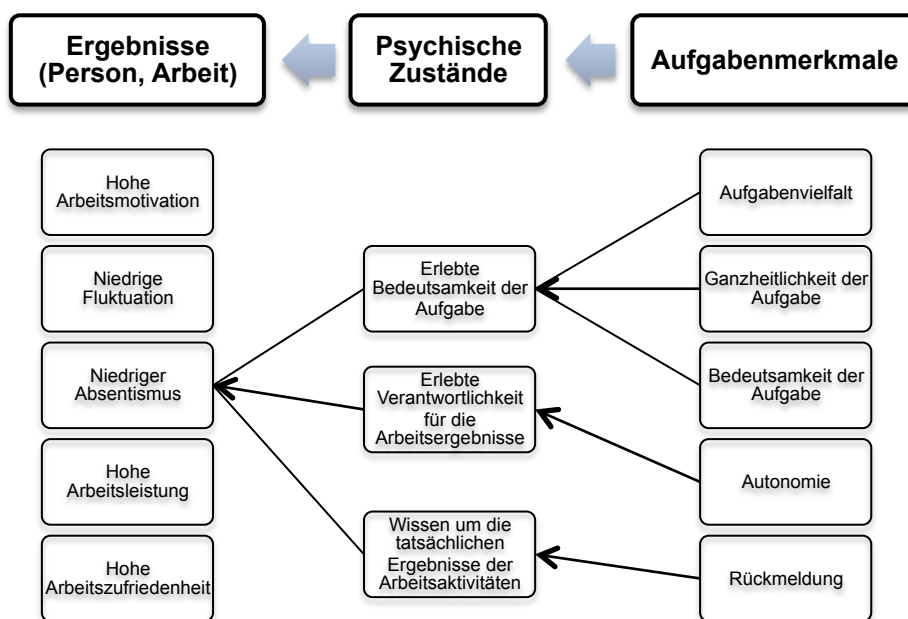


Bild 3.7 Das Job Characteristic Model nach *Hackman* und *Oldham*<sup>87</sup>

Nachfolgend werden die fünf Aufgabenmerkmale näher erläutert.

**Aufgabenvielfalt:** Monotone Arbeiten sind kontraproduktiv, denn nur abwechslungsreiche und vielfältige Arbeiten, die sowohl soziale als auch

<sup>85</sup> Vgl. YOUNG, J.: Heroes of Employee Engagement: Nr. 8 Greg R. Oldham & J. Richard Hackman. <https://peakon.com/de/blog/future-work-de/hackman-oldham-job-characteristics-model/>. Datum des Zugriffs: 02.04.2020.

<sup>86</sup> Vgl. NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G.; SCHAPER, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. S. 398.

<sup>87</sup> Vgl. ROSENDAHL, J.: Selbstreguliertes Lernen in der dualen Ausbildung. Lerntypen und Bedingungen. S. 64. Vgl. dazu auch HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16(2)/1976. S. 256.

geistige Fähigkeiten benötigen, tragen zu einer positiven Entwicklung der Zufriedenheit bei.<sup>88</sup>

Ganzheitlichkeit der Aufgabe: Ganzheitliche Arbeitsaufgaben, welche von den gesamten Produktionskreislauf umfassen, haben positive Effekte auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Das Gegenteil stellen einfache Tätigkeiten oder Teilaufgaben dar, wie zum Beispiel die Fließbandarbeit. Deren Zufriedenheit ist auf Grund der weniger umfangreichen Arbeit niedriger als bei Arbeitern, die zusammenhängende Produkte vom Anfang bis zur Fertigstellung herstellen.<sup>89</sup>

Bedeutsamkeit der Aufgabe: Die Vermittlung der Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe hat ebenfalls Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Arbeiter, die beispielsweise eine Schraube einer Flugzeugbremse befestigen, sind zufriedener als jene, die Kisten mit Büroklammern füllen, obwohl das Fertigungsniveau ähnlich hoch ist. Genauer gesagt bedeutet dies, dass den Mitarbeitern die Wichtigkeit am Unternehmenserfolg sichtbar gemacht werden muss.<sup>90</sup>

Autonomie: Eine Erhöhung der Zufriedenheit kann erreicht werden, indem Mitarbeiter ihre Teilziele und die Mittel der Arbeit selbstständig wählen können. Durch diese Eigenverantwortung steigt das Selbstwertgefühl, was wiederum die Übernahme von Verantwortung und schließlich eine höhere Arbeitszufriedenheit zur Folge hat.<sup>91</sup>

Rückmeldung: Feedback zu ihren Leistungen und ihrer Arbeit wird oft unterschätzt, ist aber ein wichtiger Bestandteil, um die maximale Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Dürfen Fehler von den Arbeitnehmern selbst korrigiert werden, so steigt der Ehrgeiz, diese in Zukunft nicht mehr zu machen.<sup>92</sup>

Werden diese fünf Aufgabenmerkmale und folglich die drei Grundbedürfnisse bzw. psychischen Zustände erfüllt, so steigt nach dem Modell von *Hackman* und *Oldham* die Mitarbeiterzufriedenheit. Weitere Effekte sind eine höhere Arbeitsmotivation, eine höhere Arbeitsleistung, niedrigere Fehlzeiten und geringere Fluktuationen. Das heißt, Mitarbeiter fehlen seltener und wechseln ihren Arbeitsplatz nicht so oft.<sup>93</sup> Die Auswirkungen dieser beiden Verhaltensweisen werden in den Kapiteln 4.2.1 und 4.2.2 näher betrachtet.

Aus diesem Modell sind auch zwei weitere Motivationsmethoden entstanden: die Arbeitsrotation und die Aufgabenerweiterung. Bei der Ar-

<sup>88</sup> Vgl. BORNEMANN, S.: Das Job-Characteristic-Model oder „Wie schafft man die perfekte Tätigkeit für größtmögliche Arbeitszufriedenheit?“. <https://lead-conduct.de/2014/02/12/job-characteristics-model/>. Datum des Zugriffs: 02.04.2020.

<sup>89</sup> Vgl. NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G.; SCHAPER, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. S. 399.

<sup>90</sup> Vgl. ROSENDAHL, J.: Selbstreguliertes Lernen in der dualen Ausbildung. Lerntypen und Bedingungen. S. 65.

<sup>91</sup> Vgl. NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G.; SCHAPER, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. S. 399.

<sup>92</sup> Vgl. BORNEMANN, S.: Das Job-Characteristic-Model oder „Wie schafft man die perfekte Tätigkeit für größtmögliche Arbeitszufriedenheit?“. <https://lead-conduct.de/2014/02/12/job-characteristics-model/>. Datum des Zugriffs: 02.04.2020.

<sup>93</sup> Vgl. NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G.; SCHAPER, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. S. 399.

beitsrotation werden Aufgaben von anderen Mitarbeitern übernommen, um Abwechslung zu schaffen. Dabei werden neue Fähigkeiten erlernt und die Zufriedenheit steigt. Bei der Aufgabenerweiterung werden den Mitarbeitern zusätzliche Aufgaben, wie z.B. das Coaching von neuen Kollegen, übertragen, die eine zusätzliche Wertschätzung mit sich bringen. Daraus resultiert abermals eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>94</sup>

*Hackman* und *Oldham* haben mit Hilfe ihres Modells den *Job-Diagnostic-Survey* (kurz: JDS) entwickelt. Mit diesem standardisierten Fragebogen, der aus 81 Fragen besteht, ist es Unternehmen möglich, Probleme in Hinsicht auf fehlende Mitarbeiterzufriedenheit zu finden.<sup>95</sup>

### 3.5 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Einen zu *Maslow*, *Alderfer* und *Herzberg* komplett konträren Ansatz liefert das Modell nach *Bruggemann*, welches auch als Zürcher oder Züricher Modell bezeichnet wird. Ausgangspunkt für *Bruggemann* sind die häufigen Untersuchungen gewesen, in denen Unternehmen meistens einen hohen Anteil an zufriedenen Mitarbeitern besitzen. 80,00 bis 90,00 % haben angegeben, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, was sich bis heute kaum verändert hat (siehe „Neue Erkenntnisse“ – Kapitel 2.5). *Bruggemann* hat die konstant hohen Zahlen angezweifelt und daraufhin das Zürcher Modell entwickelt. Dies geht davon aus, dass die Werte noch in Relation gesetzt werden müssen. Das heißt, die ermittelten Ist-Werte werden folglich mit einem vorher definierten Soll-Wert, dem sogenannten Erwartungswert, verglichen.<sup>96</sup>

Ausgangspunkt des Modells ist die Erfassung der Bedürfnisse und Erwartungen und dem daraus folgenden Ist-Zustand. Dieser wird mit dem Erwartungswert abgeglichen, was nach *Bruggemann* bewusst und automatisch geschieht. Durch diesen Soll-Ist-Vergleich können zwei verschiedene Ergebnisse erzielt werden: Entweder wird eine stabilisierende, günstige oder eine diffuse, ungünstige Zufriedenheit erreicht. Durch diesen Zusammenhang und der Erhöhung, Senkung oder Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus ergeben sich nach dem Zürcher Modell sechs verschiedene Typen der Mitarbeiterzufriedenheit (siehe Bild 3.8 und Tabelle 3.2).<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Vgl. YOUNG, J.: Heroes of Employee Engagement: Nr. 8 Greg R. Oldham & J. Richard Hackman. <https://peakon.com/de/blog/future-work-de/hackman-oldham-job-characteristics-model/>. Datum des Zugriffs: 02.04.2020.

<sup>95</sup> Vgl. BORNEMANN, S.: Das Job-Characteristic-Model oder „Wie schafft man die perfekte Tätigkeit für größtmögliche Arbeitszufriedenheit?“. <https://lead-conduct.de/2014/02/12/job-characteristics-model/>. Datum des Zugriffs: 02.04.2020.

<sup>96</sup> Vgl. BECKMANN, F.: Minijobs in Deutschland. Die subjektive Wahrnehmung von Erwerbsarbeit in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. S. 135.

<sup>97</sup> Vgl. FERREIRA, Y.: Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfehler, Relevanz. S. 65ff.

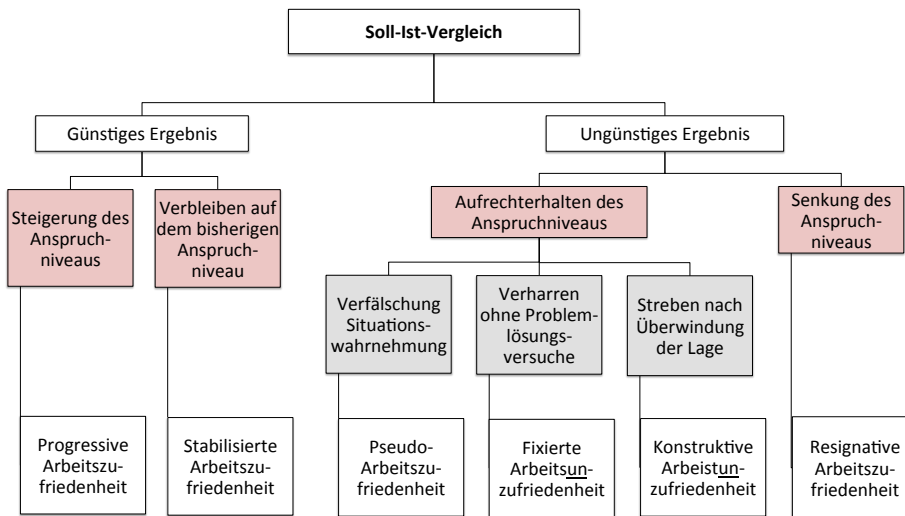


Bild 3.8 Modell der Mitarbeiterzufriedenheit nach *Bruggemann*<sup>98</sup>

Tabelle 3.2 Typen des Modells nach *Bruggemann*<sup>99</sup>

Typ	Bezeichnung
<b>Progressive Arbeitszufriedenheit</b>	Die Arbeit hat die Erwartungen erfüllt, die Person ist glücklich und zufrieden und das Anspruchsniveau steigt weiter.
<b>Stabilisierte Arbeitszufriedenheit</b>	Der Arbeitnehmer ist zufrieden, jedoch soll das Anspruchsniveau fixiert und konstant gehalten werden. Alles soll bleiben, wie es war.
<b>Pseudo-Arbeitszufriedenheit</b>	Es herrscht zunächst Unzufriedenheit, das Anspruchsniveau und die Wahrnehmung werden verzerrt, d.h. die Situationswahrnehmung wird verfälscht. Der Arbeiter bildet sich was ein, um Zufriedenheit zu erreichen.
<b>Fixierte Arbeitsunzufriedenheit</b>	Der Arbeitnehmer ist unzufrieden, findet aber keinen Weg und keine Abhilfe, diese zu beseitigen und verharrt in diesem Zustand.
<b>Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit</b>	Hier herrscht ebenfalls Unzufriedenheit, die Person versucht aber Problemlösungen zu erarbeiten, um diese zu beseitigen. Mit der eigenen Anstrengung und mit der Hilfe von außenstehenden Personen werden die Ursachen ausgeforscht, analysiert und entfernt.
<b>Resignative Arbeitsunzufriedenheit</b>	Die Arbeit führt zu Unzufriedenheit und die Person senkt ihr Anspruchsniveau, damit der Soll-Wert auf den Ist-Wert angepasst wird.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass nach *Bruggemann* die Zufriedenheit nicht als absolute Zahl gesehen werden kann, sondern in einem

<sup>98</sup> Vgl. KAUFFELD, S.: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. S. 242.

<sup>99</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 04.04.2020.

Verhältnis zu einem Soll-Wert steht. Die erwarteten und gewünschten Umstände werden mit den realistischen und wahrgenommenen Bedingungen verglichen. Die Mitarbeiterzufriedenheit setzt sich demnach aus mehreren Komponenten zusammen.<sup>100</sup>

Als Kritikpunkt dieses Modells ist die schwere Erfassbarkeit des Soll-Wertes zu nennen, da dieser Zustand zum Zeitpunkt der Befragung vom Mitarbeiter definiert wird. Es kann kein Vergleich der Erhebungen durchgeführt werden und ist daher nicht zuverlässig, da die Definition des Soll-Wertes individuell festgelegt wird und aus Ereignissen der Vergangenheit, der jetzigen Situation oder aus Zukunftsträumen entstehen kann. Wird die Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt von der identischen Person erneut durchgeführt, so werden vermutlich neue Soll-Werte zum Vergleich herangezogen.<sup>101</sup>

*Büssing* überarbeitet das Modell und erweitert den Ansatz mit dem Konzept der Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation. Dies beinhaltet zwei Einschätzungen, die von jedem Individuum zu Beginn vorgenommen werden. Einerseits wird die Situation bewertet, ob eine Bedrohung oder eine Herausforderung vorliegt, andererseits wird abgewogen, ob die Vorgänge kontrollierbar und beeinflussbar sind. Durch die Einschätzung resultiert der Anlass, ob Grund für eine Unzufriedenheit gegeben ist, was wiederum den Soll-Wert beeinflusst. Nach *Büssing* ist dieser Schritt unumgänglich, da die Definition des Erwartungswertes somit erleichtert wird.<sup>102</sup>

### 3.6 Arbeitszufriedenheit nach Porter & Lawler

Das Modell von *Porter* und *Lawler* aus dem Jahre 1973 beschreibt das Zustandekommen von Zufriedenheit und deren Komponenten und bringt die Motivation bzw. die Anstrengung, die Leistung und die Belohnung in einen Kontext. Außerdem werden Faktoren, wie die Erfolgswahrscheinlichkeit der Aufgabe und der Wert der Belohnung in einem Rückkopplungseffekt berücksichtigt (siehe Bild 3.9). Der Ansatz, auch als Zirkulationsmodell bezeichnet, besitzt neun verschiedene Variablen, die einen Einfluss auf die Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit haben.<sup>103</sup>

In der folgenden Tabelle 3.3 werden die Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit, der Belohnung und den anderen Variablen genauer

<sup>100</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 04.04.2020.

<sup>101</sup> Vgl. ROEDENBECK, M.: Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: Theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes. S. 46f.

<sup>102</sup> Vgl. GUNKEL, J.: Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität. S. 14f.

<sup>103</sup> Vgl. SPRUZINA, J.: Handlungsempfehlungen zur effizienten Mitarbeiterbindung. Spezielle Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei Hochschulabsolventen. S. 39f.

beschrieben. Diese sind auch in Bild 3.9 ersichtlich. Ausgangspunkt des Zirkulationsmodells ist die Anstrengung bzw. Motivation.

Tabelle 3.3 Variablen des Modells nach Porter und Lawler<sup>104</sup>

Typ	Bezeichnung
<b>Anstrengung (Motivation)</b>	Die Anstrengung bzw. Motivation (engl.: <i>effort</i> ) gibt an, wie viel Energie ein Arbeitnehmer aufbringt, um das Ziel seiner Aufgaben zu erreichen. Die Anstrengung wird von dem Wert der Belohnung und der Erfolgswahrscheinlichkeit der Tätigkeit beeinflusst.
<b>Fähigkeiten, Charakterzüge</b>	Unter den Fähigkeiten und Charakterzügen werden die Kompetenzen eines einzelnen Mitarbeiters verstanden.
<b>Rollenwahrnehmung</b>	Die Rollenwahrnehmung beschreibt das Verhalten des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz bzw. wie sich die Person in spezifischen Situationen wahrnimmt. Eine gute Rollenwahrnehmung und entsprechende Kompetenzen erhöhen die Leistung und sind für eine Steigerung des Outputs verantwortlich.
<b>Leistung</b>	Die Leistung entspricht nicht eins zu eins der Anstrengung, da sie von den Fähigkeiten und der Rollenwahrnehmung des Mitarbeiters beeinflusst wird. Leistung (engl.: <i>performance</i> ) ist der sogenannte Output und wird vom Unternehmen gemessen.
<b>Belohnung</b>	Prinzipiell kommen zwei Arten der Belohnung in einem Unternehmen vor: Die innere (intrinsische) in Form von persönlichen Erfolgserlebnissen und die äußere (extrinsische) Belohnung (engl.: <i>rewards</i> ) im Sinne von Bezahlungen, welche bewusst steuerbar ist. Eine innere Belohnung kann nur dann stattfinden, wenn der Mitarbeiter der Ansicht ist, eine knifflige Arbeit bewältigt zu haben.
<b>Zufriedenheit</b>	Erst durch die Belohnung, unabhängig ob diese in intrinsischer oder extrinsischer Form geschieht, kann eine Person Zufriedenheit (engl.: <i>satisfaction</i> ), aber auch Unzufriedenheit bei zu geringer Belohnung, entwickeln, welche wiederum die Wertigkeit der Belohnung beeinflusst und den Kreislauf von vorne beginnen lässt (siehe Bild 3.7.).
<b>Wert der Belohnung</b>	Der Wert der Belohnung ist subjektiv und wird von jedem Individuum unterschiedlich aufgefasst. Dieser Wert wird auf Grund der Belohnung und der Zufriedenheit unterschiedlich wahrgenommen und beeinflusst die Anstrengung bzw. die Motivation.
<b>Erfolgswahrscheinlichkeit</b>	Umso höher die Wertigkeit der Belohnung eingestuft wird und umso höher der Glaube an der Erfolgswahrscheinlichkeit der Leistung, umso höher ist auch die Anstrengung des Mitarbeiters. Wie auch der Wert der Belohnung ist auch die Erfolgswahrscheinlichkeit eine subjektive Einschätzung eines jeden einzelnen.

<sup>104</sup> Vgl. BERNARD, U.: Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. S. 127ff.



Arbeiterzufriedenheit lässt sich wie folgt erklären: Ein Mitarbeiter nimmt eine gewisse Menge A als Belohnung wahr, die als angemessen empfunden wird und besitzt eine Menge B an Belohnung, die er tatsächlich hat. Ist A gleich groß wie B, so herrscht Mitarbeiterzufriedenheit. Ist A größer als B, so verspürt der Arbeiternehmer Unzufriedenheit. Werden die beiden Mengen miteinander verglichen und hat die Person mehr als sie erwartet (B größer als A), so ist es sogar möglich, dass Schuldgefühle und Unbehagen auftreten.<sup>105</sup>

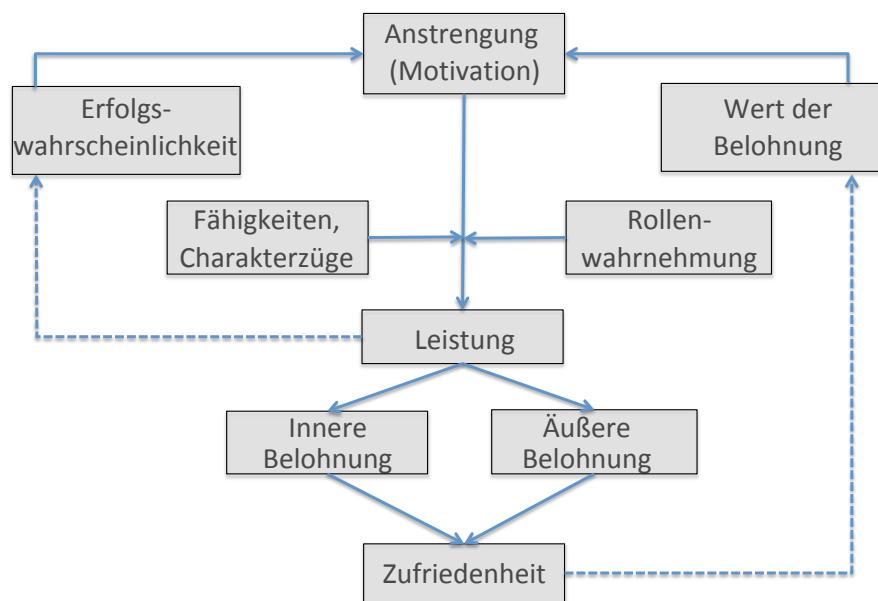


Bild 3.9 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Porter & Lawler<sup>106</sup>

Lawler und Porter verwenden zwei Annahmen, welche auch die Kritikpunkte des Modells darstellen. Einerseits wird davon ausgegangen, dass besondere Anstrengungen automatisch zu höheren Leistungen führen, was nicht immer der Fall ist. Andererseits ist der Zusammenhang zwischen Erfolgswahrscheinlichkeit und erhöhter Leistung eines Mitarbeiters nicht bewiesen. Trotz ihrer Komplexität und ihrer zwei Kritikpunkte ist das Zirkulationsmodell stark verbreitet, da auf Grund ihrer differenzierten Betrachtungsweise Anhaltspunkte für Verbesserungen in einem Unternehmen geschaffen werden.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Vgl. o.V.: Das Modell der Arbeitszufriedenheit von Lawler (1973). <https://www.karteikarte.com/card/1595775/das-modell-der-arbeitszufriedenheit-von-lawler-1973>, Datum des Zugriffs: 03.04.2020.

<sup>106</sup> Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. S. 117.

<sup>107</sup> Vgl. BERNARD, U.: Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. S. 127f.

### 3.7 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom

Ein weiteres Modell zur Beschreibung der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (kurz: VIE) von *Vroom*. Der kanadische Wirtschaftspsychologe geht davon aus, dass die drei Variablen Erwartung, Instrumentalität und Valenz unumgänglich für eine wirksame Arbeitsmotivation sind. Denn nach *Vroom* entscheidet sich der Mensch immer für den Weg, der ihm maximalen Nutzen gibt.<sup>108</sup>

*Vroom* versucht mit seinem Modell vor allem folgende Fragen zu beantworten:<sup>109</sup>

- Warum werden bestimmte Tätigkeiten bevorzugt?
- Wie entsteht Zufriedenheit mit den ausgewählten Tätigkeiten?

Ausgangspunkt der Theorie zufolge ist ein bestimmtes Verhalten einer Person. Dies wiederum bewirkt ein Ergebnis und jedes Ergebnis hat immer eine Folge, unabhängig ob diese negativ oder positiv ist (siehe Bild 3.10). Beispiel: Wird ein Mitarbeiter mit einer gewissen Arbeit und mit der Aussicht auf eine Beförderung beauftragt sie fertigzustellen, so verhält sich der Arbeitnehmer dementsprechend, um das Ergebnis – die Fertigstellung – und daraus die (positive) Folge zu erreichen.<sup>110</sup>

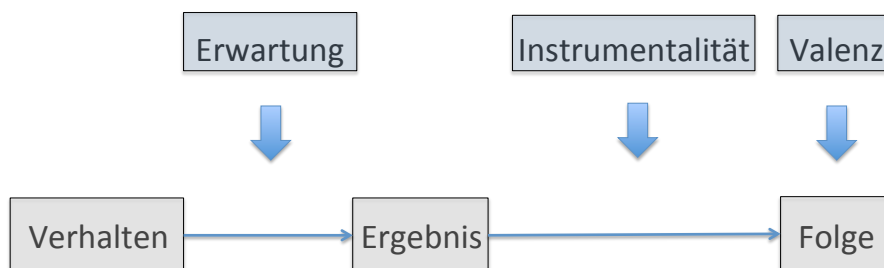


Bild 3.10 VIE-Modell nach *Vroom*<sup>111</sup>

Bei der im Bild 3.10 ersichtlichen Abfolge sind nach *Vroom* die drei zentralen Elemente Erwartung, Instrumentalität und Valenz unabdinglich. Diese drei Variablen versuchen folgende Fragen zu beantworten:<sup>112</sup>

- Erwartung: Wie wahrscheinlich ist es, dass durch das eigene Verhalten ein bestimmtes Arbeitsergebnis erzielt wird?
- Instrumentalität: Wie wahrscheinlich ist es, dass durch ein bestimmtes Ereignis eine bestimmte Folge eintritt?

<sup>108</sup> Vgl. KANNING, U.; STAUFENBIEL, T.: Organisationspsychologie. S. 167ff.

<sup>109</sup> Vgl. GÜNTHER, T.: Wie kann Motivation von Erwerbstätigen in prekären Arbeitsverhältnis gemessen werden? Konstruktion des Online-Fragebogens "FAME". S. 29f.

<sup>110</sup> Vgl. SCHERNY, J.: Mitarbeitermotivation - eine geeignete Maßnahme gegen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz?. S. 27.

<sup>111</sup> Vgl. VAN VENROOY, M.: Produktrückrufe in der deutschen Automobilindustrie. Motivations-, Kommunikations- und Verständnisproblematiken. S. 122.

<sup>112</sup> Vgl. KANNING, U.; STAUFENBIEL, T.: Organisationspsychologie. S. 169.

- Valenz: Wie sind die Folgen zu bewerten?

Das heißt, Zufriedenheit ist ein komplexer Prozess, bei dem mehrere Variablen zu berücksichtigen sind. Durch das subjektive Beurteilen der Wahrscheinlichkeiten und dem Bewerten der Folgen ist ein motiviertes oder weniger motiviertes Verhalten zu erwarten.<sup>113</sup>

Genauer gesagt bedeutet dies, dass ein motiviertes Verhalten vorzufinden ist, wenn die Folgen positiv bewertet werden, sie wahrscheinlich eintreten und wenn der Mitarbeiter den Mut besitzt, das notwendige Verhalten in der Realität umzusetzen.<sup>114</sup>

Das VIE-Modell stößt in der Realität jedoch an seine Grenzen, da die Erfassung und Messung der Valenz zu Problemen führt und subjektiv von den einzelnen Mitarbeitern erfasst wird.<sup>115</sup> Außerdem stellt sich die Frage, ob das Entscheidungsverhalten von Personen in der Realität bzw. in Alltagssituation nicht viel einfacher gestrickt ist, da der Entscheidungsraum auf Grund zeitlicher Begrenzung oft nicht gegeben ist.<sup>116</sup>

### 3.8 Zwischenfazit

Die Modelle sind ein wichtiger Grundstein für weitere Auseinandersetzungen und liefert Einblicke in theoretische Ansätze, um den Begriff Mitarbeiterzufriedenheit besser verstehen zu können.

Die Bedürfnispyramide nach *Maslow* gilt als eines der ersten Modelle, welches bis heute Anwendung findet. Typisch für diesen Ansatz sind die einzelnen fünf Befriedigungsstufen, die jeweils ausreichend gesättigt werden müssen, um in die nächsthöhere Ebene zu gelangen. Die in den 1960er Jahren entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg* findet heute ebenfalls noch großen Zuspruch, da ihre grundlegenden Inhalte einfach und verständlich dargestellt werden können. *Herzberg* unterscheidet in seinem Modell zwischen Motivatoren, die größtenteils für die Zufriedenheit, und Hygienefaktoren, die hauptsächlich für die Unzufriedenheit von Personen zuständig sind. Auch die vorliegende Arbeit beschäftigt sich im empirischen Teil mit diesem Konstrukt, um die wichtigsten Faktoren in Bauunternehmen zu eruieren. Die Modelle von *Maslow*, *Herzberg* und jenes von *Alderfer*, der die fünfstufige Bedürfnispyramide auf eine dreiteilige Bedürfnisseebene zusammenfasst, bilden die sogenannten Inhaltstheorien. Im Gegensatz dazu sind Prozesstheorien Ansätze, welche das Zustandekommen der Zufriedenheit als Entwicklung

<sup>113</sup> Vgl. VAN VENROOY, M.: Produktrückrufe in der deutschen Automobilindustrie. Motivations-, Kommunikations- und Verständnisproblematiken. S. 120f.

<sup>114</sup> Vgl. KANNING, U.; STAUFENBIEL, T.: Organisationspsychologie. S. 169.

<sup>115</sup> Vgl. MERTEL, B.: Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. S. 25.

<sup>116</sup> Vgl. KANNING, U.; STAUFENBIEL, T.: Organisationspsychologie. S. 170.

oder Abfolge von Handlungen sehen (siehe Bild 3.11). Dazu zählen unter anderem das Job Characteristic Model von *Oldham* und *Hackman*, das Modell der Arbeitszufriedenheit nach *Bruggemann*, der zwischen sechs verschiedenen Zufriedenheitsformen unterscheidet, der Ansatz nach *Porter* und *Lawler* und das Modell nach *Vroom*.

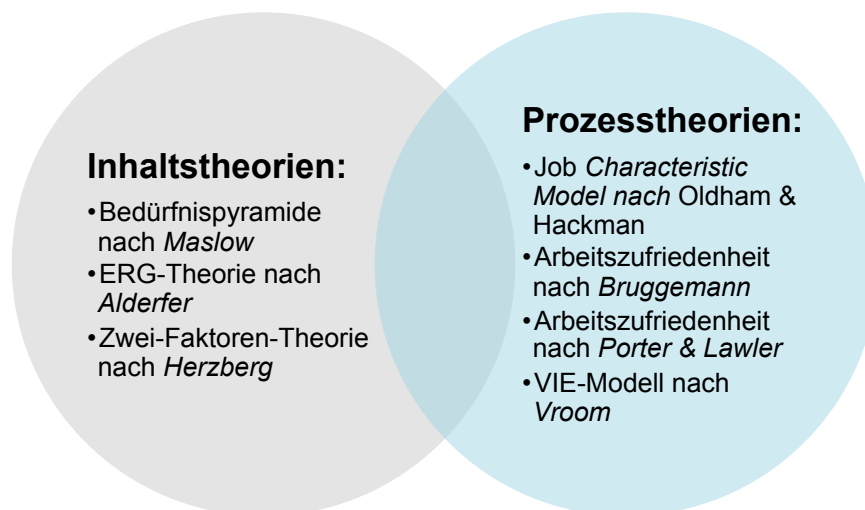


Bild 3.11 Gliederung der Modelle nach Inhalts- und Prozesstheorien

Für die empirische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit werden vor allem die drei Inhaltstheorien, welche in Bild 3.11 auf der linken Seite dargestellt werden, verwendet. Mit diesen theoretischen Ansätzen von *Maslow*, *Alderfer* und *Herzberg* werden Faktoren in Kärntner Bauunternehmen, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, aufgezeigt und beschrieben. Das heißt, Hygienefaktoren und Motivatoren werden in der empirischen Auswertung (siehe Kapitel 9.1 und 9.2) der Interviews und der schriftlichen Befragung eruiert und mit der Theorie von *Herzberg* verglichen, um herauszufinden, ob Übereinstimmungen vorhanden sind.

## 4 Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit

Um die Forschungsfrage „Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes erfasst?“ (siehe Kapitel 1) zu beantworten, müssen nun Grundlagen für das Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen werden, was im folgenden Kapitel geschehen wird. Für das Messen bzw. Erfassen können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Einerseits kommen direkte Methoden in Form von schriftlichen Befragungen, Interviews oder Workshops zur Anwendung, andererseits lässt sich die Zufriedenheit indirekt über Indikatoren wie zum Beispiel die Fehlzeiten, Fluktuationen, Beschwerden, Inanspruchnahme von Leistungen oder Arbeitsleistung bestimmen. Diese werden im folgenden Kapitel näher beschrieben und sind in Bild 4.1 übersichtlich dargestellt.

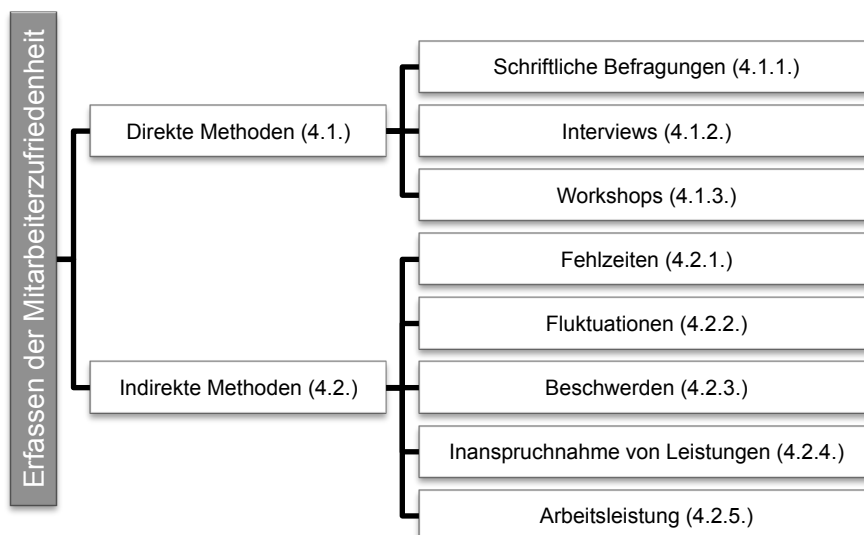


Bild 4.1 Übersicht Kapitel Nr. 4: Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit

Seit Mitte des letzten Jahrhunderts nimmt die Bedeutung an der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit kontinuierlich zu. Seitdem beschäftigen sich unter anderem Unternehmen oder Experten mit dem Thema der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung und die Anzahl an Veröffentlichungen, Studien oder dergleichen wächst.<sup>117</sup>

Erwähnenswert ist außerdem der Umstand, was auch beim Modell von *Bruggemann* (siehe Kapitel 3.5) bereits angeführt wurde, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter immer relativ hoch ist, denn über vier Fünftel sind am Arbeitsplatz „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. Warum die Befra-

<sup>117</sup> Vgl. MERTEL, B.: Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. S. 78f.



gungen überproportional ausfallen, hat nach *Drabe* verschiedene Gründe. Einer davon ist die bestimmte Antworttendenz der befragten Personen, da Mitarbeiter eher Fragen zustimmen als nicht zustimmen. Außerdem ist das Phänomen der „sozialen Erwünschtheit“ in Auswertungen zu finden, da Studienteilnehmer eher zu Antworten tendieren, die in sozialer Hinsicht als vertretbar und angemessen gelten. Zusätzlich zu diesen beiden Besonderheiten kann der Fall auftreten, dass teilnehmende Personen einen sozialen Druck verspüren, da sie ihre eigene Arbeit bzw. Arbeitssituation nicht negativ bewerten wollen. Ein weiterer Grund für die überwiegenden positiven Ergebnisse ist der Umstand, dass eher zufriedene Arbeitnehmer an einer Befragung teilnehmen als Unzufriedene, wodurch das Ergebnis verzerrt wird. Trotz Beobachtung der beschriebenen Gründe kann dies in der Auswertung nie ganz vermieden werden, weshalb das Kennen der Phänomene bei der Interpretation von Mitarbeiterbefragungen wesentlich ist.<sup>118</sup>

In den darauffolgenden Unterkapiteln 4.1. und 4.2. werden nun die beiden bereits erwähnten Methoden zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit näher erläutert, um Erkenntnisse der beiden Messverfahren zu gewinnen, die nicht nur für die Erstellung des schriftlichen Fragebogens und des Interviewleitfadens von Bedeutung sind, sondern auch bei der Beantwortung der zu Beginn des vierten Kapitels gestellten Forschungsfrage herangezogen werden können. Außerdem soll geklärt werden, wie viele Bauunternehmen in Kärnten welche Erfassungsmethode verwenden.

#### 4.1 Direkte Methoden

Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, wird vor allem auf die direkte Methode zurückgegriffen. Dabei zu unterscheiden sind die schriftliche Befragung mit Hilfe von Fragebögen oder des Internets, Interviews oder Workshops. Unabhängig von der verwendeten Art der Messung ist vor allem seit 2018 folgendes Thema in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung interessant: Werden Daten von Mitarbeitern über direktem Wege, also über das Befragen einer Interessensgruppe, erhoben, so stellt sich die Frage, ob die Durchführung und die Auswertung mit der Datenschutz-Grundverordnung (kurz: DSGVO) im Einklang steht. Werden Anonymität und Freiwilligkeit gewährt und diese auch explizit angegeben, so ist nach führenden Rechtsexperten mit keinerlei Problemen zu rechnen. Wird das Löschen der Antworten einer befragten Person im Nachhinein verlangt, so kann dies bei Vorliegen einer anonymen Befragung nicht erfolgen und zieht keine rechtlichen Konsequenzen mit sich. Fehlt hingegen die

<sup>118</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 67f.

Transparenz oder es werden Fragen über vertiefte Gesundheitsthemen gestellt, so ist eine genaue Betrachtung der DSGVO unabdinglich.<sup>119</sup>

Sind etwaige Fragen zum Thema Datenschutz geklärt, ist der Ablauf einer Mitarbeiterbefragung festzulegen. Dabei erfolgt die Erfassung immer dem gleichen Regelkreis, was auch in Bild 4.2 ersichtlich ist.

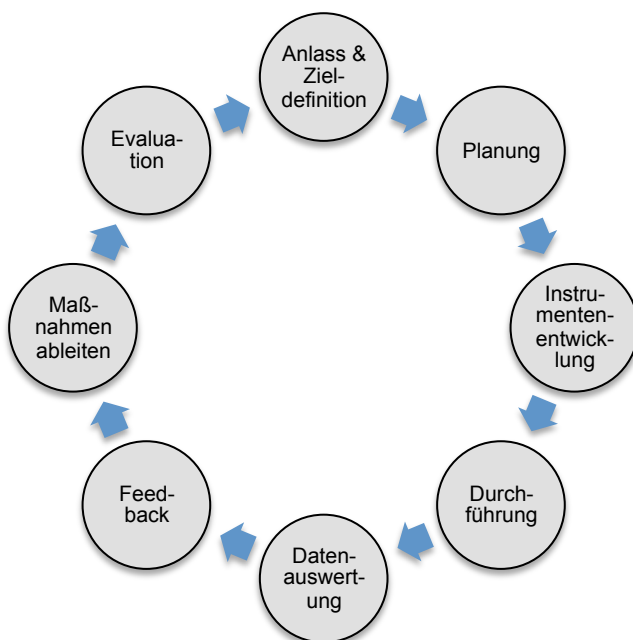


Bild 4.2 Regelkreis der direkten Zufriedenheitserfassung<sup>120</sup>

Das Schema einer Mitarbeiterbefragung (siehe Bild 4.2) für die Feststellung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz startet mit einem bestimmten Anlass und einer Zieldefinition. Mögliche Anlässe sind unter anderem die Steigerung des Unternehmenserfolgs oder das Erreichen von bestimmten Zertifikaten, die nur bei regelmäßiger und ordnungsgemäßer Durchführung des gesamten Regelkreislaufes erteilt werden. Eine von Beginn klare Zielsetzung ist ebenso unabdinglich, damit der Zweck der Durchführung sichergestellt wird. Ziele können unter anderem Verbesserungen in bestimmten Unternehmensbereichen beinhalten.<sup>121</sup> Der nächste Schritt - die Planung - umfasst die Festlegung einer strukturierten Durchführung der Mitarbeiterbefragung. Dazu zählen unter anderem die Beauftragung von Personen, welche für die Durchführung zuständig sind, und die Herstellung des Informationsflusses zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten, um eine hohe Rücklaufquote zu erzielen und Misser-

<sup>119</sup> Vgl. BEIDERNIKL, G.: Datenschutz bei Mitarbeiterbefragungen. <https://www.hrweb.at/2018/05/datenschutz-bei-mitarbeiterbefragungen/>. Datum des Zugriffs: 05.04.2020.

<sup>120</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 05.04.2020.

<sup>121</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 06.04.2020.

folg zu vermeiden. Zu beachten ist, dass alle Personen, die bei der späteren Umsetzung oder Auswertung involviert sind, bei der Erstellung der Mitarbeiterbefragung eingebunden werden.<sup>122</sup>

Die Instrumentenentwicklung ist ebenfalls Teil der Vorbereitung und beschäftigt sich mit der Entwicklung und dem Aufbau der Befragung. Regeln und Empfehlungen für die Gestaltung von Fragebögen, Interviews oder Workshops sind zu berücksichtigen, um den gewünschten Erfolg zu erreichen. Dies bedeutet, dass besonders auf die Inhalte der Befragungsmethoden zu achten ist, um gezielte Antworten auf die Problemstellungen in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu bekommen.<sup>123</sup>

Wie in Bild 4.2 ersichtlich folgt als nächster Schritt die Durchführung der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung mit dem gewählten Medium, zu denen schriftliche Befragungen, Interviews oder Workshops zählen. Für die anschließende Auswertung können EDV unterstützte Programme herangezogen werden. Auch Statistiker für die Interpretation der grafischen Darstellungen können bei Bedarf eingesetzt werden. Nach der Auswertung der Zufriedenheitsbefragung wird ein Feedback an die Mitarbeiter gegeben, welches im Zuge einer Betriebsversammlung oder in Form eines Aushanges stattfinden kann.<sup>124</sup> In diesem Zusammenhang ist der sogenannte *Survey-Feedback-Ansatz* zu nennen. Dabei werden die Ergebnisse der Befragungen zwischen den Mitarbeitern in kleinen Gruppen diskutiert und Maßnahmen werden abgeleitet.<sup>125</sup> Diese abgeleiteten Maßnahmen können individuell, gruppen- bzw. teamorientiert oder unternehmensbezogen sein. Die beiden Erstgenannten sind in der Regel einfacher umzusetzen, da unternehmensbezogene Maßnahmen komplexere Prozesse mit sich ziehen.<sup>126</sup> Bei der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen ist unter anderem auf die innerbetriebliche Vermarktung zu achten. Das heißt, die Ergebnisse dieser Maßnahmen müssen den Mitarbeitern präsentiert werden, um die Ernsthaftigkeit zukünftiger Befragungen zu gewährleisten. Die Evaluation, der letzte Schritt im Regelkreislauf, hat vor allem die Aufgabe, gewonnene Erkenntnisse zu dokumentieren, um weitere Zufriedenheitsanalysen in der Zukunft zu verbessern.<sup>127</sup>

Folglich werden in den Kapiteln 4.1.1 bis 4.1.3 die drei direkten Methoden zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit näher behandelt. Einen Überblick über die behandelten Unterkapitel und die verschiedenen

<sup>122</sup> Vgl. LIEBIG, C.: Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. S. 18

<sup>123</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 06.04.2020.

<sup>124</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 06.04.2020.

<sup>125</sup> Vgl. JÖNS, I.; BUNGARD, W.: Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. S. 21f.

<sup>126</sup> Vgl. SELBACH, R.; PULLIG, K. K.: Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. S. 278.

<sup>127</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 06.04.2020.



Formen der schriftlichen Befragungen, Interviews und Workshops sind in Bild 4.3 ersichtlich.

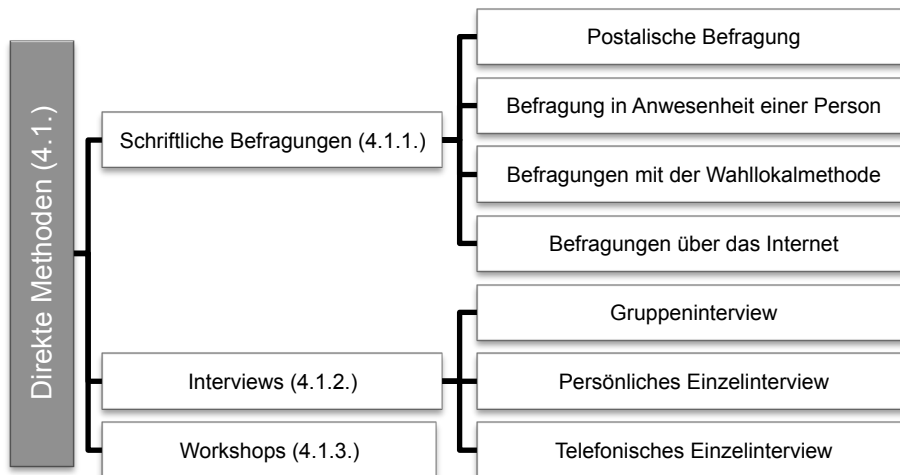


Bild 4.3 Übersicht der direkten Methoden

#### 4.1.1 Schriftliche Befragungen

Die schriftliche Befragung zählt zu den am häufigsten eingesetzten Methoden zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit. Zu ihnen gehören folgende Befragungsarten:<sup>128</sup>

- Postalische Befragung: Der Fragebogen wird mit Hilfe der Post, meistens in einem Kuvert mit dem Lohn- bzw. Gehaltszettel, zugestellt.
- Befragung in Anwesenheit einer Person: Der Fragebogen wird im Kreise einiger Mitarbeiter ausgeteilt. Instruktionen, Anweisungen und Hilfestellungen werden von der anwesenden Person (z.B. Abteilungsleiter) beantwortet.
- Befragungen mit der Wahllokalmethode: Fragebögen werden ausgeteilt oder liegen an einem bestimmten Platz vor. Die Retournierung erfolgt über eine Urne, in der die Mitarbeiter die ausgefüllten Befragungen einwerfen können.
- Befragung über das Internet: Die Zufriedenheitsbefragung kann auch über das Internet geschehen. Meistens werden hierfür Online-Umfragen verwendet.

<sup>128</sup> Vgl. MAYER, H. O.: Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. S. 99f.

Für die schriftlichen Befragungen können individuelle Fragebögen erstellt werden. Der Einsatz von vorgefertigten Bewertungsbögen findet ebenfalls Anwendung, da sich diese Messverfahren über die Jahre hinweg bewährt und etabliert haben und sie sich für einen Vergleich mit anderen Unternehmen gut eignen. Folglich werden einige häufig eingesetzte Fragebögen aufgelistet und folglich detaillierter beschrieben:

- Job-Descriptive-Index (JDI)
- Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)
- Need Satisfaction Questionnaire nach Porter (PNSQ)
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)
- Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)

#### Job-Descriptive-Index (JDI):

Der *Job-Descriptive-Index* (deutsch: Arbeitsbeschreibungsindex) wurde von *Smith, Kendall* und *Hulin* entwickelt und gilt (zumindest im englischsprachigen Raum) als eine der meist verwendeten Messinstrumente für den Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>129</sup> Dieser Fragebogen misst die Zufriedenheit an der Beschreibung der Situation, wobei die Gesamtzufriedenheit nicht ermittelt wird. Es werden stattdessen nur Summenwerte über die befragten Bereiche gebildet und können folglich interpretiert werden.<sup>130</sup>

Die Bereiche lassen sich in fünf Facetten unterteilen:<sup>131</sup>

- Tätigkeit (engl.: *work*)
- Führung (engl.: *supervision*)
- Bezahlung (engl.: *pay*)
- Aufstiegsmöglichkeiten (engl.: *promotion*)
- Kollegen (engl.: *co-workers*)

Zu jedem dieser Bereiche wurden insgesamt 72 Aussagen (engl.: *Items*) geschaffen, die von den Mitarbeitern verneint oder bejaht werden. Umso höher die Anzahl an positiven Antworten, umso höher ist auch die Arbeitszufriedenheit.<sup>132</sup>

<sup>129</sup> Vgl. LEUPELT, L.: Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit. S. 21.

<sup>130</sup> Vgl. ROEDENBECK, M.: Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: Theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes. S. 33f.

<sup>131</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 59. Vgl. dazu auch WEINERT, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie. S. 262.

<sup>132</sup> Vgl. LEUPELT, L.: Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit. S. 21f.

Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB):

Die deutsche Fortführung des JDI ist der ABB (Arbeitsbeschreibungsbogen). *Neuberger* und *Allerbeck* haben diese Variante entwickelt und haben die fünf Facetten auf neun erweitert. „Arbeitszeit“, „Gesicherter Arbeitsplatz“, „Organisation“ und „Arbeitsbedingungen“ wurden hinzugefügt, mit denen es insgesamt 74 zu bewertende Aussagen gibt. Statt „Ja“- und „Nein“-Antworten wurde beim ABB die *Kunin*<sup>133</sup>-Gesichterskala eingeführt.<sup>134</sup> Ein weiterer Unterschied zum *Job-Descriptive-Index* ist der Umstand, dass die einzelnen Aspekte teils beschrieben werden, womit sich die Verständlichkeit erleichtert.<sup>135</sup>

Need Satisfaction Questionnaire nach Porter (PNSQ):

Der *Need Satisfaction Questionnaire* von *Porter* (kurz: PNSQ) orientiert sich an dem Modell der Bedürfnispyramide nach *Maslow*. Die Grundbedürfnisse bzw. physiologischen Bedürfnisse werden gestrichen, da *Porter* der Ansicht ist, dass diese bei Menschen automatisch und ausreichend befriedigt sind. Stattdessen wird eine neue Stufe – das Bedürfnis nach Autonomie - zwischen dem Bedürfnis nach Anerkennung und der Selbstverwirklichung eingefügt. Dieses Bedürfnis nach Autonomie hat nach *Porter* viel mehr Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit als das Überwinden der Grundbedürfnisse, die als befriedigt angesehen werden.<sup>136</sup>

Der PNSQ ermittelt die Arbeitszufriedenheit mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs, da die Differenz zwischen dem Soll-(Erwartung oder Vorgabe) und dem Ist-Wert (tatsächlicher Ertrag) ermittelt wird. Volle Zufriedenheit wird bei einer Differenz von +/- 0 erreicht, das heißt die Erwartung entspricht der Wirklichkeit. Folglich steigt mit der Höhe der Differenz auch die Unzufriedenheit der Arbeiter.<sup>137</sup>

Der Fragebogen von *Porter* umfasst 15 Aussagen, die im Zusammenhang mit der Bedürfnispyramide von *Maslow* stehen. Zu jeder Aussage werden folgende Fragen gestellt: „Wie viel sollte grundsätzlich vorhanden sein?“ und „Wie viel ist zurzeit vorhanden?“. Antworten sind anschließend auf einer siebenstufigen *Likert*<sup>138</sup>-Skala möglich. Aus der

<sup>133</sup> Als Antworten werden Gesichter, die eindeutig die Gefühlslage der Person widerspiegeln sollen, skizziert. Zwischen den Antwortmöglichkeiten unterscheidet sich dabei vor allem die Haltung des Mundes, wodurch die visuelle Erkennung sehr einfach gemacht wird. Die Gesichter können somit Gefühlslagen von mies bis hervorragend ausdrücken.

<sup>134</sup> Vgl. LEUPELT, L.: Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit. S. 21f.

<sup>135</sup> Vgl. SCHÖPGENS, D.: Arbeitszufriedenheit als Schlüsselkomponente für Unternehmenserfolg. Messbarkeit und Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. S. 28.

<sup>136</sup> Vgl. SPRUZINA, J.: Handlungsempfehlungen zur effizienten Mitarbeiterbindung. Spezielle Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei Hochschulabsolventen. S. 42.

<sup>137</sup> Vgl. HAARHAUS, B.: Porter Need Satisfaction Questionnaire (PNSQ). <https://arbeitszufriedenheit.net/porter-need-satisfaction-questionnaire-pnsq/>, Datum des Zugriffs: 06.04.2020. Vgl. dazu auch MORSE, N.: Satisfactions in the white-collar jobs. S. 29.

<sup>138</sup> Eine Likert-Skala besteht aus drei bis beliebig vielen Items (Aussagen), die von einem Minimum bis zu einem Maximum reichen. Beispiel für eine vier-stufige Likert Skala sind die Antwortmöglichkeiten: trifft nicht zu - trifft eher weniger zu - trifft eher zu - trifft zu.

Differenz kann die Zufriedenheit für die einzelnen Bereiche festgestellt werden. Die Gesamtzufriedenheit ergibt sich folglich aus der Aufsummierung der einzelnen Bereiche.<sup>139</sup>

Der *Need Satisfaction Questionnaire* wird vor allem in Nordamerika eingesetzt und findet dort großen Zuspruch. Als problematisch wird jedoch die Frage nach dem Soll-Wert angesehen. Die Interpretation ist subjektiv, da teilnehmende Personen hier entweder vom möglichen Maximum oder von einem fairen und angemessenen Ausmaß ausgehen können und dadurch die Vergleichbarkeit nicht gegeben ist.<sup>140</sup>

#### Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ):

Ein weiterer Fragebogen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit ist der *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (kurz: MSQ). Zur Erfassung der Zufriedenheit werden 20 Bereiche mit je fünf Aussagen auf einer fünfstufigen *Likert*-Skala von „sehr unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“ beantwortet. Insgesamt ergeben sich somit 100 zu bewertende Aussagen, wobei Kurzfassungen mit je einer Facette pro Bereich und folglich 20 zu bewertenden Aussagen existieren.<sup>141</sup> Der Vorteil besteht neben der Ermittlung der Gesamtsumme, welches die Gesamtarbeitszufriedenheit widerspiegelt, durch die Feststellung einer „intrinsischen“ und einer „extrinsischen“ Zufriedenheit auf Subskalen. Dies resultiert aus dem Aufbau des Fragebogens, da die Facetten zu zwei verschiedenen Gruppen zugeteilt werden: Die intrinsische Zufriedenheit wird durch die Summe der Facetten, die sich auf den Inhalt der Arbeit konzentrieren, ermittelt. Der extrinsische Teil ergibt sich durch das Aufsummieren der Facetten, die sich auf die Bezahlung und Arbeitsbedingungen beziehen.<sup>142</sup>

#### Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ):

Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (kurz: SAZ) von *Fischer* und *Lück* wurde hauptsächlich vor der Jahrtausendwende angewandt. Der Fragebogen gilt seitdem als überholt, da sich der Inhalt und der Aufbau weitgehend auf die Arbeit selbst beziehen und andere wichtige Komponenten, die für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung sind, keine Berücksichtigung im SAZ finden.<sup>143</sup>

<sup>139</sup> Vgl. SPRUZINA, J.: Handlungsempfehlungen zur effizienten Mitarbeiterbindung. Spezielle Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei Hochschulabsolventen. S. 42.

<sup>140</sup> Vgl. ROEDENBECK, M.: Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: Theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes. S. 24.

<sup>141</sup> Vgl. LIEBIG, C.: Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. S. 85.

<sup>142</sup> Vgl. HAARHAUS, B.: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). <https://arbeitszufriedenheit.net/minnesota-satisfaction-questionnaire-msq/>. Datum des Zugriffs: 06.04.2020.

<sup>143</sup> Vgl. MERTEL, B.: Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. S. 73f.

### 4.1.2 Interviews

Ein weiteres Erhebungsinstrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit sind Interviews mit den jeweiligen Mitarbeitern. Dazu zählen folgende Möglichkeiten:<sup>144</sup>

- Gruppeninterview: Eine oder mehrere Personen führen Interviews mit einer Gruppe an Mitarbeitern.
- Persönliche Einzelinterviews
- Telefonische Einzelinterviews

Die Interviews, unabhängig ob diese einzeln oder als Gruppe absolviert werden, können entweder offen, teilstrukturiert oder strukturiert stattfinden. Offene Interviews verlangen in der Regel offene Antwortmöglichkeiten, da zu diesem Befragungsthema (noch) wenig Information vorliegt. Bei teilstrukturierten Interviews werden Themenblöcke nach der Reihe vorgelegt, die anschließend diskutiert werden. Mitarbeiterbefragungen in Hinblick auf deren Zufriedenheit sind meistens strukturiert aufgebaut, da das Ziel und die Vorgehensweise bekannt sind. Werden Zufriedenheitsanalysen mit Hilfe von Mitarbeiterinterviews durchgeführt, so werden hauptsächlich vordefinierte Fragen eingesetzt, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.<sup>145</sup>

### 4.1.3 Workshops

Eine weitere Möglichkeit, Arbeitszufriedenheit direkt zu erfassen, stellen Workshops dar. Kleingruppen von Mitarbeitern werden mit einem Workshopleiter zusammengespannt und der Ist-Zustand, Verbesserungsvorschläge und etwaiger Handlungsbedarf werden gemeinschaftlich ausgearbeitet. Ziel dieses Vorgehens ist die gemeinsame Suche nach Unzufriedenheitsherde, um aktiv und schnell diese zu beseitigen.<sup>146</sup>

Zusammenfassend und abschließend werden in nachfolgender Tabelle 4.1 die direkten Methoden in Hinblick auf mehrere Kriterien mit „+“ für „vollkommen erfüllt“, „~“ für „teilweise erfüllt“ und „-“ für „nicht erfüllt“ bewertet.

<sup>144</sup> Vgl. MAYER, H. O.: Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. S. 101f.

<sup>145</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 07.04.2020.

<sup>146</sup> Vgl. IMHOF, A.: Messung der Arbeitszufriedenheit. Teststatistische und konzeptionelle Untersuchung eines Fragebogens für den Langzeitpflegebereich. S. 19f.

Tabelle 4.1 Bewertung der direkten Methoden

	schriftliche Befragung				Interview			
	Postalisch	Anwesenheit einer Person	Wahllokalmethode	Über das Internet	Gruppeninterview	Persönlich	Telefonisch	Workshop
Erhebung der Gesamtzufriedenheit	+	+	+	+	~	~	~	-
Anonymität	+	~	+	+	-	-	-	-
Anzahl erfasste Personen, Reichweite	+	+	+	+	~	-	-	-
Materieller Ressourcenaufwand	-	-	-	+	+	~	~	+
Zeitlicher Ressourcenaufwand	+	+	+	+	~	-	-	-
Personalaufwand	+	~	+	+	~	-	-	-
Kostenaufwand	~	~	+	+	~	~	~	-
Vergleichbarkeit der Ergebnisse	+	+	+	+	-	~	~	-
Rücklaufquote	-	+	-	-	+	+	+	+
Beantwortungsschwierigkeiten aufklären	-	+	-	-	+	+	+	+
Bedarf von technischen Hilfsmitteln	-	-	-	+	-	-	+	-
Möglichkeit zum genaueren Nachfragen	-	~	-	-	+	+	+	+
Eigenständige Problemlösungssuche	-	-	-	-	+	~	~	+
Direktes Ableiten von Maßnahmen	-	-	-	-	+	+	+	+
Tech. Affinität der befragten Personen	-	-	-	+	-	-	~	-

Tabelle 3.4 zeigt, dass sowohl die schriftliche Befragung als auch das Interview oder der Workshop Vor- als auch Nachteile beinhalten. Die Auswertung der Interviews (siehe Kapitel 9.1) wird zeigen, welche Bauunternehmen welche Messverfahren verwenden und weshalb bestimmte direkte Methoden keine Verwendung finden. Das heißt, Ziel der empirischen Untersuchung ist nicht nur die Feststellung, welches Messinstrument für die Mitarbeiterzufriedenheit verwendet wird, sondern auch die Gründe für die Wahl einer bestimmten Methode.

## 4.2 Indirekte Methoden

Die Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich nicht nur über direktem Wege in Form von schriftlichen Befragungen, Interviews oder Workshops messen, sondern kann auch über indirekte Methoden in Form von Indikatoren bestimmt werden. Dazu zählen Fehlzeiten, Fluktuationen, Beschwerden, die Bestimmung der Zufriedenheit über die Inanspruchnahme von Leistungen und über die Arbeitsleistung, welche in den folgenden Kapiteln 4.2.1 bis 4.2.5 näher erläutert und in Bild 4.4 übersichtlich dargestellt werden. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur beschränkt

einsetzbar, da die Indikatoren keine Rückschlüsse auf etwaige Gründe für die (Un-) Zufriedenheit geben. Diese Faktoren geben einschließlich Indizien, wodurch eine anschließende Erfassung der Arbeitszufriedenheit über direkte Methoden unabdinglich wird.<sup>147</sup>

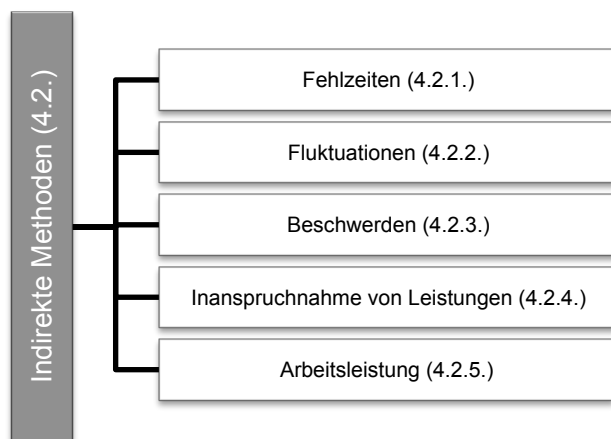


Bild 4.4 Übersicht der indirekten Methoden

#### 4.2.1 Fehlzeiten

Das Fernbleiben von Arbeitskräften am Arbeitsplatz wird als Absentismus bezeichnet. Diese Fehlzeiten stellen das Unternehmen vor einem Problem, da diese bemerkenswerte Produktivitätsverluste und in Folge auch hohe Kosten verursachen. Dabei sind unfreiwillige und freiwillige Fehlzeiten zu unterscheiden. Unter unfreiwilligen Absentismus ist das Fernbleiben in Folge von Krankheitsfällen, Familienangelegenheiten oder dergleichen zu verstehen. Diese sind nur schwer zu beeinflussen, z.B. in Form einer besseren Arbeitssicherheit. Freiwilliger Absentismus kann jedoch durch Unzufriedenheit am Arbeitsplatz ausgelöst werden und ist vom Unternehmen so gering wie möglich zu halten. Das Erfassen der Fehlzeiten ist von Unternehmen ohne großen Aufwand möglich. Als problematisch stellt sich jedoch heraus, ob und wie freiwilliger Absentismus überhaupt gemessen werden kann.<sup>148</sup>

Ein weiterer Aspekt, der zu berücksichtigen ist, stellt die Arbeitsunzufriedenheit und ihre Folgen dar, da anhaltendes Unwohlsein nicht nur zu freiwilliger und vermeidbarer Abwesenheit führen kann, sondern auch echte Krankheiten auslösen kann.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 08.04.2020.

<sup>148</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workface Management. Eine Untersuchung der Determinaten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 71f.

<sup>149</sup> Vgl. HEINS, V.: Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit in Transportwesen & Logistik. Feststellung, Untersuchung und praktische Empfehlungen. S. 34.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Fehlzeiten leicht zu erfassen sind und diese mit anderen Unternehmen vergleichbar gemacht werden können. Sind Abweichungen festzustellen und gesundheitliche Aspekte auszuschließen, so kann dies als Warnsignal für eine vorhandene Unzufriedenheit im Unternehmen interpretiert werden.<sup>150</sup>

#### 4.2.2 Fluktuationen

Unter Fluktuation ist der freiwillige Arbeitgeberwechsel eines Arbeitnehmers zu verstehen, der von Unternehmensseite möglichst vermieden werden soll. Dieses Ziel ist nicht nur auf Grund des Fachkräftemangels notwendig, sondern auch um die intensiven und kostspieligen Einschulungen und Trainingsprogramme vor allem für höher gebildete Arbeitsplätze in Grenzen zu halten. Die freiwillige Kündigung stellt heutzutage den häufigsten Grund für einen Jobwechsel dar, weshalb die Fluktuationsrate niedrig gehalten wird. Mitarbeiterzufriedenheit hat laut Untersuchungen direkten Einfluss auf den Willen nach Veränderung im Berufsleben.<sup>151</sup> Das heißt, je höher die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, desto weniger Drang verspürt ein Mitarbeiter, den Arbeitsplatz freiwillig zu wechseln. In weiterer Folge können übernatürliche Fluktuationsraten in einem Unternehmen Anstoß für eine Zufriedenheitsanalyse sein.<sup>152</sup>

#### 4.2.3 Beschwerden

Das Einreichen von Beschwerden ist ebenfalls ein Indikator, der Zufriedenheit angibt, ist jedoch mit Vorsicht zu verwenden. Die Anzahl der Beschwerden können einerseits ein Anzeichen für Unzufriedenheit sein, können andererseits aber ein Instrument eines offenen und vertrauensvollen Betriebsklima sein, in denen Beschwerden gerne für eine Verbesserung erwünscht sind. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit mit Hilfe von Beschwerden nur begrenzt möglich ist, da die Anzahl mit anderen Unternehmen nicht vergleichbar ist und vom Führungsstil abhängig ist. Für einen Indiz der Arbeitszufriedenheit kann die Summe an Reklamationen mit firmeninternen Zahlen aus den vergangenen Jahren verglichen werden.<sup>153</sup>

<sup>150</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 08.04.2020.

<sup>151</sup> Vgl. DRABE, D.: Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters. S. 71f.

<sup>152</sup> Vgl. KUDERNATSCH, D.: Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard. S. 49.

<sup>153</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 08.04.2020.



#### 4.2.4 Inanspruchnahme von Leistungen

Unter der Inanspruchnahme von Angeboten ist das Annehmen von (Zusatz-) Leistungen des Arbeitgebers zu verstehen. Darunter sind Sonder- und freiwillige Leistungen des Unternehmens zu erwähnen, wie zum Beispiel Fort- und Weiterbildungsseminare oder betriebliche Projekte. Auch die Teilnahme an Firmenfeiern oder anderen angebotenen freiwilligen Aktivitäten zählt zu dieser Kategorie. Ist die Inanspruchnahme dieser Angebote hoch, so lässt sich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter schließen. Fehlt ein akzeptables Betriebsklima, so herrscht auch eine rege Teilnehmerzahl an den Tätigkeiten, die außerhalb der eigentlichen Arbeit stattfinden. Auch diese Messgröße ist nur ein Indikator für eine eventuelle Unzufriedenheit und liefert keine weiteren Aussagen.<sup>154</sup>

#### 4.2.5 Arbeitsleistung

„Die Annahme, dass glückliche Kühe mehr Milch geben, ist in der Arbeitswelt stark verbreitet.“<sup>155</sup> Inwieweit die Arbeitsleistung und die Mitarbeiterzufriedenheit korrelieren, lässt sich nur schwer beantworten. In der Theorie sind drei Varianten des Zusammenhangs möglich: Arbeitszufriedenheit löst Arbeitsleistung aus, Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit werden von einer Vielzahl an Varianten beeinflusst oder Arbeitsleistung bewirkt Zufriedenheit.<sup>156</sup> Untersuchungen haben ergeben, dass keine direkten Beziehungen zwischen den beiden Konstrukten vorhanden sind. Vielmehr muss der Zusammenhang als Prozess mit vielen Einflussfaktoren und Variablen angesehen werden, weshalb die Arbeitsleistung nur als Anhaltspunkt für eine Zufriedenheitsmessung verwendet werden kann.<sup>157</sup>

### 4.3 Zwischenfazit

Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, zu vergleichen und zu verbessern, muss diese erfasst werden. Dazu können schriftliche Befragungen, Interviews oder Workshops herangezogen werden, welche zu den direkten Methoden zählen. Schriftliche Befragungen werden am häufigsten eingesetzt, weshalb sich im Laufe der Zeit Fragebögen entwickelt haben, die den Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglichen. Dazu zählen unter anderem der *Job Descriptive Index* oder der Arbeitsbeschreibungsbogen. Zusätzlich können Indikatoren verwendet werden,

<sup>154</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 08.04.2020.

<sup>155</sup> MERTEL, B.: Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. S. 41.

<sup>156</sup> Vgl. SCHÜTZ, J.: Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: eine bildungsbereichsübergreifende Studie. S. 61f.

<sup>157</sup> Vgl. LEUPELT, L.: Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit. S. 19f.

welche die direkte Erfassung keinesfalls ersetzt, um etwaige Unzufriedenheit im Unternehmen zu eruieren. Indizien, die folglich eine genauere Untersuchung auslösen, für Unwohlsein am Arbeitsplatz können z.B. hohe Fehlzeiten oder hohe Fluktuationsraten sein.

Das vierte Kapitel dient vor allem dazu, die Forschungsfrage „Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes erfasst?“ zu beantworten. Dazu wurden direkte und indirekte Methoden vorgestellt, die bei der Erstellung des Interviewleitfadens und der schriftlichen Befragung zur Anwendung kommen. Ziel der empirischen Untersuchung ist nicht nur die Feststellung, welches Messinstrument für die Mitarbeiterzufriedenheit verwendet wird, sondern auch die Gründe für die Wahl einer bestimmten Methode.

## 5 Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

Allgemeine Grundlagen wurden bereits im zweiten Kapitel der Arbeit geschaffen, in welchem Abhängigkeiten zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Alter, dem Geschlecht und der Schulbildung erläutert wurden. Die Mitarbeiterzufriedenheit steht aber nicht nur in Verbindung mit den genannten Variablen, sondern wird auch von Faktoren wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder das Betriebsklima beeinflusst, weshalb sich folgender Teilbereich den wesentlichen Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit widmet. In der Literatur sind unzählige Aspekte und deren Wertigkeiten zu finden, die in diesem Teil aufgelistet werden. Auf einige wichtige Einflussfaktoren wird anschließend in Bezug auf die Baubranche näher eingegangen. Einen Überblick über dieses Kapitel liefert Bild 5.1.

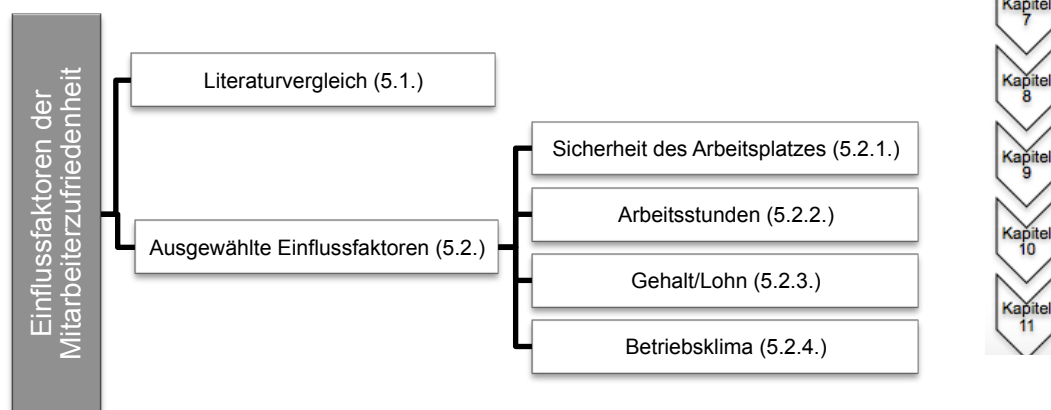


Bild 5.1 Übersicht Kapitel Nr. 5: Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

### 5.1 Literaturvergleich

Wie bereits erwähnt, werden je nach Literatur unterschiedliche Elemente, Aspekte bzw. Einflussfaktoren genannt. Aus einer Auswahl an Literatur wurde anschließend die Anzahl der Nennungen notiert, welche in Tabelle 5.1 ersichtlich sind.

Folgende theoretischen Grundlagen, Quellen und Studien wurden für die Recherche über die Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit und die Erstellung der Tabelle 5.1 verwendet:

- Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg*<sup>158</sup>
- Einflussfaktoren nach *Ganter*<sup>159</sup>
- Einflussfaktoren nach *Oswald*<sup>160</sup>
- Einflussfaktoren nach *Almer*<sup>161</sup>
- Einflussfaktoren aus der Studie über Beschäftigte in der Forschung vom *IFES-Institut* und der *Arbeiterkammer Wien*<sup>162</sup>
- Einflussfaktoren aus der Studie über die Jobzufriedenheit vom *SORA-Institut* und der *Arbeiterkammer Österreich*<sup>163</sup>
- Einflussfaktoren nach *Heming*<sup>164</sup>
- Einflussfaktoren aus der Studie über die Arbeitszufriedenheit in Österreich von *EY*<sup>165</sup> (*Ernst & Young*)<sup>166</sup>
- Einflussfaktoren nach der *Arbeitsdirektion Stahl Deutschland*<sup>167</sup>
- Einflussfaktoren aus der Umfrage und Studie von *Mohr*<sup>168</sup>

Aspekte, welche die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, wurden aus der oben genannten Literatur notiert und nach Häufigkeit der Vorkommen in untenstehender Tabelle 5.1 sortiert. Demnach wird das Betriebsklima bzw. die persönliche Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen in fast jeder Quelle als Einflussfaktor angeführt. Ebenfalls häufig werden der Lohn/Gehalt bzw. die Entschädigungen und der Führungsstil bzw. die Führungstechnik genannt, da sie in sieben von zehn Quellen zu finden sind. Der Aspekt der Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes wird sechs von zehn Mal als Einflussfaktor für die Mitarbeiterzufriedenheit angegeben. Zusatzangebote der Firma und die Leistung an sich beeinflussen die Arbeitszufriedenheit ebenfalls, werden jedoch nur jeweils einmal aufgelistet. Einige wichtige Aspekte (Sicherheit des Arbeitsplatzes - 6/10 Nennungen, Arbeitszeiten – 6/10 Nennungen, Gehalt/Lohn – 7/10 Nennungen und das Betriebsklima – 9/10 Nennun-

<sup>158</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>159</sup> Vgl. GANTER, G.: Arbeitszufriedenheit von Expatriates. Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten. S. 126.

<sup>160</sup> Vgl. OSWALD, N.: Was macht einen „guten“ Arbeitsplatz aus? Theoretische und empirische Untersuchung des Phänomens der Arbeitszufriedenheit. S. 89.

<sup>161</sup> Vgl. ALMER, N.: Einflussfaktoren auf die Motivation der MitarbeiterInnen in projektorientierten Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Bauprojekten. S. 25ff.

<sup>162</sup> Vgl. Beschäftigte in der Forschung. Analyse der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit. [https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/IFES\\_Studie.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/IFES_Studie.pdf). Datum des Zugriffs: 09.04.2020.

<sup>163</sup> Vgl. o.V.: Es ist nicht nur Geld allein. <https://orf.at/stories/3153515/>. Datum des Zugriffs: 09.04.2020.

<sup>164</sup> Vgl. HEMING, J.: Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche. S. 67f.

<sup>165</sup> Vgl. SCHREGLMANN, B.: Arbeitszufriedenheit in Österreich – Welche Faktoren sind wichtig? S. 40f.

<sup>166</sup> EY (Ernst & Young) zählt zu den größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften der Welt. EY Österreich mit rund 1000 Mitarbeitern führt hauptsächlich Beratungstätigkeiten durch.

<sup>167</sup> Vgl. Fachausschuss der Arbeitsdirektion Stahl: Mitarbeiterzufriedenheit. Abschlussbericht. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf). Datum des Zugriffs: 09.04.2020.

<sup>168</sup> Vgl. MOHR, M.: Inwieweit sind Sie mit den folgenden Aspekten in Ihrem hauptsächlichen Job zufrieden?. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911913/umfrage/arbeitszufriedenheit-in-oesterreich-nach-bereichen/>. Datum des Zugriffs: 09.04.2020.

gen) werden in folgender Tabelle 5.1 in Fettschrift markiert und im nächsten Kapitel 5.2 näher beleuchtet, wobei die Literaturrecherche vor allem im Baubereich vertieft wurde.

Tabelle 5.1 Einflussfaktoren und deren Anzahl an Nennungen

<b>Einflussfaktor</b>	<b>Anzahl an Nennungen (von 10)</b>
<b>Betriebsklima, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen</b>	<b>9</b>
Führungsstil, Führungskräfte, Führungstechnik	7
<b>Gehalt, Lohn, Entschädigung</b>	<b>7</b>
<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>	<b>6</b>
Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz	6
<b>Arbeitszeiten</b>	<b>6</b>
Eigener Status	4
Unternehmenspolitik, -verwaltung	4
Weiterbildungsmöglichkeiten	4
Arbeit selbst	4
Anerkennung	3
Verantwortung	3
Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	3
Information, Kommunikation	3
Work-Life-Balance	3
Standort des Unternehmens	2
Organisation und Management	2
Leistung	1
Zusatzangebote der Firma	1

Wie in Tabelle 5.1 zu sehen ist, sind Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit wie zum Beispiel das Betriebsklima oder die Arbeitsplatzsicherheit häufiger in der Literatur anzutreffen als beispielsweise der Standort eines Unternehmens oder die Organisation und das Management. Bei der oben beschriebenen Literaturrecherche wurde nur die Anzahl an Nennungen notiert, ohne die Wichtigkeit einer Quelle miteinzubeziehen.

## **5.2 Ausgewählte Einflussfaktoren**

Vier der oben genannten Einflussfaktoren, welche in der Literatur regelmäßig zu finden sind, werden nun in den Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.4 näher beschrieben. Dabei werden nicht nur die einzelnen Aspekte im Allgemeinen erläutert, sondern ein Bezug zur Baubranche wird geschaffen.

### 5.2.1 Sicherheit des Arbeitsplatzes

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, auch als Arbeitsplatzsicherheit bezeichnet, zählt nach *Herzberg* zu den Hygienefaktoren (siehe auch Kapitel 3.3) und führt zu Unzufriedenheit, wenn diese nicht ausreichend gegeben ist.<sup>169</sup> Nicht zu verwechseln ist die Arbeitsplatzsicherheit mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes oder der Arbeitssicherheit, welche die Gesundheit des Arbeitnehmers gewährleistet. Der Aspekt der Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt bei der Zufriedenheitserzeugung eine wesentliche Rolle. Vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten nimmt der Einfluss wesentlich zu.<sup>170</sup>

Wird dieser Aspekt auf den Baubereich umgelegt, so stellt sich heraus, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes für Bauführungskräfte als hoch eingeschätzt werden kann. Unter dem Begriff der Bauführungskräfte sind in erster Linie Poliere, Bauleiter und auch Techniker zu verstehen. In Österreich stehen für diese Gruppe an Personen viele Stellenangebote zur Verfügung, dennoch werden Bauführungskräfte im Allgemeinen zunehmend besorgter um ihren Arbeitsplatz. Gründe hierfür sind die Schwankungen und Auswirkungen der Wirtschaft, wobei diese kaum Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben.<sup>171</sup>

Arbeiter, die nicht zu den Bauführungskräften zählen, sind hingegen stark von den Auswirkungen der Wirtschaft betroffen. Neben den saisonalen Schwankungen kommen auch noch außerplanmäßige Situationen, wie beispielsweise im Frühjahr 2020 mit der Coronakrise, hinzu. Die Arbeitslosenquote steigt enorm, was sich auch in der Arbeitszufriedenheit widerspiegelt.<sup>172</sup> Welche Auswirkungen auf die Zufriedenheit durch COVID-19 in der Baubranche zu erwarten sind, wird Teil der empirischen Auseinandersetzung sein.

### 5.2.2 Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeiten sind laut aktuellen Studien ein wichtiger Motivationsfaktor, was sich wiederum auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Über 30,00% haben angegeben, zufriedener zu sein, wenn die Arbeitszeit individuell gestaltet werden kann.<sup>173</sup> Nicht nur die flexible Einteilung spielt eine Rolle, sondern auch die Anzahl der Arbeitsstunden hat einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Untersuchungen zeigen, dass Bauführungskräfte meistens zwischen 45 und 60 Stunden in der

<sup>169</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>170</sup> Vgl. SCHÜTZ, J.: Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: eine bildungsbereichsübergreifende Studie. S. 162.

<sup>171</sup> Vgl. LANG, W.: Führungsteamzusammenstellung bei Hochbaustellen. Ansätze zur Zusammenstellung des Projektteams in Abhängigkeit relevanter Einflussfaktoren. S. 212ff.

<sup>172</sup> Vgl. FUCHS, J.: Im März Plus von 199.000. Historischer Rekord: 562.000 Arbeitslose in Österreich. In: Kleine Zeitung, 01.04.2020. S. 41f.

<sup>173</sup> Vgl. SCHREGLMANN, B.: Arbeitszufriedenheit in Österreich – Welche Faktoren sind wichtig? S. 40f.

Woche arbeiten, was womöglich Anlass für Ärger und Frustration ist.<sup>174</sup> Wie stark die Anzahl der Überstunden von Bauführungskräften mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz zusammenhängt, ist nicht bekannt und kann bei weiterführenden Forschungsarbeiten festgestellt werden.

### 5.2.3 Gehalt/Lohn

Das Gehalt, der Lohn und sämtliche finanziellen Entschädigungen gehören nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* ebenfalls zu den Hygienefaktoren. Ist die Höhe der finanziellen Zahlung genügend hoch, so löst dies noch keine Zufriedenheit aus. Durch diesen Umstand kann lediglich Unzufriedenheit vermieden werden, die nur dann zum Vorschein kommt, wenn das Gehalt bzw. der Lohn aus Sicht der Mitarbeiter zu niedrig ist.<sup>175</sup>

In diesem Zusammenhang wichtig zu erwähnen ist der Umstand, dass Lohnerhöhungen nur dann Sinn ergeben, wenn die Bezahlung als unfair empfunden wird. Die Studie von *Cohn* und *Maréchal* zeigt, dass Mitarbeiter, die zufrieden mit ihrer Entschädigung sind, keinen zusätzlichen Ansporn durch eine Erhöhung erlangen.<sup>176</sup> Ca. 80,00% in der Baubranche tätigen Personen geben an, mit dem monatlichen Gehalt zufrieden zu sein, wodurch sich nach *Cohn* und *Maréchal* eine Erhöhung nur punktuell rentiert.<sup>177</sup> Außerdem haben 49,00% der Personen angegeben, dass sie vollkommen zufrieden sein würden, wenn die Entschädigung passt. Weitere Studien haben wiederum ergeben, dass nicht die Höhe sondern die Gerechtigkeit der Vergütung zu Zufriedenheit führt. Das heißt, Mitarbeiter sind zufriedener, wenn sie die Entlohnung für ihre Leistung als gerecht empfinden, unabhängig von der Höhe des Einkommens.<sup>178</sup>

### 5.2.4 Betriebsklima

Das Betriebsklima, die Arbeitskollegen und die persönliche Beziehung zu ihnen sind ein wesentliches und zentrales Element der Mitarbeiterzufriedenheit und werden in der Literatur am häufigsten als Einflussfaktor angegeben (siehe Tabelle 5.1) Das soziale Bedürfnis ist Teil einer jeden Person und wird durch Kollegen, die einen akzeptieren und wertschätzen, befriedigt. Das Betriebsklima vermittelt sozusagen ein Teamgefühl

<sup>174</sup> Vgl. LANG, W.: Führungsteamzusammenstellung bei Hochbaustellen. Ansätze zur Zusammenstellung des Projektteams in Abhängigkeit relevanter Einflussfaktoren. S. 215.

<sup>175</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>176</sup> Vgl. COHN, A.; MARÉCHAL, M.: Mehr Lohn – mehr Motivation, ein Trugschluss? <https://michelmarechal.com/sites/default/files/u12/Lohn%20und%20Motivation.pdf>, Datum des Zugriffs: 10.04.2020.

<sup>177</sup> Vgl. LANG, W.: Führungsteamzusammenstellung bei Hochbaustellen. Ansätze zur Zusammenstellung des Projektteams in Abhängigkeit relevanter Einflussfaktoren. S. 215.

<sup>178</sup> Vgl. MENIG, I.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung. S. 14.

und wird mit kollegialem Umgang und der Work-Life-Balance verbunden.<sup>179</sup>

In der Baupraxis ist das Aufrechterhalten eines guten Betriebsklimas schwierig, da sich die Arbeitssituationen und die Teamzusammenstellungen auf Grund neuer Baustellen oder Projekte öfters ändern. Kooperationsbereitschaft und Kommunikation müssen von Beginn an gefördert werden, um Konflikte zu vermeiden. Durch den zunehmenden Druck in der Bauindustrie und den wachsenden Anforderungen entstehen vermehrt Konfliktherde auf den Baustellen, wodurch Freundschaften zwischen den Mitarbeitern seltener werden. Untersuchungen haben ergeben, dass die Hälfte der befragten Bauführungskräfte Verbesserungspotenzial des Betriebsklimas sehen.<sup>180</sup>

### 5.3 Zwischenfazit

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird von unzähligen Aspekten, wie beispielsweise von dem Betriebsklima, den Arbeitszeiten oder dem Gehalt bzw. dem Lohn, beeinflusst. Je nach Literatur sind unterschiedliche Einflussfaktoren vorzufinden, wobei einige, wie zum Beispiel das Betriebsklima, der Führungsstil der Vorgesetzten oder das Gehalt, häufiger anzutreffen sind. Je nach Unternehmen, Situation oder Person haben Aspekte unterschiedlichen Einfluss, wodurch eine universelle Beantwortung der Frage „Welche Einflussfaktoren beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit wie stark“ ausgeschlossen ist. Befragungen, wie auch jene im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 8 und 9), haben den Zweck, die einflussreichsten Faktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche zu finden, die punktuell verbessert werden können. Mit diesen Erkenntnissen aus dem fünften Kapitel können Vergleiche mit den empirischen Ergebnissen aus der schriftlichen Befragung und den Interviews gezogen werden (siehe Kapitel 9).

<sup>179</sup> Vgl. MENIG, I.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung. S. 14.

<sup>180</sup> Vgl. LANG, W.: Führungsteamzusammenstellung bei Hochbaustellen. Ansätze zur Zusammenstellung des Projektteams in Abhängigkeit relevanter Einflussfaktoren. S. 215.



## 6 Bauunternehmen in Österreich

Der folgende und letzte Teil der theoretischen Auseinandersetzung sich mit unternehmens- und personenbezogenen Merkmalen von österreichischen Bauunternehmen. Essentiell wird dieses Kapitel, um Vergleiche mit den empirischen Ergebnissen, welche sich auf Kärnten beschränken, vollziehen zu können und Zusammenhänge zwischen österreichischen und Kärntner Kennzahlen, welche sich auf die Unternehmens- und Personalstruktur beziehen, zu gewinnen. Am Ende des sechsten Kapitels werden zwei Arten, in denen die Bauwirtschaft eingeteilt werden kann, näher betrachtet, um die empirische Untersuchung einzugrenzen. Die Übersicht bzw. der Ablauf des sechsten Kapitels ist in Bild 6.1 ersichtlich.

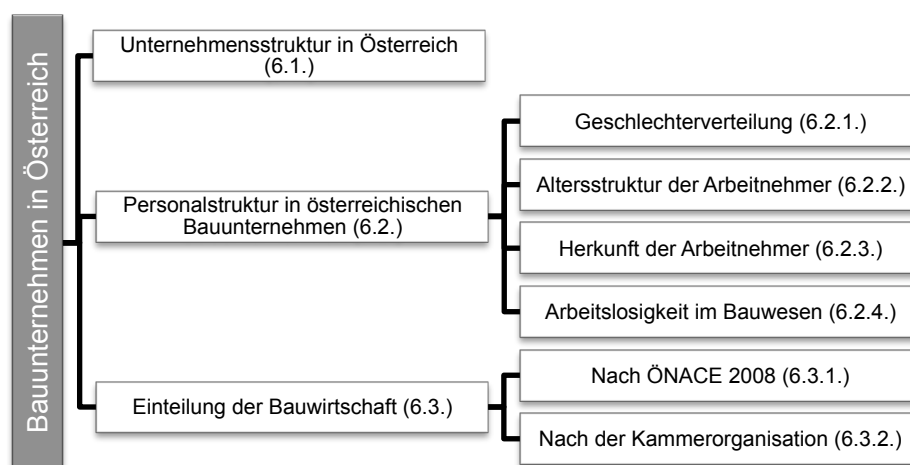
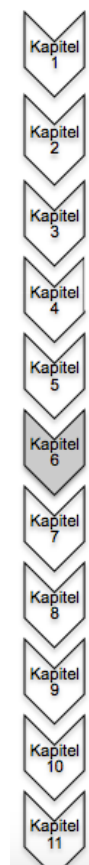


Bild 6.1 Übersicht Kapitel Nr. 6: Bauunternehmen in Österreich

### 6.1 Unternehmensstruktur in Österreich

Unternehmen lassen sich durch verschiedene Kriterien voneinander unterscheiden. Einer dieser Eigenschaften ist die Rechtsform, denn Unternehmen können zwischen Einzelunternehmen, Personen- oder Kapitalgesellschaften unterschieden werden. Weitere Kriterien, um eine Trennung vorzunehmen, sind die Branchenzuordnung, die räumliche Struktur, die Art der unternehmerischen Tätigkeit und die Unterscheidung nach der Größe. Für Bauunternehmen eignet sich vor allem die Klassifi-

zierung nach der Größe, wobei zwischen Kleinst-, Klein, Mittel- und Großunternehmen unterschieden wird.<sup>181</sup>

Untenstehende Tabelle 6.1 gibt einen Überblick über die Einteilung der Unternehmen der Größe nach. Dabei werden die vier Kriterien Mitarbeiteranzahl, Bilanzsumme oder Umsatz und Eigenständigkeit verwendet.

Tabelle 6.1 Klassifizierung von Unternehmen der Größe nach<sup>182</sup>

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
<b>Kleinstunternehmen</b>	bis 9	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25%
<b>Kleinunternehmen</b>	bis 49	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €	
<b>Mittelunternehmen</b>	bis 249	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €	
<b>Großunternehmen</b>	ab 250	> 50 Mio. €	> 43 Mio. €	

Mit Hilfe der Klassifizierung der Größe nach lassen sich österreichische Unternehmen in die vier oben beschriebenen Konstrukte unterteilen. Die Anzahl der Unternehmen und die dazugehörige Anzahl an Beschäftigten sind in Tabelle 6.2 ersichtlich.

Tabelle 6.2 Anzahl an Unternehmen und Beschäftigte in Österreich 2017<sup>183</sup>

	Unternehmen		Beschäftigte	
	absolut	%	absolut	%
Kleinstunternehmen	287.078	87,00%	712.894	24,62%
Kleinunternehmen	36.231	10,97%	689.216	23,80%
Mittelunternehmen	5.541	1,68%	556.460	19,22%
<b>KMU insgesamt</b>	<b>328.850</b>	<b>99,65%</b>	<b>1.958.570</b>	<b>67,64%</b>
Großunternehmen	1.160	0,35%	937.018	32,36%
<b>Gesamt</b>	<b>330.010</b>	<b>100%</b>	<b>2.895.588</b>	<b>100%</b>

<sup>181</sup> Vgl. HECK, et. al.: Bauwirtschaftslehre (Master). S. 62ff.

<sup>182</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020.

<sup>183</sup> Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort: Datenanhang zum Mittelstandbericht 2018. <https://www.bmdw.gv.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020.

Aus dem Mittelstandsbericht 2018 geht hervor, dass 99,65% aller österreichischen Unternehmen Klein- oder Mittelunternehmen (weniger als 250 Mitarbeitern) sind (Stand 2017). Diese KMUs bestehen größtenteils aus Kleinstunternehmen mit weniger als neun Personen (87,00%). In Österreich sind nur 1.160 (0,35%) Großunternehmen zu finden, beschäftigen jedoch ca. ein Drittel der Arbeitnehmer. In Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen sind ca. zwei Millionen Österreicher tätig und sind für 62,80% der Umsätze verantwortlich. Der größten Anteil an Arbeitnehmern ist trotz der geringen Größe in Kleinstunternehmen zu finden.<sup>184</sup>

Tabelle 6.2 umfasst alle österreichischen Wirtschaftsbereiche. Die Anzahl an Unternehmen und Beschäftigten in der Bauwirtschaft sind in untenstehender Tabelle 6.3 abgebildet.

Tabelle 6.3 Anzahl an Unternehmen und Beschäftigte in der Bauwirtschaft 2017<sup>185</sup>

	Unternehmen		Beschäftigte	
	absolut	%	absolut	%
Kleinstunternehmen	29.847	82,55%	85.460	28,37%
Kleinunternehmen	5.629	15,57%	109.777	36,45%
Mittelunternehmen	606	1,67%	56.517	18,76%
<b>KMU insgesamt</b>	<b>36.082</b>	<b>99,79%</b>	<b>251.754</b>	<b>83,58%</b>
Großunternehmen	75	0,21%	49.450	16,42%
<b>Gesamt</b>	<b>36.157</b>	<b>100%</b>	<b>301.204</b>	<b>100%</b>

Demnach sind die prozentuellen Anteile ähnlich der Gesamtwirtschaft. Aus den Daten der Statistik Austria ist zu erkennen, dass nahezu alle (99,79%) Unternehmen unter 250 Mitarbeiter aufweisen. Die meisten bestehen aus Kleinstunternehmen mit weniger als neun Personen. In Österreich sind 75 Großunternehmen in der Baubranche zu finden, die zusammen rund 50.000 Mitarbeiter beschäftigen. Die meisten Arbeitnehmer sind in Kleinunternehmen (zehn bis 49 Personen) zu finden, was mehr als ein Drittel von insgesamt 300.000 Beschäftigten in der Bauwirtschaft beträgt. Die Bauwirtschaft hat 2017 13.260 Arbeitnehmer mehr beschäftigt als im Jahr 2015, dies entspricht einem Plus von 4,60%. Werden alle Bauunternehmen in Österreich zusammengezählt, so ergibt

<sup>184</sup> Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort: Datenanhang zum Mittelstandsbericht 2018. <https://www.bmdw.gv.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020.

<sup>185</sup> Vgl. Statistik Austria: Hauptergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2017 nach Gruppen der ÖNACE 2008 und nach Beschäftigungsgrößenklassen. [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

die Summe 36.157. Dies entspricht ein Plus von 1.593 Unternehmen bzw. 4,60% gegenüber dem Vergleichsjahr 2015.<sup>186</sup>

## 6.2 Personalstruktur in österreichischen Bauunternehmen

Im nächsten Schritt werden die Unternehmen näher betrachtet. In Bauunternehmen sind grundsätzlich folgende Beschäftigte zu finden:<sup>187</sup>

- Gewerbliche Arbeitnehmer und
- technische oder kaufmännische Angestellte

Für Arbeitnehmer, die in Bauunternehmen tätig sind, ist der Kollektivvertrag für Bauindustrie und Baugewerbe von Bedeutung, da sie der Gewerbeordnung unterliegen. Angestellte sind dem Kollektivvertrag für Angestellte des Baugewerbe und der Bauindustrie unterstellt.<sup>188</sup>

Die prozentuelle Aufteilung von Angestellten und Arbeiter in der Baubranche ist in Bild 6.2 dargestellt. Mehr als zwei Drittel (68,70%) der Beschäftigten sind demnach gewerbliches Personal, 28,10% Angestellte und 3,20% Lehrlinge, die in dieser Statistik separat aufgeführt werden.

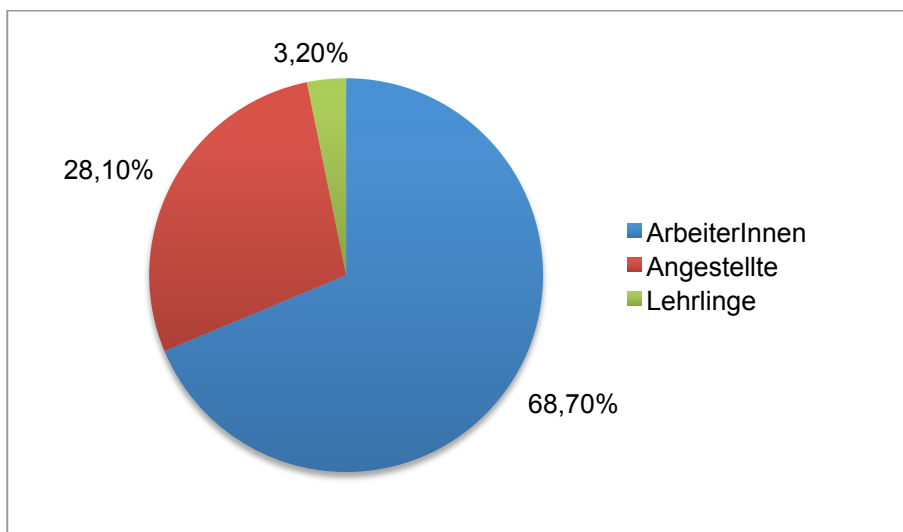


Bild 6.2 Angestellte und Arbeiter in der Baubranche 2019<sup>189</sup>

<sup>186</sup> Vgl. Statistik Austria: Hauptergebnisse der Leistungs- und Strukturstatistik 2017 nach Gruppen der ÖNACE 2008 und nach Beschäftigungsgrößenklassen. [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

<sup>187</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 62.

<sup>188</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 62f.

<sup>189</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Unselbstständig Beschäftigte nach Wirtschaftsbereichen 2019. [http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaeftigte-wb.pdf?\\_ga=2.135308977.1061917219.1586784702-508126775.1586784702](http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaeftigte-wb.pdf?_ga=2.135308977.1061917219.1586784702-508126775.1586784702), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

Zu den gewerblichen Arbeitnehmern gehören Hilfs- und Facharbeiter. Erstgenannte unterstützen die Facharbeiter, welche ihre Tätigkeit durch einen Lehrberuf erlernt haben. Kaufmännische Angestellte sind unter anderem Personen, die für die Buchhaltung, Lohnverrechnung oder für den Einkauf zuständig sind. Zu ihnen zählen auch Angestellte des Sekretariats. Die zweite Gruppe umfasst Bauleiter, Poliere, Bauzeichner und Bautechniker, die zu den technischen Angestellten zählen.<sup>190</sup>

### 6.2.1 Geschlechterverteilung

Wird die Unterteilung nicht zwischen Angestellten und Arbeiter getätigt, sondern die Personalstruktur auf Hinblick des Geschlechts durchleuchtet, so stellt sich heraus, dass die Baubranche eine männerdominierte Gesellschaft ist. Der Frauenanteil liegt lediglich bei zwölf Prozent (siehe Bild 6.3), wobei ein kleiner Anstieg zu 2016 zu verzeichnen ist (+0,4%).

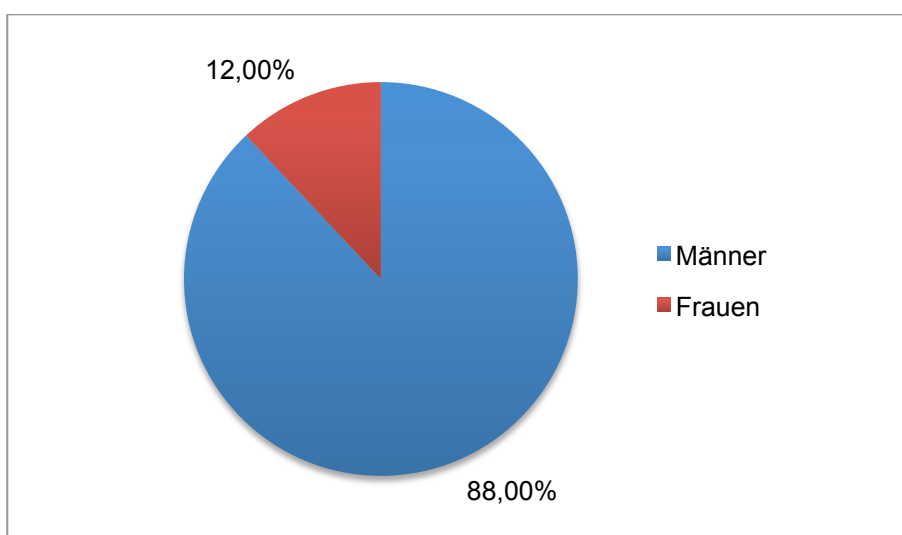


Bild 6.3 Frauenanteil in der Baubranche 2018<sup>191</sup>

Bei der Auswertung der Fragebögen (siehe Kapitel 9.2) werden die personenbezogenen Erkenntnisse benötigt, um diese Merkmale, wie zum Beispiel das Geschlecht, mit jenen der schriftlichen Befragung zu vergleichen, um zu sehen, ob die auserwählte Stichprobe mit den Gegebenheiten der österreichischen Baubranche übereinstimmen.

<sup>190</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 63.

<sup>191</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Branchendaten Bau. [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_101.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_101.pdf), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

## 6.2.2 Altersstruktur der Arbeitnehmer

Werden Arbeiter, Angestellte und Lehrlinge in der Bauwirtschaft in Altersgruppen unterteilt, so verteilt sich die Anzahl der Arbeitnehmer gleichmäßig über das Alter hinweg. Zwischen 19 und 30, 31 und 40, 41-50 Jahren sind jeweils ca. ein Viertel der Beschäftigten wiederzufinden. Zwischen 51 und 60 Lebensjahren nimmt die Anzahl der Arbeitskräfte ab. Über 60 Jahren wird der Anteil verschwindend gering (siehe Tabelle 6.4). Dies ist auf die Schwerarbeitspension zurückzuführen, da Arbeitnehmer, die ihr 60. Lebensjahr erreichen, unter gewissen Umständen Anspruch darauf besitzen. Regelmäßige Nachtschichten, Hitze und Kälte, schwere Arbeitstätigkeiten oder Arbeiten unter chemischen und physikalischen Umständen sind Gründe für eine vorzeitige Pensionierung.<sup>192</sup> Trotz dieser Schwerarbeitspension können einige Arbeitnehmer vor Erreichen des 60. Lebensjahres keine Baustellentätigkeiten auf Grund der hohen körperlichen Belastung mehr ausführen, weshalb das Überbrückungsgeld mit 01.01.2014 eingeführt wurde. Dieses wird durch die Arbeitgeber finanziert, indem sie einen Zuschlag vom Lohn an die Bauarbeiter-, Urlaubs- und Abfertigungskassa (kurz: BUAK) abgeben. Dieses Überbrückungsgeld kann folglich von Bauarbeitern, die bis zur Pensionierung keine Baustellentätigkeiten mehr verrichten können, in Anspruch genommen werden.<sup>193</sup>

Tabelle 6.4 Altersstruktur in der Baubranche 2019<sup>194</sup>

Alter	Anteil 2019 in %
bis 18 Jahre	4,28 %
19 – 30 Jahre	24,27 %
31 – 40 Jahre	24,14 %
41 – 50 Jahre	24,84%
51 – 60 Jahre	20,98 %
61 – 65 Jahre	1,33 %
über 65 Jahre	0,17 %

Tabelle 6.4 gibt einen Überblick der Altersstruktur in der Baubranche 2019. Diese Zahlen werden ebenfalls im Kapitel 9.2 herangezogen, um die Stichprobe der schriftlichen Befragung, welche sich nur auf Kärnten

<sup>192</sup> Vgl. Arbeiterkammer Österreich: Schwerarbeitspension. <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/pensionsformen/Schwerarbeitspension.html>, Datum des Zugriffs: 19.04.2020.

<sup>193</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Überbrückungsgeld für Bauarbeiter. [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/ueberbrueckungsgeld\\_fuer\\_Bauarbeiter.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/ueberbrueckungsgeld_fuer_Bauarbeiter.html), Datum des Zugriffs: 19.04.2020.

<sup>194</sup> Vgl. Bauarbeiter- Urlaubs- und Abfertigungskassa (BUAK): Altersstruktur der Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt ab 2006. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken.](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken.), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

bezieht, mit den Gegebenheiten in der österreichischen Baubranche zu vergleichen, damit die Gruppe an befragten Personen jegliche Altersschichten repräsentieren.

### 6.2.3 Herkunft der Arbeitnehmer

Die Personalstruktur in österreichischen Bauunternehmen wird folglich auf Hinblick der Arbeitnehmerherkunft untersucht. Die BUAK erhebt monatlich alle am Bau Beschäftigten, die in ihrem System erfasst sind. Die Jahresdurchschnittswerte sind in Tabelle 6.5 dargestellt.

Tabelle 6.5 Herkunft der Arbeitnehmer 2019 mit Vergleich zu 2014<sup>195</sup>

Herkunft	2019		2014	
	absolut	%	absolut	%
<b>Österreich</b>	<b>81.753</b>	<b>62,44 %</b>	<b>77.612</b>	<b>68,40 %</b>
<b>EU-Staaten (exkl. AUT)</b>	<b>34.491</b>	<b>26,35 %</b>	<b>19.926</b>	<b>17,56 %</b>
Ungarn	5.143	3,93 %	3.431	3,02 %
Kroatien	3.861	2,96 %	2.651	2,34 %
Polen	9.491	7,25 %	4.719	4,16 %
Rumänien	5.111	3,90 %	1.945	1,71 %
Deutschland	2.700	2,06 %	3.060	2,70 %
Tschechien	1.187	0,91 %	793	0,70 %
Slowakei	2.714	2,07 %	1.204	1,06 %
Slowenien	2.257	1,72 %	1.359	1,20 %
restliche EU-Staaten	2.029	1,55 %	764	0,67 %
<b>Nicht-EU-Staaten</b>	<b>14.675</b>	<b>11,21 %</b>	<b>15.935</b>	<b>14,04 %</b>
Bosnien & Herzegowina	4.896	3,74 %	4.466	3,95 %
Türkei	3.199	2,44 %	3.327	2,92 %
Serbien	2.303	1,76 %	1.212	1,07 %
(Nord-) Mazedonien	1.366	1,05%	992	0,87 %
restliche Nicht-EU-Staaten	2.911	2,22 %	5.938	5,23 %
<b>Gesamt</b>	<b>130.919</b>	<b>100 %</b>	<b>113.473</b>	<b>100 %</b>

<sup>195</sup> Vgl. Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskassa (BUAK): Herkunft der Arbeitnehmer in österreichischen Betrieben. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken.](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken.), Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

Wie aus der Tabelle 6.5 zu entnehmen ist, sind 2019 130.919 Arbeitnehmer im System der BUAK erfasst worden. Dies entspricht einem Plus von 17.446 Arbeitskräften bzw. 15,37%. Mehr als 60% davon sind österreichische Staatsbürger, wobei der prozentuelle Anteil in den letzten Jahren abgenommen hat. Zwar sind mehr Österreicher am Bau tätig, jedoch nimmt die Anzahl der Nicht-Österreicher stärker zu. Diese setzen sich zu einem großen Teil aus polnischen Staatsbürgern zusammen, deren Anzahl sich in den letzten fünf Jahren verdoppelt hat. Auch die Anzahl an rumänischen, ungarischen, kroatischen, slowenischen oder slowakischen Arbeitern hat sich verstärkt. Ein Plus ist vor allem bei Arbeitnehmern aus der europäischen Union zu verzeichnen. Einzig allein die Zahl der Nicht-EU-Bürger nimmt ab.

Die Arbeitnehmerherkunft spielt vor allem bei der Auswertung der Interviews eine Rolle, da Führungskräfte Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Herkunft der Arbeiter und Angestellten sehen (siehe Kapitel 9.1).

#### 6.2.4 Arbeitslosigkeit im Bauwesen

Die Arbeitslosigkeit im Bauwesen wird laufend erhoben und ist in nachstehendem Bild 6.4 abgebildet. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass die Abbildung Jahresdurchschnitte verwendet, da die Baubranche stark saisonabhängig ist (siehe Bild 6.5). Die hohe Arbeitslosigkeit ist vor allem dem starken Wettbewerb und dem Preiskampf geschuldet. Der Drang der Billigarbeitskräfte aus dem Ausland erhöht die Anzahl der Arbeitslosen weiter. Wie in Bild 6.4 ersichtlich, erfährt die Bauwirtschaft seit 2015 einen Aufschwung, da die öffentliche Hand massiv in den Ausbau von Schulen und Krankenhäusern investiert. Außerdem begünstigen Steuerreformen und Wohnbauoffensiven den privaten Wohnungsbau.<sup>196</sup> 2019 ist die durchschnittliche Arbeitslosigkeit bei knapp 34.000 Personen gelegen.

<sup>196</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS): Bauwirtschaft gewinnt an Schwung. <https://www.ams.at/>, Datum des Zugriffs: 19.04.2020.



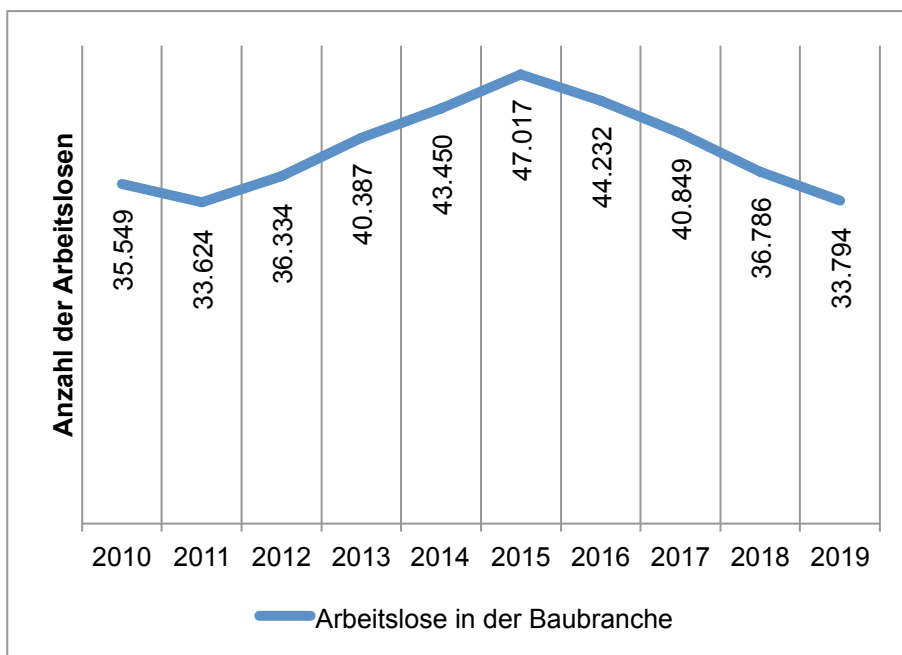


Bild 6.4 Entwicklung der durchschnittlichen Arbeitslosigkeit im Bau seit 2010<sup>197</sup>

Wie bereits erwähnt, ist die Baubranche stark saisonal abhängig. In den Monaten Dezember und Jänner steigt die Arbeitslosigkeit auf Grund der Witterungsbedingungen stark an und erreicht ihren Höhepunkt. Bild 6.5 zeigt zunächst den typischen Verlauf der saisonalen Arbeitslosigkeit am Beispiel des Jahres 2019. Durch die besseren Witterungsverhältnisse steigt in den Frühlings- und Sommermonaten die Auftragslage und Personal wird wieder eingestellt.<sup>198</sup> Bild 6.5 zeigt auch die Auswirkungen der Ausnahmesituation im Frühjahr 2020. Anstelle des erwarteten Sinkens der Arbeitslosigkeit im März, ist diese auf Grund der Covid-19-Krise im März 2020 wieder angestiegen, ehe sie sich langsam wieder normalisiert.

<sup>197</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS): Arbeitslose nach zuletzt ausgeübten Beruf. <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>, Datum des Zugriffs: 16.04.2020.

<sup>198</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 69.

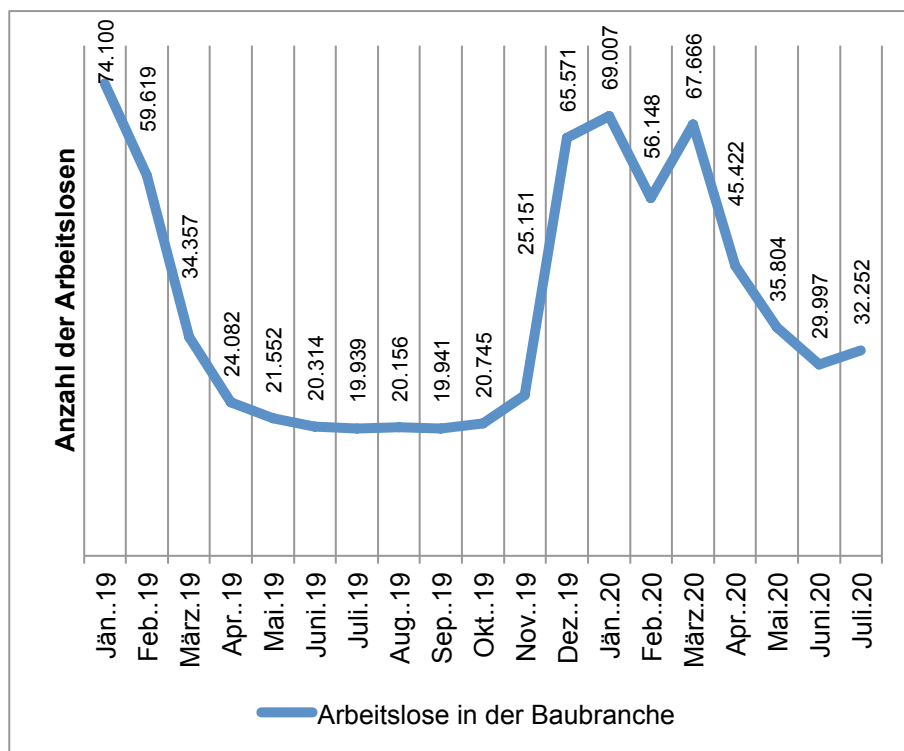


Bild 6.5 Entwicklung der Arbeitslosigkeit im Bau seit Jänner 2019<sup>199</sup>

Diese personenbezogenen Daten in der Baubranche werden hier dargestellt, um im empirischen Teil Zusammenhänge zwischen Faktoren, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, wie beispielsweise der Arbeitsplatzsicherheit und der Arbeitslosigkeit in der Baubranche zu erkennen. Außerdem sollen im empirischen Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit Mitarbeiterzufriedenheitsveränderungen auf Grund der Situation rund um Covid-19 ermittelt werden.

### 6.3 Einteilung der Bauwirtschaft

Die Einteilung der Bauwirtschaft wird vor allem bei der Erstellung der Fragebögen und bei der Auswahl der Stichprobe essentiell, um die Grundgesamtheit einzugrenzen. Da Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes untersucht werden, muss zunächst geklärt werden, welche Unternehmen in die Kategorie des Bauhauptgewerbes fallen. Um die Bauwirtschaft einzuteilen, ist zuallererst eine genaue Begriffserläuterung notwendig. Die Bauwirtschaft ist ein Teil der Volkswirtschaft und beschäftigt sich vorrangig mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von

<sup>199</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS): Arbeitslose nach zuletzt ausgeübten Beruf. <http://iambweb.ams.or.at/iambweb/>, Datum des Zugriffs: 20.08.2020.

Bauwerken.<sup>200</sup> Damit ist das Wirken aller Beteiligten, die an der Umsetzung von Bauprojekten involviert sind, zu verstehen. Dazu zählen auch die Gestaltung vertraglicher Beziehungen, die Vorarbeit für die Erstellung von Bauwerken und die anschließende Errichtung. In den Bauprozess werden alle Baubeteiligten eingegliedert. Dazu zählen Bauherren, Planer, Architekten, Bauunternehmungen, Fachleute, Lieferanten, Verwalter, Betreiber, Investoren, Geldgeber und Banken.<sup>201</sup>

Die Einteilung der Bauwirtschaft wird in den folgenden Kapiteln 6.3.1 und 6.3.2 auf zwei verschiedenen Weisen vorgenommen, da eine einheitliche Einteilung nicht klar festgelegt ist. Somit kann die Bauwirtschaft nach der ÖNACE 2008 oder nach der Kammerorganisation eingeteilt werden.

### 6.3.1 Nach ÖNACE 2008

Die ÖNACE<sup>202</sup> 2008, welche die ÖNACE 2003 als Vorgängerversion ablöste, dient als statistisches Instrument, um auf europäischer Ebene Vergleiche ziehen zu können. Die ÖNACE als Wirtschaftstätigkeitenklassifikation, welche vom europäischen Parlament eingeführt worden sind, umfasst 21 Abschnitte, die mit den Buchstaben A bis U codiert werden. Diese sind in Tabelle 6.7 ersichtlich, wobei die Bauwirtschaft in Abschnitt F wiederzufinden ist.<sup>203</sup>

Tabelle 6.6 Klassifizierung der Wirtschaftstätigkeiten nach ÖNACE 2008<sup>204</sup>

Code	Titel
A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
C	Herstellung von Waren
D	Energieversorgung
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
<b>F</b>	<b>Bau</b>
G	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
H	Verkehr und Lagerei
I	Beherbergung und Gastronomie
J	Information und Kommunikation
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
L	Grundstücks- und Wohnungswesen
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen

<sup>200</sup> Vgl. PEKRUL, S.: Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. S. 6.

<sup>201</sup> Vgl. HECK, et. al.: Bauwirtschaftslehre (Master). S. 1f.

<sup>202</sup> Das Wort NACE kommt aus dem Französischem und bedeutet übersetzt die „statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der europäischen Gemeinschaft“.

<sup>203</sup> Vgl. Statistik Austria: Klassifikationen. [https://www.statistik.at/web\\_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html](https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html), Datum des Zugriffs: 19.04.2020.

<sup>204</sup> Vgl. Statistik Austria: ÖNACE 2008 – Struktur. <http://www.statistik.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020.

N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Leistungen
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
P	Erziehung und Unterricht
Q	Gesundheits- und Sozialwesen
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
U	Exterritoriale Organisation und Körperschaften

Die ÖNACE 2008 verzichtet im Gegensatz zu ihrer Vorgängerversion auf sogenannte Unterabschnitte. Der nächste Teil der insgesamt sechsstelligen Kodierung beschreibt die Abteilungen. Im Abschnitt Bau sind drei Abteilungen zu finden: Hochbau (41), Tiefbau (42) und vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe (43). Diese Abteilungen und mit den dazugehörigen Gruppen sind in Tabelle 6.8 dargestellt. Darüber hinaus setzt die ÖNACE 2008 für die weitere Kodierung auf Klassen und Unterklassen, welche die sechsstellige Kodierung komplettieren.<sup>205</sup>

Tabelle 6.7 Klassifizierung der Bauwirtschaft nach ÖNACE 2008<sup>206</sup>

<b>F</b>	<b>Bau</b>
<b>F 41</b>	<b>Hochbau</b>
F 41.1	Erschließung von Grundstücken; Bauträger
F 41.2	Bau von Gebäuden
<b>F 42</b>	<b>Tiefbau</b>
F 42.1	Bau von Straßen und Bahnverkehrsstrecken
F 42.2	Leitungstiefbau und Kläranlagenbau
F 42.9	Sonstiger Tiefbau
<b>F 43</b>	<b>Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe</b>
F 43.1	Abbrucharbeiten und vorbereitende Baustellenarbeiten
F 43.2	Bauinstallation
F 43.3	Sonstiger Ausbau
F 43.9	Sonstige spezialisierte Bautätigkeiten

### 6.3.2 Nach der Kammerorganisation

Eine weitere Möglichkeit zur Klassifizierung der Bauwirtschaft ist die Einteilung nach der Kammerorganisation. Kammern sind Vertretungen für Arbeitnehmer in Österreich und gehören neben dem Österreichischen Gewerkschaftsbund (kurz: ÖGB) zu den Sozialpartnern. Diese verhan-

<sup>205</sup> Vgl. Statistik Austria: Klassifikationen. [https://www.statistik.at/web\\_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html](https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html), Datum des Zugriffs: 19.04.2020.

<sup>206</sup> Vgl. Statistik Austria: ÖNACE 2008 – Struktur. <http://www.statistik.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020.

deln zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern so lange, bis eine Lösung, die von beiden Seiten akzeptiert wird, erreicht wird.<sup>207</sup> In Österreich sind neben vielen kleinen Kammern wie die Ärztekammer, Zahnärztekammer, Rechtsanwaltskammer oder Ingenieurkammer drei große Kammern zu finden: Die Arbeiterkammer, welche die Interessen der Arbeitnehmer vertritt, die Landwirtschaftskammer und die Wirtschaftskammer. Die Bauwirtschaft kann der Wirtschafts- und Ingenieurkammer zugeschrieben werden. In Bild 6.6 ist das Konstrukt des österreichischen Kammersystems dargestellt. Wie hier zu sehen ist, lässt sich die Wirtschaftskammer in sieben Sparten unterteilen, wobei die Bauwirtschaft vier davon abdeckt. Demnach sieht die Einteilung nach der Kammerorganisation die Sparte Industrie, Gewerbe und Handel, Handel und Information und Consulting als Teile der Bauwirtschaft an.<sup>208</sup>

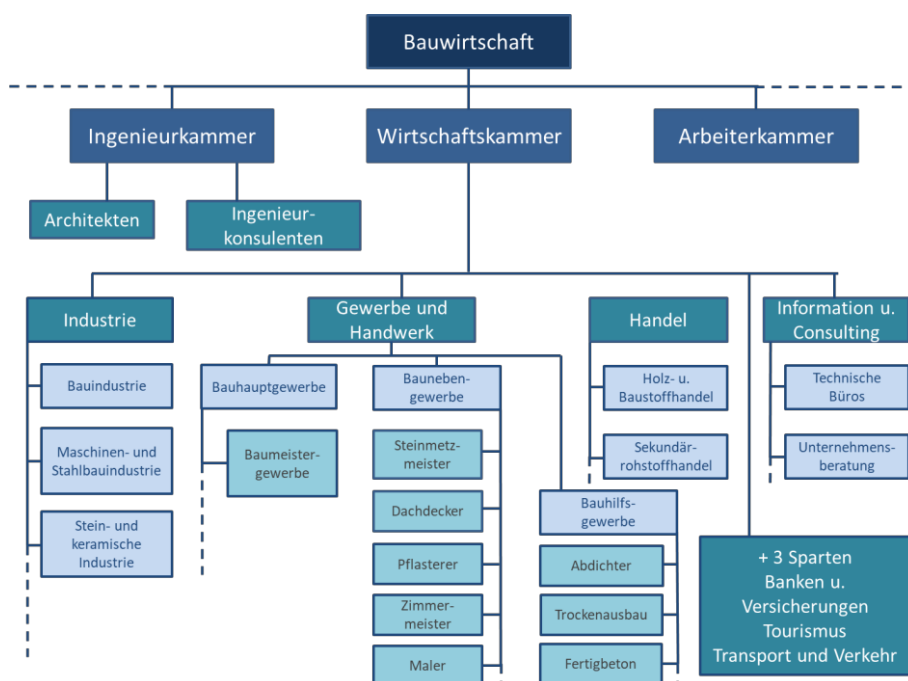


Bild 6.6 Einteilung der Bauwirtschaft nach der Kammerorganisation<sup>209</sup>

Die Sparte des Gewerbes und Handwerks unterteilt sich wiederum in das Bauhaupt-, Bauneben- und Bauhilfsgewerbe, die zusammengefasst das Baugewerbe bilden. Während Unternehmen des Baunebengewerbes für die Bauinstallation und Ausbaugewerke zuständig sind, führt das

<sup>207</sup> Vgl. Sozialpartner Österreich: Die österreichische Sozialpartnerschaft. <https://www.sozialpartner.at/>, Datum des Zugriffs: 19.04.2020.

<sup>208</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 22.

<sup>209</sup> VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 11. Vgl. dazu auch MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 284.

Bauhauptgewerbe Hoch- und Tiefbauten sowie spezialisierte Tätigkeiten aus.<sup>210</sup>

#### 6.4 Zwischenfazit

Das letzte Kapitel des theoretischen Teils hat sich der Bauwirtschaft und deren Eigenheiten gewidmet. Die Bauwirtschaft ist demnach nicht eindeutig definiert und lässt sich einerseits nach der Kammerorganisation, andererseits durch die ÖNACE 2008 einteilen. Essentiell wird die Einteilung der Bauwirtschaft bei der Eingrenzung der Grundgesamtheit des empirischen Teils. Wie bereits im Titel der vorliegenden Masterarbeit festgehalten, bezieht sich die empirische Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes. Aus diesem Grund ist im Kapitel 6.3. die Erläuterung des Bauhauptgewerbes und die Abgrenzung zum Baunebengewerbe erfolgt.

Personenbezogene Variablen sind in der Baubranche ebenfalls von Bedeutung. Typisch für die Bauwirtschaft ist der hohe Anteil an Männern, da die Arbeiten meist starke körperliche Belastungen darstellen. Auffallend ist ebenso der niedrige Anteil an älteren Arbeitnehmern, da diese aus eben erwähnten Gründen vorzeitig die Pension antreten können und müssen – Stichwort Schwerarbeitspension. Werden Arbeiter auf deren Herkunft analysiert, so stellt sich heraus, dass immer mehr Arbeitskräfte mit ausländischer Herkunft auf der Baustelle anzutreffen sind. Ebenso typisch für die Bauwirtschaft ist die saisonale Arbeitslosigkeit, da in den Wintermonaten auf Grund der Witterungsbedingungen keine Arbeitsbeschäftigung gefunden werden kann. Auffallend ist der untypische Arbeitslosenanstieg im März 2020 auf Grund der Covid-19-Krise. All diese personenbezogenen Merkmale der österreichischen Bauwirtschaft dienen als Grundlage für einen Vergleich mit der ausgewählten Stichprobe der schriftlichen Befragung (siehe Kapitel 9.2). Auch Zusammenhänge zwischen der Arbeitslosigkeit, den Auswirkungen der Coronakrise und der Mitarbeiterzufriedenheit werden im empirischen Teil der Masterarbeit behandelt (siehe Kapitel 9.1 und 9.2).

<sup>210</sup> Vgl. HECK, et. al.: Bauwirtschaftslehre (Master). S. 2f.

## 7 Fazit des theoretischen Diskurses

Bevor sich die Arbeit mit dem empirischen Teil auseinandersetzt, wird der erste Abschnitt, die theoretischen Ansätze, Revue passiert. Bild 7.1 gibt einen Überblick über die behandelten Themen des Theorieteils. Zu jedem Kapitel werden im Folgenden die wichtigsten Punkte in jeweils einem Absatz zusammengefasst und Erkenntnisse, die in den empirischen Teil mitgenommen werden können oder weiter untersucht werden müssen, werden angeführt.

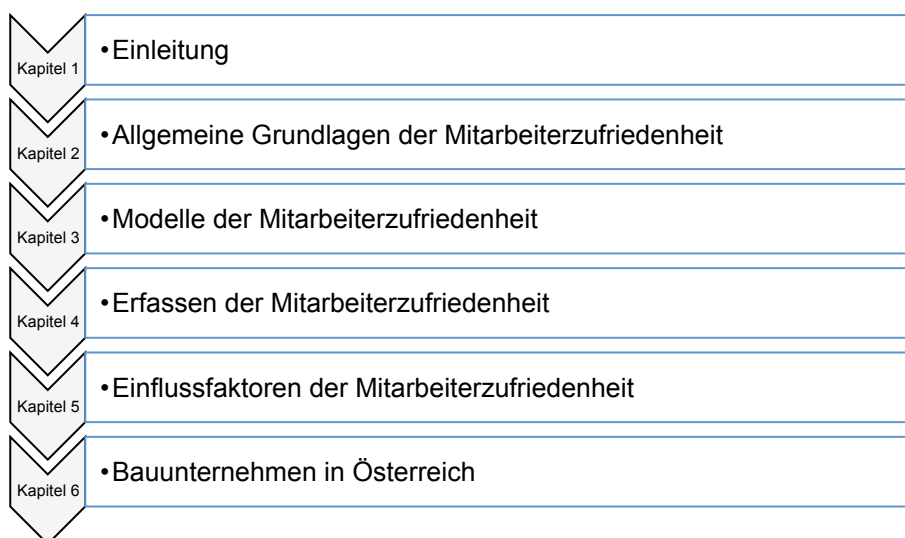


Bild 7.1 Überblick des theoretischen Teils



Nach dem einleitenden Kapitel folgten allgemeine Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit. Zunächst wurden die Begriffe Mitarbeiterführung und Motivation genauer erläutert, ehe eine Begriffsabgrenzung zu verwandten Begriffen wie Arbeits- oder Berufszufriedenheit geschaffen wurde. Erwähnenswert sind Abhängigkeiten zu den Variablen Alter, Schulbildung oder Geschlecht. In der Literatur sind verschiedene Ansätze zu finden, da die Mitarbeiterzufriedenheit zum Beispiel mit dem Alter ab- oder zunehmen oder einen U-förmigen Verlauf annehmen kann. Diese Zusammenhänge und Unterschiede zwischen der Arbeitszufriedenheit und Motivation werden im empirischen Teil näher betrachtet. Wichtige Erkenntnisse des zweiten Kapitels sind im aktuellen Forschungsstand (siehe Kapitel 2.5) zu finden und werden mit den Ergebnissen der schriftlichen Befragung und der Interviews in den Kapiteln 9.1 und 9.2 gegenübergestellt.

Nach den allgemeinen Grundlagen aus dem zweiten Kapitel folgte eine Einführung in die verschiedenen Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte etabliert haben. Wichtige Vertreter sind die Modelle von *Maslow*, deren Erweiterung nach *Alderfer*, *Herzberg*, *Vroom*, *Hackman & Oldham*, *Porter & Lawler* und *Brugge-*

*mann*. Vor allem die fünfstufige Bedürfnispyramide von *Maslow* und die Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* finden heutzutage großen Zuspruch. Zweitgenannter Ansatz beschäftigt sich vorrangig mit Hygienefaktoren, die vor allem zu Unzufriedenheit führen, und Motivatoren, die hauptverantwortlich für das Zustandekommen der Zufriedenheit sind. Diese Zwei-Faktoren-Theorie ist auch die Grundlage für die empirische Untersuchung, um Hygienefaktoren und Motivatoren in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes zu identifizieren.

Das dritte Kapitel hat sich mit der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigt. Zu unterscheiden sind hier die direkten und indirekten Methoden. Erstgenannte erfassen die Arbeitszufriedenheit über Interviews, die persönlich oder telefonisch stattfinden, schriftliche Befragungen oder über Workshops. Indirekte Methoden liefern Indikatoren, die auf eine etwaige Mitarbeiterunzufriedenheit in Unternehmen schließen lassen. Dazu zählen unter anderem Fluktuationen oder Fehlzeiten. Wichtig dabei ist, dass diese nur Hinweise geben und eine direkte Erfassung auf keinen Fall ersetzen. Welche Methoden Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes einsetzen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erfassen, wird ebenfalls Teil der empirischen Untersuchung sein.

Nach dem allgemeinen Kapitel (vgl. Kapitel 2), den Einführungen in die Modelle (vgl. Kapitel 3) und Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Kapitel 4) hat sich das fünfte Kapitel mit den zentralen Elementen der Zufriedenheit beschäftigt. Nach der Literaturrecherche wurden Faktoren, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen und am häufigsten genannt wurden, in Verbindung zu Bauunternehmen gebracht, um diese in die Auswertung der empirischen Ergebnisse des neunten Kapitels mit einzubeziehen.

Das Kapitel 6 hat sich mit allgemeinen Grundlagen der Bauwirtschaft beschäftigt, um eine Basis für die empirische Auseinandersetzung zu schaffen. Notwendig ist dieser Abschnitt, um die Befragungen einzugrenzen und um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu schaffen. Inhalte dieses Kapitels sind die Einteilung der Bauwirtschaft, branchen- und personenspezifische Daten gewesen. Teil dieser Auseinandersetzung ist auch die Auswirkung der Covid-19-Krise 2020 gewesen. Wie bereits im Titel der vorliegenden Masterarbeit festgehalten, bezieht sich die empirische Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes. Aus diesem Grund erfolgten die Erläuterung des Bauhauptgewerbes und die Abgrenzung zum Bau- nebengewerbe.



## 8 Empirische Untersuchung

Mit dem siebten Kapitel, dem Fazit des theoretischen Diskurses, wurde die Literaturrecherche abgeschlossen. Mit den folgenden Kapiteln startet folglich die empirische Auseinandersetzung, um die im ersten Kapitel formulierten Forschungsfragen zu beantworten. Zunächst wird der Aufbau der empirischen Untersuchung erläutert, während im Anschluss die Untersuchungsmethoden in den Unterkapiteln des aktuellen Abschnittes der Arbeit näher betrachtet werden (siehe Bild 8.1). Dabei stehen vor allem der Stichprobenumfang, die räumlichen, sachlichen und zeitlichen Eingrenzungen, der Aufbau und die Durchführung der Methode im Vordergrund, ehe die Ergebnisse der Untersuchung im neunten Kapitel beleuchtet werden.

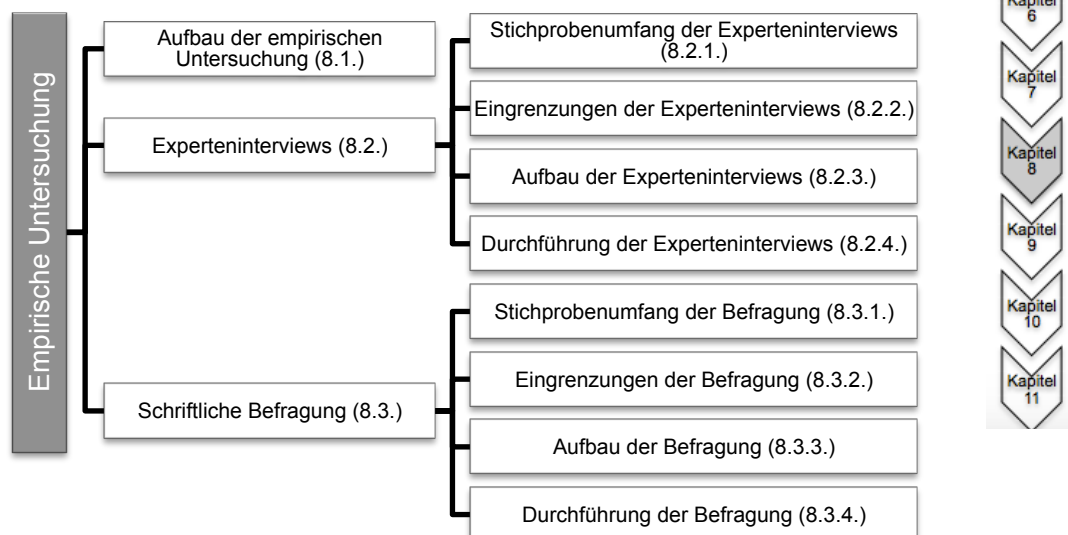


Bild 8.1 Übersicht Kapitel Nr. 8: Empirische Untersuchung

Bevor auf den Aufbau der empirischen Untersuchung in Kapitel 8.1 näher eingegangen wird, werden die Forschungsfragen und Ziele der Masterarbeit nochmals zusammengefasst wiedergegeben. Die Literaturrecherche hat grundlegende Informationen geliefert, die nun zu überprüfen sind, während ein Bezug zur Bauwirtschaft gezogen wird. Dabei sollen folgende Forschungsfragen aus Kapitel 1.1 und jene aus dem vorherigen Abschnitt geklärt und beantwortet werden. Die wichtigsten Fragestellungen werden nachfolgend zusammengefasst:

- Wie zufrieden sind Angestellte und Arbeiter? Welche Gründe sind für Zufriedenheitsunterschiede verantwortlich?
- Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind auf Grund der Covid-19-Krise zu erwarten?

- Welche Abhängigkeiten existieren zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Variablen Alter, Schulbildung, Geschlecht und Betriebszugehörigkeitsdauer?
- Welche Motivatoren und Hygienefaktoren sind in Kärntner Bauunternehmen ausschlaggebend?
- Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes erfasst?

### 8.1 Aufbau der empirischen Untersuchung

Nach der Einleitung in den zweiten Abschnitt der Masterarbeit, folgt eine Beschreibung über den Aufbau der Auseinandersetzung, da sich dieser Teil in zwei Bereiche gliedert: Der erste Teil umfasst die Experteninterviews, welche als Einzelinterviews mit Führungspersonen durchgeführt wurden. Durch diese Erhebungsmethode können einerseits Meinungen der Experten dargelegt werden, andererseits werden Einschätzungen der Führungspersonen aufgefasst. Mit Hilfe der Interviews können Teile der Forschungsfragen beantwortet werden und liefern wichtige Grundlagen für den Vergleich der Ergebnisse zwischen den beiden Erhebungsmethoden.

Der zweite Teil umfasst standardisierte Fragebögen, die sich im Gegensatz zu den Interviews nicht an Führungspersonen sondern an die Mitarbeiter von Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes richten. Durch den Einsatz von Fragebögen ist das Einbeziehen vieler Mitarbeiter möglich. Ziele sind die Erfassung des Status quo im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit und die Beantwortung der Forschungsfragen.

Im Folgenden werden die zwei Teile separat von einander in den Kapiteln 8.2 (Experteninterviews) und 8.3 (schriftliche Befragung) näher beschrieben.

### 8.2 Experteninterviews

Den Anfang der beiden Untersuchungsmethoden bilden die Experteninterviews, auf die in diesem Kapitel und in den folgenden Unterkapiteln 8.2.1 bis 8.2.4 näher eingegangen wird. Inhalte dieses Abschnittes sind der Stichprobenumfang, die Eingrenzungen, der Aufbau und die Durchführung. Dem vorangestellt werden eine Beschreibung der Experteninterviews und die Begründung für deren Einsatz bei der vorliegenden Masterarbeit.

Experteninterviews dienen primär dazu, Expertenwissen abzuholen. Dazu zählen Darstellungen, Sachverhalte, Hypothesen und Prozesse, die diese Experten beherrschen. Der Begriff Experte ist subjektiv, da angenommen wird, dass sie bestimmtes Wissen besitzen. Dieses Wissen ist

nicht für jedermann zugänglich und kann durch die Methode der Interviews gut vermittelt werden.<sup>211</sup> Die bisherige Auseinandersetzung mit dieser Thematik hat ergeben, dass nur wenige Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Baubranche in der Literatur vorhanden sind, weshalb sich eine Anwendung von Experteninterviews anbietet. Die Experten, welche im Rahmen dieser Masterarbeit interviewt werden, sind Personen in Führungspositionen (Abteilungsleiter, Niederlassungsleiter oder Geschäftsführer) und haben dadurch Einblicke rund um das Thema der Mitarbeiterzufriedenheit in den jeweiligen Unternehmen. Durch die Interviews können themenbezogene Sachverhalte und dadurch Forschungsfragen beantwortet, sowie Einschätzungen der Führungspersonen eingeholt werden, um den Ist-Stand zu erfassen und eine Basis für den Vergleich mit der schriftlichen Befragung zu schaffen.

### 8.2.1 Stichprobenumfang der Experteninterviews

Im nächsten Schritt wird der Stichprobenumfang für die Durchführung der Experteninterviews hergeleitet. Der Prozess von der Anzahl an Unternehmen bis hin zu den durchgeführten Interviews wird in Bild 8.2 erläutert.

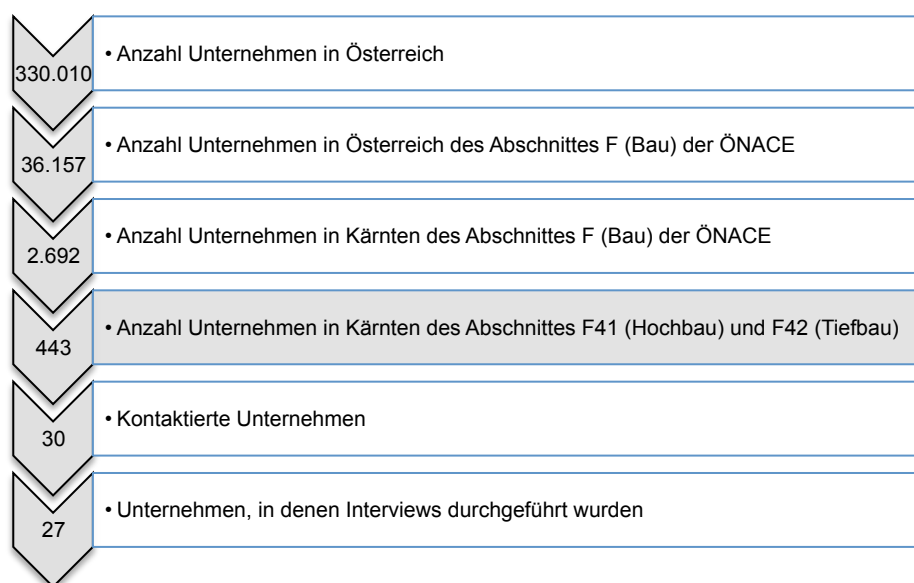


Bild 8.2 Stichprobenumfang der Experteninterviews<sup>212</sup>

<sup>211</sup> Vgl. JAHN, D. et. al.: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. S. 466f.

<sup>212</sup> Vgl. Statistik Austria: Branchendaten nach Bundesländer. [https://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas-oesterreich/branchendaten\\_im\\_bundeslaendervergleich/index.html](https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas-oesterreich/branchendaten_im_bundeslaendervergleich/index.html), Datum des Zugriffs: 26.04.2020.

Laut Statistik Austria und den erhobenen Branchendaten sind demnach in Österreich 330.010 Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, zu finden, wobei 36.157 dem Abschnitt F (Bau) gemäß der Einteilung nach der ÖNACE 2008 zu zuordnen sind. Wird diese Anzahl auf die neun Bundesländer aufgeteilt, so weist die Statistik 2.692 Unternehmen des Abschnittes F in Kärnten auf. Bei der Untersuchung im Rahmen dieser Masterarbeit werden nur Unternehmen des Abschnittes F41 (Hochbau) und F42 (Tiefbau) befragt, wodurch sich die Anzahl an Unternehmen auf 443 reduziert. 443 Unternehmen bilden auch die Grundgesamtheit. Von dieser Menge wurden 30 Unternehmen per Zufallsprinzip kontaktiert, wobei 27 einem Interview zugestimmt haben. Dies entspricht 6,09% der Grundgesamtheit. Im Anschluss wurde eine Führungsperson pro Unternehmen interviewt.

### 8.2.2 Eingrenzungen der Experteninterviews

Für die Durchführung der Experteninterviews sind sachliche, räumliche und zeitliche Ein- bzw. Abgrenzungen vollzogen worden, die in nachstehender Tabelle 8.1 ersichtlich sind.

Tabelle 8.1 Abgrenzungen der Experteninterviews

Abgrenzungsebene	Abgrenzung
sachlich	Die Größe der Bauunternehmen spielt bei der Abgrenzung der Befragung keine Rolle. Lediglich Bauunternehmen, welche Hoch- und Tiefbau Tätigkeiten ausführen, und deren Führungspersonen wurden ausgewählt.
räumlich	Die Interviews haben alle mit Führungspersonen, die in Bauunternehmen mit Sitz in Kärnten tätig sind, stattgefunden.
zeitlich	Die Interviews wurden in einem Zeitraum von Mittwoch, 15. April 2020, bis Mittwoch, 6. Mai 2020, (3 Wochen) durchgeführt.

### 8.2.3 Aufbau der Experteninterviews

Der fünfseitige Fragebogen bzw. Leitfaden für die Experteninterviews besteht aus zwei Teilen (siehe Anhang A.1.1):

1. Allgemeiner Teil
2. Hauptteil mit Fragen über die Zufriedenheit

Im ersten Teil werden allgemeine Daten, die für die Auswertung von Bedeutung sind, erfasst. Dazu zählen unter anderem der Name und Sitz des Unternehmens, die Mitarbeiteranzahl, der Name und die Position des Interviewpartners oder das Datum der Durchführung.

Der Hauptteil beschäftigt sich mit der Beantwortung der Fragen, die während des Interviews gestellt wurden, und beinhaltet insgesamt 29 Fragen. Für die Auswertung wurden diese aus organisatorischer Sicht in sechs Unterkategorien unterteilt, um die Vergleichbarkeit mit den Ergeb-

nissen der schriftlichen Befragung, zu erleichtern. Diese sechs Blöcke lauten wie folgt:

- Allgemeine Fragen zur Zufriedenheit im Unternehmen (5 Fragen)
- Fragen zur Messung der Zufriedenheit (6)
- Fragen zu den Faktoren der Zufriedenheit (2)
- Fragen zur Zufriedenheit in der Baubranche (2)
- Spezifische Fragen zur Zufriedenheit im Unternehmen (11)
- Fragen zu den Auswirkungen auf die Zufriedenheit auf Grund der Coronakrise (3)

Bei der Zusammenstellung wurden vorwiegend offene Fragen verwendet, um das Wissen der Experten besser aufzunehmen und zu Protokoll zu bringen. Fünf von den oben genannten 29 Fragen werden als geschlossene Fragen ausgeführt, um die Vergleichbarkeit mit der schriftlichen Umfrage zu verbessern. Der komplette Leitfaden für die Experteninterviews ist dem Anhang A.1.1 beigefügt.

#### 8.2.4 Durchführung der Experteninterviews

Wie bereits in den Kapiteln 8.2.1 und 8.2.2 beschrieben, wurden 30 Unternehmen telefonisch kontaktiert. Davon haben sich 27 Führungskräfte, in den 20 Fällen Geschäftsführer, in drei Fällen Niederlassungsleiter oder vier Fällen Abteilungsleiter, dazu bereit erklärt beim Interview teilzunehmen. In fünf der 27 Fälle wurde der Leitfaden vorab per Email zugesendet, um sich auf das Interview besser vorbereiten zu können. Die Interviews wurden im Anschluss zwischen dem 15. April und 6. Mai 2020 durchgeführt. Drei der 27 Interviews haben auf Wunsch der Teilnehmer und auf Grund der Situation rund um den Sars-Cov-2-Erreger telefonisch stattgefunden. Die restlichen 24 Befragungen wurden persönlich, in den Büros der jeweiligen Personen, abgehalten. Von den 27 durchgeführten Interviewpartnern haben zwölf Personen angegeben, aus Datenschutzgründen und firmeninternen Gründen namentlich nicht erwähnt wollen zu werden. Aus diesem Anlass werden in der vorliegenden Arbeit und Auswertung der Experteninterviews alle 27 Führungspersonen nicht namentlich erwähnt, um für Vereinheitlichung zu sorgen.

### 8.3 Schriftliche Befragung

Der zweite Teil der empirischen Auseinandersetzung beinhaltet auch schriftliche Befragungen in Form von standardisierten Fragebögen, um die Zufriedenheit aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen und um die formulierten Forschungsfragen zu beantworten. Die Wahl ist vor allem auf Grund der hohen Reichweite, der hohen Anonymität, der Erfassung der

Gesamtzufriedenheit und der guten Vergleichbarkeit der Ergebnisse auf die Methode der schriftlichen Befragungen gefallen (siehe Kapitel 4.1.1 und Tabelle 4.1). Vor allem der letztgenannte Punkt – die Vergleichbarkeit der Ergebnisse – ist auf Grund der großen Anzahl an retournierten Fragebögen ausschlaggebend gewesen. Zu erwähnen ist außerdem der Umstand, dass die Befragung auf gedrucktem Papier und nicht online durchgeführt wurde. Grund für diesen Entschluss ist die Meinung einiger Führungspersonen und Interviewpartner, dass die Rücklaufquote durch schriftliche Befragungen in gedruckter Form steigt, da vor allem Arbeiter auf Baustellen das Ausfüllen der Fragen auf Papier gegenüber das Beantworten einer Online-Umfrage auf einem Computer bevorzugen.

Analog zum Kapitel 8.2 werden auch hier der Stichprobenumfang, die Eingrenzungen, der Aufbau und die Durchführung der Befragung in den Unterkapiteln 8.3.1 bis 8.3.4 näher behandelt.

### 8.3.1 Stichprobenumfang der Befragung

Auch für die schriftliche Befragung wird nun der Stichprobenumfang hergeleitet, welcher in Bild 8.3 dargestellt wird.

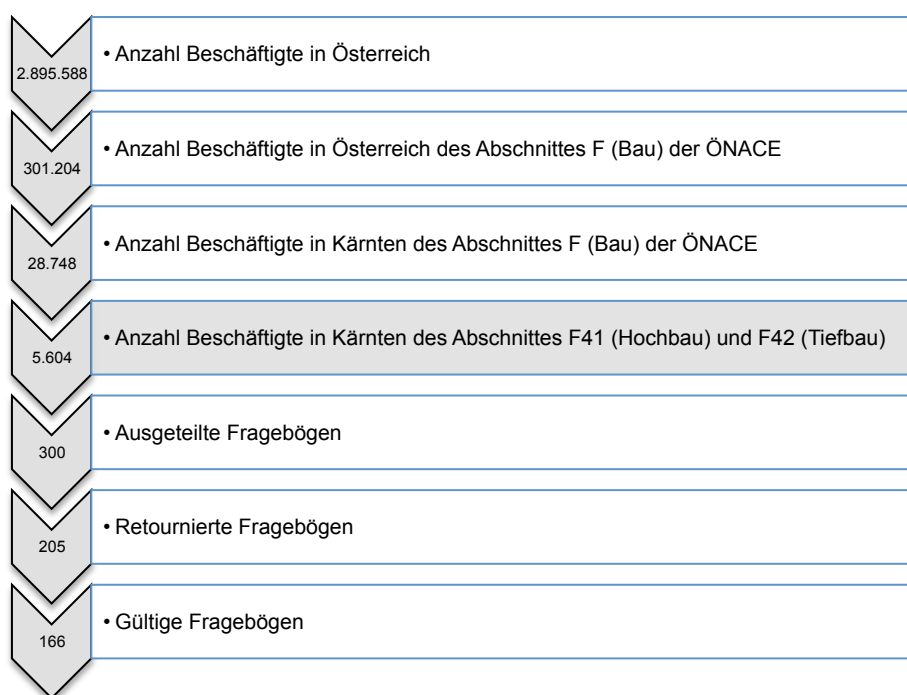


Bild 8.3 Stichprobenumfang der schriftlichen Befragung durch Fragebögen<sup>213</sup>

<sup>213</sup> Vgl. Statistik Austria: Branchendaten nach Bundesländer. [https://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas-oesterreich/branchendaten\\_im\\_bundeslaendervergleich/index.html](https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas-oesterreich/branchendaten_im_bundeslaendervergleich/index.html), Datum des Zugriffs: 26.04.2020.

Aus den Daten der Statistik Austria sind demnach in Österreich 2.895.588 Beschäftigte zu finden, wobei 301.204 dem Abschnitt F (Bau) gemäß der Einteilung nach der ÖNACE 2008 zu zuordnen sind (siehe Bild 8.3). 28.748 davon sind in Kärntner Bauunternehmen zu finden, wobei 5.604 Beschäftigte in Unternehmen, die Hoch- und Tiefbauten durchführen, tätig sind. Diese 5.604 Personen bilden auch die Grundgesamtheit. Das heißt, die Umfrage richtet sich an alle Beschäftigten. Zu ihnen zählen sowohl Hilfsarbeiter, Facharbeiter, Poliere, Bauleiter als auch alle sonstigen technischen und kaufmännischen Angestellten. Im Laufe der Untersuchung wurden 300 Fragebögen an diese Menge ausgeteilt. Dies entspricht 5,35% der Grundgesamtheit. Davon wurden 205 ausgefüllte Fragebögen retourniert, was einer Rücklaufquote von 69,26% entspricht. Diese ausgefüllten Fragebögen entsprechen 3,66% der Grundgesamtheit. Von diesen retournierten Befragungen sind auf Grund fehlender oder unpräziser Antworten 39 ungültig, wodurch nur 166 gewertet werden können. Diese 166 gültigen Fragebögen entsprechen 2,96% der Grundgesamtheit.

### 8.3.2 Eingrenzungen der Befragung

Für die Durchführung der schriftlichen Befragung mit Hilfe der standardisierten Fragebögen sind ebenso Ein- bzw. Abgrenzungen in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Ebene vollzogen worden, die in nachstehender Tabelle 8.2 dargestellt sind.

Tabelle 8.2 Abgrenzungen der schriftlichen Befragung

Abgrenzungsebene	Abgrenzung
sachlich	Die Größe der Bauunternehmen spielt bei der Abgrenzung der Befragung keine Rolle. Lediglich Bauunternehmen, welche Hoch- und Tiefbau Tätigkeiten ausführen, und deren Mitarbeiter wurden ausgewählt.
räumlich	Die schriftliche Befragung mit Fragebögen hat ausschließlich mit Mitarbeitern, die in Kärntner Bauunternehmen tätig sind, stattgefunden.
zeitlich	Die standardisierten Fragebögen für die schriftlichen Befragungen wurden zwischen dem 15. April 2020 und 6. Mai 2020 an die Mitarbeiter ausgeteilt. Die Retournierung bzw. Teilnahme an der Umfrage ist demnach zwischen Mittwoch, dem 15. April 2020, und Montag, dem 1. Juni 2020, möglich gewesen.

### 8.3.3 Aufbau der Befragung

Der dreiseitige Fragebogen (siehe Anhang A.1.2) beinhaltet neben der Einleitung hauptsächlich geschlossene Fragen, die schnell, einfach und intuitiv zu beantworten sind. Diese Art der Fragen wurde vor allem aus dem Wunsch einer hoher Teilnehmer- und dadurch hohen Rücklaufquote gewählt. Die Einleitung besteht aus einer kurzen Themen- und Personenvorstellung und das Darlegen der Ziele der Umfrage. Außerdem wer-

den die Freiwilligkeit, Anonymität und Vertraulichkeit explizit erwähnt, um möglichst viele, ehrlich ausgefüllte Fragebögen retourniert zu bekommen. Im Anschluss an die Einleitung beginnt der wesentliche Teil des Fragebogen, der in folgende fünf Blöcke gliedert:

- Allgemeine Fragen (10 Fragen)
- Fragen zu den Faktoren der Zufriedenheit (26 Aussagen, die zu bewerten sind und eine Frage)
- Fragen über Mitarbeitergespräche (4 Fragen)
- Offene Fragen (2 Fragen)
- Allgemeine Fragen zur Person (5 Fragen)

Der komplette Fragebogen mit der Einleitung und den oben genannten Blöcken und Fragen ist dem Anhang A.1.2 zu entnehmen.

### 8.3.4 Durchführung der Befragung

Abschließend wird nun die Durchführung der Befragung näher erläutert. Im Rahmen der Experteninterviews wurden pro Unternehmen fünf bis 25 Fragebögen, abhängig von der Unternehmensgröße, persönlich an die Führungspersonen übergeben. Hat das Interview telefonisch stattgefunden, so wurden die standardisierten Fragebögen per E-Mail zugesendet. Im Anschluss wurde die auszufüllende Befragung von den Führungspersonen im Unternehmen an Mitarbeitern ausgeteilt oder die Fragebögen sind zur freien Entnahme aufgelegt. Die Interviewpartner haben nun ihre Mitarbeiter ermutigt, sich kurz Zeit zu nehmen und an der Befragung teilzunehmen. Bei diesem Prozess ist vor allem die Erwähnung der Freiwilligkeit und Anonymität wichtig gewesen. Der Fragebogen beinhaltet in der Einleitung diese Punkte und verweist zusätzlich auf den Umstand, dass die Daten streng vertraulich behandelt werden. Diese Gegebenheiten wurden von den Führungskräften beim Austeilen der Fragebögen ein weiteres Mal wiederholt, um die Rücklaufquote und die Ehrlichkeit der Mitarbeiter und daraus die Aussagekraft der empirischen Untersuchung zu erhöhen.

Nach der Beantwortung der Fragen und der anonymen Rückgabe der Fragebögen an die Führungspersonen wurden diese an den Verfasser der Masterarbeit postalisch, per Email oder per Selbstabholung retourniert. Im Anschluss wurden die Daten in Excel per Hand eingegeben, um die Ergebnisse auszuwerten und besser veranschaulichen zu können.

Diese Ergebnisse und jene der Experteninterviews werden nun im nächsten Kapitel detailliert beschrieben.



## 9 Untersuchungsergebnisse

Nach dem achten Kapitel, welches die Einleitung in den empirischen Teil darstellt und Grundlagen für die Auswertungen beinhaltet, folgen nun die Untersuchungsergebnisse der Experteninterviews (siehe Kapitel 9.1) und der Fragebögen (siehe Kapitel 9.2), ehe die Ergebnisse der beiden Untersuchungsmethoden gegenüber gestellt werden (siehe Kapitel 9.3). Um einen anschließenden Vergleich zu ermöglichen, werden die Fragen und folglich die Auswertungen in Unterkapitel unterteilt. Der Aufbau und der detaillierte Ablauf des neunten Kapitels ist in Bild 9.1 dargestellt.

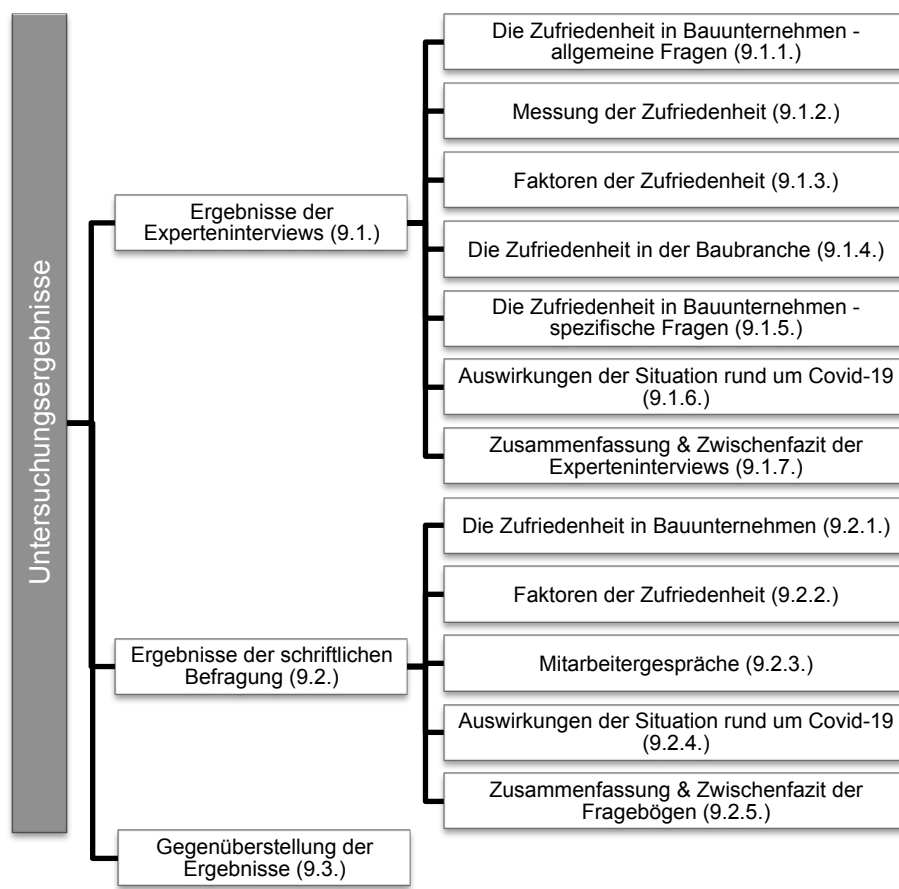


Bild 9.1 Übersicht Kapitel Nr. 9: Untersuchungsergebnisse

Pro Unterkapitel werden ein bis mehrere Fragen, die aus den Forschungsfragen und folglich aus den Interviewleitfaden oder Fragebögen resultieren und im Laufe der Arbeit geklärt werden sollen, gestellt. Der Ablauf zur Beantwortung der Fragen folgt immer dem gleichen Schema, der in Bild 9.2 dargestellt ist. Die zu klärende Frage wird zu Beginn gestellt und im Anschluss wird diese mit Hilfe der Daten aus den Experteninterviews und der Fragebögen geklärt und beantwortet. Den Abschluss eines solchen Blocks bildet ein kurzes Fazit oder eine kurze Schlussfolgerung, die in einem grauen Kästchen hinterlegt ist.

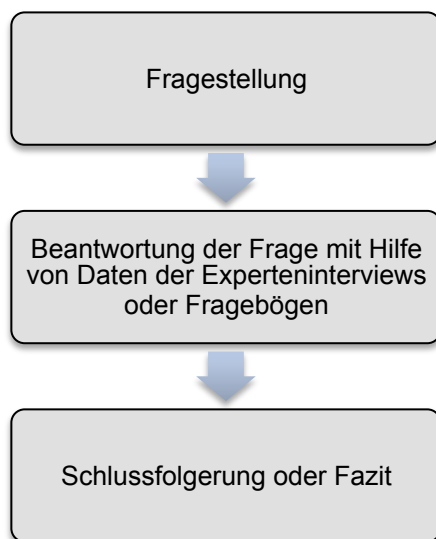


Bild 9.2 Schema zur Beantwortung einer Fragestellung

Folglich werden die Untersuchungsergebnisse beginnend mit jenen der Experteninterviews (9.1) dargestellt.

## 9.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Wie bereits im achten Kapitel erwähnt, wurden im Laufe der empirischen Auseinandersetzung 30 Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes kontaktiert, wobei 27 einem Interview zustimmten. Diese haben zwischen dem 15. April und dem 6. Mai 2020 stattgefunden. Die Interviewdauer hat zwischen 20 und 75 Minuten betragen, wobei die durchschnittliche Interviewlänge bei 41 Minuten gelegen ist. Drei der insgesamt 27 Befragungen haben telefonisch stattgefunden, alle anderen Experten wurden in deren Büros persönlich interviewt. In 20 Fällen wurden die Geschäftsführer der Unternehmen persönlich befragt, die Positionen der anderen Personen reichen vom Niederlassungsleiter, Filialleiter, Abteilungsleiter oder Bereichsleiter bis hin zum Projektentwickler. Alle Interviewpartner sind Führungskräfte, welche hierarchisch im Unternehmen höher gestellt sind, dadurch Mitarbeiter leiten und Führungskompetenzen besitzen. Zwölf Personen haben zusätzlich angegeben, nicht namentlich erwähnt werden zu wollen, weshalb als Folge der Einheitlichkeit keine Namen der 27 Interviewpartner oder Unternehmen genannt werden. In der folgenden Tabelle 9.1 sind alle wesentlichen Daten bezüglich der Experteninterviews aufgelistet.

Tabelle 9.1 Durchführung der Interviews und Positionen der Interviewpartner

Nr.	Datum	Beginn	Ende	Dauer	Interviewform	Position	Unternehmensgröße <sup>214</sup>
1	15.04.2020	14:00	14:40	40'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
2	15.04.2020	15:30	16:20	50'	persönlich	Geschäftsführer	Mittel
3	16.04.2020	11:00	11:30	30'	telefonisch	Niederlassungsleiter	Groß
4	16.04.2020	12:00	12:50	50'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
5	16.04.2020	14:55	15:20	25'	persönlich	Geschäftsführer	Mittel
6	18.04.2020	8:00	8:40	40'	telefonisch	Geschäftsführer	Mittel
7	20.04.2020	6:30	6:50	20'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
8	20.04.2020	14:30	14:50	20'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
9	20.04.2020	15:20	16:00	40'	persönlich	Technischer Bereichsleiter	Groß
10	21.04.2020	13:00	13:45	45'	persönlich	Abteilungsleiter Hochbau	Mittel
11	21.04.2020	14:00	14:30	30'	persönlich	Geschäftsführer	Mittel
12	22.04.2020	13:00	13:50	50'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
13	22.04.2020	14:00	14:30	30'	persönlich	Geschäftsführer	Mittel
14	22.04.2020	16:00	16:55	55'	persönlich	Geschäftsführer	Mittel
15	23.04.2020	9:10	9:35	25'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
16	23.04.2020	15:00	16:00	60'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
17	24.04.2020	9:25	9:50	25'	telefonisch	Geschäftsführer	Mittel
18	24.04.2020	10:00	11:05	65'	persönlich	Geschäftsführer	Groß
19	28.04.2020	14:00	14:40	40'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
20	28.04.2020	18:00	18:55	55'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
21	29.04.2020	8:30	8:55	25'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
22	29.04.2020	11:00	11:25	25'	persönlich	Filialleiter	Mittel
23	29.04.2020	16:30	17:40	70'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
24	30.04.2020	9:30	10:10	40'	persönlich	Geschäftsführer	Klein
25	30.04.2020	11:20	12:35	75'	persönlich	Prokurist und Bereichsleiter	Groß
26	05.05.2020	8:30	9:10	40'	persönlich	Abteilungsleiter Bau + Projektentwicklung <sup>215</sup>	Mittel
27	06.05.2020	9:20	9:45	25'	persönlich	Bereichsleiter	Groß
<b>Durchschnitt Ø</b>				<b>41'</b>			

Obenstehende Tabelle 9.1 beinhaltet auch die Größe der Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes, in der die Interviewpartner tätig sind. Insgesamt wurden keine Kleinst-, zwölf (=44,44%) Klein-, zehn (=37,04%) Mittel- und fünf (18,52%) Großunternehmen berücksichtigt. Diese Daten sind auch im nachstehenden Bild 9.3 erkennbar.

<sup>214</sup> Die Unternehmen können der Größe nach klassifiziert werden. Unterscheidungskriterien sind die Mitarbeiteranzahl, der Umsatz, die Bilanzsumme und die Eigenständigkeit (mehr dazu in Kapitel 6.1). In diesem Fall erfolgt die Klassifizierung ausschließlich nach der Mitarbeiteranzahl, wobei zwischen Kleinst- (bis 9 Personen), Klein- (zwischen 10 und 49), Mittel- (zwischen 50 und 249) und Großunternehmen (ab 250) unterschieden wird.

<sup>215</sup> Im Unternehmen Nr. 26 sind zwei Interviewpartner gleichzeitig Rede und Antwort gestanden: Eine Person, die als Abteilungsleiter für den Bereich Bau fungiert und eine weitere Person, die für die Projektentwicklung zuständig ist.

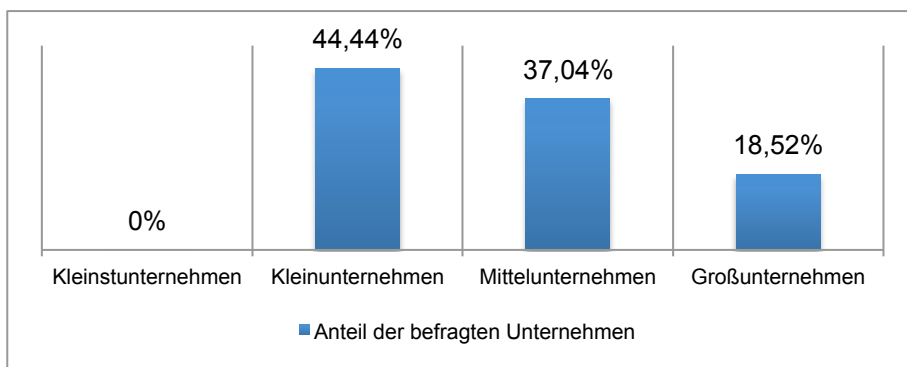


Bild 9.3 Unternehmen der Experteninterviews der Größe nach

Nachfolgend werden jene Fragen des Interviewleitfadens mit den Antworten der Interviewpartner ausgearbeitet. Dazu wird die zu Beginn des neunten Kapitels erwähnte Methode verwendet, indem die Fragen zunächst gestellt werden, ehe anschließend die Beantwortung erfolgt. Den Abschluss einer Frage bildet ein graues Kästchen, in dem die wichtigsten Erkenntnisse gesammelt werden. Die Fragen des Interviewleitfadens werden in die Unterkapitel 9.1.1 bis 9.1.6 aufgeteilt, wobei gewisse Fragen des Experteninterviews zu einer einzelnen in der nachstehenden Auswertung zusammengefasst werden. 9.1.7 beinhaltet als Wiederholung die wichtigsten Punkte der Experteninterviews und dient als Zusammenfassung der Kapitel 9.1.1 bis 9.1.6.

### 9.1.1 Die Zufriedenheit in Bauunternehmen – allgemeine Fragen

**Frage 1:** Wie zufrieden schätzen Sie Ihre Mitarbeiter im Allgemeinen ein? Verwenden Sie dazu bitte auch folgende Tabelle.

	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig	eher weniger zufrieden	nicht zufrieden
Bauleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poliere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bild 9.4 Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitseinschätzung<sup>216</sup>

Die erste Frage, als Einstiegsfrage angedacht, um ein Gespräch mit dem Interviewpartner anzufangen und aufzubauen, hat das Ziel, eine subjektive Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit aus der Sicht der Führungspersonen einzuholen.

Alle 27 Interviewpartner sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter zufrieden sind. Die häufigsten Antworten sind folgende gewesen: „[...] mehr

<sup>216</sup> Siehe Anhang A.1.1 und Experteninterview S. 2.

zufrieden als unzufrieden“<sup>217</sup>, „[...] eher auf der zufriedenen Seite“<sup>218</sup>, oder „[...] größtenteils zufrieden“<sup>219</sup>. Zwei Interviewpartner haben angegeben, dass die Zufriedenheit in ihren Unternehmen auf Grund des familiären Verhältnisses zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten hoch ist.<sup>220</sup> Eine Führungskraft äußert auch Schwierigkeiten bei der Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit, da „[...] Geschäftsführer ein psychologisches Einfühlvermögen benötigen, weil der Kontakt zwischen den Arbeitern und Angestellten nicht so oft gegeben ist.“<sup>221</sup> Einer Meinung bezüglich der allgemeinen Zufriedenheit in den Bauunternehmen ist auch der Experte aus Interview Nr. 23, der hinzufügt: „Die Mitarbeiter arbeiten gerne für uns und wir arbeiten gerne mit ihnen.“<sup>222</sup>

Die Zufriedenheitseinschätzung bezogen auf Bauleiter, Poliere und Arbeiter hat ergeben, dass keine der drei Gruppen als eher weniger zufrieden oder nicht zufrieden eingestuft werden, wodurch sich die oben genannten Aussagen bestätigen, dass die Mitarbeiter im Großen und Ganzen als zufrieden eingeschätzt werden (siehe Bild 9.5).

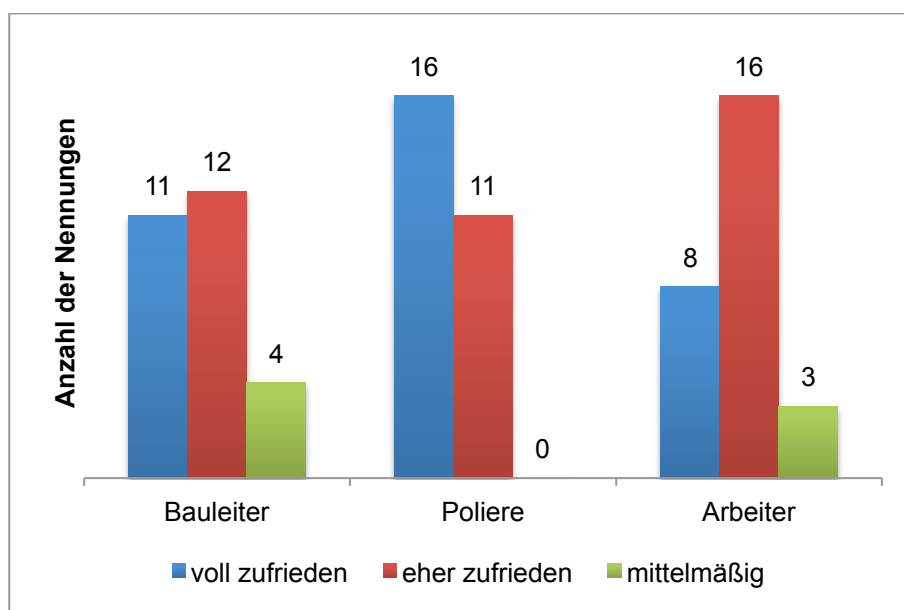


Bild 9.5 Zufriedenheitseinschätzung von den Führungskräften (N = 27)

Die Auswertung aus Bild 9.5 hat außerdem ergeben, dass vor allem Poliere am häufigsten als sehr zufrieden eingestuft werden, da 16 von 27 Interviewpartner dies angegeben haben. Elf Personen stufen Poliere als

<sup>217</sup> Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020; Experteninterview Nr. 5, am 16.04.2020; Experteninterview Nr. 6, am 18.04.2020; Experteninterview Nr. 8, am 20.04.2020 und Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020.

<sup>218</sup> Experteninterview Nr. 13, am 22.04.2020.

<sup>219</sup> Experteninterview Nr. 1, am 15.04.2020 und Experteninterview Nr. 20, am 28.04.2020.

<sup>220</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 15, am 23.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 18, am 24.04.2020.

<sup>221</sup> Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020.

<sup>222</sup> Experteninterview Nr. 23, am 29.04.2020.

eher zufrieden ein und null Nennungen fallen auf eine mittelmäßige Zufriedenheit. Arbeiter (acht Nennungen mit sehr zufrieden; 16 Nennungen mit eher zufrieden) und Bauleiter (elf Nennungen mit sehr zufrieden; zwölf Nennungen mit eher zufrieden) sind demnach unzufriedener als Poliere, da sie weniger oft als sehr zufrieden und öfters als mittelmäßig zufrieden eingestuft werden. Gründe für etwaige Unterschiede werden mit Hilfe der zweiten Frage erarbeitet.

Dass Poliere als zufriedener eingestuft werden, zeigt auch folgende Umlegung auf. Wird sehr zufrieden als 100%, eher zufrieden als 75% und mittelmäßig als 50% Zufriedenheit angesehen, so ergibt sich folgender Gesamtscore:

- Bauleiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 81,48%
- Poliere: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 89,82%
- Arbeiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 79,63%

Diese Rechnung bestätigt Bild 9.5, da Poliere als zufriedenste Personen, gefolgt von Bauleitern, angesehen und eingestuft werden. Diese Durchschnittswerte und die Daten aus Bild 9.5 werden vor allem bei der Gegenüberstellung in Kapitel 9.3 wieder verwendet.

**Fazit:** Führungskräfte schätzen ihre Mitarbeiter als zufrieden ein. Poliere sind demnach am zufriedensten. Bauleiter und Arbeiter werden ebenso als zufrieden eingestuft, liegen in der Zufriedenheitsskala jedoch hinter den Polieren.

**Frage 2:** Was könnten die Gründe für etwaige Unterschiede in der Zufriedenheit zwischen den oben genannten Gruppen sein?

Die zweite Frage dient zur Aufklärung der ersten Frage, um die Gründe für die höhere Zufriedenheitseinschätzung der Poliere zu begründen. Die Interviewpartner schätzen Poliere mehrheitlich zufriedener als Bauleiter oder das gewerbliche Personal ein, da „*Poliere gut bezahlt werden, ge-regelte Arbeitszeiten besitzen, die Manager der Baustelle sind und viele Freiheiten besitzen.*“<sup>223</sup> Eine weitere Führungsperson bestätigt diesen Zusammenhang und fügt hinzu: „*Poliere wissen genau, was sie zu tun haben und werden vom Unternehmen unterstützt und gestärkt.*“<sup>224</sup>

Im Umkehrschluss erklären sich die Interviewpartner die niedrigere Zufriedenheit der Bauleiter trotz ihres höheren Gehaltes durch den enormen Druck, die hohe Belastung und Verantwortung, die Bauleiter tragen

<sup>223</sup> Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

<sup>224</sup> Experteninterview Nr. 14, am 22.04.2020.

müssen.<sup>225</sup> Interviewpartner Nr. 25 erklärt die Situation der Bauleiter wie folgt:

*„Bauleiter sind die Chefs der Baustellen und haben sehr viel Druck in Hinblick auf die Kosten, Termine und Qualität. Grund für den enormen Druck ist der niedrige Preis am Bau. Dadurch haben Bauleiter hohe Arbeitszeiten und müssen für Fehler gerade stehen. Außerdem ist es schwer, gutes gewerbliches Personal zu bekommen, wodurch sich die Zufriedenheit der Bauleiter weiter verschlechtert.“<sup>226</sup>*

Zu diesem Umstand gesellen sich außerdem noch kaufmännische und administrative Agenden, die ein Bauleiter immer mehr übernehmen muss, da sich das Berufsbild geändert hat.<sup>227</sup>

Das gewerbliche Personal bzw. die Arbeiter weisen nach der Einschätzung der Experten ebenfalls eine niedrigere Zufriedenheit als Poliere auf. Dies wird einerseits mit den Begleitumständen am Bau, die zu Unzufriedenheit führen<sup>228</sup>, andererseits mit dem schlechteren persönlichen Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gegenüber Bauleitern und Polieren begründet.<sup>229</sup> Außerdem ist die Firmenbindung bei hierarchisch höheren Personen größer, d.h. *„Die Arbeitsplatzsicherheit ist bei Bauleitern und Polieren eher gegeben, da Hilfsarbeiter leichter auszu-tauschen sind.“<sup>230</sup>* Anders formuliert bedeutet dies, dass *„wenn Wechsel stattfinden, dann in den unteren Schichten – angefangen bei den Hilfsarbeitern.“<sup>231</sup>*

**Fazit:** Bauleiter werden trotz ihres höheren Gehaltes nicht am zufriedensten eingestuft, da sie viele kaufmännische und administrative Tätigkeiten ausüben müssen, hohem Druck ausgesetzt sind und oftmals viele Arbeitsstunden leisten. Die Zufriedenheit der Arbeiter leidet vor allem durch das schlechtere Verhältnis zu den Vorgesetzten und den ständigen Wechsel der Arbeitsmannschaft. Poliere sind am zufriedensten, da sie kaum kaufmännischen Tätigkeiten ausführen, geregelte Arbeitszeiten besitzen und dafür gut bezahlt werden.

**Frage 3:** Welche Maßnahmen setzt das Unternehmen, um die Zufriedenheit zu erhöhen? Und was tragen Sie persönlich bei, um die Zufriedenheit zu erhöhen?

Um die Zufriedenheit der Bauleiter, Arbeiter, aber auch jene der Poliere und anderen Beschäftigten zu erhöhen und zu verbessern, setzen Un-

<sup>225</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 6, am 18.04.2020.

<sup>226</sup> Experteninterview Nr. 25, am 30.04.2020.

<sup>227</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.

<sup>228</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>229</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 20.04.2020.

<sup>230</sup> Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020.

<sup>231</sup> Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020.

ternehmen mehrheitlich auf gemeinschaftliche Tätigkeiten, wie z.B. Weihnachtsfeiern, Betriebsfeiern oder Betriebsausflüge. Ob diese Maßnahmen tatsächlich dazu beitragen die Zufriedenheit zu steigern, wird sich durch die Auswertungen der Fragebögen im Kapitel 9.2 und in der Gegenüberstellung in Kapitel 9.3 zeigen.

Weitere Maßnahmen, die im Laufe der Interviews geäußert wurden, sind unter anderem ein vordefinierter Betriebsurlaub, um den privaten Urlaub besser planen zu können<sup>232</sup>, pünktliche Zahlungen der Löhne und Gehälter<sup>233</sup>, ein attraktives Entlohnungsmodell<sup>234</sup> oder eine bessere Ausstattung der Arbeitsplätze<sup>235</sup>. Wie hier zu sehen ist, sind die Maßnahmen sehr individuell geprägt und werden von Unternehmen zu Unternehmen als unterschiedlich wichtig aufgefasst. Eine interessante und erwähnenswerte Maßnahme zur Zufriedenheitssteigerung ist folgende: *„Mitarbeiter, die sich keinen Tag im Jahr im Krankenstand befinden, bekommen eine Prämie.“*<sup>236</sup> Dies wurde jedoch wieder abgeschafft, da Mitarbeiter dazu neigten, krank arbeiten zu gehen.<sup>237</sup>

Ein Interviewpartner hat auch Bedenken an der Einführung vieler Maßnahmen gezeigt:

*„Maßnahmen zur Zufriedenheitserhöhung werden nach wiederholtem Male als selbstverständlich angesehen. Werden diese dann abgeschafft, so führt dies zu Unzufriedenheit, obwohl diese eigentlich zur Steigerung der Zufriedenheit eingesetzt wurden.“*<sup>238</sup>

Führungskräfte können vor allem mit einem respektvollen Umgang gegenüber den Mitarbeitern für eine Erhöhung der Zufriedenheit sorgen.<sup>239</sup> Ebenso sind die Experten der Meinung, dass das persönliche Gespräch, in dem sämtliche Wünsche behandelt werden, eine wesentliche Maßnahme zur Zufriedenheitssteigerung ist. Denn *„[...] Führungsstil und Betriebsklima harmonisieren, d.h. wenn eines davon nicht passt, leidet das andere und dadurch auch die Zufriedenheit darunter.“*<sup>240</sup>

**Fazit:** Die Mehrheit der Unternehmen setzt auf gemeinschaftliche Tätigkeiten wie z.B. Veranstaltungen. Weitere Maßnahmen zur Zufriedenheitssteigerung sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und werden individuell getroffen. Führungskräfte setzen vor allem auf persönliche Gespräche. Die Anzahl an Maßnahmen muss jedoch richtig gewählt werden, um eine gewisse Selbstverständlichkeit zu vermeiden.

<sup>232</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020.

<sup>233</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 22, am 29.04.2020.

<sup>234</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>235</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020.

<sup>236</sup> Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

<sup>237</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

<sup>238</sup> Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.

<sup>239</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 17, am 24.04.2020.

<sup>240</sup> Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.



### 9.1.2 Messung der Zufriedenheit

**Frage 4:** Wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen gemessen? Wenn ja, welche Methoden werden hierfür eingesetzt? Verwenden Sie dazu bitte auch folgende Tabelle.

direkte Methoden	indirekte Methoden
schriftliche Befragungen: <input type="checkbox"/> Fragebögen <input type="checkbox"/> Internet, Online-Umfrage <input type="checkbox"/> Interviews/Gespräche <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Andere:	<input type="checkbox"/> Fehlzeiten <input type="checkbox"/> Fluktuation <input type="checkbox"/> Beschwerden <input type="checkbox"/> Arbeitsleistung <input type="checkbox"/> Inanspruchnahme von Leistungen <input type="checkbox"/> Andere:

Bild 9.6 Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitsmessung<sup>241</sup>

Mit der vierten Fragestellung wird das Ziel verfolgt, den Status Quo der Zufriedenheitsmessung in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes zu erfassen. Die Auswertung der 27 Experteninterviews hat ergeben, dass nur drei Unternehmen (11,11%) die Mitarbeiterzufriedenheit explizit erfassen (siehe Bild 9.7). Die restlichen 24 Unternehmen (88,89%) messen die Zufriedenheit in keiner Art und Weise. Welche Gründe dafür verantwortlich sind, wird in der nächsten Frage (Frage Fünf) erläutert.



Bild 9.7 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit (N = 27)

Die drei Unternehmen, die auf eine Messung der Zufriedenheit zurückgreifen, verwenden ausschließlich direkte Methoden. Dabei kommen in allen Fällen schriftliche Befragungen in Form von Fragebögen zur An-

<sup>241</sup> Siehe Anhang A.1.1 und Experteninterview S. 3.

wendung. Ein Unternehmen setzt zusätzlich auf Interviews, die einmal jährlich stattfinden. Ziel der Messung ist die Beobachtung der Zufriedenheitsentwicklung und vor allem das Erörtern der Ursachen. In keinem der 27 Unternehmen werden Workshops zur Feststellung der Zufriedenheit verwendet. Auch indirekte Methoden bzw. Indikatoren wie zum Beispiel Fehlzeiten oder Fluktuationsraten (siehe dazu auch Kapitel 4.2) werden in keinem Fall angewendet. Unter den drei Anwendern befinden sich zwei Groß- und ein Mittelunternehmen, d.h. kein Kleinunternehmen setzt auf eine explizite Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit.

**Fazit:** Die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit spielt in Bauunternehmen nur eine untergeordnete Rolle, denn nur drei von 27 Unternehmen (11,11%) messen diese mit Hilfe einer schriftlichen Befragung (direkte Methode). Umso größer das Unternehmen, umso eher wird die Zufriedenheit explizit erfasst.

**Frage 5:** Welche Probleme gibt es bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit?

Um den geringen Prozentsatz an Unternehmen, welche die Zufriedenheit in einem Unternehmen erfassen und messen, genauer zu erläutern, werden nun in der fünften Fragestellung die Gründe aus den Experteninterviews ausgewertet und analysiert.

Demnach sind die Gründe für einen Verzicht der Zufriedenheitserhebung unterschiedlich. Probleme, welche genannt wurden, sind unter anderem folgende: Hohe Kosten für eine Erhebung<sup>242</sup>, enormer zusätzlicher Zeitaufwand<sup>243</sup> oder Irrelevanz bzw. Bedeutungslosigkeit, da Befragungen nicht die tatsächliche Zufriedenheit widerspiegeln<sup>244</sup>.

Warum der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, wird auch mit dem ständigen Wechsel der Arbeitermannschaft wie zum Beispiel bei den Hilfsarbeitern und dem hohen Anteil an ausländischen Arbeitnehmern begründet.<sup>245</sup> Aus diesen Umständen resultiert auch ein weiterer Grund für das Streichen der Zufriedenheitserhebung, nämlich die fehlende Akzeptanz, Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit und Ernsthaftigkeit von den Mitarbeitern, an einer Befragung teilzunehmen.<sup>246</sup>

In Kleinunternehmen spielt außerdem das oft vorhandene familiäre Umfeld eine Rolle. Das heißt, „[...] jeder kennt jeden. Unzufriedenheit fällt mir [Anm. vom Verfasser: der Führungsperson] sofort auf und ein per-

<sup>242</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 15.04.2020.

<sup>243</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>244</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020.

<sup>245</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 24, am 30.04.2020.

<sup>246</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020.

*sönliches Gespräch findet umgehend statt.*<sup>247</sup> Auch Interviewpartner Nr. 13 bekräftigt diese Aussage und begründet die Umstände wie folgt: *„Ein guter Chef erkennt Unzufriedenheit bei den Mitarbeiter. Die Erfassung der Zufriedenheit erfolgt sozusagen in meinem Kopf. Außerdem sind die Mitarbeiter, vor allem die Arbeiter auf der Baustelle, direkt und konkret und sagen, wenn etwas nicht passt“.*<sup>248</sup>

Interessant und erwähnenswert ist auch die Begründung eines anderen Interviewpartners: *„Arbeitern aus schlechter gebildeten Schichten fehlt oft die Akzeptanz und Sinnhaftigkeit für solche Befragungen. Dadurch löst eine Zufriedenheitsbefragung Unruhe und erst recht Unzufriedenheit aus, da die Arbeiter die Befragung zu persönlich nehmen und als Kritik auffassen.“*<sup>249</sup>

**Fazit:** Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Gründe für den Verzicht einer Zufriedenheitserfassung vielseitig sind: Von den Kosten, dem Zeitaufwand und dem Preisdruck in der Baubranche, den familiären Verhältnissen vor allem in Kleinunternehmen, der hohen Fluktuationen im Bereich des gewerblichen Personals bis hin zur fehlenden Akzeptanz und Einsicht der Arbeiter.

**Frage 6:** Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeitergespräche geführt? Wenn ja, wie oft und wann?

Aus der Beantwortung der vierten Frage geht hervor, dass nur drei von 27 Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit explizit messen. Frage Nr. 6 richtet sich nicht konkret an Gespräche, welche rein zur Erfassung der Zufriedenheit dienen, sondern an durchgeführte Mitarbeitergespräche, die zwischen Führungspersonen und Arbeitnehmern getätigt werden, um Probleme, Beschwerden, Anregungen oder Wünsche kundzugeben. Durch diese Gespräche lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern (siehe Kapitel 4.1).

Die Beantwortung der Frage, ob und wie oft Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, sieht wie folgt aus (siehe auch Bild 9.8): Von den 27 befragten Unternehmen verzichtet nur ein Unternehmen auf Gespräche, welche das Ziel verfolgen, persönliche Anliegen aufzuzeigen. Als Gründe werden die mangelnde Zeit und die Annahme, dass solche Gespräche nicht effektiv sind, genannt.<sup>250</sup>

Die restlichen 26 Unternehmen setzen auf Mitarbeitergespräche, wobei der Unterschied zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen deutlich wird. Umso höher die Mitarbeiteranzahl, umso strukturierter finden die

<sup>247</sup> Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020.

<sup>248</sup> Experteninterview Nr. 13, am 22.04.2020.

<sup>249</sup> Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

<sup>250</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 17, am 24.04.2020.

Dialoge zwischen den Personen statt. Sieben Unternehmen, allesamt Mittel- oder Großunternehmen, setzen auf Aussprachen, die einmal jährlich stattfinden (siehe Bild 9.8). Dabei werden entweder gewisse Personen nach dem Zufallsprinzip ausgewählt<sup>251</sup> oder alle Beschäftigten werden befragt. Um die große Mitarbeiteranzahl zu bewältigen, setzen die Unternehmen auf strukturierte und vordefinierte Ablaufschemas. Dies sieht zum Beispiel einen genauen Ablauf samt einheitlichen Fragestellungen oder eine Gesprächskette vor. Genauer erläutert bedeutet dies, dass Arbeiter von Poliere, Poliere von Bauleiter und Bauleiter von Gruppenleiter oder vom Geschäftsführer persönlich befragt werden.<sup>252</sup> Ziel dieser Gesprächskette ist einerseits das Offenlegen sämtlicher Angelegenheiten, andererseits das Durchdringen der wichtigsten Punkte bis zum Geschäftsführer.<sup>253</sup>

Vor allem Kleinunternehmen setzen auf Grund ihrer überschaubaren Größe und des familiären Verhältnisses auf Gespräche, die jederzeit stattfinden können und vom Geschäftsführer oder vom Arbeitnehmer persönlich geleitet werden. Deshalb führen 15 Unternehmen Dialoge durch, die situationsabhängig und im Bedarfsfall stattfinden (siehe Bild 9.8). Die Interviewpartner betonen hier vor allem das freundschaftliche Verhältnis zu allen Beschäftigten und ihr offenes Ohr für jegliche Angelegenheit, da *„die Türe immer offen ist, für jeden und ohne Termin.“*<sup>254</sup>

Im nachfolgenden Bild 9.8 sind die oben beschriebenen Umstände abgebildet.

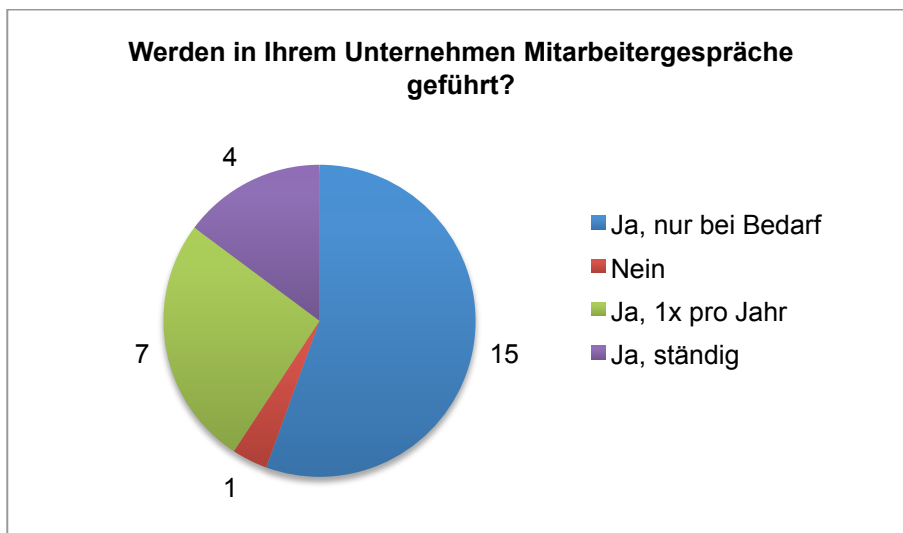


Bild 9.8 Durchführung von Mitarbeitergesprächen (N = 27)

<sup>251</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

<sup>252</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.

<sup>253</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020.

<sup>254</sup> Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020.

Wie in Bild 9.8 zu sehen ist, setzen vier Unternehmen auf ständige Mitarbeitergespräche, welche das Ziel verfolgen, Anliegen, Beschwerden und Wünsche zu äußern. Diese Unternehmen sind sowohl den Klein-, Mittel- als auch Großunternehmen zu zuordnen. Dies ist folgendermaßen zu verstehen:

*„Ich [Anm. vom Verfasser: der Geschäftsführer] bespreche die Ge-  
sehensnisse und Dinge, die einem stören, ständig mit meinen Baulei-  
tern. Diese kommunizieren ebenfalls täglich mit den Polieren und den  
Arbeitern und tauschen sich aus.“<sup>255</sup>*

**Fazit:** Mitarbeitergespräche, um Anliegen oder Wünsche zu äußern, finden in nahezu jedem Unternehmen statt. Mittel- und Großunter-nehmen müssen auf Grund ihrer Größe auf eine strukturierte Vorgehensweise setzen, die jährliche Gespräche vorsieht. Kleinunternehmen setzen auf Grund ihres familiären Zusammenhalts auf Gespräche, die im Bedarfsfall stattfinden und jederzeit geschehen.

**Frage 7:** Werden in Ihrem Unternehmen schriftliche Befragungen durchgeführt? Wenn ja, wie oft und wann?

Ähnlich wie die vorherige Frage behandelt diese Fragestellung schriftliche Befragungen im Allgemeinen und nicht schriftliche Befragungen, welche ausschließlich zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen. Ziel solcher Unterfangungen ist das Erfassen von Anregungen, Wünschen, Störfaktoren, Zielen oder Beschwerden von Seiten der Arbeitnehmer. In der weiteren Folge können Unternehmen auf die Auswertung solcher Befragungen eingehen, um Maßnahmen zu setzen, die sich im positiven Fall auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

Die Experteninterviews haben ergeben, dass fünf der 27 Unternehmen (18,52%) schriftliche Befragungen einmal jährlich einsetzen (siehe Bild 9.9). Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Erhebungen auf freiwilliger Basis von Seiten der Unternehmen erfolgen. Das heißt, Befragungen wie jene der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (kurz: AUVA) bezüglich der Evaluierung psychischer Belastungen, die den Arbeitgeber auf Grund der Novelle des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (kurz: ASchG) seit Jänner 2013 dazu verpflichtet<sup>256</sup>, werden in der Beantwortung dieser Frage nicht berücksichtigt. Vier der fünf Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter, wodurch sie als Großunternehmen zu klassifizieren sind. Das fünfte Unternehmen zählt zu den Mittelunternehmen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Kleinunternehmen schriftliche Befragungen vollkommen außer Acht lassen. Die Gründe sind ähnlich wie

<sup>255</sup> Experteninterview Nr. 25, am 30.04.2020.

<sup>256</sup> Vgl. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA): Evaluierung psychischer Belastungen. <https://www.auva.at/cdscontent/?contentid=10007.771637&portal=auvportal>, Datum des Zugriffs: 12.05.2020.

jene der sechsten Fragestellung: „Auf Grund der kleinen Größe unseres Unternehmens ist eine schriftliche Befragung unwirtschaftlich und vor allem sinnlos.“<sup>257</sup>

Vier der fünf Unternehmen, die schriftliche Erhebungen einsetzen, verwenden Fragebögen, die jährlich verteilt werden und anonym retourniert werden können. Ein weiteres Unternehmen setzt dieses Tool nach Fertigstellung gewisser Baustellen ein, um diese von den Mitarbeitern zu evaluieren und für künftige Projekte Verbesserungen zu erarbeiten.<sup>258</sup>

Im nachfolgenden Bild 9.9 sind die oben beschriebenen Umstände abgebildet.

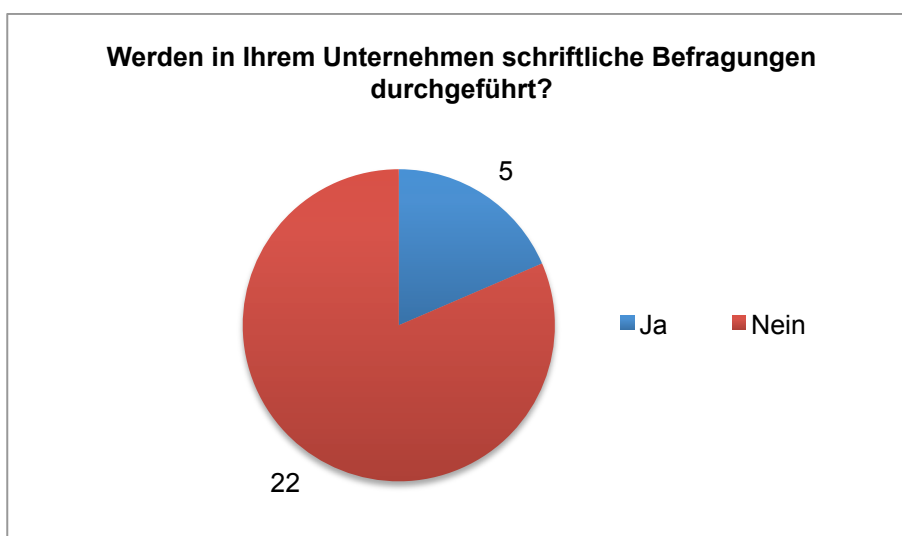


Bild 9.9 Durchführung von schriftlichen Befragungen (N = 27)

**Fazit:** Schriftliche Befragungen finden – im Gegensatz zu Gesprächen – nur vereinzelt, in Mittel- oder Großunternehmen statt. Kleinunternehmen verzichten auf Grund der Kosten und der geringen Mitarbeiteranzahl darauf.

**Frage 8:** Werden in Ihrem Unternehmen Workshops mit den Mitarbeitern durchgeführt? Wenn ja, wie oft und wann?

Ähnlich wie die zwei vorherigen Fragen setzt sich diese Fragestellung nicht mit den Workshops, welche das Ziel einer Messung der Arbeitszufriedenheit verfolgt, auseinander, sondern beschäftigt sich mit Workshops im Allgemeinen. Analog zur vorherigen Frage werden auch hier keine gesetzlichen Workshops miteinbezogen, d.h. untenstehendes Bild

<sup>257</sup> Experteninterview Nr. 21, am 29.04.2020.

<sup>258</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 20.04.2020.

9.10 beinhaltet lediglich Seminare, Fortbildungen, Schulungen oder Lehrgänge, die zusätzlich zu den gesetzlichen und verpflichteten Workshops angeboten werden. Ziel dieser Workshops ist unter anderem – ähnlich wie die Ziele der schriftlichen Befragungen und Mitarbeitergespräche – die Steigerung der Zufriedenheit auf langfristige Sicht.



Bild 9.10 Durchführung von Workshops (N = 27)

Die Auswertung der Experteninterviews (siehe Bild 9.10) hat ergeben, dass zehn von 27 Unternehmen (37,04%) Workshops in Form von Weiterbildungen, Fortbildungen, Schulungen oder Seminaren anbieten. Darunter sind - wie in der vorherigen Frage - größtenteils Mittel- und Großunternehmen zu finden. Grund für das Anbieten solcher Zusatzleistungen ist in den meisten Fällen das größere Budget, welches vorhanden ist: „Bei uns [Anm. vom Verfasser: im Unternehmen] finden Workshops und Seminare mehrmals jährlich statt. Zusätzlich gibt es mehrere Feedback-Runden inkl. Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit, geleitet von einem externen Coach. Das Budget dafür liegt bei 100.000€ im Jahr.“<sup>259</sup>

Kleinunternehmen fehlt oft das nötige Geld, um solche Leistungen anbieten zu können. So berichtet ein Interviewpartner, dass das Angebot an Seminaren und dergleichen eingestellt wurde, da einerseits die Kosten dafür zu hoch sind, andererseits der Nutzen daraus zu gering ist.<sup>260</sup> Konkretisiert bedeutet dies, dass die Umstände in der Bauwirtschaft dafür ausschlaggebend sind: Hohe Fluktuationen und schlechtere Bildung in den niedrigeren Schichten, hoher Anteil an ausländischen Arbeitern und dadurch wenig Verständlichkeit für die Durchführung solcher Maßnahmen.

<sup>259</sup> Experteninterview Nr. 6, am 18.04.2020.

<sup>260</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 7, am 20.04.2020.

**Fazit:** Workshops werden in weniger als der Hälfte der Bauunternehmen angeboten. Grund dafür sind die Begleitumstände, der Preiskampf am Bau und die hohen Kosten, weshalb Kleinunternehmen größtenteils darauf verzichten.

### 9.1.3 Faktoren der Zufriedenheit

**Frage 9:** Wie stark sind die Auswirkungen der folgenden Aspekte auf die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter? Verwenden Sie dazu bitte auch folgende Tabelle.

<b>Ich denke, folgende Aspekte machen meine Mitarbeiter zufrieden.</b>	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Antwort
Anerkennung von Vorgesetzten oder Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsstätigkeit selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehalt, Lohn, Entschädigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenspolitik, Management & Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung, die ich bekomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil von Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolle & Überwachung der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bild 9.11 Auswahlmöglichkeiten der Zufriedenheitsaspekte<sup>261</sup>

Nachdem die Führungskräfte über die allgemeine Zufriedenheit in ihren Unternehmen befragt wurden (siehe Kapitel 9.1.1), wird nun diese Auseinandersetzung weiter vertieft, indem die Faktoren, welche in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes maßgeblichen Einfluss besitzen, eruiert werden. Dabei wurden die Interviewpartner aufgefordert, die obenstehenden (siehe Bild 9.11) Aspekte auf einer vierstufigen *Likert*-Skala (siehe auch Kapitel 4.1.1 – *Minnesota Satisfaction Questionnaire*) von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ zu bewerten. Die Führungskräfte sollen dabei ihre Einschätzungen, welche Aspekte für das Zustandekommen der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter wichtig sind, wiedergeben.

Welche Aspekte aus Sicht der Führungskräfte als wichtig empfunden werden, sind in der folgenden Auswertung und in nachstehendem Bild 9.12 ersichtlich. Dabei wird die Anzahl der Nennungen von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ von jedem Aspekt dargestellt.

<sup>261</sup> Siehe Anhang A.1.1 und Experteninterview S. 3.



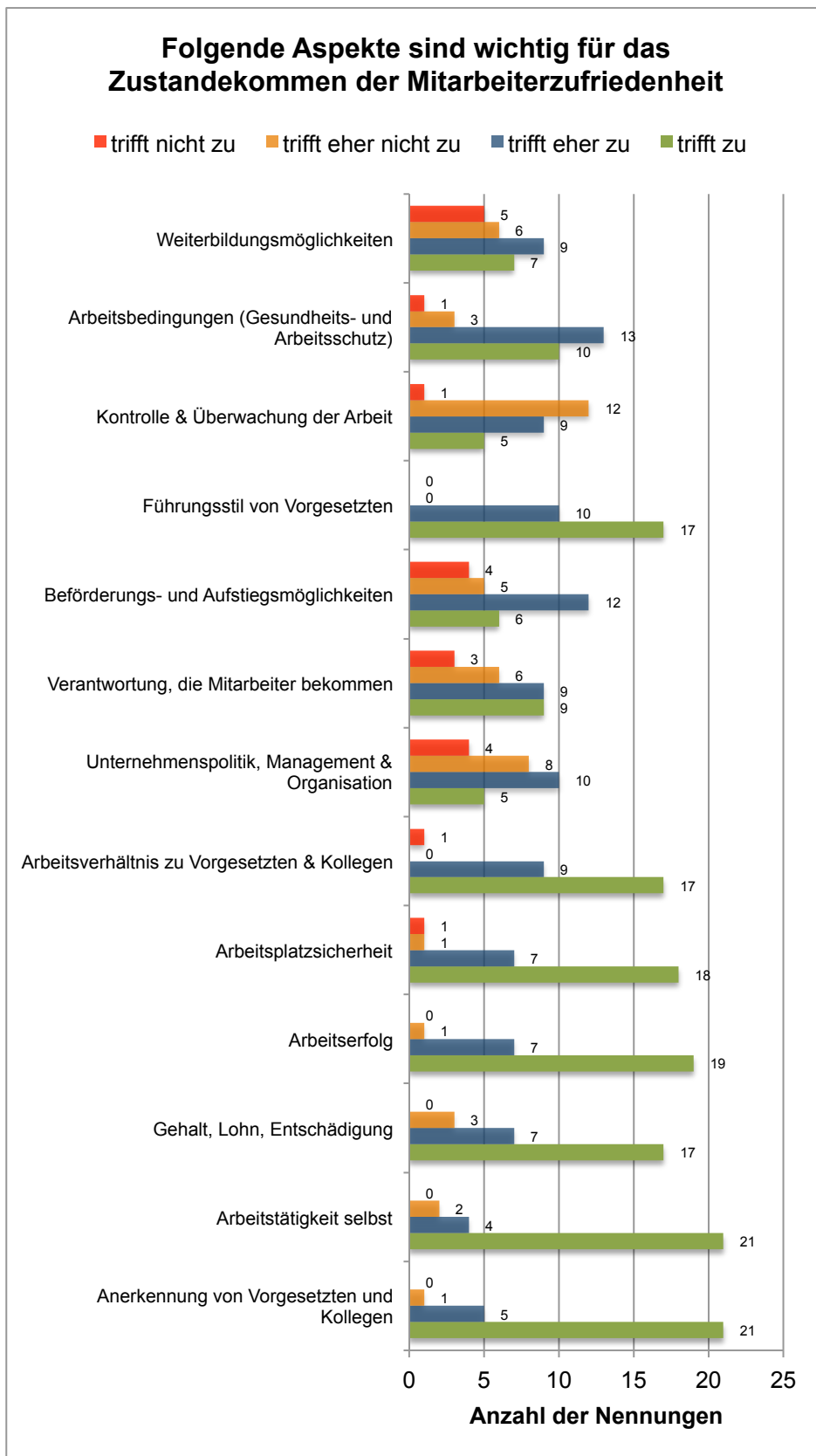


Bild 9.12 Einschätzung der Zufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27)

Wie in Bild 9.12 zu sehen ist, werden Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit wie beispielweise Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Unternehmenspolitik als weniger wichtig eingestuft. Dazu zählen auch die Kontrolle und Überwachung der Arbeit, die Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, die Verantwortung, das Management und die Organisation. Die anderen Einflussfaktoren aus Bild 9.12 spielen nach Meinung der Führungskräfte eine größere Rolle. Um die vorangegangene Grafik besser zu veranschaulichen, werden jeweils die durchschnittlichen Wichtigkeiten (in %) der Einflussfaktoren berechnet (siehe Bild 9.13). Diese Mittelwerte dienen vor allem für den Vergleich untereinander und für die spätere Gegenüberstellung mit den Ergebnissen aus der schriftlichen Befragung, wodurch ein abermaliger Vergleich zwischen den Einschätzungen der Führungskräfte und den Mitarbeitern geschaffen werden kann.

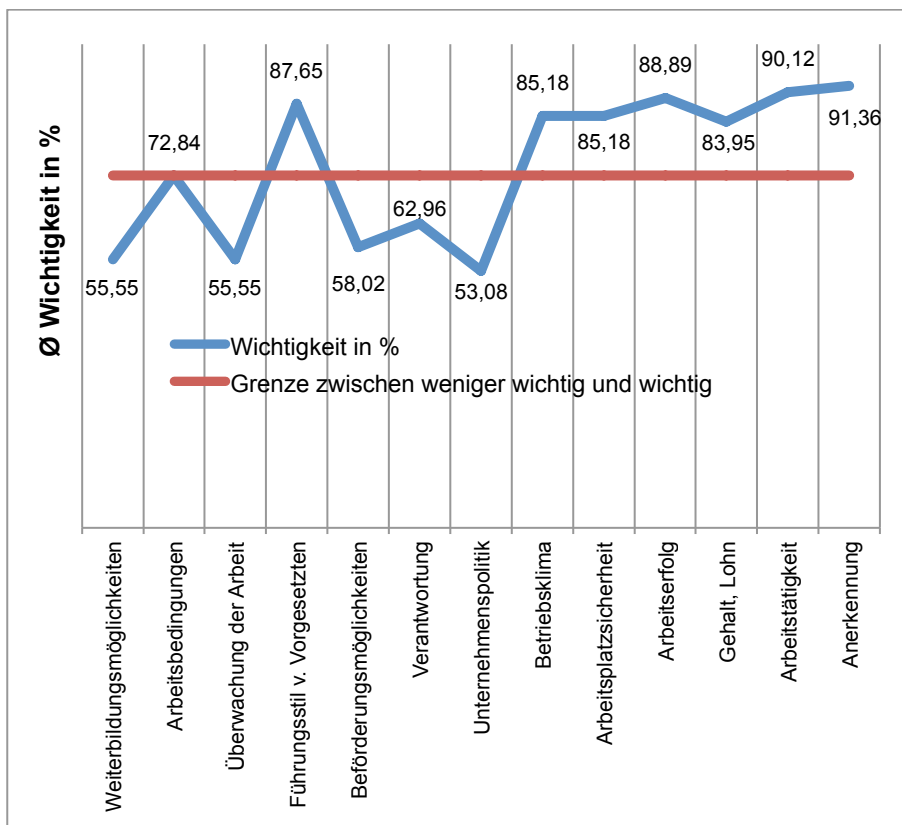


Bild 9.13 Ø Wichtigkeit der Zufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27)

Wie in Bild 9.13 zu sehen ist, wird eine selbst definierte Grenze (Mittelwert – 72,92%) zwischen weniger wichtigen und wichtigen Aspekten gezogen, um eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen. Die Arbeitsbedingungen im Sinne des Gesundheits- und Arbeitsschutzes bilden dabei die Grenze, die nach Einschätzung der Führungskräfte einen mittleren bis hohen Einfluss auf die Zufriedenheit ausüben. Der Führungsstil von Vorgesetzten, das Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen bzw.

das Betriebsklima, die Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeitserfolg, das Gehalt bzw. der Lohn, die Arbeitstätigkeit selbst und die Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen spielen nach Meinung der Führungskräfte wesentliche Rollen bei der Erzeugung der Mitarbeiterzufriedenheit, wobei letztgenannter Aspekt die stärkste Rolle einnimmt. Inwieweit diese Einschätzungen mit den tatsächlichen Gegebenheiten korrelieren, wird im Kapitel 9.3 genauer behandelt.

Abschließend wird ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der Experteninterviews und den Motivatoren von Herzberg, welche für das Zustandekommen der Zufriedenheit zuständig sind, gezogen (siehe dazu auch Kapitel 3.3). Von den sechs Aspekten von Herzberg stimmen drei mit den Einschätzungen der Führungskräfte überein: der Arbeitserfolg, die Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen und die Arbeitstätigkeit selbst. Die Beförderungs-, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Verantwortung, welche die Mitarbeiter bekommen, spielen nach Meinung der Experten eine geringere Rolle, wohingegen der Führungsstil, das Betriebsklima bzw. das Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, die Arbeitsplatzsicherheit, das Gehalt bzw. der Lohn und die Arbeitsbedingungen bedeutsam werden (siehe Tabelle 9.2).

Tabelle 9.2 Vergleich zw. Motivatoren & Einschätzung der Führungskräfte

Faktoren, die für die Zufriedenheit als wichtig empfunden werden	
Einschätzung der Führungskräfte	Herzberg (Motivatoren) <sup>262</sup>
Arbeitserfolg	
Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen	
Arbeitstätigkeit selbst	
Führungsstil von Vorgesetzten	Verantwortung, die Mitarbeiter bekommen
Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
Arbeitsplatzsicherheit	Weiterbildungsmöglichkeiten
Gehalt, Lohn, Entschädigung	
Arbeitsbedingungen	

**Fazit:** Einflussfaktoren wie die Anerkennung, der Arbeitserfolg und die Arbeitstätigkeit sind nach Einschätzung der Führungskräfte besonders wichtig, die auch mit der Theorie von Herzberg übereinstimmen. Weitere wichtige Aspekte sind: der Führungsstil, das Betriebsklima, die Arbeitsplatzsicherheit, das Gehalt bzw. der Lohn und die Arbeitsbedingungen. Als weniger wichtig werden die Einflussfaktoren Weiter-, Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung und Unternehmenspolitik, Management und Organisation eingeschätzt.

<sup>262</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

**Frage 10:** Was sind die Gründe für eine etwaige Unzufriedenheit Ihrer Mitarbeiter? Verwenden Sie dazu bitte auch folgende Tabelle.

Arbeitsunzufriedenheit bei meinen Mitarbeitern tritt am ehesten auf bei:	<input type="checkbox"/> fehlende Anerkennung <input type="checkbox"/> Gehalt/Lohn <input type="checkbox"/> fehlender Arbeitserfolg <input type="checkbox"/> Arbeitstätigkeit selbst <input type="checkbox"/> Führungsstil <input type="checkbox"/> schlechtes Betriebsklima <input type="checkbox"/> fehlende Verantwortung <input type="checkbox"/> fehlende Arbeitsplatzsicherheit <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ <input type="checkbox"/> keine Antwort	<input type="checkbox"/> fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> schlechte Arbeitsbedingungen, Gesundheits- & Arbeitsschutz <input type="checkbox"/> fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz <input type="checkbox"/> Unternehmenspolitik, Management & Organisation
--	--	---

Bild 9.14 Auswahlmöglichkeiten der Unzufriedenheitsaspekte<sup>263</sup>

Mit der vorherigen Frage wurden die Aspekte, welche maßgeblich für das Zustandekommen der Zufriedenheit verantwortlich sind, behandelt. Die zehnte Fragestellung beschäftigt sich nun mit dem umgekehrten Fall, nämlich welche Faktoren oder Aspekte nach Einschätzung der Führungskräfte für eine etwaige Unzufriedenheit im Unternehmen verantwortlich sind. Dazu wurden die Experten aufgefordert, jene Faktoren aus Bild 9.14 anzukreuzen, welche am ehesten Unzufriedenheit auslösen, wobei Mehrfachnennungen möglich sind. Das Ergebnis ist in nachfolgendem Bild 9.15 ersichtlich.

Nach Auswertung der 27 Experteninterviews haben jeweils 14 Personen angegeben, dass fehlende Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen und das Gehalt bzw. der Lohn die größten Unzufriedenheitsstifter sind. Dies entspricht mehr als die Hälfte (51,85%) der Nennungen, was in Tabelle 9.3 dargestellt wird. Weitere Gründe, die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auslösen, sind nach Einschätzung der Führungskräfte der fehlender Arbeitserfolg (zwölf Nennungen; 44,44%), das schlechte Betriebsklima (elf Nennungen; 40,74%), der Führungsstil und die Kontrolle bzw. Überwachung der Arbeit (jeweils neun Nennungen; 33,33%) und die schlechten Arbeitsbedingungen im Sinne des Gesundheits- und Arbeitsschutzes (acht Nennungen; 29,63%). Die anderen Einflussfaktoren spielen nach Meinung der Experten nur eine untergeordnete Rolle. Zu ihnen zählen zum Beispiel die fehlenden Weiter-, Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten, die Arbeitstätigkeit selbst oder die Arbeitsplatzsicherheit.

Nachfolgendes Bild 3.15 zeigt die gerade beschriebenen Ergebnisse der Interviewauswertungen.

<sup>263</sup> Siehe Anhang A.1.1 und Experteninterview S. 4.

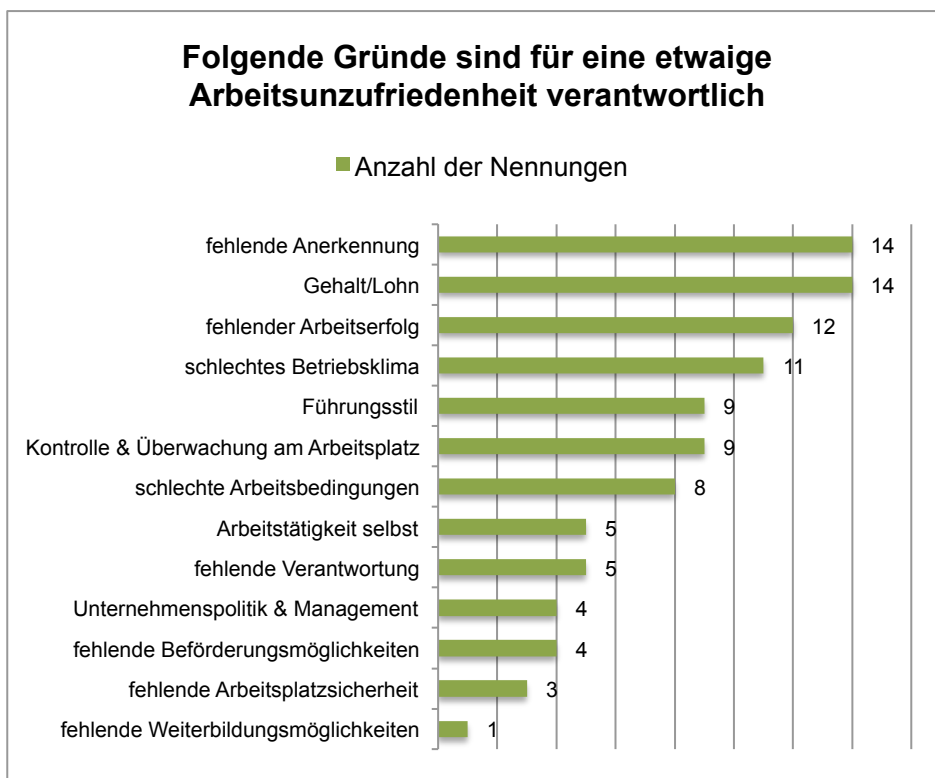


Bild 9.15 Einschätzung der Unzufriedenheitsaspekte (Führungskräfte) (N = 27)

Ergänzend zu Bild 9.15 werden in nachfolgender Tabelle 9.3 die prozentuellen Anteile der Nennungen angegeben. Dabei werden wie in obenstehendem Bild 9.15 die Ergebnisse absteigend sortiert, wobei die Faktoren in zwei Teile unterteilt werden: Aspekte, welche die Unzufriedenheit stärker beeinflussen und jene, die weniger Einfluss besitzen. Die Grenze hierfür bildet der Mittelwert – 28,20%.

Tabelle 9.3 Unzufriedenheitsaspekte Führungskräfte %-Anteil (N = 27)

Aspekt, Einflussfaktor	Prozent
fehlende Anerkennung	51,85%
Gehalt/Lohn	51,85%
fehlender Arbeitserfolg	44,44%
schlechtes Betriebsklima	40,74%
Führungsstil	33,33%
Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	33,33%
schlechte Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	29,63%
Arbeitstätigkeit selbst	18,52%
fehlende Verantwortung	18,52%
Unternehmenspolitik & Management & Organisation	14,81%
fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	14,81%
fehlende Arbeitsplatzsicherheit	11,11%
fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten	3,70%

In diesem Zusammenhang erwähnenswert sind zwei weitere Einflussfaktoren, die zusätzlich unter dem Punkt „Sonstige“ geäußert wurden. Ein Interviewpartner hat die „Vorschriftenvielfalt und das Übermaß an Normen“<sup>264</sup> als Unzufriedenheitsgrund für Mitarbeiter angeführt. Als weiterer Grund wurden auch die Arbeitszeiten genannt.<sup>265</sup>

Außerdem wird analog zur vorherigen Frage ein Vergleich zwischen den Hygienefaktoren von Herzberg, die vor allem Unzufriedenheit und keine Zufriedenheit auslösen (siehe dazu auch Kapitel 3.3), und den Einschätzungen der Führungskräfte getroffen. Fünf Faktoren (Gehalt bzw. Lohn, Führungsstil, schlechtes Betriebsklima, Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz und schlechte Arbeitsbedingungen) spielen auch bei Herzberg beim Zustandekommen von Unzufriedenheit eine bedeutende Rolle. Während die Arbeitsplatzsicherheit und die Unternehmenspolitik zu den Hygienefaktoren zählen und nach der Einschätzung der Führungskräfte keine wesentliche Rolle spielen, werden die fehlende Anerkennung und der fehlende Arbeitserfolg als einflussreicher eingestuft (siehe Tabelle 9.4).

Tabelle 9.4 Vergleich zw. Hygienefaktoren & Einschätzung der Führungskräfte

Faktoren, die für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich sind	
Einschätzung der Führungskräfte	Herzberg (Hygienefaktoren) <sup>266</sup>
Gehalt, Lohn	
Führungsstil	
schlechtes Betriebsklima	
Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	
schlechte Arbeitsbedingungen	
fehlende Anerkennung	Arbeitsplatzsicherheit
fehlender Arbeitserfolg	Unternehmenspolitik & Management

Interessant wird im Folgenden auch der Vergleich zwischen den beiden Fragen aus 9.1.3. Dabei sollen alle Faktoren betrachtet und eruiert werden, welche eher Zufriedenheit, welche eher Unzufriedenheit und welche beide Gefühlslagen auslösen. Dazu wurde folgende Tabelle 9.5 erstellt. Zu erkennen ist, dass gewisse Einflussfaktoren wie zum Beispiel die Anerkennung, das Gehalt bzw. der Lohn oder der Arbeitserfolg sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen können (Motivator & Hygienefaktor zugleich). Die Arbeitstätigkeit selbst ist hingegen eher nur für positive Impulse zuständig (Motivator). Die Kontrolle & Überwachung führt eher für Unzufriedenheit (Hygienefaktor). Nach Einschätzung der Führungskräfte sind zum Beispiel Verantwortung oder Beförderungs-

<sup>264</sup> Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020.

<sup>265</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 25, am 30.04.2020.

<sup>266</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

möglichkeiten nicht für das Zustandekommen von Zufriedenheit, aber auch nicht von Unzufriedenheit zuständig. Wichtig zu erwähnen ist, dass dies eine reine Einschätzung der Führungskräfte ist. Die Faktoren aus Sicht der Mitarbeiter werden im Kapitel 9.2 dargestellt und eine Gegenüberstellung der Ergebnisse ist in Abschnitt 9.3 zu finden. In nachfolgender Tabelle 9.5 werden die oben beschriebenen Zusammenhänge näher erläutert.

Tabelle 9.5 Hygienefaktoren & Motivatoren - Einschätzung Führungskräfte

	Faktor
<b>Motivator + Hygienefaktor</b>	Anerkennung
	Gehalt/Lohn
	Arbeitserfolg
	Führungsstil
	Betriebsklima
	Arbeitsbedingungen
<b>nur Motivator</b>	Arbeitstätigkeit
	Arbeitsplatzsicherheit
<b>nur Hygienefaktor</b>	Kontrolle & Überwachung der Arbeit
<b>kein Hygienefaktor &amp; kein Motivator</b>	Verantwortung
	Weiterbildungsmöglichkeiten
	Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
	Unternehmenspolitik, Management & Organisation

**Fazit:** Einflussfaktoren wie Gehalt/Lohn, Führungsstil, Betriebsklima, Arbeitsbedingungen oder Kontrolle/Überwachung sind Gründe für Mitarbeiterunzufriedenheit, welche auch bei Herzberg als Hygienefaktoren geführt werden. Faktoren, welche Mitarbeiterunzufriedenheit ebenfalls auslösen, sind: die Anerkennung und der Arbeitserfolg, die nicht nur Unzufriedenheit auslösen, sondern auch wichtig für die Zufriedenheit sind (siehe Frage Acht). Als weniger wichtig werden die Arbeitsplatzsicherheit, die Beförderungs-, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Unternehmenspolitik und die Arbeitstätigkeit selbst angesehen.

### 9.1.4 Die Zufriedenheit in der Baubranche

**Frage 11:** Wie schätzen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche generell ein und welchen Stellenwert hat die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche?

Nach der Analyse der Einflussfaktoren aus Sicht der Führungskräfte, die mit den Gegebenheiten aus der Sicht der Mitarbeiter in Kapitel 9.3 miteinander verglichen werden, erfolgt mit Frage Nr. 11 und im Kapitel 9.1.4 eine Einschätzung der Führungskräfte über die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche und ihren Stellenwert bzw. ihre Beachtung in der Unternehmensplanung.

Die Auswertung der 27 Experteninterviews hat ergeben, dass 44,44% (zwölf von 27 Personen) die Zufriedenheit in der Bauwirtschaft als akzeptabel und gut einschätzen (siehe Bild 9.16). Dabei geben auch einige Führungskräfte an, dass sich die Zufriedenheit vor allem in den letzten Jahren positiv entwickelt hat.<sup>267</sup> Als Gründe werden einerseits die immer besser werdende Bezahlung und andererseits die stärker werdende Fokussierung auf die Zufriedenheit angegeben, da ein Fachkräftemangel herrscht und dabei versucht wird, diese an das Unternehmen langfristig zu binden und zu halten.<sup>268</sup> 29,63% (acht Personen) geben an, dass die Zufriedenheit in der Baubranche mittelmäßig ist und weitere 25,93% stufen die Arbeitszufriedenheit als eher schlecht ein. Als Gründe werden hier die unterdurchschnittliche Bezahlung in der Baubranche<sup>269</sup> und die ständigen Veränderungen in der Belegschaft genannt.<sup>270</sup> Außerdem ist die Bauwirtschaft „[...] ein hartes Pflaster. Die körperlichen Belastungen sind enorm.“<sup>271</sup> Die Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche ist in untenstehendem Bild 9.16 ersichtlich.

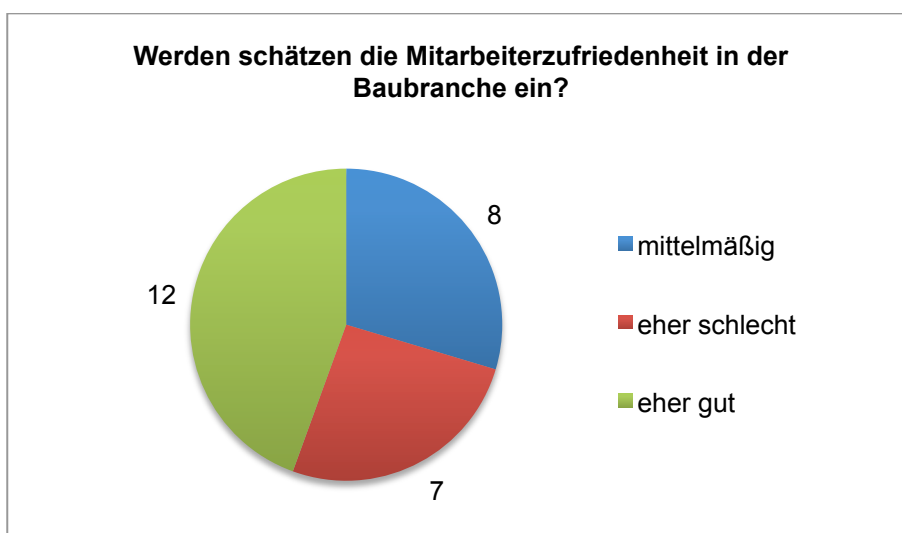


Bild 9.16 Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche (N = 27)

Die Beantwortung der Frage, welchen Stellenwert die Mitarbeiterzufriedenheit in Bauunternehmen besitzt, fällt ähnlich wie die Beantwortung der Frage nach der Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit aus. Die meisten der Befragten sind der Meinung, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen geringen Stellenwert besitzt, da die Baubranche von höheren Fluktuationen vor allem im Bereich der (Hilfs-)Arbeiter betroffen ist und

<sup>267</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>268</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

<sup>269</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 23, am 29.04.2020.

<sup>270</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 12, am 22.04.2020.

<sup>271</sup> Experteninterview Nr. 6, am 18.04.2020.



einen größeren Anteil an ausländischen Beschäftigten besitzt.<sup>272</sup> Aus diesen Gründen wird der Bereich um die Zufriedenheitsanalyse gestrichen, da die Gesellschaftsschicht im Vergleich zu anderen Branchen sehr verschieden ist und nur wenig Verständnis von Seiten der Mitarbeiter vorliegt.<sup>273</sup> Außerdem ist die Baubranche von einer harten Preispolitik geprägt, weshalb die Mitarbeiterzufriedenheit weniger beachtet wird.<sup>274</sup> Jedoch sind sich die Experten einig, dass sich der Stellenwert der Zufriedenheit steigern muss, da ein Fachkräftemangel herrscht und wie bereits vorhin erwähnt, das Ziel der Unternehmen ist, diese Personen zu halten.<sup>275</sup> Außerdem wird nach Meinung der Interviewpartner die Bedeutung der Zufriedenheit immer größer, da erkannt wird, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen müssen und ohne Zufriedenheit die Leistung abnimmt.<sup>276</sup> Ein weiterer Interviewpartner erklärt die Notwendigkeit eines Umdenkens der Zufriedenheitseinbindung wie folgt:

*„Gute Facharbeiter werden immer seltener, weshalb sie immer mehr Wert sind. Jedoch ist das Image der Arbeitskräfte in der Baubranche sehr schlecht. [...] Das Image muss verbessert werden, um neue gute Mitarbeiter zu bekommen. Einen Teil der Verbesserung beinhaltet sicherlich das Behandeln und Steigern der Arbeitszufriedenheit.“<sup>277</sup>*

Jedoch gestaltet sich dieses Umdenken als schwierig: *„Die Baubranche bekommt in den letzten Jahren nur wenig Anerkennung, da viel abwertende Politik getrieben wird.“<sup>278</sup>*

**Fazit:** Die Einbindung der Mitarbeiterzufriedenheit in den Unternehmensprozess hängt (noch) hinterher und findet oft keine Bedeutung. Gründe sind der Preiskampf in der Baubranche, der ständige Arbeitskräftewechsel und der hohe Anteil an ausländischen Arbeitskräften. Jedoch wird langsam erkannt, dass Mitarbeiter eine wesentlich wichtigere Rolle spielen. Der Umdenkprozess befindet sich hierfür erst in den Anfangsstadien.

### 9.1.5 Die Zufriedenheit in Bauunternehmen – spezifische Fragen

**Frage 12:** Welche Auswirkungen hat die Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit?

Nach der Situationsanalyse der Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche, folgen nun im Kapitel 9.1.5 spezifische Fragen über die Auswirkun-

<sup>272</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 20.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 24, am 30.04.2020.

<sup>273</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.

<sup>274</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 22, am 29.04.2020.

<sup>275</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

<sup>276</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 13, am 22.04.2020.

<sup>277</sup> Experteninterview Nr. 26, am 05.05.2020.

<sup>278</sup> Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020.

gen der Zufriedenheit in Bauunternehmen. Zu Beginn werden nun die Auswertungen der Frage nach den Zusammenhängen mit der Kundenzufriedenheit dargestellt.

Alle befragten Interviewpartner sehen einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit. Das heißt, zufriedene Arbeitnehmer haben Einfluss auf das Wohlbefinden der Kunden, wobei sich nach Auswertung der 27 Befragungen ein klares Muster ergibt: Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich nur indirekt auf die Kundenzufriedenheit aus. Das heißt, zwischen den beiden Konstrukten steht ein weiteres Element: Die Ausführungsqualität (siehe Bild 9.17). Nach Angaben der Experten spielt die Zufriedenheit der Baubeteiligten eine gewisse Rolle bei der Qualität der Ausführung, die sich wiederum stark auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt. Im Umkehrschluss bedeutet dies: *„Wenn ein Kunde unzufrieden ist, dann liegt das nicht direkt an den Mitarbeitern, sondern an der Ausführungsqualität.“*<sup>279</sup> Dieser Zusammenhang lässt sich auch mit der Beantwortung der vorherigen Frage verknüpfen, da ein Interviewpartner folgendes angegeben hat: *„Hauptsache das Werk steht mit der vereinbarten Qualität. Die Mitarbeiterzufriedenheit spielt dabei, wie in der Baubranche generell, nur eine geringe Rolle.“*<sup>280</sup> Die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst die Kundenzufriedenheit daher nur indirekt. In gewissen Fällen kann sich das Wohlbefinden der Kunden aber auch durch Höflichkeit der Arbeiter direkt verbessern.<sup>281</sup> Im nachfolgenden Bild 9.17 wird der soeben beschriebene Zusammenhang dargestellt.

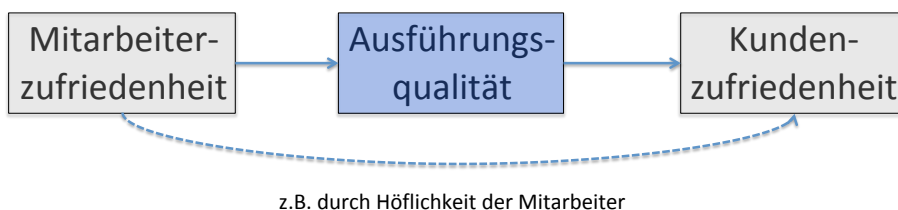


Bild 9.17 Die Ausführungsqualität zw. der Mitarbeiter- & Kundenzufriedenheit

Die Auswertung der 27 Experteninterviews hat neben der Wichtigkeit der Ausführungsqualität auch folgendes ergeben: Wird der Zusammenhang zwischen den zwei bzw. drei (mit der Ausführungsqualität) Konstrukten betrachtet, so ist eine Unterscheidung zwischen dem privaten und dem öffentlichen Bereich notwendig. Nach Meinung der Experten ist die Erzeugung der Kundenzufriedenheit durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter im privaten Bereich um einiges wichtiger, da der Bezug der Kunden bzw. Bauherren zu den Baustellen und Baubeteiligten höher ist und sich das

<sup>279</sup> Experteninterview Nr. 21, am 29.04.2020.

<sup>280</sup> Experteninterview Nr. 22, am 29.04.2020.

<sup>281</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

Wohlbefinden der Mitarbeiter eher widerspiegelt. Im Gegensatz zum privaten Bereich spielt die Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Bereich nur eine kleine Rolle.<sup>282</sup>

Im privaten Bereich haben auch neun Interviewpartner angegeben, dass die Mundpropaganda und die Weiterempfehlung durch Kunden eine wichtige Rolle für zukünftige Aufträge spielen. Dies ist nur durch eine hohe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erreichbar. Weitere fünf Experten sehen in diesem Zusammenhang eine positive Tendenz der Zahlungswilligkeit von Kunden, die ihre Rechnungen bei Zufriedenheit schneller bezahlen.

**Fazit:** Der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit spielt im privaten Bereich eine größere Rolle als im öffentlichen Bereich. Die Arbeitszufriedenheit beeinflusst die Ausführungsqualität, was sich wiederum im Wohlbefinden der Kunden spiegelt (indirekter Zusammenhang).

**Frage 13:** Welchen Einfluss hat die Mitarbeiterzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg?

Folgende Frage beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg. Nach den Auswertungen der 27 Experteninterviews hat sich folgendes Schema ergeben, welches in Bild 9.18 dargestellt wird. Dabei wurden die Antworten der Führungskräfte gesammelt, wodurch sich das abgebildete Muster ergeben hat. Die in rot gekennzeichneten Flächen auf der rechten Seite stellen folglich den Unternehmenserfolg dar, der sich auf Grund einer Kettenreaktion, ausgelöst von einer höheren Arbeitszufriedenheit, ergeben hat.

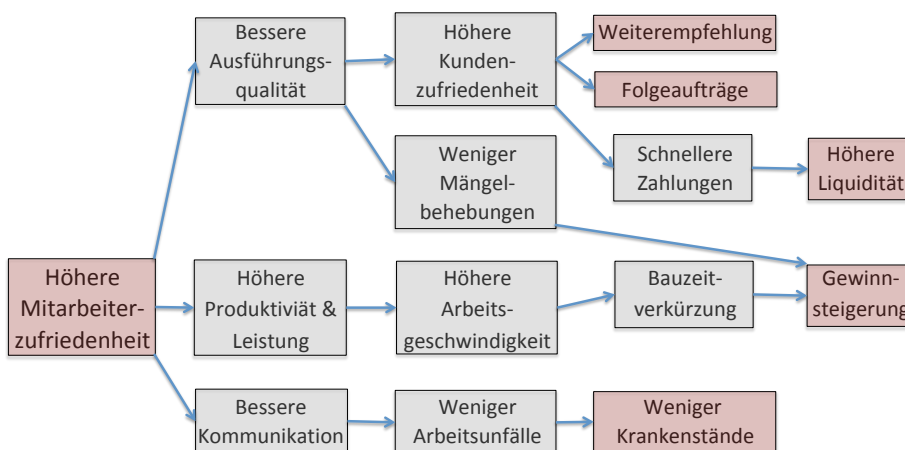


Bild 9.18 Auswirkungen einer hohen Zufriedenheit auf den Unternehmenserfolg

<sup>282</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 12, am 22.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.

Wie in Bild 9.18 zu sehen ist, ist vor allem eine Parallele zur vorherigen Frage Nr. 12 erkennbar. Wie bereits vorhin erwähnt, beeinflusst nach Meinung der Experten die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Ausführungsqualität, was sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Die Folgen einer höheren Zufriedenheit der Endabnehmer sind Folgeaufträge, mündliche Weiterempfehlungen und schnellere Zahlungen, welches eine bessere Liquidität mit sich ziehen kann. Eine bessere Ausführungsqualität kann auch eine Reduktion der Mängelbeseitigungen bewirken, wodurch der Gewinn unter Umständen erhöht werden kann. Diese Gewinnsteigerung ist auch die Folge einer höheren Produktivität und Leistung, einer höheren Arbeitsgeschwindigkeit und einer Bauzeitverkürzung, anfangs ausgelöst durch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Weitere Experten äußerten in diesem Zusammenhang auch eine Reduktion von Arbeitsunfällen, da Mitarbeiter eine höhere Konzentration besitzen. Durch diesen Umstand kann die Zahl der Krankenstände reduziert werden, was auch als Unternehmenserfolg eingestuft werden kann ( Bild 9.18).

Interessant ist auch folgende Aussage eines Interviewpartners, der die Wichtigkeit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und einer motivierten Mannschaft in Bezug auf den Unternehmenserfolg unterstreicht:

*„Wenn ich [Anm. vom Verfasser: der Geschäftsführer] schlecht kalkuliere, aber eine gute Mannschaft habe, so ist der Erfolg positiv. Wenn ich gut kalkuliere, aber eine schlechte Mannschaft habe, so ist der Erfolg negativ.“<sup>283</sup>*

**Fazit:** Die Mitarbeiterzufriedenheit hat auch hier indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Durch eine Kettenreaktion kann eine Zufriedenheitssteigerung eine Gewinnsteigerung, Reduzierung der Krankenstände, Folgeaufträge oder „positive Mundpropaganda“<sup>284</sup> bewirken.

**Frage 14:** Was würde sich ändern, wenn jeder vollkommen zufrieden ist?

Welche Auswirkungen durch eine vollkommene Zufriedenheit am Bau zu erwarten sind, wird in Frage Nr. 14 beantwortet. Von den 27 Interviewpartnern haben 21 (77,77%) Personen angegeben, dass die Auswirkungen auf jeden Fall positiv ausfallen. Zwei (7,40%) erwarten negative Folgen und drei (11,11%) Experten sehen keine Veränderungen, wenn jeder Beteiligter am Bau vollkommen zufrieden ist. Eine Person (3,72%) hat zu dieser Frage keine Beantwortung abgegeben. Die Ergebnisse der beschriebenen Umfrage sind in Bild 9.19 ersichtlich.

<sup>283</sup> Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

<sup>284</sup> Experteninterview Nr. 191, am 21.04.2020.

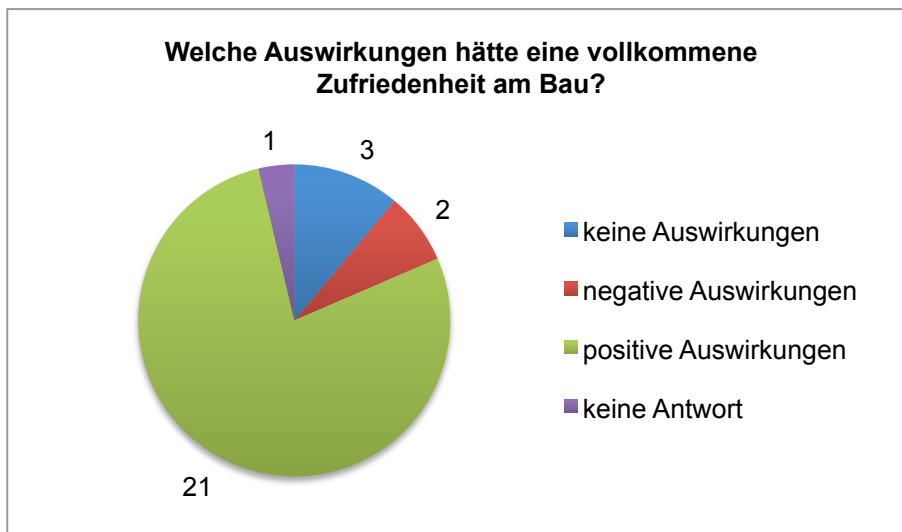


Bild 9.19 Einschätzung: Auswirkungen einer vollkommenen Zufriedenheit (N = 27)

Interessant und erwähnenswert werden die Begründungen für die in Bild 9.19 getätigten Aussagen und Annahmen der Führungskräfte. Die negativen Auswirkungen werden wie folgt gerechtfertigt:

*„Der Mensch braucht Fehler für eine kritische Auseinandersetzung. Wir [Anm. vom Verfasser: das Unternehmen] könnten sorgen, dass alle zufrieden sind, aber Kritik ist erwünscht.“<sup>285</sup>*

Genauer gesagt bedeutet dies, dass der Mensch ständig nach neuen Herausforderungen strebt und ein Zustand, in dem jeder vollkommen zufrieden ist, nicht existiert.<sup>286</sup> Ein weiterer Interviewpartner beschreibt den Verlauf der Zufriedenheit in diesem Zusammenhang folgendermaßen: *„Die Zufriedenheit ist eine Sinuskurve. Keine Zufriedenheit ohne vorherige Unzufriedenheit.“<sup>287</sup>*

Die 21 Befragten, die angegeben haben, dass die Auswirkungen einer vollkommenen Zufriedenheit positiv sind, wurden auch nach den Veränderungen gefragt. Dabei sind 13 Personen der Meinung, dass sich eine hohe Zufriedenheit vor allem auf die Qualität der Ausführung auswirkt, was wiederum die Schlussfolgerung aus Frage Nr. 12 bestätigt. Demnach hat die Zufriedenheit Einfluss auf die Ausführungsqualität, die folglich die Kundenzufriedenheit beeinflusst (siehe Frage Nr. 12). Zwölf Interviewpartner haben auch angegeben, dass sich in Folge einer vollkommenen Zufriedenheit die Leistung steig und dadurch weitere positive Folgen entstehen. Unter diesen Folgen sind eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit (vier Nennungen), weniger Konflikte und Auseinandersetzungen.

<sup>285</sup> Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.

<sup>286</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 12, am 22.04.2020.

<sup>287</sup> Experteninterview Nr. 15, am 23.04.2020.

zungen (fünf Nennungen), weniger Arbeitsunfälle auf Grund besserer Konzentration (fünf Nennungen), bessere Kommunikation (eine Nennung), eine Gewinnsteigerung (eine Nennung) oder eine Bauzeitverkürzung (ebenfalls eine Nennung) zu verstehen.

**Fazit:** Die Frage nach Veränderungen bei vollkommener Zufriedenheit ist rein hypothetischer Natur, da der Mensch immer nach mehr Zufriedenheit strebt. Ist das Wohlbefinden der Mitarbeiter aber annähernd voll zufrieden, so sieht der Großteil der Befragten die Auswirkungen als positiv. Zu sehen wären die Veränderungen in der verbesserten Ausführungsqualität und in der erhöhten Leistung.

**Frage 15:** Wie verhalten Sie sich, wenn ein Mitarbeiter auf Sie zugeht und Ihnen mitteilt, unzufrieden zu sein? Welche Maßnahmen werden gesetzt?

Frage Nr. 15 beschäftigt sich mit dem Verhalten von Führungskräften, die direkt von unzufriedenen Mitarbeitern konfrontiert werden. Die Auswertung hat demnach ergeben, dass sich alle Interviewpartner ähnlich verhalten, wenn mitarbeiterbezogene Probleme auftauchen oder Mitarbeiter auf sie persönlich zugehen. Dabei werden grundsätzlich immer die gleichen Ablaufschritte befolgt: Zuhören – Reden – Maßnahmen setzen. Zuerst wird den Arbeitnehmern zugehört, da dies die Basis eines jeden Gesprächs bildet und da die Probleme des Gegenübers geschildert werden können.<sup>288</sup> Im Anschluss setzen alle Führungskräfte auf persönliche Gespräche. Dabei wird versucht, alle Personen gleich zu behandeln<sup>289</sup> und eine Vertrauensbasis herzustellen.<sup>290</sup> Im Anschluss werden gemeinsame Lösungen erarbeitet<sup>291</sup> und Maßnahmen abgeleitet. Diese reichen von einer veränderten Mannschaftszusammensetzung<sup>292</sup> bis zu spezifischen Maßnahmen, welche die Absicht haben, die Zufriedenheit wieder zu erhöhen.<sup>293</sup>

**Fazit:** Prinzipiell folgt der Ablauf, wenn ein Mitarbeiter auf Führungskräfte zugeht, immer dem gleichen Schema: Zuhören – persönliches Gespräch – Maßnahmen ableiten. Zusätzlich lässt sich sagen, dass alle Führungskräfte ein offenes Ohr für persönliche Gespräche haben.

<sup>288</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 21, am 29.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.

<sup>289</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 15.04.2020.

<sup>290</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 19, am 28.04.2020.

<sup>291</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020 und Experteninterview Nr. 27, am 06.05.2020.

<sup>292</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 15.04.2020.

<sup>293</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 18, am 24.04.2020.

**Frage 16:** Ist eine Anlaufstelle für Beschwerden und Anregungen für Mitarbeiter, die unzufrieden sind, in Ihrem Unternehmen vorhanden?

Da sich herausgestellt hat, dass der direkte Kontakt zwischen Arbeitern auf der Baustelle und den Interviewpartnern, welche die Führungskräfte repräsentieren, oft nur in Kleinunternehmen gegeben ist, soll nun geklärt werden, ob Anlaufstellen für Beschwerden oder Anregungen im Unternehmen vorhanden sind. Nach Auswertung der 27 Befragungen hat sich folgendes Schema ergeben, welches in Bild 9.20 dargestellt wurde. Treten Beschwerden, Anregungen oder Wünsche in Kleinunternehmen auf, so werden die direkt mit dem Geschäftsführer besprochen. Gehört das Unternehmen zur Klasse der Mittelunternehmen, so hat sich im Laufe der Gespräche herausgestellt, dass sich Arbeiter und Poliere zuerst an die Bauleiter wenden. Hat der Bauleiter Unstimmigkeiten oder kann dieser die Probleme der Arbeiter oder Poliere nicht bewältigen, so findet erst dann ein Gespräch mit dem Geschäftsführer statt. In seltenen Fällen wenden sich die Arbeiter und Poliere direkt an den Geschäftsführer. Großunternehmen folgen in der Regel einer vordefinierten Kette. Das heißt, der Arbeiter wendet sich zunächst an den Polier, dieser setzt sich mit dem Techniker oder dem Bauleiter zusammen. Bei größeren Unstimmigkeiten wendet sich der Bauleiter folglich an den Gruppenleiter, der wiederum den Geschäftsführer verständigt (siehe Bild 9.20).

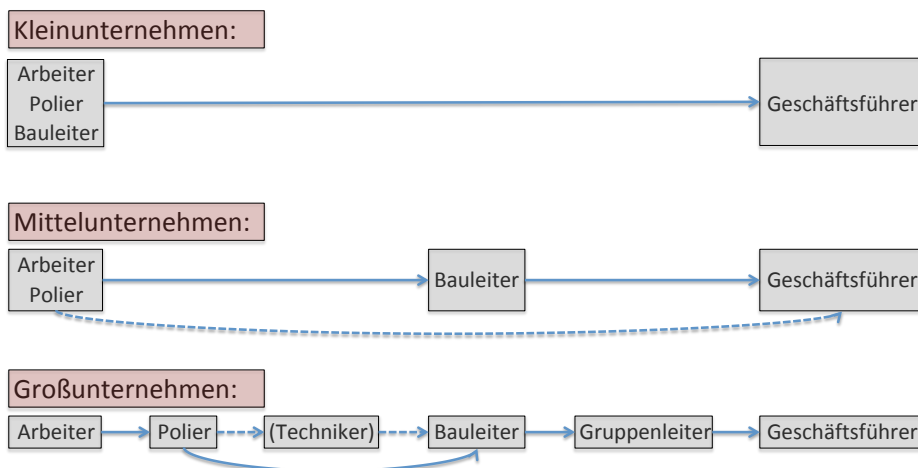


Bild 9.20 Beschwerdekette in Klein-, Mittel- und Großunternehmen

Zusammengefasst lässt sich ableiten, dass in Kleinunternehmen die Geschäftsführer direkte Ansprechpersonen sind, währenddessen in Mittelunternehmen auch die Bauleiter als Ombudsmänner dienen. Um die Frage Nr. 16 zu beantworten: Klein- und Mittelunternehmen haben in der Regel keine separaten Anlaufstellen für Mitarbeiter, die unzufrieden sind. Großunternehmen haben hingegen vordefinierte Beschwerdeketten und

richten eigene Ombudsstellen ein, die sich nur um solche diversen Angelegenheiten kümmern.<sup>294</sup> Ein Großunternehmen verzichtet jedoch bewusst auf eine solche Einrichtung, da die Wichtigkeit und Inanspruchnahme der schriftlichen Befragungen (siehe dazu Frage Nr. 4) betont wird.<sup>295</sup> Sechs weitere Unternehmen haben in diesem Zusammenhang das Vorhandensein einer eigenen Anlaufstelle im Rahmen der ISO 19600<sup>296</sup> erwähnt. Dabei können sich Mitarbeiter bei einer eigens eingerichteten, anonymen Stelle bei Beschwerden, Anregungen oder Korruptionsverdacht melden. Nach Klärung des Vorfalles erhalten die beteiligten Personen eine Rückmeldung.

**Fazit:** Anlaufstellen für Beschwerden im eigentlichen Sinne sind vor allem in Großunternehmen vorhanden. Sechs der 27 Unternehmen weisen das ISO 19600 Zertifikat auf. Großunternehmen setzen bei mitarbeiterbezogenen Problemen auf vordefinierte Beschwerdekettens. Bei Klein- und Mittelunternehmen ist die direkte Ansprechperson im Regelfall der Geschäftsführer persönlich (oder der Bauleiter).

**Frage 17:** Welche Einflüsse hat die Mitarbeiterzufriedenheit auf die Fluktuationen, Fehlzeiten und Arbeitsleistungen?

Die Fluktuationen, Fehlzeiten und Arbeitsleistungen der Mitarbeiter können Indikatoren für eine niedrige Arbeitszufriedenheit sein und gehören demnach zu den indirekten Messmethoden (mehr dazu in Kapitel 4.2). Teile der Antworten sind bereits in Frage Nr. 13 vorhanden, was sich auch nach Auswertung der Frage Nr. 17 bestätigt. Demnach haben alle 27 Interviewpartner angegeben, dass die Mitarbeiterzufriedenheit messbare Auswirkungen auf die Arbeitsleistung auslöst. Die Folgewirkungen einer veränderten Arbeitsleistung sind in Frage Nr. 13 näher beschrieben. Von den 27 Befragten sind auch 21 der Meinung, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter direkte Auswirkungen auf die Fluktuationen im Unternehmen haben. Sechs Personen sehen in diesen beiden Konstrukten keine Zusammenhänge. Inwieweit die beiden Begriffe korrelieren, wird sich nach der Auswertung der Fragebögen (siehe Kapitel 9.2) und in der Gegenüberstellung der Ergebnisse (siehe Kapitel 9.3) zeigen. Ebenfalls in Korrelation sehen die Führungskräfte die Zufriedenheit und die freiwilligen Fehlzeiten (siehe dazu Kapitel 4.2.1), denn 21 Personen haben dies angegeben.

<sup>294</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.

<sup>295</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>296</sup> ISO 19600: *Compliance Management System*. Unternehmen können dieses Zertifikat (werden u.a. bei Bestbietervergaben gefordert) erwerben. Dabei soll regelwidriges Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften erkannt werden. Anregungen, Beschwerden und Korruptionsverdachte können in der eigens eingerichteten Stelle anonym gemeldet werden. Diese Beschwerden werden von den beauftragten Personen überprüft und behandelt. Nach Abhandlung des Vorfalles wird den leitenden Personen des Unternehmens ein Bericht vorgelegt.



**Fazit:** Der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Arbeitsleistung (siehe dazu auch Frage Nr. 13), Fehlzeiten und der Arbeitskräftewechsel werden von Seiten der Führungskräfte mehrheitlich bejaht.

**Frage 18:** Wie sieht die Zukunft aus? Sind Veränderungen zu erwarten, um die Mitarbeiterzufriedenheit mehr einzubinden?

Aus den recht bescheidenen Antworten aus den Fragestellungen Nr. 4, 6, 7 und 8, in denen die Führungskräfte den Status Quo der Zufriedenheitsmessung in Bauunternehmen beschreiben, stellt sich nun die Frage, ob in naher Zukunft Veränderungen diesbezüglich zu erwarten sind. Die Antworten sehen wie folgt aus:

21 der 27 Interviewpartner, die allesamt Klein- oder Mittelunternehmen zugeordnet werden können, sehen keine Veränderungen, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit mehr in den Unternehmensprozess eingebunden wird. Ein Befragter fügt in diesem Zusammenhang folgendes hinzu: *„Es passt alles, wie es ist. Es sind keine Veränderungen auf Grund der Gegebenheiten am Bau erwünscht.“*<sup>297</sup> Mit diesen Gegebenheiten sind die bereits in der fünften Fragestellung aufgezeigten Umstände am Bau gemeint: Hohe Fluktuationen vor allem im Bereich der (Hilfs-)Arbeiter, ein hoher Anteil an ausländischen Beschäftigten und das mangelnde Verständnis von Seiten des gewerblichen Personals (siehe dazu auch Frage Nr. 5).<sup>298</sup>

Ein (Groß-)Unternehmen sieht die Mitarbeiterzufriedenheit bereits als Teil des Unternehmenskonzeptes, da diese im Leitbild fest verankert ist. Durch diesen Umstand sind aber ebenfalls keine Veränderungen in naher Zukunft zu erwarten.<sup>299</sup>

Die restlichen fünf Unternehmen, allesamt Groß- oder Mittelunternehmen, rechnen nach Einschätzung der Führungspersonen in absehbarer Zeit mit einer größeren Mitarbeitereinbeziehung in den Unternehmensprozess. Einerseits werden freiwillige Veränderungen vollzogen, andererseits sehen sich Führungskräfte gezwungen, zu handeln. Über erstgenannten Fall berichtet unter anderem ein Interviewpartner, der von einer Einführung eines Betriebsrates spricht, wodurch seiner Meinung nach der Zufriedenheit mehr Beachtung geschenkt wird.<sup>300</sup> Zum Handeln gezwungen sehen sich unter anderem diese zwei Unternehmen bzw. Führungspersonen, die folgendes berichten: *„Der Faktor Mensch rückt immer mehr in den Mittelpunkt, da erkannt wird, dass dieser der größte Unternehmenserfolg ist.“*<sup>301</sup> und *„Es muss Veränderungen geben, da*

<sup>297</sup> Experteninterview Nr. 23, am 29.04.2020.

<sup>298</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

<sup>299</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.

<sup>300</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 18, am 24.04.2020.

<sup>301</sup> Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

*Fachkräfte sehr wertvoll sind, der Fachkräftemangel immer stärker wird und diese nur durch eine hohe Zufriedenheit gehalten werden können.*<sup>302</sup> Durch das Einbeziehen der Mitarbeiterzufriedenheit in den Unternehmensprozess (von Großunternehmen) werden Veränderungen zu erwarten sein, was ein Interviewpartner ebenfalls äußert: *„In ein paar Jahren werden wir [Anm. vom Verfasser: die Baubranche] in diversen Zufriedenheitsrankings besser abschneiden.*<sup>303</sup>

**Fazit:** Größtenteils sind keine Veränderungen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mehr einzubinden, absehbar. Dies betrifft vor allem Klein- und Mittelunternehmen. Gründe sind die Begleitumstände am Bau. Jedoch rückt der Faktor Mensch, vor allem bei Großunternehmen, immer mehr in den Mittelpunkt, weshalb auf die Mitarbeiterzufriedenheit heutzutage mehr Wert gelegt wird.

**Frage 19:** Sind Unternehmensziele bezüglich Zufriedenheit der Mitarbeiter vorhanden und was wünschen Sie sich von den Mitarbeitern in Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit?

Folgende Frage lässt sich an vorherige anknüpfen, da Frage Nr. 19 ebenfalls mit der nahen Zukunft verbindet wird, indem die Unternehmensziele bezogen auf die Zufriedenheit und die Wünsche der Führungskräfte diesbezüglich dargelegt werden.

Nach Auswertung der 27 Experteninterviews ergibt sich eine ähnliche Schlussfolgerung wie bei Frage Nr. 18., denn die meisten Unternehmen geben an, die Mitarbeiterzufriedenheit weiter steigern zu wollen oder sie konstant hoch zu halten.<sup>304</sup> Dabei werden aber nur in seltenen Fällen konkrete Vorhaben für die Umsetzung genannt, da der Mitarbeiterzufriedenheit vor allem in Klein- und Mittelunternehmen wenig Beachtung geschenkt wird (siehe u.a. Frage Nr. 4). Einige wenige Unternehmensziele, welche genannt wurden, sind folgende: Ein Interviewpartner hat angegeben, die Mitarbeiter besser in die Unternehmensprozesse eingliedern zu wollen.<sup>305</sup> Eine Führungskraft verfolgt das Ziel, die Betrachtungsebene zu ändern: *„Alle fühlen sich von der untersten Ebene aus betrachtet. Ziel ist es, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sich alle auf einer gleichen Ebene befinden.*<sup>306</sup> Ein weiteres Vorhaben eines Unternehmens ist die Stärkung der Arbeitsplatzsicherheit, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.<sup>307</sup>

<sup>302</sup> Experteninterview Nr. 15, am 23.04.2020.

<sup>303</sup> Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020.

<sup>304</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 15.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 16.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 12, am 22.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 13, am 22.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 15, am 23.04.2020.

<sup>305</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 24, am 30.04.2020.

<sup>306</sup> Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020.

<sup>307</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 10, am 21.04.2020.

Weitere Ziele, welche von den Führungskräften geäußert wurden, betreffen nicht primär das Unternehmen selbst, sondern die Mitarbeiter, weshalb nun die Überleitung zum zweiten Teil der Frage Nr. 19 erfolgt. Dabei sieht ein Interviewpartner die Einstellung der Bauleiter als problematisch und wünscht sich eine Veränderung: *„Bauleiter zeigen heutzutage weniger Engagement, obwohl sich ihre Arbeitszeiten immer mehr verkürzen. Trotzdem sind Bauleiter am unzufriedensten. Dieser Trend soll gestoppt werden und sich ändern.“*<sup>308</sup> Eine weitere Person fordert ebenso eine Trendumkehr, da das Motto *„Viel verdienen, wenig tun“*<sup>309</sup> bereits weit verbreitet ist und da sich bereits geringe Belastungen negativ auf die Zufriedenheit auswirken.<sup>310</sup> Weitere Äußerungen, welche die Mitarbeiterzufriedenheit einbeziehen, betreffen vor allem den Bedarf eines besseren Miteinanders auf der Baustelle. Probleme diesbezüglich sind nach Ansicht der Interviewpartner vor allem die verschiedenen kulturellen Gruppen, welche allesamt unter Stress und körperlicher Herausforderung zusammentreffen. Deshalb wünschen sich die Führungskräfte einen besseren Zusammenhalt, eine ruhigere Kommunikation, damit alle Baubeteiligten an einem Strang ziehen und sich die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.<sup>311</sup>

**Fazit:** Konkrete Unternehmensziele bzgl. Mitarbeiterzufriedenheit sind selten vorhanden. Ziele wie eine verbesserte Mitarbeiterbindung in den Unternehmensprozess oder die Stärkung der Arbeitsplatzsicherheit bilden die Ausnahme. Mitarbeiterbezogene Ziele sind hingegen sehr individuell und reichen von einer Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter bis zu einem besseren Zusammenhalt.

### 9.1.6 Auswirkungen der Situation rund um Covid-19

**Frage 20:** Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat die Situation rund um Covid-19?

Nach der allgemeinen Zufriedenheitseinschätzung in der ersten Fragestellung werden nun etwaige Auswirkungen auf Grund der Situation rund um Covid-19 und der verbundenen Wirtschaftsdepression dargestellt. Von den 27 Führungskräften sind 14 der Meinung, dass die Zeit rund um das Coronavirus keinen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Vier Personen sehen eine Verschlechterung der Zufriedenheit und neun Interviewpartner sind davon überzeugt, dass sich durch die gesamte Situation die Arbeitszufriedenheit sogar erhöht. Diese beschriebenen Umstände sind in nachfolgenden Bild 9.21 dargestellt.

<sup>308</sup> Experteninterview Nr. 25, am 30.04.2020.

<sup>309</sup> Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020.

<sup>310</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020.

<sup>311</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 5, am 16.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 12, am 22.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 14, am 22.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 20, am 28.04.2020.

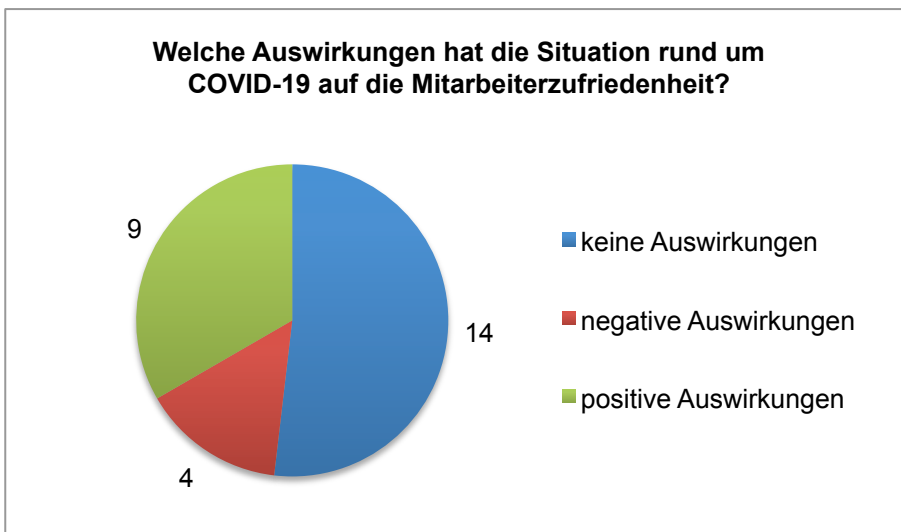


Bild 9.21 Einschätzung: Auswirkungen der Coronakrise (N = 27)

Jene Führungskräfte, welche die Auswirkungen der Situation rund um Covid-19 als positiv ansehen, sind größtenteils der Meinung, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit wieder mehr schätzen und froh sind, arbeiten gehen zu dürfen.<sup>312</sup> Außerdem wurde angegeben, dass der Zusammenhalt steigt und das Teamgefüge wächst, da die Mitarbeiter auch Verständnis für die Gesamtsituation zeigen.<sup>313</sup> Ein Interviewpartner hat auch zu Protokoll gegeben, dass der Arbeitswille wieder größer geworden ist.<sup>314</sup> Dies geschieht vor allem durch das Gefühl „[...] *alles zu versuchen, um die Mitarbeiter trotz der schwierigen Situation zu halten [...]*“<sup>315</sup>, welches von den Führungskräften ausgestrahlt wird. Positive Nebeneffekte aus der Situation rund um Covid-19 sind außerdem ein höheres Hygienebewusstsein<sup>316</sup> und das positive Feedback von Videokonferenzen, die bei einigen Unternehmen auch in Zukunft ohne Einschränkungen durch das Coronavirus stattfinden werden.<sup>317</sup>

Jene vier Führungskräfte, welche negative Auswirkungen befürchten, geben als Grund für die niedrigere Mitarbeiterzufriedenheit Gehaltseinbußen<sup>318</sup> oder die Angst der Mitarbeiter vor einem Jobverlust an.<sup>319</sup> Im Zusammenhang mit dem Einkommen gibt ein weiterer Interviewpartner an, dass die Mitarbeiter zwar „[...] *gleich viel verdienen, aber das Leben teurer wird.*“<sup>320</sup> Eine Verschlechterung der Zufriedenheit ist auch durch

<sup>312</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 16.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 7, am 20.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020; Vgl. Experteninterview Nr. 21, am 29.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 22, am 29.04.2020.  
<sup>313</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 11, am 21.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 21, am 29.04.2020.  
<sup>314</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 7, am 20.04.2020.  
<sup>315</sup> Experteninterview Nr. 16, am 23.04.2020.  
<sup>316</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 26, am 05.05.2020.  
<sup>317</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 6, am 18.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 25, am 30.04.2020.  
<sup>318</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 20.04.2020.  
<sup>319</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 23, am 29.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 24, am 30.04.2020.  
<sup>320</sup> Experteninterview Nr. 5, am 16.04.2020.

die vielen Hygienevorschriften und der Vorschriften, die im Zuge der Coronakrise eingeführt wurden, eingetreten.<sup>321</sup>

Der größte Teil ist jedoch der Meinung, dass keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit zu befürchten sind, da die Arbeiten kaum bis gar nicht unterbrochen worden sind und keine Personen abgemeldet oder in Kurzarbeit geschickt worden sind (siehe folgende Frage Nr. 21). Außerdem seien die langfristigen Auswirkungen noch nicht abschätzbar, da sich die Situation jederzeit verändern könnte.<sup>322</sup> Welche Auswirkungen die Situation rund um Covid-19 tatsächlich hat, wird sich in den Auswertungen der Fragebögen (siehe Kapitel 9.2.4) zeigen.

**Fazit:** Mehrheitlich sind keine Auswirkungen bzgl. Mitarbeiterzufriedenheit auf Grund der Situation rund um Covid-19 absehbar, da viele Unternehmen ohne Einschränkungen weiter gearbeitet haben. Neun Führungskräfte haben zum Zeitpunkt der Befragung aber eine Chance in der gesamten Situation gesehen, da die Mitarbeiter ihre Arbeit wieder mehr schätzen und froh sind, arbeiten gehen zu können. Lediglich vier Befragte haben keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit gesehen.

**Frage 21:** Hat Ihr Unternehmen Kurzarbeit für Ihre Mitarbeiter bean-sprucht?

Eine Maßnahme zu Vermeidung von Kündigungen auf Grund der Auswirkungen des Coronavirus wurde von den Sozialpartnern die Kurzarbeit (kurz: KUA) eingeführt, welche die Arbeitszeit im Betrieb auf bis zu null Stunden herabsetzt, um die Arbeitnehmer zu halten und nicht zu kündigen. Dieses Modell dient also zur Überbrückung von nicht saisonbedingten Störungen und wird vom österreichischen Staat finanziert.<sup>323</sup>

Nach Auswertung der 27 Interviews hat sich ergeben, dass elf Unternehmen (40,74%) Kurzarbeit beansprucht haben (siehe Bild 9.22). In dieser Abbildung wurde zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen unterschieden. Zu erkennen ist, dass nur 25,00% der Kleinunternehmen, aber 80% der Großunternehmen die Unterstützung des Staates in Anspruch genommen haben. Die Auswertung der Mittelunternehmen liegt im Gesamtdurchschnitt – 40,00% haben Anträge für Kurzarbeit eingereicht.

Im nachfolgenden Bild 9.22 sind die soeben beschriebenen Auswertungen grafisch dargestellt.

<sup>321</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 5, am 16.04.2020 und Vgl. Experteninterview Nr. 23, am 29.04.2020.

<sup>322</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 15.04.2020.

<sup>323</sup> Vgl. Arbeiterkammer Österreich: Corona Kurzarbeit. [https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitund-soziales/arbeitszeit/Neues\\_Kurzarbeitsmodell.html](https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitund-soziales/arbeitszeit/Neues_Kurzarbeitsmodell.html), Datum des Zugriffs: 24.05.2020.

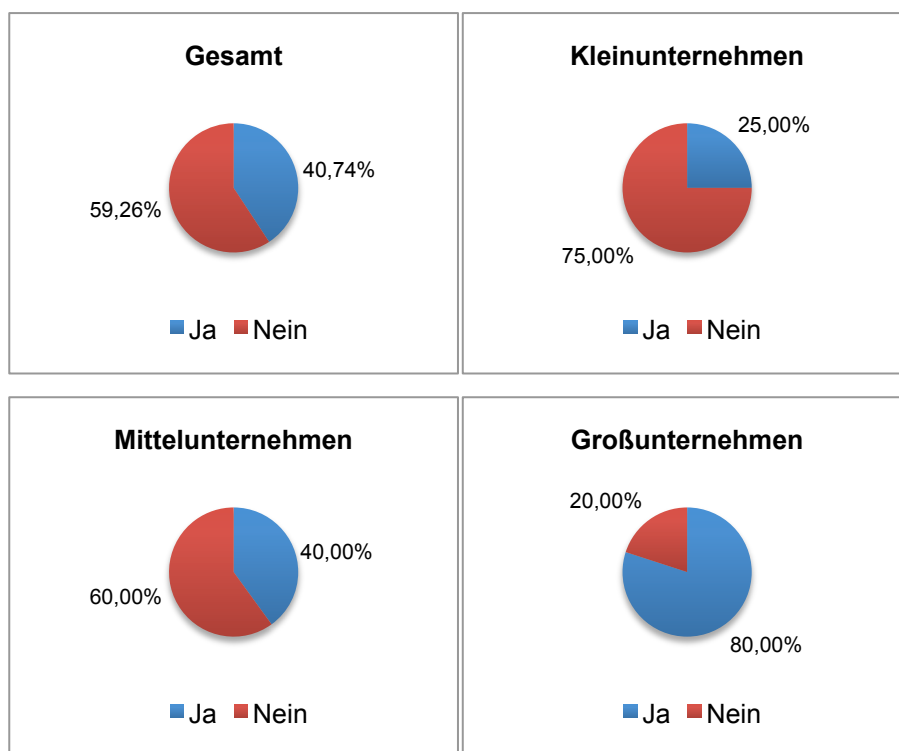


Bild 9.22 Kurzarbeitsbeanspruchung nach Unternehmensgröße (N = 27)

**Fazit:** Kurzarbeitsanträge wurden vor allem von Großunternehmen eingereicht. Im Durchschnitt haben vier von zehn Unternehmen die Kurzarbeit für ihre Mitarbeiter beantragt.

**Frage 22:** Wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit der Heimarbeit (engl.: *Home-Office*) angeboten?

Das *Home-Office* wurde in Zeiten des Coronavirus zu einer beliebten Möglichkeit, die vor allem Angestellten zur Verfügung gestellt wurde. Um den sozialen Kontakt zu Mitmenschen und dadurch das Risiko einer Ansteckung zu minimieren, wurde diese Maßnahme eingeführt. Arbeiter sind auf Grund der Umstände am Bau davon ausgeschlossen.

In Frage Nr. 22 soll geklärt werden, wie viele Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit der Heimarbeit angeboten haben. Die Auswertung der 27 Interviews hat ergeben, dass 15 Unternehmen (55,55%) dieses Tool angeboten haben. Wird - analog zu Frage Nr. 21 – zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen unterschieden, so stellt sich heraus, dass alle Großunternehmen (100%) *Homeoffice* zu Verfügung gestellt haben. Kleinunternehmen haben auf Grund ihrer Größe in nur 33,33% der Fälle Heimarbeit angeboten. Mittelunternehmen repräsentieren wie zuvor in etwa den Durchschnitt.

In Bild 9.23 sind die vorhin beschriebenen Umstände grafisch dargestellt.

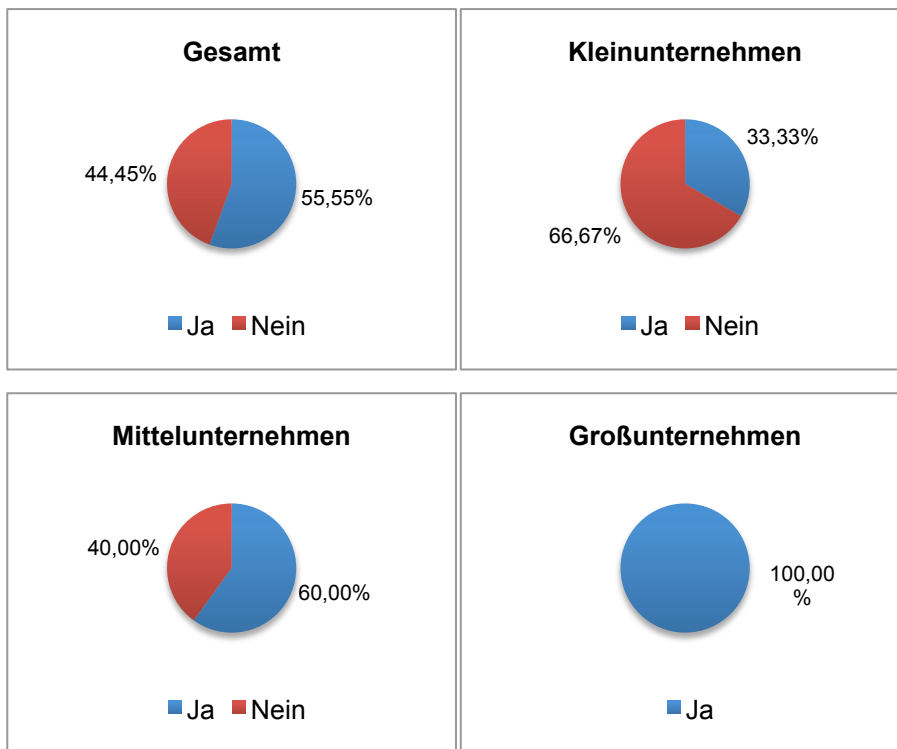


Bild 9.23 Möglichkeit der Heimarbeit nach Unternehmensgröße (N = 27)

**Fazit:** Mehr als die Hälfte der Unternehmen geben ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Heimarbeit zu verrichten. Wobei hier ebenfalls zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen zu unterscheiden ist. Umso größer das Unternehmen, umso eher wird dieses Tool eingesetzt.

### 9.1.7 Zusammenfassung & Zwischenfazit der Experteninterviews

Den Abschluss des Kapitels 9.1 bildet eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Punkten und den neuesten Erkenntnissen aus den Experteninterviews, die folglich in Bild 9.24 dargestellt werden.

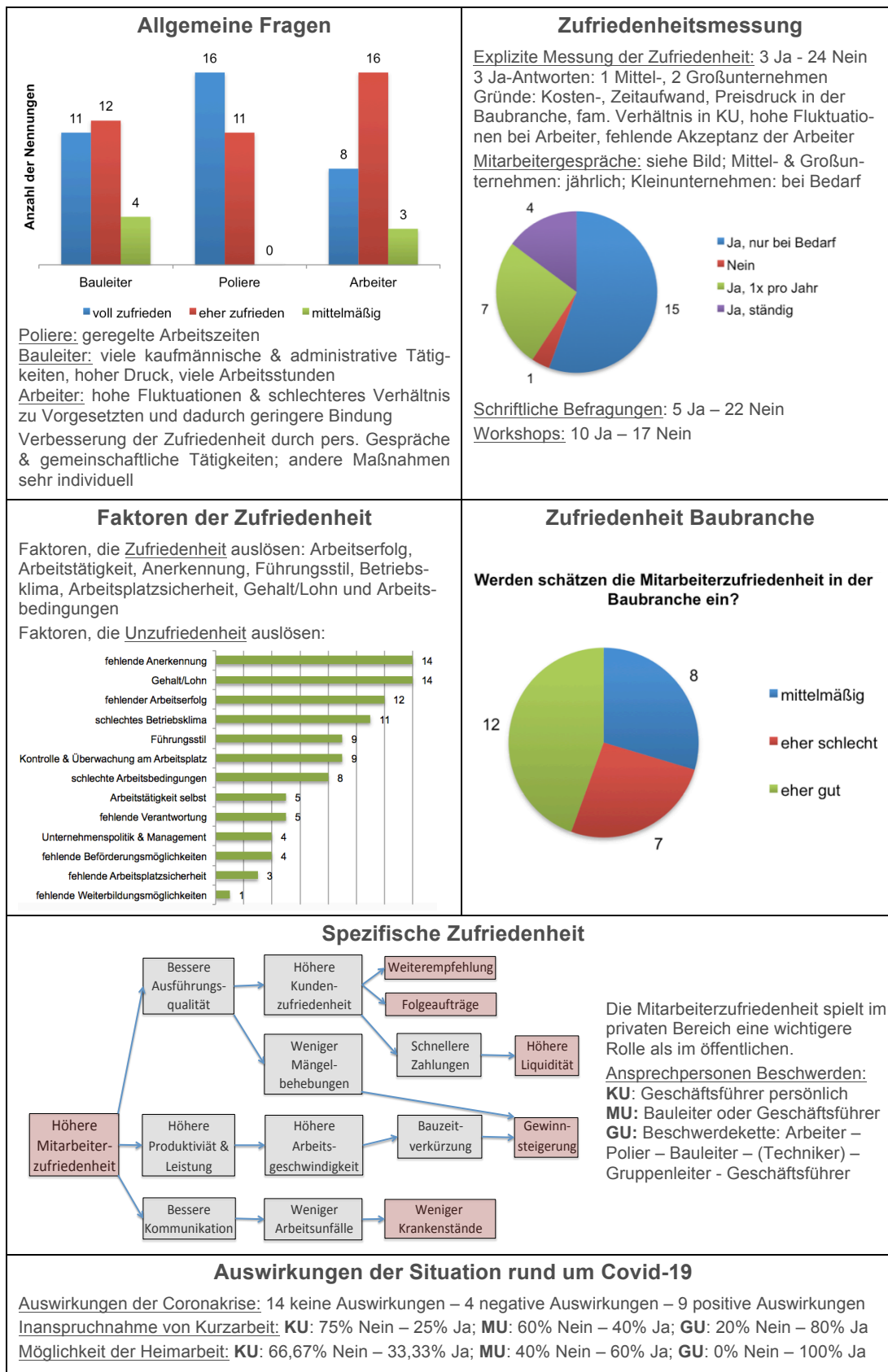


Bild 9.24 Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews



## 9.2 Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Analog zur Auswertung der Experteninterviews werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Fragebögen bzw. der schriftlichen Befragung präsentiert. Das Schema bleibt erhalten: Nach Darstellung der Frage und der darauffolgenden Beantwortung werden die wichtigsten Punkte in einem grauen Kästchen zusammengefasst. Am Ende des Kapitels 9.2 – im Unterkapitel 9.2.5 – werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der schriftlichen Befragung, ehe die Ergebnisse im Kapitel 9.3 gegenüber gestellt werden.

Wie bereits in den Kapiteln 8.3.1 und 8.3.2 erwähnt, wurden 166 gültige Fragebögen im Zeitraum vom 15. April 2020 bis 1. Juni 2020 abgegeben. Da personenrelevante Daten bezüglich Geschlecht, Alter, höchste abgeschlossene Schulbildung, Betriebszugehörigkeit und Position im Unternehmen abgefragt wurden (siehe Anhang A.1.2), können diese 166 Personen den soeben genannten Merkmalen zugeordnet werden. Diese Verteilungen sind in Bild 9.25 dargestellt. Notwendig wird diese Unterteilung für die Beantwortung der Fragen, um Unterschiede zwischen den Personengruppen zu eruieren. Bezüglich der Position im Unternehmen werden folgende sechs Gruppen gebildet:

- Hilfsarbeiter (gewerbliche Arbeitnehmer)
- Facharbeiter (gewerbliche Arbeitnehmer)
- Poliere (technische Angestellte)
- Bauleiter (technische Angestellte)
- Sonstige technische Angestellte (Bauzeichner und Bautechniker)
- Kaufmännische Angestellte (z.B. Sekretär, Lohn- und Gehaltsverrechner oder Buchhalter)

Diese Stichprobe repräsentiert die personenbezogenen Merkmale in der Bauwirtschaft. Der Frauenanteil liegt bei neun Prozent (siehe Bild 9.25), österreichweit bei zwölf Prozent (siehe Kapitel 6.2.1). Auch die prozentuale Verteilung des Alters stimmt mit den Gegebenheiten in der österreichischen Bauwirtschaft überein. Die Daten bezüglich des Alters aus Bild 9.25 werden in nachfolgender Tabelle 9.6 zusammengefasst und mit den branchenbezogenen Daten aus Kapitel 6.2.2 gegenüber gestellt.

Tabelle 9.6 Altersstruktur: Vergleich Stichprobe mit der österr. Baubranche

Alter	Stichprobe	Daten aus Kapitel 6.2.2
unter 30 Jahre	24,1 %	28,6 %
31 – 40 Jahre	33,8 %	24,1 %
41 – 50 Jahre	19,9 %	24,8 %
51 – 60 Jahre	21,6 %	21,0 %
61+ Jahre	0,6 %	1,5 %

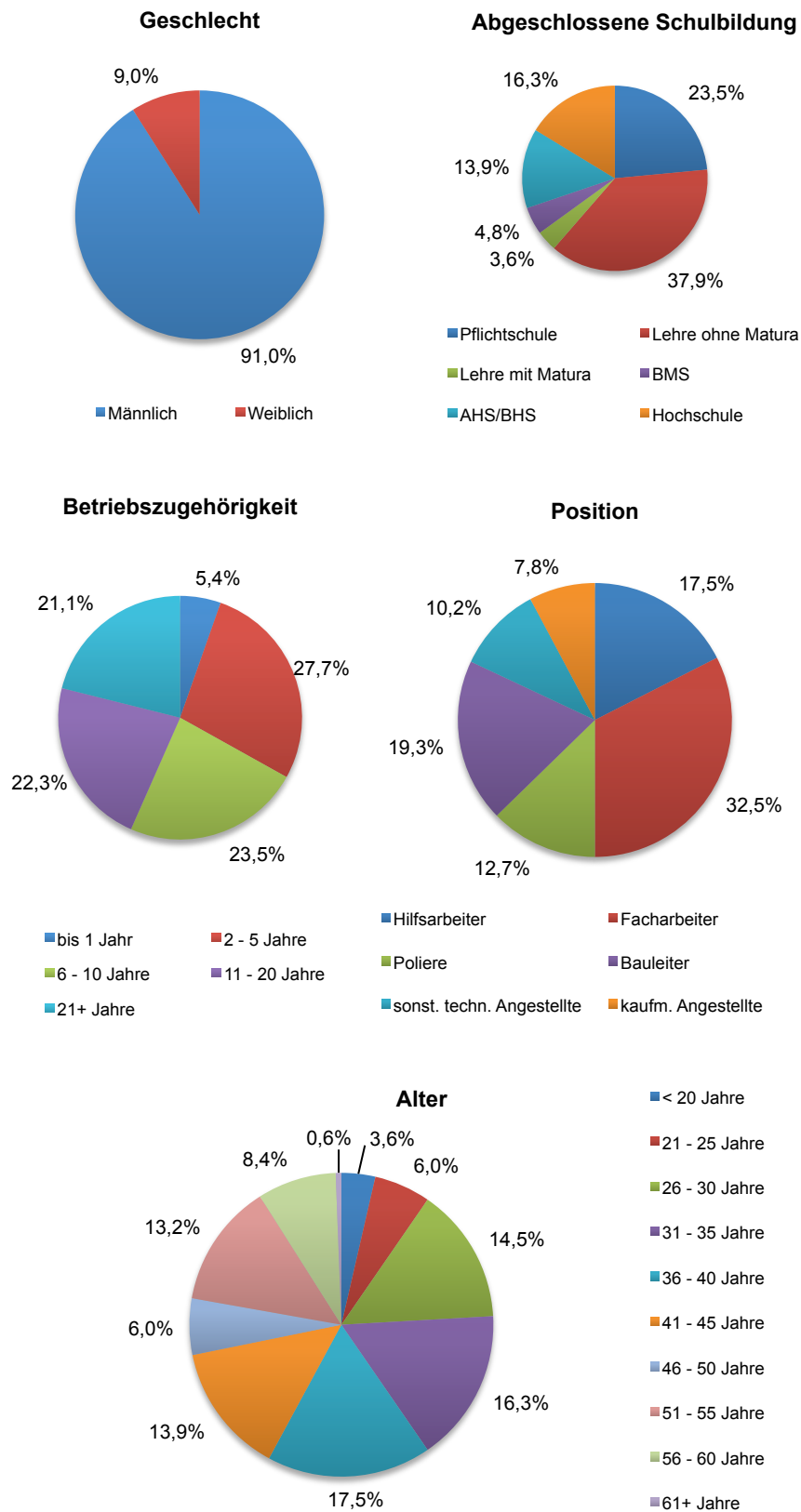


Bild 9.25 Verteilungsspezifische Merkmale der schriftl. Befragung (N = 166)

Im Folgenden wird die Auswertung der schriftlichen Befragung in den Unterkapiteln 9.2.1 bis 9.2.4 näher erläutert.

### 9.2.1 Die Zufriedenheit in Bauunternehmen

**Frage 1:** Wie zufrieden sind die Mitarbeiter in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes? Und welche Zufriedenheitsunterschiede bestehen zwischen Arbeitern und Angestellten?

Aus den Experteninterviews hat sich ergeben, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter größtenteils als zufrieden einschätzen. Nach der Auswertung der schriftlichen Befragung kann dies bestätigt werden. Wie in Bild 9.26 zu sehen ist, geben 65 Personen an voll zufrieden zu sein, 84 sind zufrieden, 16 sind nur mittelmäßig zufrieden und ein Teilnehmer hat angegeben, am Arbeitsplatz eher weniger zufrieden zu sein. Wird sehr zufrieden als 100%, eher zufrieden als 75% mittelmäßig als 50% und weniger zufrieden als 25% Zufriedenheit angesehen, so ergibt sich ein durchschnittlicher Gesamtscore von 82,08% Zufriedenheit. Im folgenden Bild 9.26 werden die ausgewerteten Daten grafisch dargestellt.

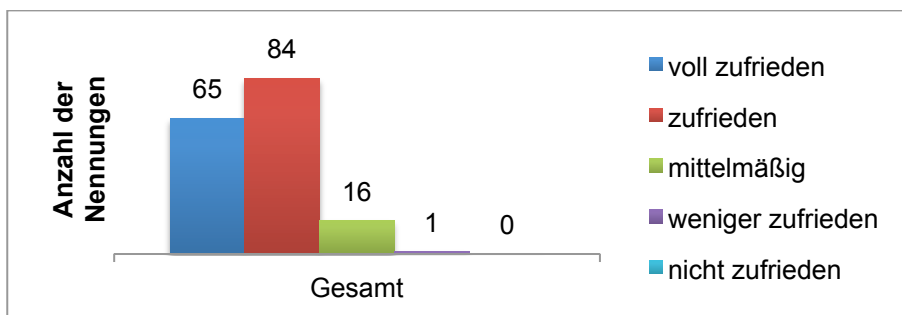


Bild 9.26 Gesamtmitarbeiterzufriedenheit (N = 166)

Werden die 166 Antworten zwischen den sechs Beschäftigungsgruppen aufgeteilt, so ergibt sich folgender durchschnittlicher Zufriedenheitswert:

- kaufm. Angestellte: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 92,31%
- sonst. techn. Angest.: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 79,41%
- Bauleiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 77,34%
- Poliere: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 85,71%
- Facharbeiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 82,41%
- Hilfsarbeiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 81,03%

Dabei werden analog zur Gesamtzufriedenheitsberechnung voll zufriedene Antworten mit 100%, zufriedene mit 75%, mittelmäßige mit 50% und weniger zufriedene Antworten mit 25% Zufriedenheit gewertet. Notwendig wird diese Vorgehensweise wegen der unterschiedlichen Anzahl

an Personen, die einer Beschäftigungsgruppe zugeordnet werden können und um einen Vergleich zu ermöglichen.

Die genaue Anzahl der Antworten für jede Beschäftigungsgruppe ist im folgenden Bild 9.27 abgebildet.

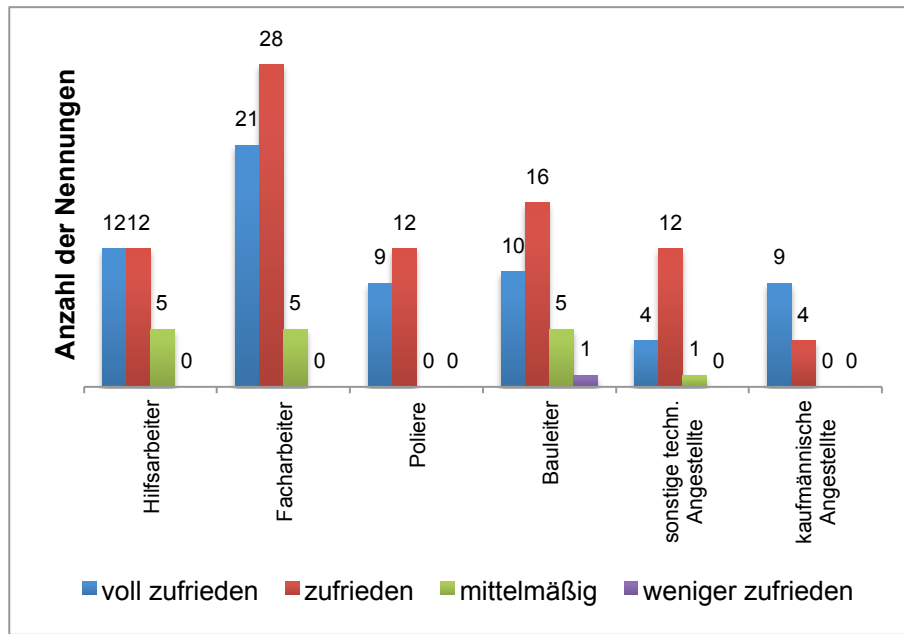


Bild 9.27 Mitarbeiterzufriedenheit geteilt nach Beschäftigungsgruppen (N = 166)

Wie in Bild 9.27 und in der oberen Berechnung zu sehen ist, bestätigt sich auch hier die Annahme der Experten. Demnach sind Bauleiter und sonstige technische Angestellte (z.B. Bauzeichner und Bautechniker) am unzufriedensten. Zufriedener hingegen sind Hilfs- und Facharbeiter. Aus dem Trio gewerbliches Personal, Poliere und Bauleiter sind auch nach Auswertung der Fragebögen Poliere am zufriedensten. Die schriftliche Befragung hat auch ergeben, dass kaufmännische Angestellte die größte Mitarbeiterzufriedenheit ausstrahlen. Die genaue Gegenüberstellung der Experteninterviews und der schriftlichen Befragung erfolgt in Kapitel 9.3.

**Fazit:** Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist im Allgemeinen groß. Am unzufriedensten sind demnach Bauleiter, Bautechniker und Bauzeichner. Mehr Zufriedenheit besitzt das gewerbliche Personal. Kaufmännische Angestellte und Poliere sind am zufriedensten, wodurch sich die Einschätzung der Experten bestätigt.

**Frage 2:** Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen der Zufriedenheit und den Variablen Alter, höchste abgeschlossene Schulbildung, Betriebszugehörigkeit und Geschlecht?

Nach dem Aufzeigen der Zufriedenheitsunterschiede zwischen den einzelnen Beschäftigungsgruppen werden in der zweiten Fragestellung die

Abhängigkeiten zwischen Zufriedenheit und den Variablen Alter, höchste abgeschlossene Schulbildung, Betriebszugehörigkeit und Geschlecht aufgezeigt.

Zu Beginn werden die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte mit der in der ersten Fragestellung bereits beschriebenen Herangehensweise für jede Altersgruppe berechnet. Die ermittelten Werte (blaue Linie und blaue Werte) sind in Bild 9.28 dargestellt. Wie hier zu sehen ist, wurde eine polynomische (rote Linie) und lineare (grüne Linie) Trendkurve erstellt. Wie bereits in Kapitel 2.4.1 erwähnt, existieren drei verschiedene Theorien bezüglich der Abhängigkeit zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Alter bzw. der Anzahl an Beschäftigungsjahren. Der Ansatz der abnehmenden Zufriedenheit im Laufe der Jahre kann nach Auswertung der Fragebögen verworfen werden. Der U-förmige Verlauf (von Herzberg), welcher besagt, dass die Zufriedenheit zu Beginn und am Ende der Karrierelaufbahn am höchsten ist in der Mitte einen Tiefpunkt erleidet, spiegelt sich in der roten Kurve (polynomische Trendlinie) wieder. Auch die Annahme, dass die Zufriedenheit im Laufe des Arbeitslebens konstant steigt, ist mit der linearen Trendlinie (grüne Kurve) zu vergleichen (siehe dazu auch Kapitel 2.4.1).

Um eine präzisere Aussage treffen zu können, muss die Anzahl an teilnehmenden Probanden in zukünftigen Studien erhöht werden. Fakt ist, dass die Zufriedenheit in jedem Alter gut gegeben ist und etwaige feine Unterschiede mit Hilfe einer Kombination aus dem U-förmigen und dem linearen Verlauf darstellbar sind.

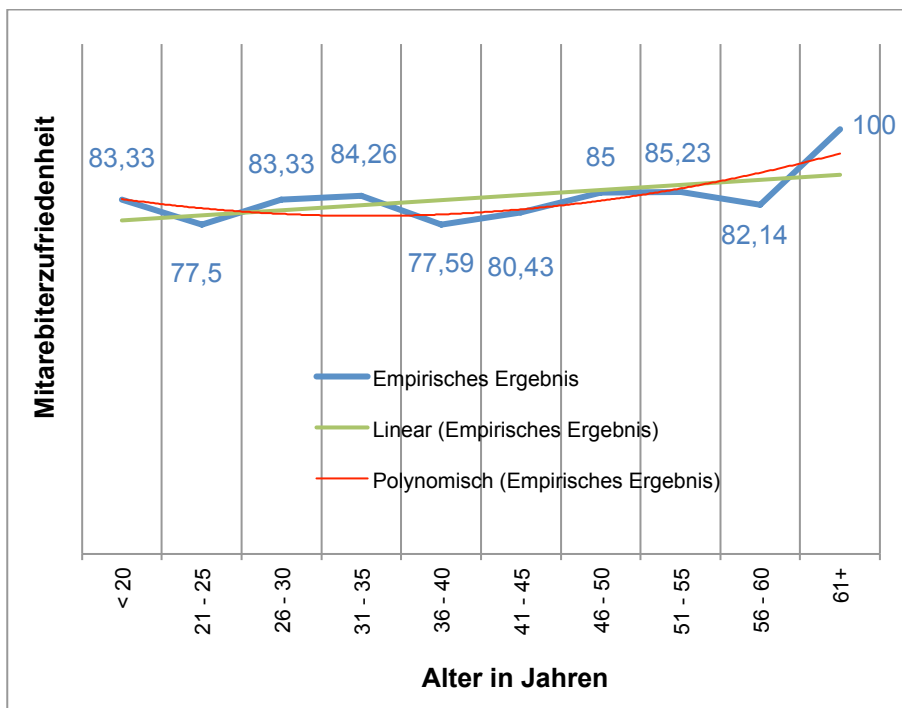


Bild 9.28 Zufriedenheit & Alter: Schriftliche Befragung (N = 166)

Die nächste Abhängigkeit beschreibt den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der höchsten abgeschlossenen Schulbildung bzw. dem Bildungsgrad. Die Literaturrecherche (siehe dazu Kapitel 2.4.2) hat ergeben, dass sowohl Studien existieren, die eine Zufriedenheitssteigerung mit dem Grad der Schulbildung feststellen, als auch den umgekehrten Weg sehen. Das heißt, dass die Arbeitszufriedenheit auf Grund einer höheren Erwartungshaltung mit der höheren Ausbildung abnimmt.

Die Auswertung der schriftlichen Befragung hat ergeben, dass keine konkrete Festlegung diesbezüglich getroffen werden kann. Absolventen der Hochschule und der BMS und Personen mit einem Lehrabschluss ohne Matura liegen knapp über dem Durchschnittswert. Beschäftigte mit einem AHS-, BHS-, Pflichtschul- oder Lehrabschluss inkl. Matura liegen unterhalb des Zufriedenheitsmittelwerts. Daraus resultiert der Umstand, dass durch die Höhe der Zufriedenheit nicht auf den Grad der Bildung oder umgekehrt rückgeschlossen werden kann. Die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte bezogen auf die höchste abgeschlossene Schulbildung sind in folgendem Bild 9.29 dargestellt.

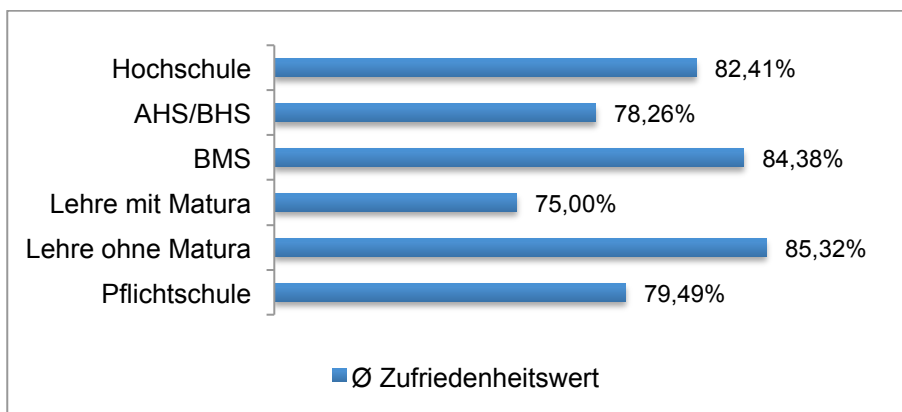


Bild 9.29 Zufriedenheit & Bildungsgrad: Schriftliche Befragung (N = 166)

Ein eindeutigeres Ergebnis liefert die Betrachtung des Zusammenhanges zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Betriebszugehörigkeit, welche in Bild 9.30 abgebildet ist. Umso länger eine Person im Unternehmen tätig ist, umso zufriedener ist der- oder diejenige. Ist ein Arbeitnehmer 21 oder mehr Jahre beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt, so hat die Auswertung der Fragebögen ergeben, dass diese Person eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweist. Dies liegt vor allem an der besseren Bezahlung, der höheren Verantwortung und der Erfahrung, die über die vielen Jahre gesammelt wurde. Umso kürzer der Zeitraum, in dem ein Arbeitnehmer im Unternehmen tätig ist, umso niedriger ist deren Zufriedenheit. Die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte je Betriebszugehörigkeit sind im folgenden Bild 9.30 abgebildet.

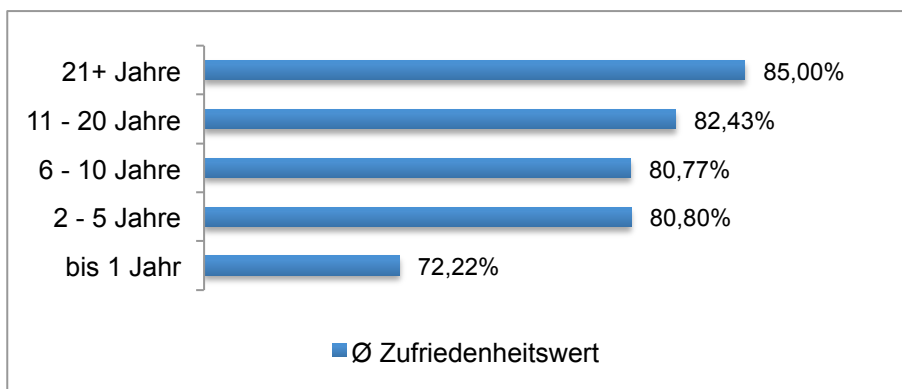


Bild 9.30 Zufriedenheit & Betriebszugehörigkeit: Schriftl. Befragung (N = 166)

Die letzte Variable, welche mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Verbindung gebracht werden kann, ist das Geschlecht. Die Auswertung der 166 Fragebögen hat ergeben, dass 15 Befragte weiblich, 151 männlich und null Personen divers sind. Aus diesem Umstand wurde in folgender Abbildung auf das Geschlecht divers verzichtet. Da nur 15 Arbeitnehmerinnen (9%) teilgenommen haben, ist folgendes Ergebnis mit Vorsicht zu genießen: Wie bereits in Kapitel 2.4.3 erwähnt, ist die Mitarbeiterzufriedenheit des weiblichen Geschlechts höher, da der durchschnittliche Zufriedenheitswert bei 86,67% liegt (siehe Bild 9.31). Der Wert des männlichen Geschlechts liegt bei 81,62% und ist deshalb unter dem Gesamtscore (männlich und weiblich) von 82,08%.

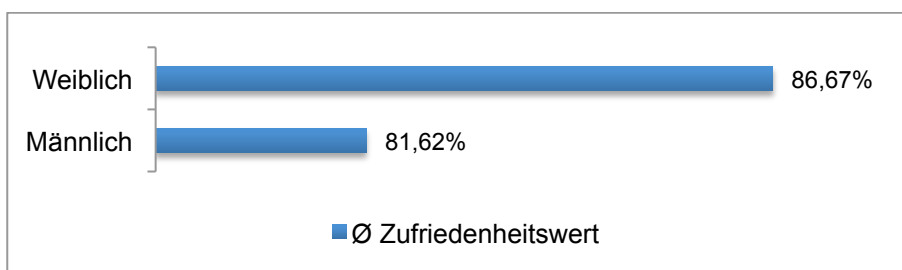


Bild 9.31 Zufriedenheit & Geschlecht: Schriftliche Befragung (N = 166)

**Fazit:** Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Alter ist positiv polynomisch. Das heißt, zu Beginn und am Ende des Arbeitsleben ist die Mitarbeiterzufriedenheit höher als im Alter von 35-50 Jahren, wodurch die Theorie von Herzberg bestätigt werden konnte (siehe 2.4.1). Zwischen der Zufriedenheit und dem Bildungsgrad sind keine Zusammenhänge zu erkennen. Umso länger eine Person in einem Unternehmen tätig ist, umso höher ist deren Zufriedenheit. Auch zwischen der Zufriedenheit und dem Geschlecht bestätigt sich die Literaturrecherche: Weibliche Arbeitnehmer sind zufriedener als Männliche.

**Frage 3:** Sind Unterschiede zwischen Zufriedenheit und Motivation vorhanden?

Der Fragebogen, welcher von den Mitarbeitern in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes ausgefüllt wurde, beinhaltet auch eine Frage über die Motivation am Arbeitsplatz. Der Begriff Motivation und deren Auswirkungen wurden bereits in Kapitel 2.2 näher erläutert. Die Auswertung der 166 Fragebögen hat ergeben, dass nur minimale Unterschiede zwischen den beiden Begriffen Motivation und Zufriedenheit bestehen. Laut den Ergebnissen weisen die Mitarbeiter eine höhere Motivation als Zufriedenheit auf. Dies geht aus den Antworten aus Bild 9.32 hervor.

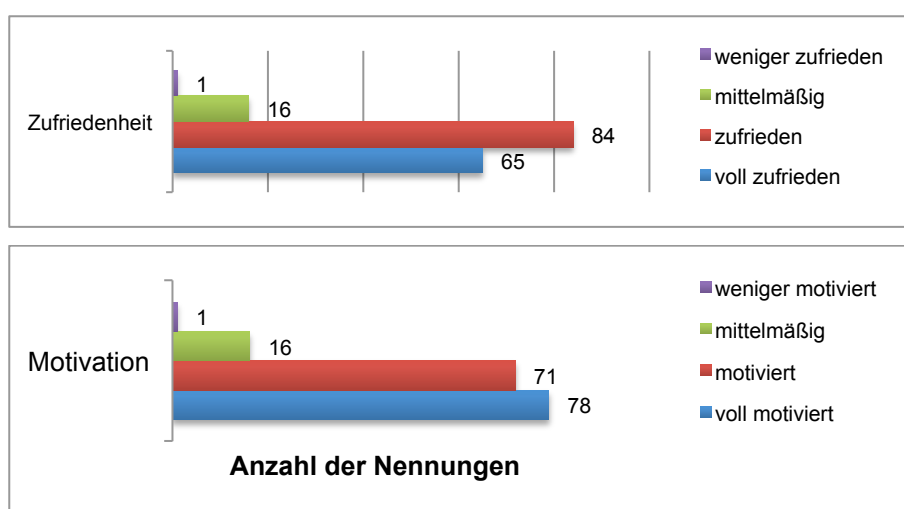


Bild 9.32 Unterschied zwischen Zufriedenheit und Motivation (N = 166)

Der durchschnittliche Zufriedenheitswert wurde bereits in der ersten Fragestellung ermittelt und beträgt 82,08%. Der durchschnittliche Motivationswert liegt bei 84,04%. Werden die Ergebnisse zwischen den Beschäftigungsgruppen, dem Alter, der Betriebszugehörigkeitsdauer oder dem Geschlecht unterteilt, so resultieren keine nennenswerten Besonderheiten.

Tabelle 9.7 Motivations- und Zufriedenheitsmatrix (N = 166)

	voll zufrieden	zufrieden	mittelmäßig	weniger zufrieden	nicht zufrieden
voll motiviert	57	21	0	0	0
motiviert	6	57	8	0	0
mittelmäßig	2	6	7	1	0
weniger motiviert	0	0	1	0	0
nicht motiviert	0	0	0	0	0



Tabelle 9.7 gibt einen Einblick in die Zusammenhänge zwischen der Motivation und der Arbeitszufriedenheit. Demnach sind die meisten Personen voll motiviert und voll zufrieden, motiviert und zufrieden oder mittelmäßig zufrieden und mittelmäßig motiviert. 121 Personen (72,89%) sind also gleich motiviert und zufrieden (siehe Hauptdiagonale in der Matrix). Die übrigen 45 Arbeitnehmer (27,11%) weisen Unterschiede zwischen den beiden Konstrukten auf: 30 Personen (18,07%) haben mehr Motivation als Zufriedenheit (siehe Werte oberhalb der Hauptdiagonale in der Matrix). Die anderen 15 Beschäftigten (9,04%) weisen eine höhere Zufriedenheit als Motivation auf (siehe Werte unterhalb der Hauptdiagonale in der Matrix).

**Fazit:** Ca. drei von vier Personen sind gleich motiviert wie zufrieden. Die anderen Arbeitnehmer weisen entweder mehr Motivation als Zufriedenheit (18,07%) oder mehr Zufriedenheit als Motivation (9,04%) auf.

**Frage 4:** Unzufriedenheit und Arbeitgeberwechsel: Wie sieht die Situation diesbezüglich aus?

Nach Klärung des Unterschiedes zwischen Zufriedenheit und Motivation werden in Frage Nr. 4 die Auswirkungen der Mitarbeiterunzufriedenheit auf die Fluktuationen im Unternehmen beschrieben. Die Wichtigkeit eines niedrigen Arbeitskräftewechsels wurde bereits im Kapitel 4.2.2 beschrieben.

Wie in untenstehendem Bild 9.33 zu sehen ist, haben 68 befragte Personen (40,96%) bereits einmal ihren Job wegen Unzufriedenheit gewechselt. Die Mehrheit (56,63%) haben dies in ihrem Arbeitsleben noch nie vollzogen. Lediglich vier Teilnehmer (2,41%) haben keine Antworten abgegeben.

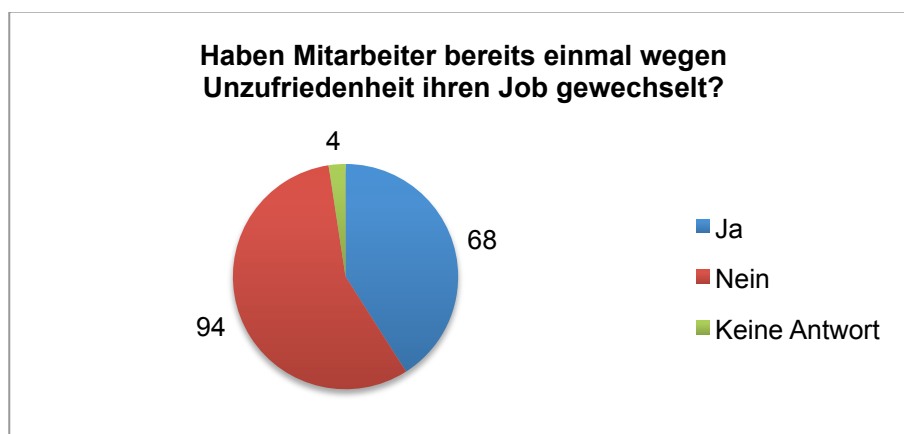


Bild 9.33 Jobwechsel Teil 1: Schriftliche Befragung (N = 166)

Die obenstehende Grafik sagt lediglich aus, ob die befragten Personen bereits einmal ihren Arbeitsplatz bei Unzufriedenheit gewechselt haben.

Nachfolgendes Bild 9.34 gibt hingegen Einblicke, ob Mitarbeiter ihren aktuellen Arbeitgeber bei Unzufriedenheit wechseln würden. Von 166 Teilnehmern würden sich 96 (57,83%) bei anhaltender Unzufriedenheit einen neuen Arbeitsplatz suchen. Tritt Unwohlbefinden auf, würden 50 Personen (30,12%) trotzdem nicht kündigen. 20 Teilnehmer (12,05%) haben keine Antwort abgegeben. Das heißt, die Wechselbereitschaft ist mit 65,75% (96 von 146 gültigen Stimmen) durchaus gegeben.

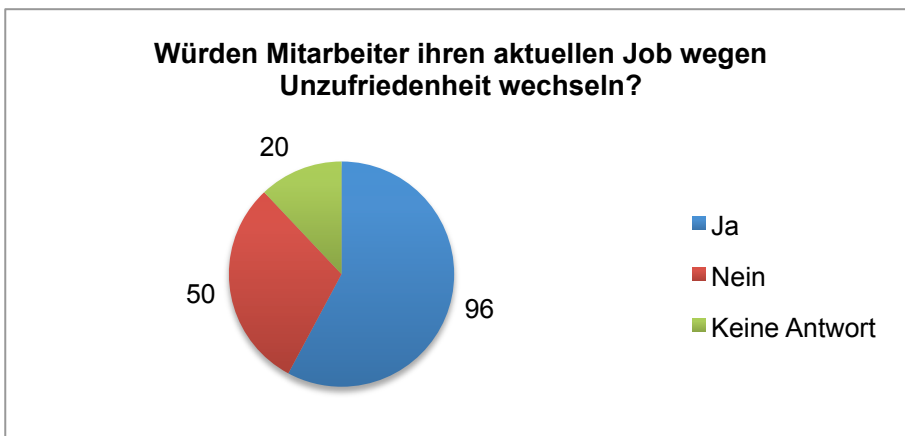


Bild 9.34 Jobwechsel Teil 2: Schriftliche Befragung (N = 166)

Wird die in Bild 9.34 dargestellte Wechselbereitschaft der Mitarbeiter auf die sechs Beschäftigungsgruppen aufgeteilt, so ergibt sich folgendes Ergebnis, welches in Bild 9.35 dargestellt wird. Bei folgender Grafik werden nur die 146 „Ja“- und „Nein“-Antworten berücksichtigt. Die daraus resultierende Wechselbereitschaft ist demnach bei Bauleitern am höchsten, die auch am wenigsten zufrieden sind (siehe Frage Nr. 1). 55,60% der Hilfsarbeiter würden bei Unzufriedenheit einen neuen Arbeitgeber suchen, die somit die geringste Wechselbereitschaft zeigen.

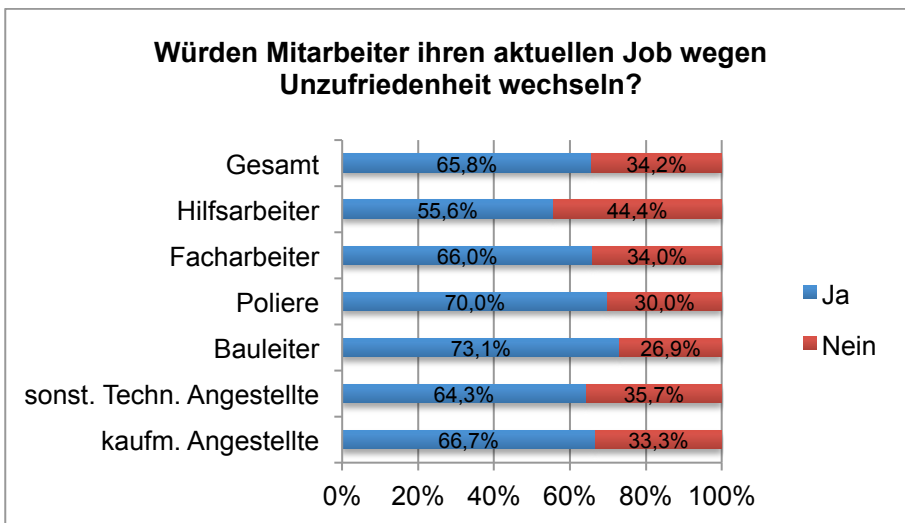


Bild 9.35 Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Beschäftigungsgruppen (N = 146)

Aussagekräftiger ist die Wechselbereitschaft bezogen auf das Alter und die Betriebszugehörigkeitsdauer, welche in den folgenden beiden Bildern 9.36 und 9.37 dargestellt wird. Während der Arbeitgeberwechselwille unter 30 Jahren unterhalb des Durchschnittes (65,80%) liegt, würden die befragten Teilnehmer zwischen 31 und 50 Jahren eher einen neuen Job suchen. Ab 46 Jahren sinkt der Wille einer freiwilligen Kündigung, der bis zur Pensionierung gegen null geht.

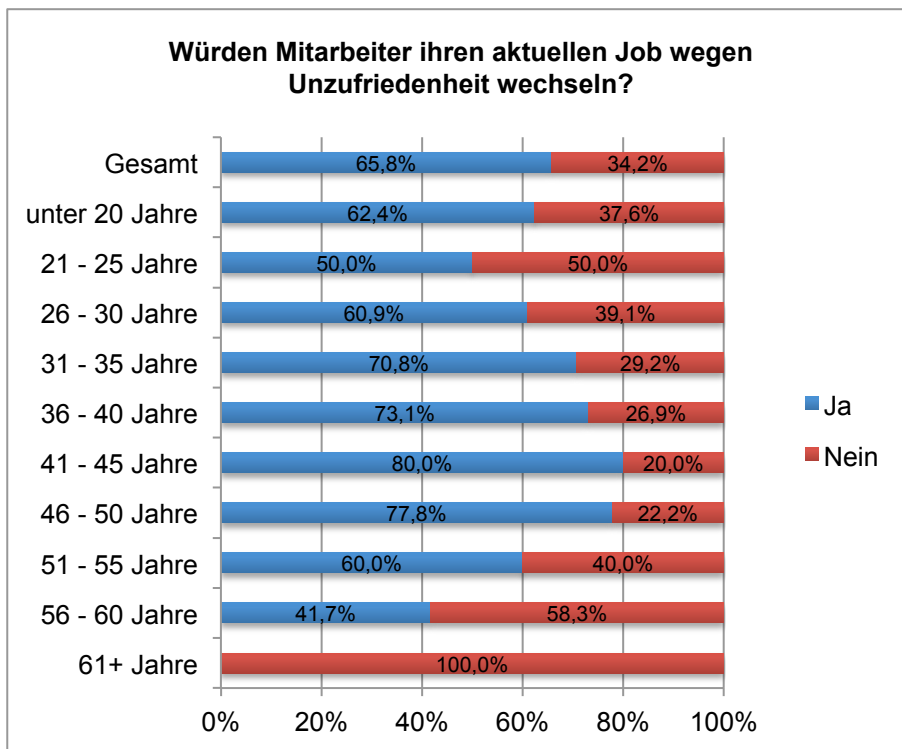


Bild 9.36 Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Alter (N = 146)

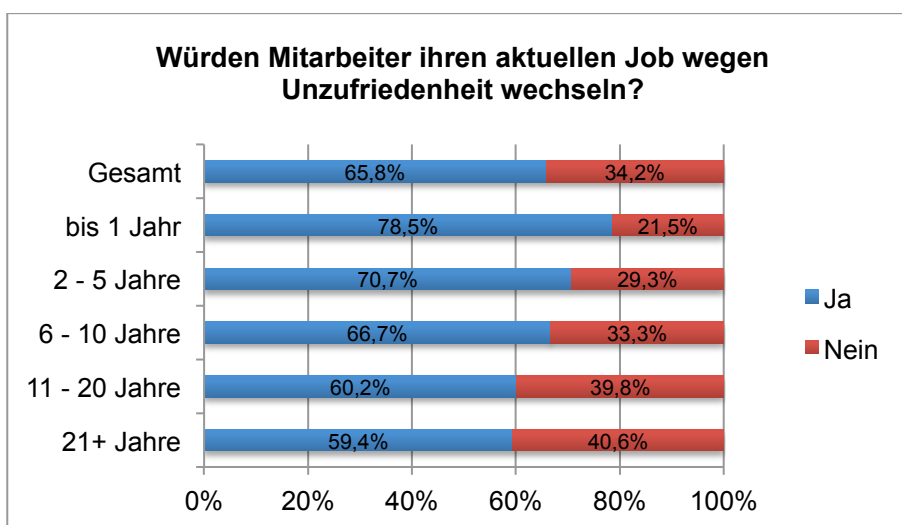


Bild 9.37 Jobwechsel bei Unzufriedenheit: Beschäftigungsjahre (N = 146)

Bild 9.37 beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Wechselwillen und der Dauer in Jahren, in der ein Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig ist. Wie hier zu sehen ist, nimmt die Bereitschaft einen neuen Arbeitgeber zu suchen mit der Anzahl an Beschäftigungsjahren ab. Das heißt, Arbeitskräfte, die gerade erst in das Unternehmen eingetreten sind, wechseln bei Unzufriedenheit eher den Job als Personen, die bereits viele Jahre tätig sind.

**Fazit:** Die Wechselbereitschaft bei Unzufriedenheit ist gegeben. Umso jünger Arbeitskräfte sind und umso kürzer sie in einem Unternehmen tätig sind, umso eher wird der Arbeitgeber gewechselt. Wird zwischen den Beschäftigungsgruppen unterschieden, so ist der Wechselwille von Bauleitern am größten, von Hilfsarbeitern am geringsten.

**Frage 5:** Wie hat sich die Mitarbeiterzufriedenheit im Vergleich zum letzten Jahr verändert?

Nach den Auswertungen bezüglich der Wechselbereitschaft der Mitarbeiter, die Unzufriedenheit verspüren, stellt sich nun die Frage, ob sich die Mitarbeiterzufriedenheit im Laufe des letzten Jahres verändert hat. Diese Beantwortung ist unabhängig von den Gegebenheiten rund um Covid-19. Das heißt, die Mitarbeiter wurden befragt, ob sie vor einem Jahr zufriedener gewesen sind, verglichen mit jenem Zeitpunkt, bevor die Auswirkungen rund um Covid-19 eingetreten sind. Die Veränderung der Zufriedenheit auf Grund der Ausnahmesituation im Frühjahr 2020 wird in Kapitel 9.2.4 und in Frage 14 und 16 separat geklärt.

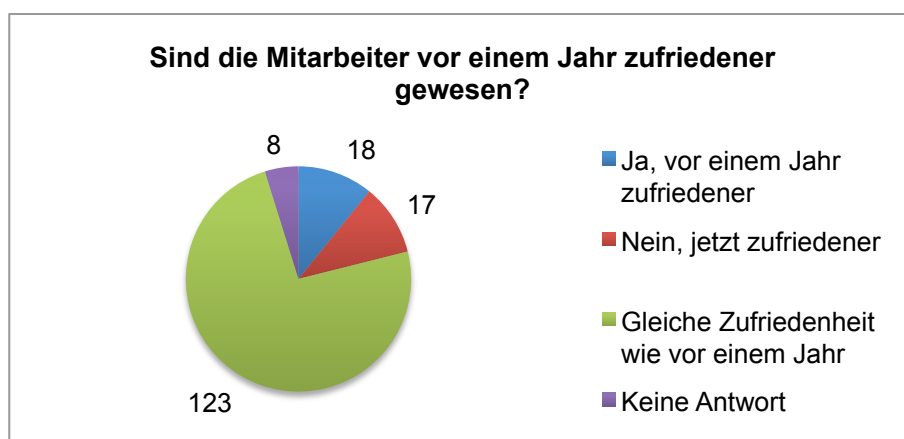


Bild 9.38 Jahresvergleich der Zufriedenheit (N = 166)

Wie in Bild 9.38 zu sehen ist, haben lediglich 18 Personen (10,84%) angegeben, vor einem Jahr zufriedener gewesen zu sein. Fast gleich so viele befragte Teilnehmer (17 – 10,24%) haben jetzt ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz als noch vor einem Jahr. Die Mehrheit (123 Antworten – 74,10%) hat jedoch innerhalb der letzten zwölf Monate kei-

ne Veränderungen der Zufriedenheit wahrgenommen. 4,82% (acht Personen) haben keine Antwort abgegeben.

Werden die Antworten analog zur letzten Frage auf die sechs verschiedenen Beschäftigungsgruppen aufgeteilt, so ergibt sich nach Abzug der enthaltenen „keine Antworten“-Stimmen folgendes Ergebnis, welches in Bild 9.39 dargestellt wird. Die Zufriedenheit der Beschäftigten, die hauptsächlich im Büro tätig sind (kaufmännische Angestellte und sonstige technische Angestellte wie zum Beispiel Bautechniker und Bauzeichner), hat sich am stärksten, vor allem in den positiven Bereich, verändert. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit der Poliere konnte im letzten Jahr größtenteils verbessert werden. Während die Situation bei den Bauleitern ausgeglichen ist, hat sich die Zufriedenheit beim gewerblichen Personal (Hilfs- und Facharbeiter) verschlechtert. Die Gründe bzw. die Einflussfaktoren für die Veränderungen werden im Laufe der Kapitel 9.2.3 näher erläutert.

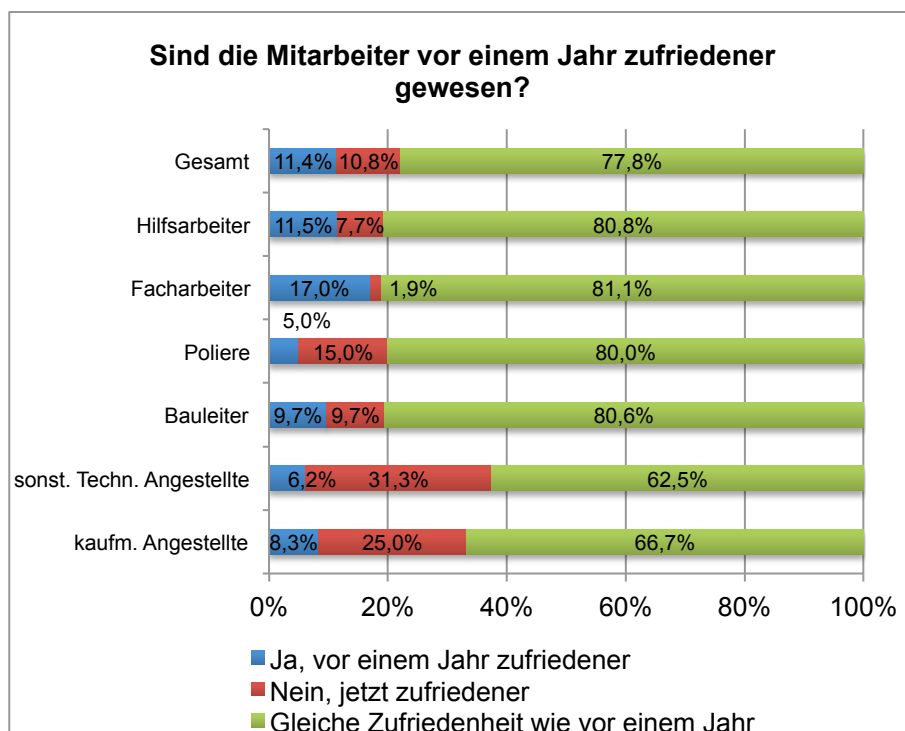


Bild 9.39 Jahresvergleich der Zufriedenheit: Beschäftigungsgruppen (N = 158)

**Fazit:** Die durchschnittliche Zufriedenheit ist im letzten Jahr unverändert geblieben, da gleich viele zufriedener als auch unzufriedener geworden sind. Werden die Beschäftigungsgruppen näher betrachtet, so weisen Angestellte, die vor allem im Büro tätig sind, eine höhere Zufriedenheit auf und Arbeiter eine geringere.

### 9.2.2 Faktoren der Zufriedenheit

**Frage 6:** Welche Motivatoren und Hygienefaktoren sind für die Bildung von Arbeitszufriedenheit zuständig?

Nach dem einleitenden Kapitel 9.2.2 folgt nun analog zur neunten Frage der Experteninterviews (Kapitel 9.1.3) die Auswertung der Einflussfaktoren, welche von den Mitarbeitern als wichtig für die Erzeugung von Zufriedenheit eingestuft werden. Dabei wurden die befragten Personen aufgefordert, die 13 angeführten Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg auf einer vierstufigen Likert-Skala zu bewerten. Die Ergebnisse sind in den nachfolgenden Bildern 9.40 und 9.41 dargestellt.

In Bild 9.40 werden analog zur neunten Fragestellung der Experteninterviews die durchschnittlichen Wichtigkeiten berechnet. Dabei wurde das Layout unverändert gelassen, um die Ergebnisse in Kapitel 9.3. besser gegenüber zu stellen. Wie hier zu sehen ist, werden die Einflussfaktoren Führungsstil, Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitserfolg, Arbeitstätigkeit selbst und Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen als wichtig für die Bildung von Zufriedenheit eingestuft.

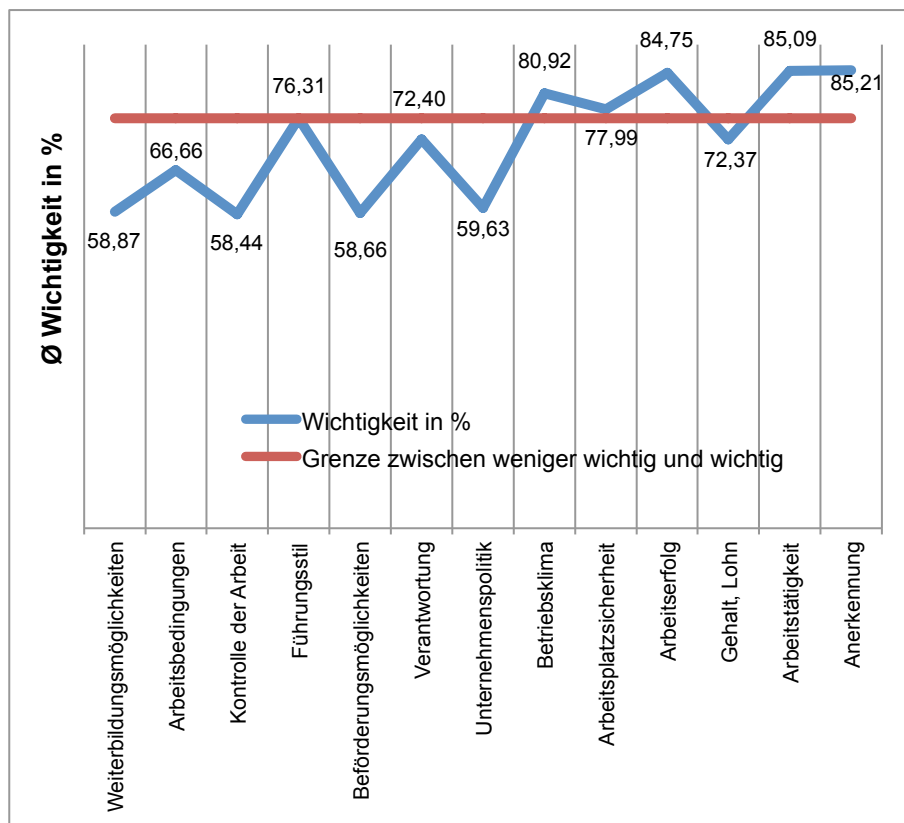


Bild 9.40 Ø Wichtigkeit der Zufriedenheitsaspekte (schriftl. Befragung) (N = 166)

In Bild 9.41 werden die Ergebnisse aus Bild 9.40 nach Anzahl der Nennungen nochmals grafisch dargestellt.

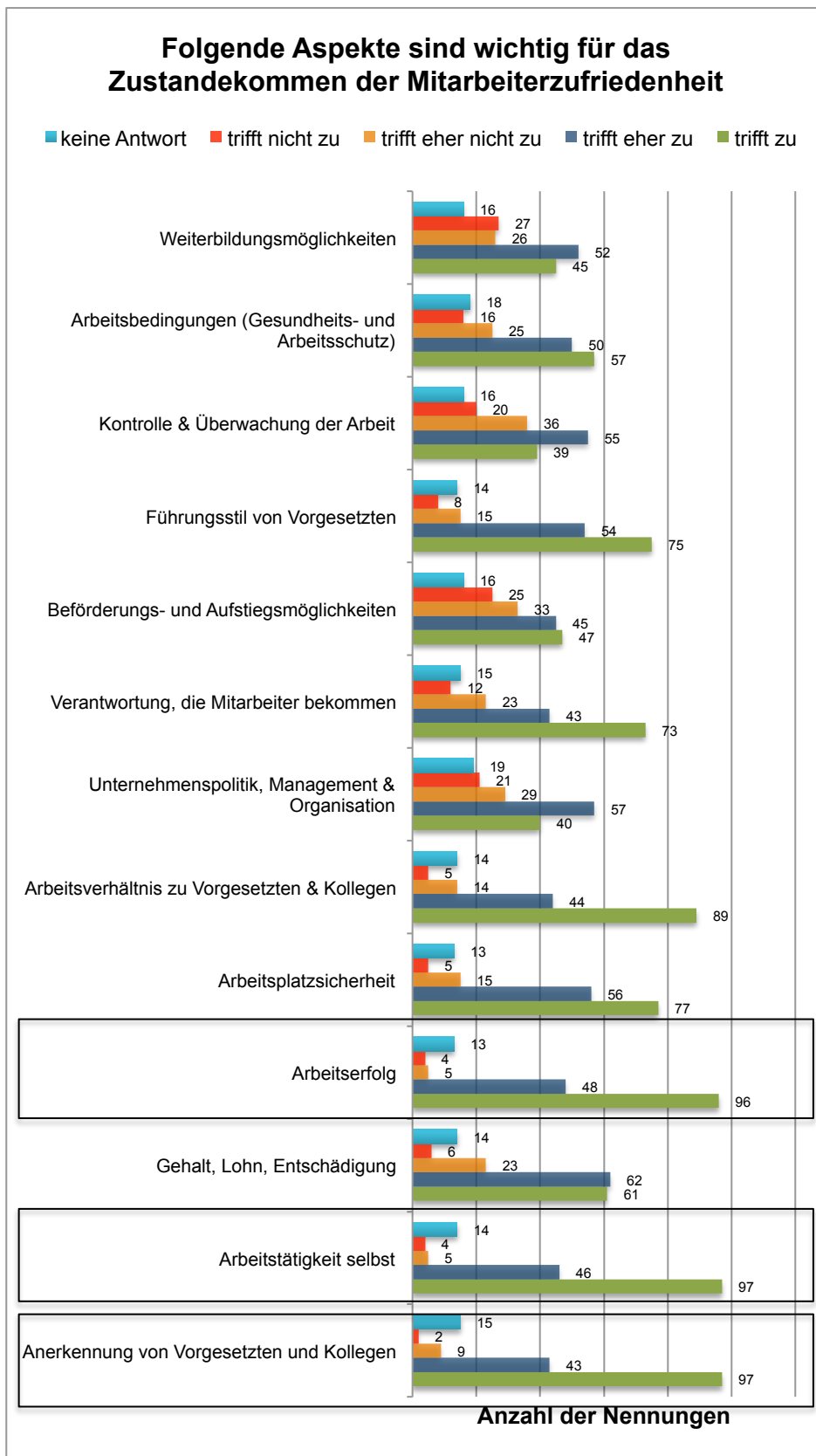


Bild 9.41 Auswertung Zufriedenheitsaspekte (schriftliche Befragung) (N = 166)

Wie in den Ergebnissen der letzten beiden Bilder zu sehen ist, werden der Arbeitserfolg, die Anerkennung v. Vorgesetzten und Kollegen und die Arbeitstätigkeit selbst von den Mitarbeitern als wichtig für das Zustandekommen von Zufriedenheit eingestuft. Diese drei Aspekte sind in Bild 9.41 hervorgehoben und spielen auch bei Herzberg als Motivatoren (siehe Kapitel 3.3) eine Rolle. Der Vergleich zw. dem Ergebnis der schriftl. Befragung und Herzberg ist in nachfolgender Tabelle 9.8 ersichtlich.

Tabelle 9.8 Vergleich zw. Motivatoren & Ergebnisse der schriftl. Befragung

Faktoren, die für die Zufriedenheit als wichtig empfunden werden	
Ergebnis der schriftl. Befragung	Herzberg (Motivatoren) <sup>324</sup>
Arbeitserfolg	
Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen	
Arbeitstätigkeit selbst	
Führungsstil von Vorgesetzten	Verantwortung, die Mitarbeiter bekommen
Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
Arbeitsplatzsicherheit	Weiterbildungsmöglichkeiten

Bei den ermittelten Einflussfaktoren in Bild 9.40 und Bild 9.41 sowie in Tabelle 9.8 werden die Ergebnisse der gesamten 166 Teilnehmer betrachtet. Tabelle 9.9 gibt hingegen einen Überblick über die durchschnittliche Wichtigkeit der einzelnen Aspekte, bezogen auf die sechs Beschäftigungsgruppen.

Tabelle 9.9 Zufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen: Ø Wichtigkeit

	Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen	Arbeitstätigkeit selbst	Gehalt, Lohn, Entschädigung	Arbeitserfolg	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	Unternehmenspolitik, Management und Organisation	Verantwortung, die Mitarbeiter bekommen	Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	Führungsstil von Vorgesetzten	Kontrolle & Überwachung der Arbeit	Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	Weiterbildungsmöglichkeiten
Hilfsarbeiter	97,5	83,9	61,7	77,8	71,6	72,8	50,4	71,8	60,4	76,9	64,2	78,4	61,7
Facharbeiter	84,1	87,0	70,9	84,4	78,6	78,7	51,1	69,6	56,7	75,9	57,2	73,2	50,7
Poliere	85,0	88,3	80,7	86,7	81,7	88,2	42,1	66,7	48,5	70,0	52,6	70,2	49,1
Bauleiter	82,2	80,0	71,1	84,4	80,0	74,7	69,0	76,7	62,2	74,4	58,9	60,7	65,5
sonst. techn. Ang.	70,8	80,4	78,4	92,2	78,4	92,0	68,7	74,5	68,6	80,4	58,3	52,9	70,6
kaufm. Angestellte	88,9	94,3	83,3	88,9	77,8	94,4	75,8	80,6	41,7	86,1	58,3	47,8	66,7
<b>Gesamt</b>	<b>85,2</b>	<b>85,1</b>	<b>72,4</b>	<b>84,7</b>	<b>78,0</b>	<b>80,9</b>	<b>59,6</b>	<b>72,4</b>	<b>58,7</b>	<b>76,3</b>	<b>58,4</b>	<b>66,7</b>	<b>58,9</b>

<sup>324</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.



In Tabelle 9.9 wurden die wichtigsten Motivatoren je Beschäftigungsgruppe in einem orangefärbigen Kästchen hinterlegt und die drei weiteren, einflussreichsten Aspekte mit orangefärbiger Schrift markiert. Wie hier zu sehen ist, sind der Arbeitserfolg und die Arbeitstätigkeit selbst jeder beschäftigten Person wichtig. Auch die Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen spielt bei der Zufriedenheitsbildung eine wesentliche Rolle. Auffallend ist, dass das Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen bzw. das Betriebsklima bei Beschäftigten, die überwiegend im Büro sind (Bautechniker, Bauzeichner und kaufmännische Angestellte), an Wichtigkeit zunimmt. Ebenso bemerkenswert ist der Umstand, dass der Faktor Unternehmenspolitik, Management und Organisation bei Arbeitern eine viel geringere Rolle spielt als bei den anderen Personen. Die Arbeitsbedingungen hingegen sind für Hilfsarbeiter bei der Zufriedenheitsbildung wichtiger und der Einfluss nimmt mit der höheren Stellung der Beschäftigten in Unternehmen stark ab.

**Fazit:** Einflussfaktoren, die Zufriedenheit wesentlich beeinflussen sind: Arbeitserfolg, Anerkennung, Arbeitstätigkeit (diese drei sind auch bei *Herzberg* Motivatoren), Führungsstil, Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit. Unterschiede zw. den Beschäftigungsgruppen sind zu erkennen: Das Betriebsklima spielt bei Beschäftigten, die vorwiegend im Büro tätig sind, eine größere Rolle. Die Arbeitsbedingungen sind dafür Hilfsarbeitern wichtiger und der Einfluss nimmt mit der höheren Stellung in Unternehmen ab.

#### **Frage 7:** Welche Faktoren lösen die meiste Zufriedenheit aus?

Die schriftliche Befragung beinhaltet auch zwei offene Fragen. Eine davon wird nun im Laufe der Frage Nr. 7 behandelt, die andere in der neunten Frage. Nach den Auswertungen der Zufriedenheitsaspekte in vorheriger Fragestellung werden folglich die wichtigsten Einflussfaktoren ohne vorgegebene Antworten ermittelt.

Bei der Beantwortung sind Mehrfachnennungen möglich gewesen und da eine offene Frage gestellt wurde, wurden in der Ergebnispräsentation in nachfolgender Tabelle 9.10 Antwortgruppen kreiert, um ähnliche Antworten für eine höhere Vergleichbarkeit zusammenzufassen. Insgesamt wurden 114 Begriffe genannt, die in 14 Gruppen eingeteilt werden können. In Tabelle 9.10 werden die Antworten zusätzlich zu den sechs Beschäftigungsgruppen zugeordnet. Wie hier zu sehen ist, wird das Betriebsklima und ähnliche zugehörige Begriffe am öftesten genannt und löst folglich die größte Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, vor allem bei Hilfs- und Facharbeitern, bei sonstigen technischen und kaufmännischen Angestellten, aus. Gelungene Projekte hingegen sind die größten „Zufriedenheitsmacher“ von Polierern und Bauleitern. Insgesamt werden dieser Begriff und die dazugehörigen Synonyme 21 Mal genannt. 16 Mal wurden als größte Einflussfaktoren für die Zufriedenheit die Anerken-

nung und die Erfolge aufgelistet. Der Respekt (sechs Nennungen) spielt vor allem in unteren Arbeitsschichten eine wesentliche Rolle. Zufriedene Kunden und Bauherren lösen vor allem bei Bauleitern hohe Zufriedenheit aus. Alle beschriebenen und alle weiteren Begriffe und die dazugehörige Zuordnung zu den Beschäftigungsgruppen werden in Tabelle 9.10 dargestellt.

Tabelle 9.10 Offene Frage Nr. 1: Größter Zufriedenheitseinfluss

Antworten	Anzahl der genannten Antworten	Hilfsarbeiter (29 Personen)	Facharbeiter (54 Personen)	Polierer (21 Personen)	Bauleiter (32 Personen)	sonst. techn. Ang. (17 Personen)	kaufm. Angestellte (13 Personen)
gutes Betriebsklima	33	7	13	2	2	5	4
gelungene Projekte	21	1	3	5	11	1	
Anerkennung	16	3	4	1	5		3
Erfolge	16	3	2	2	6	1	2
Respekt	6	1	4	1			
mehr Freiraum, Selbstständigkeit	5		1		1	1	2
zufriedene Bauherren, Kunden	5			1	4		
vorausschauend & produktiv arbeiten	3				1	2	
Abwechslung	3			1	1		1
Ende des Arbeitstages	2	2					
gutes Wetter	1			1			
Arbeitsplatzsicherheit	1		1				
eigenständiges Arbeiten	1					1	
Zustand, in dem alle zufrieden sind	1				1		

**Fazit:** Die offene Frage nach den Einflussfaktoren, welche die größte Zufriedenheit auslösen, hat ergeben, dass ein gutes Betriebsklima von großer Bedeutung ist. Gelungene Projekte und zufriedene Kunden/Bauherren lösen vor allem bei Bauleitern und Polierern große Zufriedenheit aus. Weitere wichtige Aspekte sind: die Anerkennung und Erfolge.

**Frage 8:** Welche Einflussgrößen lösen Arbeitsunzufriedenheit aus?

Nach Ermittlung der Einflussfaktoren, die maßgeblich für das Zustandekommen von Zufriedenheit verantwortlich sind, werden in Frage Nr. 8 die Aspekte, welche Unzufriedenheit auslösen, eruiert. Dies erfolgt nach

dem gleichen Schema wie in der zehnten Fragestellung der Experteninterviews (9.1.3.). Nachfolgendes Bild 9.42 zeigt die Gründe für die Arbeitsunzufriedenheit, sortiert nach der Anzahl an Nennungen. Hierfür wurden die Mitarbeiter aufgefordert, persönliche Unzufriedenheitsstifter auszuwählen, wobei Mehrfachnennungen möglich gewesen sind. Tabelle 9.11 dient als Ergänzung zu Bild 9.42, um den prozentualen Anteil der Nennungen auszudrücken.

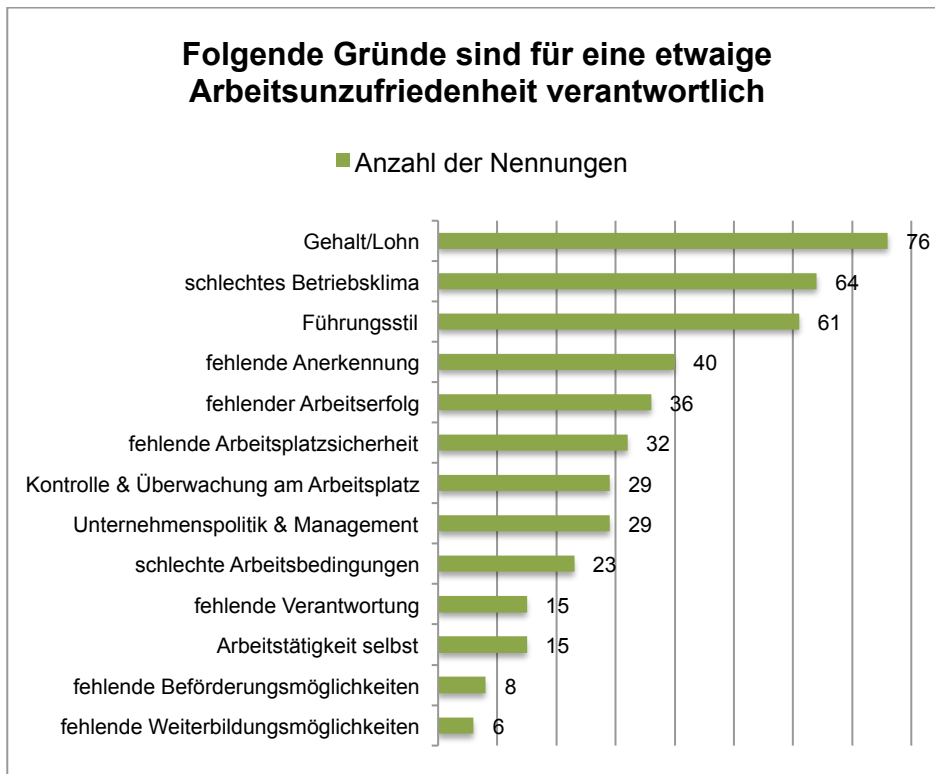


Bild 9.42 Unzufriedenheitsaspekte: Schriftliche Befragung (N = 166)

Tabelle 9.11 Unzufriedenheitsaspekte schriftl. Befragung %-Anteil (N = 166)

Aspekt, Einflussfaktor	Prozent
Gehalt/Lohn	45,78%
schlechtes Betriebsklima	38,55%
Führungsstil	36,75%
fehlende Anerkennung	24,10%
fehlender Arbeitserfolg	21,69%
fehlende Arbeitsplatzsicherheit	19,28%
Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	17,47%
Unternehmenspolitik & Management & Organisation	17,47%
schlechte Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	13,86%
fehlende Verantwortung	9,04%
Arbeitstätigkeit selbst	9,04%
fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	4,82%
fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten	3,61%

Wie hier zu sehen ist, sind das Gehalt bzw. der Lohn, das schlechte Betriebsklima und der Führungsstil die Hauptgründe für Situationen, in denen Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auftritt. Weitere Unzufriedenheitsstifter sind die fehlende Anerkennung, der fehlende Arbeitserfolg, die fehlende Arbeitsplatzsicherheit, die Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz und die Unternehmenspolitik, das Management und die Organisation.

Analog zu Frage Nr. 10 der Experteninterviews wird auch hier ein Vergleich mit den Hygienefaktoren nach Herzberg gezogen, was in Tabelle 9.12 dargestellt wird. Sechs von sieben Hygienefaktoren nach Herzberg stimmen mit den Ergebnissen der schriftlichen Befragung überein. Einzig allein die schlechten Arbeitsbedingungen führen nach Auswertung der Fragebögen selten zu Unzufriedenheit. Die fehlende Anerkennung und der fehlende Arbeitserfolg sind hingegen häufiger Unzufriedenheitsstifter bei den befragten Personen.

Tabelle 9.12 Vergleich zw. Hygienefaktoren & schriftl. Befragung

<b>Faktoren, die für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich sind</b>	
<b>Schriftliche Befragung</b>	<b>Herzberg (Hygienefaktoren)<sup>325</sup></b>
Gehalt, Lohn	
Führungsstil	
schlechtes Betriebsklima	
Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	
Unternehmenspolitik & Management	
Arbeitsplatzsicherheit	
fehlende Anerkennung	schlechte Arbeitsbedingungen
fehlender Arbeitserfolg	

Nach den Ergebnissen der wichtigsten Einflussfaktoren für Zufriedenheit (Frage Nr. 6) und Unzufriedenheit (Frage Nr. 8), können diese wieder den vier Gruppen zugeordnet werden: Motivatoren und Hygienefaktoren, nur Motivatoren, nur Hygienefaktoren, weder Hygienefaktoren noch Motivatoren. Diese Einteilung wird in nachfolgender Tabelle 9.13 durchgeführt.

Wie hier zu sehen ist, führt die Arbeitstätigkeit selbst eher zu Zufriedenheit, wobei hingegen das Gehalt bzw. der Lohn, die Unternehmenspolitik und die Kontrolle am Arbeitsplatz eher zu Unzufriedenheit führen und eher weniger Zufriedenheit auslösen. Faktoren wie die Anerkennung, die Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeitserfolg, der Führungsstil oder das Betriebsklima können beide Gemütszustände bewirken. Die Verantwortung, die Arbeitsbedingungen, die Weiter-, Aufstiegs- und Beförderungsmög-

<sup>325</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

lichkeiten haben hingegen eher selten Einfluss auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

Tabelle 9.13 Hygienefaktoren & Motivatoren – Schriftliche Befragung

	Faktor
<b>Motivator + Hygienefaktor</b>	Anerkennung
	Arbeitsplatzsicherheit
	Arbeitserfolg
	Führungsstil
	Betriebsklima
<b>nur Motivator</b>	Arbeitstätigkeit
<b>nur Hygienefaktor</b>	Kontrolle & Überwachung der Arbeit
	Unternehmenspolitik, Management & Organisation
	Gehalt, Lohn
<b>kein Hygienefaktor &amp; kein Motivator</b>	Verantwortung
	Weiterbildungsmöglichkeiten
	Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
	Arbeitsbedingungen

Da die Höhe des Einflusses für jede Personengruppe unterschiedlich ist, wird in Tabelle 9.14 zwischen den sechs Beschäftigungsgruppen differenziert. Die orangefarbenen Kästchen markieren den Einflussfaktor mit den meisten Antworten. Die weiteren drei orangefarbenen Zahlen pro Gruppe stellen die weiteren, oft genannten Aspekte dar.

Tabelle 9.14 Unzufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen (%-Anteil)

	Gehalt, Lohn, Entschädigung	schlechtes Betriebsklima	Führungsstil von Vorgesetzten	fehlende Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen	fehlender Arbeitserfolg	fehlende Arbeitsplatzsicherheit	Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	Unternehmenspolitik, Management und Organisation	schlechte Arbeitsbedingungen	fehlende Verantwortung	Arbeitstätigkeit selbst	fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten
Hilfsarbeiter (29)	16	7	10	6	5	9	4	2	8	3	1	1	1
Facharbeiter (54)	28	20	16	12	5	9	10	10	7	6	6	1	2
Poliere (21)	12	11	10	5	5	4	6	4	4	1	2	0	0
Bauleiter (32)	14	13	13	11	15	7	6	5	3	4	4	4	1
s. techn. Ang. (17)	5	9	7	4	5	1	2	5	0	1	1	2	2
kaufm. Ang. (13)	1	4	5	2	1	2	1	3	1	0	1	0	0
<b>Gesamt (166)</b>	<b>76</b>	<b>64</b>	<b>61</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Wie in Tabelle 9.14 zu sehen ist, sind die Unzufriedenheitsstifter unterschiedlich verteilt. Das Gehalt und der Lohn führen am ehesten bei Hilfs- und Facharbeitern und Polieren zu Unzufriedenheit. Ein schlechter Ge-

mütszustand bei Bauleitern wird am ehesten durch den fehlenden Arbeitserfolg, aber auch durch ein schlechtes Betriebsklima, ein niedriges Gehalt oder unvorteilhaften Führungsstil von Vorgesetzten ausgelöst. Hilfsarbeiter leiden vor allem unter einer fehlenden Arbeitsplatzsicherheit, den vorherrschenden Arbeitsbedingungen auf der Baustelle und dem gegebenen Führungsstil. Der Einflussfaktor Führungsstil führt aber nicht nur bei Hilfsarbeitern häufig zu Unzufriedenheit, sondern bei allen anderen Beschäftigten auch. Ebenso verantwortlich für ein unterdurchschnittliches Wohlbefinden aller Mitarbeiter ist das Vorhandensein eines schlechten Betriebsklimas. Bautechniker und Bauzeichner (sonstiges technisches Personal) haben als Unzufriedenheitsstifter auch proportional oft den fehlenden Arbeitserfolg angegeben. Auch die Unternehmenspolitik, das Management und die Organisation sind für diese Beschäftigungsgruppe sowie für kaufmännische Angestellte ein Faktor für etwaige Unzufriedenheit.

Nachfolgend werden als Ergänzung die Anzahl der Antworten und die durchschnittliche Anzahl an Antworten pro Teilnehmer für jede Beschäftigungsgruppe ermittelt:

- Hilfsarbeiter: 73 Antworten – Ø 2,52 Antworten/Teilnehmer
- Facharbeiter: 132 Antworten – Ø 2,44 Antworten/Teilnehmer
- Poliere: 64 Antworten – Ø 3,05 Antworten/Teilnehmer
- Bauleiter: 100 Antworten – Ø 3,13 Antworten/Teilnehmer
- Sonst. techn. Ang.: 44 Antworten – Ø 2,59 Antworten/Teilnehmer
- Kaufm. Ang.: 21 Antworten – Ø 1,62 Antworten/Teilnehmer

Wie hier zu sehen ist, haben Bauleiter und Poliere durchschnittlich über drei Faktoren für das Zustandekommen von Zufriedenheit angegeben. Kaufmännische Angestellte haben mit insgesamt 1,62 Antworten pro Beschäftigten am wenigsten Antworten abgegeben. Aus diesem Ergebnis kann auf die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte aus Frage Nr. 1 geschlossen werden: Demnach sind kaufmännische Angestellte am zufriedensten (92,31% Ø Zufriedenheitswert) und Bauleiter am unzufriedensten (77,34%) (siehe Frage Nr. Eins).

**Fazit:** Einflussfaktoren, welche Unzufriedenheit den Mitarbeitern auslösen, sind: Gehalt/Lohn, Betriebsklima, Führungsstil. Weitere Unzufriedenheitsstifter sind je nach Beschäftigungsgruppe unterschiedlich. Die gegebenen Arbeitsbedingungen und die fehlende Arbeitsplatzsicherheit spielen bei Hilfsarbeitern eine Rolle. Bauleiter und das restliche technische Personal geben z.B. an, dass fehlender Arbeitserfolg ein Faktor für Unzufriedenheit ist.

**Frage 9:** Welche Maßnahmen kann das Unternehmen setzen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen?

Nach Auswertung der Unzufriedenheitsstifter in Unternehmen des Kärntner Bauhauptgewerbes werden mit folgender neunten Fragestellung Maßnahmen eruiert, die das Unternehmen setzen kann, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Die daraus resultierenden Antworten aus der zweiten offenen Frage haben 67 Nennungen beinhaltet, die in 13 Gruppen zusammengefasst werden können (siehe Tabelle 9.15).

Mehr Gehalt bzw. mehr Lohn (21 Antworten) wurde am häufigsten genannt, wobei zu erwähnen ist, dass dies vor allem vom gewerblichen Personal geschehen ist. Weitere Maßnahmen, die vom Unternehmen veranlasst werden können und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, sind unter anderem mehr Anerkennung (neun Nennungen), eine bessere Kommunikation (sieben), mehr Eigenverantwortung und mehr Vertrauen (sieben) und flexiblere Arbeitszeiten (sechs). Die Antworten und die dazugehörige Anzahl an Nennungen je Beschäftigungsgruppe sind in Tabelle 9.15 ersichtlich. Wie hier zu sehen ist, sind gewisse Maßnahmen für jede Gruppe unterschiedlich wichtig. Zum Beispiel wollen Bauleiter eher mehr Eigenverantwortung und kaufmännische Angestellte können ihre Zufriedenheit eher durch flexiblere Arbeitszeiten steigern.

Tabelle 9.15 Offene Frage Nr. 2: Maßnahmen zur Zufriedenheitssteigerung

Antworten	Anzahl der genannten Antworten	Hilfsarbeiter (29 Personen)	Facharbeiter (54 Personen)	Poliere (21 Personen)	Bauleiter (32 Personen)	sonst. techn. Ang. (17 Personen)	kaufm. Angestellte (13 Personen)
mehr Gehalt/Lohn	21	6	12	1	2		
mehr Anerkennung	9	3	4		1	1	
Kommunikation verbessern	7		2	2	1	2	
mehr Eigenverantwortung/Vertrauen	7	1	2		4		
flexiblere Arbeitszeiten	6		1		1	2	2
bessere Arbeitseinteilung	3		2			1	
bessere Teamzusammenstellung	3			1	1		1
Besprechen von Problemen	2				2		
mehr Beförderungen	2		1		1		
mehr Weiterbildungsangebote	2					1	1
Bestreben, Mitarbeiter zu halten	2			2			
transparentere Abläufe	2					1	1
bessere Aufenthaltsräume (f. Pausen)	1				1		

**Fazit:** Mehr Gehalt/Lohn, mehr Anerkennung, bessere Kommunikation, mehr Vertrauen und flexiblere Arbeitszeiten sind die wichtigsten Maßnahmen von Unternehmerseite, um die Zufriedenheit zu erhöhen. Leichte Unterschiede zwischen den Beschäftigungsgruppen sind gegeben.

**Frage 10:** Welche weiteren Einflussfaktoren sind für die Mitarbeiterzufriedenheit wichtig?

Die Fragen Nr. 6 und 8 haben sich mit den wichtigsten Einflussfaktoren, die für die Zufriedenheit und Unzufriedenheit hauptverantwortlich sind, beschäftigt. Dabei wurden vor allem die Motivatoren und Hygienefaktoren nach *Herzberg* verwendet. Frage Nr. 10 behandelt weitere Einflussfaktoren, die für Arbeitnehmer als wichtig eingestuft werden können, und nicht Teil der Zwei-Faktoren-Theorie sind, da gewisse Aspekte wie zum Beispiel eine ausgewogene *Work-Life-Balance* zu Zeiten *Herzbergs* nicht von Bedeutung gewesen sind.

Nachfolgende Tabelle 9.16 stellt eine Übersicht über die Ergebnisse der Auswertung bezüglich der weiteren Zufriedenheitsaspekte dar. Die Teilnehmer der Befragung wurden aufgefordert, die untenstehenden Einflussfaktoren auf einer vierstufigen *Likert*-Skala von „wichtig“ bis „nicht wichtig“ zu bewerten, wodurch sich folgender durchschnittlicher Wichtigkeitswert ergibt. Der wichtigste Einflussfaktor je Beschäftigungsgruppe außerhalb der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* wurde in einem orangefarbenen Kästchen hinterlegt. Die drei weiteren, wichtigsten Aspekte je Gruppe wurden zusätzlich mit einer orangefarbenen Schrift markiert.

Tabelle 9.16 Weitere Zufriedenheitsaspekte nach Beschäftigungsgruppen

	guter Standort des Unternehmens	ausgewogene Work-Life-Balance	Flexibilität der Arbeitszeiten	vorhandene Anlaufstelle für Beschwerden und Fragen	vorhandene Entspannungsräume	frische Luft am Arbeitsplatz	Arbeitsplatz am Fenster	gutes Licht am Arbeitsplatz	Ermäßigungen (z.B.: Essensbons)	firmeneigene Kantine	Angebot an gesundem Essen	Kaffeeküche	Firmenfeiern (z.B.: Weihnachtsfeier)
Hilfsarbeiter	94,0	72,2	64,3	57,7	22,4	88,9	17,5	80,0	27,2	19,0	18,5	38,1	83,3
Facharbeiter	93,5	71,2	68,7	64,7	20,3	88,7	18,4	78,0	34,0	21,6	20,2	38,2	77,8
Poliere	78,3	61,1	71,7	57,9	23,3	88,9	37,5	83,3	25,5	15,7	13,7	64,9	78,3
Bauleiter	71,9	76,0	64,6	65,6	34,4	70,0	64,6	76,1	22,6	15,1	25,3	55,2	49,5
sonst. techn. Ang.	51,0	68,6	70,6	62,5	35,3	72,5	70,6	78,5	21,6	19,6	33,3	78,4	56,9
kaufm. Angestellte	64,1	74,4	71,8	61,5	33,3	77,8	92,3	94,9	28,2	27,8	45,5	72,2	52,2
<b>Gesamt</b>	<b>80,5</b>	<b>71,2</b>	<b>67,9</b>	<b>62,4</b>	<b>29,3</b>	<b>82,5</b>	<b>46,0</b>	<b>80,0</b>	<b>27,7</b>	<b>20,0</b>	<b>24,2</b>	<b>51,9</b>	<b>68,6</b>



Wie in Tabelle 9.16 ersichtlich, ist ein guter Standort des Unternehmens vor allem für Hilfs- und Facharbeiter und Polieren von Bedeutung und nimmt bis zu den Bauzeichnern und Bautechnikern ab. Dieser Umstand gilt auch für Firmenfeiern (z.B. Weihnachtsfeiern), die vom gewerblichen Personal als wesentlicher Bestandteil der Zufriedenheitsbildung angesehen werden. Frische Luft am Arbeitsplatz ist bei der Zufriedenheitserzeugung bei jeglicher Beschäftigungsgruppe wichtig. Gutes Licht spielt ebenso für jeden, vor allem bei kaufmännischen Angestellten, eine wichtige Rolle. Faktoren wie zum Beispiel eine firmeneigene Kantine, Angebot an gesundem Essen oder vorhandene Entspannungsräume sind in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes nicht von Bedeutung. Ein Arbeitsplatz am Fenster spielt hingegen nur bei kaufmännischen Angestellten eine bedeutende Rolle. Die Flexibilität der Arbeitszeiten wurde in vorheriger Frage von der Beschäftigungsgruppe sonstiges technisches Personal als wichtige Maßnahme zur Zufriedenheitssteigerung erwähnt. Dies wurde in Tabelle 9.16 bestätigt, da Bauzeichner und Bautechniker hier eine der höchsten durchschnittlichen Werte aufweisen.

**Fazit:** Ein ausreichend belüfteter und beleuchteter Arbeitsplatz sind für jeden von Bedeutung. Weniger wichtig sind unter anderem eine Kantine oder Entspannungsräume. Die Wichtigkeit der Einflussfaktoren aus Tabelle 9.16 unterscheidet sich zwischen den Beschäftigungsgruppen: Arbeiter und Poliere stufen Firmenfeiern und den Standort des Unternehmens als wichtig ein. Für Bauleiter ist eine ausgewogene *Work-Life-Balance* wichtig und für kaufmännische Angestellte spielt ein Arbeitsplatz am Fenster eine Rolle bei der Zufriedenheitserzeugung.

### 9.2.3 Mitarbeitergespräche

**Frage 11:** Werden Mitarbeitergespräche geführt? Wenn ja, wie oft?

Nach Auswertung der wichtigsten Einflussfaktoren in Kapitel 9.2.2 wird nun die Thematik der Mitarbeitergespräche behandelt, indem sich die folgenden drei Fragen damit beschäftigen. Frage Nr. 11 widmet sich dem Status quo von Mitarbeitergesprächen in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes. Wie sich herausgestellt hat, werden bei 122 von 166 Personen (73,50%) regelmäßig Aussprachen zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt (siehe nachfolgendes Bild 9.43). 34 Befragte (20,50%) haben angegeben, an keinen Gesprächen teilzunehmen. sechs Prozent (zehn Personen) haben keine Antwort diesbezüglich abgegeben.

Von den 122 retournierten Fragebögen, in denen angegeben wird, dass regelmäßige Mitarbeitergespräche stattfinden, werden 67 Aussprachen einmal jährlich abgehalten (siehe rechter Kreis im Bild 9.43). Elf Personen werden zweimal pro Jahr zu einem Austausch mit Führungskräften vorgeladen, fünf Personen dreimal pro Jahr und neun Befragte haben zu Protokoll gegeben, dass Gespräche vier- oder mehrmals pro Jahr statt-

finden. Bei sechs Teilnehmern wird der Dialog bei Bedarf abgehalten und 24 befragte Personen sprechen von Mitarbeitergesprächen, die ständig stattfinden.

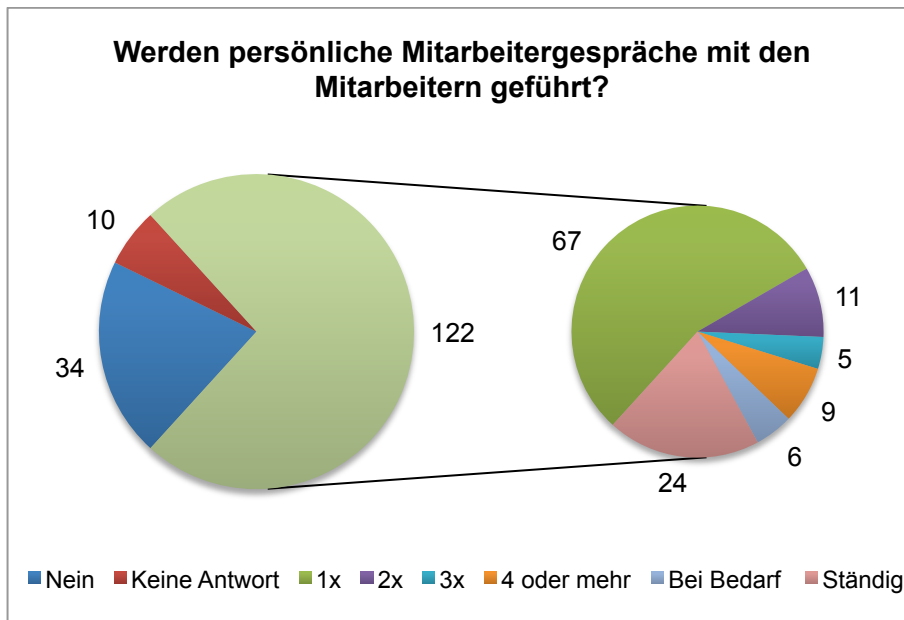


Bild 9.43 Durchführung von Mitarbeitergesprächen (N = 166)

**Fazit:** Bei 122 von 166 Mitarbeitern werden Mitarbeitergespräche durchgeführt. Diese finden bei 67 von 122 einmal, bei 11 von 122 zweimal, bei 5 von 122 dreimal und bei 9 von 122 vier- oder mehrmals jährlich statt. Ein ständiger Mitarbeiter-Führungskräfte-Austausch wurde bei 24 von 122 Beschäftigten festgestellt.

**Frage 12:** Steigern Mitarbeitergespräche die Zufriedenheit?

Die positiven Auswirkungen von Mitarbeitergesprächen können sehr verschieden und individuell sein. Ob der Mitarbeiter-Führungskräfte-Austausch auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat, wird mit folgender Frage Nr. 12 geklärt.

Wie in nachfolgendem Bild 9.44 zu sehen ist, steigert diese Art des verbalen Dialoges die Arbeitszufriedenheit bei mehr als drei von vier Personen (77,45%). Lediglich 22,55% haben angegeben, keine Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu verspüren. Wird zwischen den sechs Beschäftigungsgruppen unterschieden, so stellt sich heraus, dass bei Hilfsarbeitern am häufigsten eine Zufriedenheitssteigerung durch Mitarbeitergespräche erzielt werden kann (91,30%). Dieser Wert ist bei Facharbeitern (79,75%) und Polieren (78,95%) niedriger, liegt jedoch über dem Durchschnitt. Die Zufriedenheit kann durch diese Aussprachen am wenigsten bei Bauleitern (72,00%), sonstigem technischen Personal (66,67%) und kaufmännischen Angestellten (70,00%) gesteigert werden.

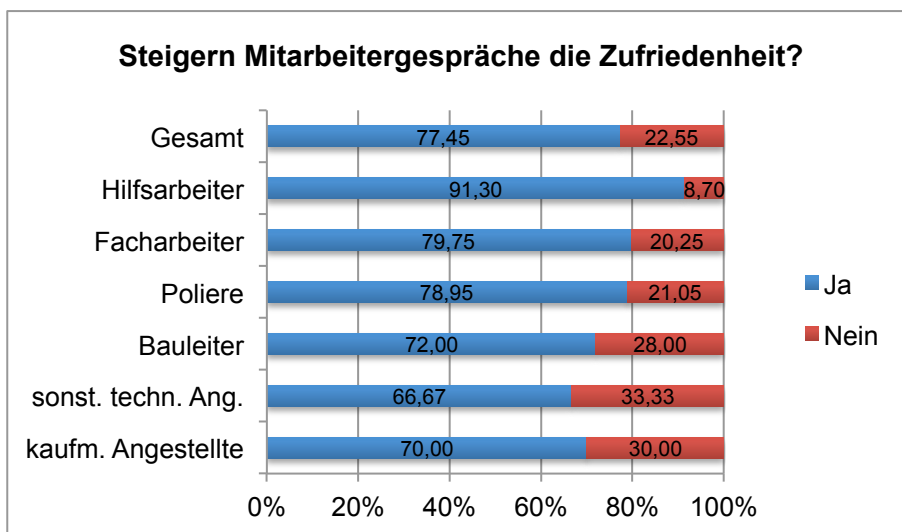


Bild 9.44 Zufriedenheitssteigerung durch Mitarbeitergespräche (N = 166)

**Fazit:** Mitarbeitergespräche können die Zufriedenheit bei drei von vier Personen steigern. Größten Einfluss haben diese auf Hilfsarbeiter, gefolgt von Facharbeitern und Polieren. Am wenigsten Einfluss auf die Zufriedenheit haben Gespräche auf sonst. techn. Angestellte.

**Frage 13:** Werden mehr Mitarbeitergespräche von Seiten der Arbeitnehmer gewünscht?

Nach Feststellung der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen in Hinblick auf die Zufriedenheitssteigerung in vorheriger Frage wird nun geklärt, ob von Seiten der Arbeitnehmer mehr persönliche Dialoge gewünscht werden.

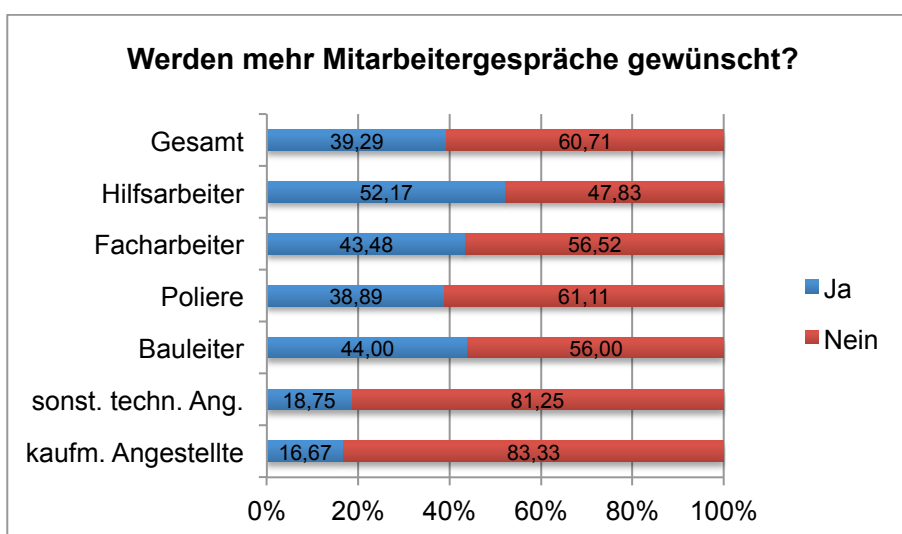


Bild 9.45 Wunsch nach mehr Mitarbeitergesprächen (N = 166)

Die Auswertung, welche im eben angeführten Bild 9.45 dargestellt wird, hat ergeben, dass sich ca. 40,00% mehr Mitarbeitergespräche wünschen. Wird das Ergebnis abhängig von den Beschäftigungsgruppen analysiert, so wollen Hilfs- und Facharbeiter (52,17% bzw. 43,48%), Poliere (38,89%) und Bauleiter (44,00%) eher mehr Aussprachen mit Führungspersonen als Bauzeichner, Bautechniker (18,75%) und das kaufmännische Personal (16,67%).

Werden diese Ergebnisse mit jenen der vorherigen Frage kombiniert, so lässt sich festhalten, dass sich vor allem die Zufriedenheit des gewerblichen Personals durch Mitarbeitergespräche beeinflussen lässt. Diese Personengruppe gibt auch gleichzeitig an, mehr Aussprachen zu wollen. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit von Hilfs- und Facharbeitern durch das Tool der Mitarbeitergespräche leicht verbessern lässt.

**Fazit:** Ca. 40% der Mitarbeiter wünschen sich mehr Mitarbeitergespräche. Dies betrifft vor allem Bauleiter, Poliere und Hilfs- und Facharbeiter. Letztgenannte Beschäftigungsgruppe hat auch zu über 90% angegeben, durch persönliche Aussprachen zufrieden zu werden, wodurch sich eine Notwendigkeit von Mitarbeitergesprächen ergibt.

#### 9.2.4 Auswirkungen der Situation rund um Covid-19

**Frage 14:** Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat die Situation rund um Covid-19?

Als zusätzliches Kapitel der vorliegenden Masterarbeit werden die Zufriedenheitsauswirkungen rund um Covid-19 ermittelt. Frage Nr. 14 berücksichtigt die eben genannten Konsequenzen und unterscheidet sich dadurch von Frage Nr. 5 der schriftlichen Befragung (Zufriedenheitsänderung der Mitarbeiter im letzten Jahr).

Die Zufriedenheit hat sich im letzten Jahr bis zur Coronakrise kaum verändert, da in etwa gleich viele Personen zufriedener als auch unzufriedener geworden sind. Die Folgen des erwarteten, negativen Wirtschaftswachstums 2020 und die zusammenhängenden Kündigungs- und Kurzarbeitsanträge haben jedoch Spuren in der Mitarbeiterzufriedenheit hinterlassen. Nur ca. fünf Prozent sehen eine positive Entwicklung in ihrer Zufriedenheit. Mehr als 32,00% berichten von einem Abfall ihres Wohlbefindens am Arbeitsplatz und mehr als 62,00% sind gleich zufrieden wie zuvor. Diese Ergebnisse und jene der verschiedenen Beschäftigungsgruppen sind in nachfolgender Tabelle 9.17 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 9.17 Coronavirus &amp; die Zufriedenheit: Beschäftigungsgruppen

	positive Veränderung	negative Veränderung	keine Veränderung
<b>Gesamt</b>	<b>5,19%</b>	<b>32,47%</b>	<b>62,34%</b>
Hilfsarbeiter	3,70%	51,85%	44,44%
Facharbeiter	6,25%	31,25%	62,50%
Poliere	0,00%	36,84%	63,16%
Bauleiter	6,45%	29,03%	64,52%
Sonstige technische Angestellte	6,25%	25,00%	68,75%
Kaufmännische Angestellte	7,69%	7,69%	84,62%

Wie hier zu sehen ist, leiden vor allem Hilfsarbeiter unter den Auswirkungen der Situation rund um Covid-19. Die negativen Veränderungen der Mitarbeiterzufriedenheit sind demnach bei Hilfs- und Facharbeitern und Polieren am höchsten und bei kaufmännischen Angestellten am geringsten. Die Personengruppe um das kaufmännische Personal ist auch jene, welche die wenigsten Veränderungen in der Zufriedenheit notieren. Nachfolgende Tabelle 9.18 dient als Ergänzung dieser Thematik und beschreibt die Veränderungen der Arbeitszufriedenheit in den verschiedenen Altersgruppen. Demnach ändert sich der Gemütszustand bei älteren Personen eher in die positive Richtung (siehe 51 bis 60 Jahre), während negative Entwicklungen eher bei jüngeren Beschäftigten zu finden sind. Für weitere Aussagen muss die Anzahl an Teilnehmern erhöht werden.

Tabelle 9.18 Coronavirus &amp; die Zufriedenheit: Alter

	positive Veränderung	negative Veränderung	keine Veränderung
<b>Gesamt</b>	<b>5,19%</b>	<b>32,47%</b>	<b>62,34%</b>
unter 20 Jahre	0,00%	20,00%	80,00%
21 – 25 Jahre	10,00%	60,00%	30,00%
26 – 30 Jahre	4,76%	38,10%	57,14%
31 – 35 Jahre	0,00%	32,00%	68,00%
36 – 40 Jahre	3,95%	38,46%	57,69%
41 – 45 Jahre	0,00%	30,43%	69,57%
46 – 50 Jahre	0,00%	33,33%	66,67%
51 – 55 Jahre	15,00%	15,00%	70,00%
56 – 60 Jahre	14,29%	28,57%	57,14%
61+ Jahre	0,00%	0,00%	100,00%

**Fazit:** Bei 5,19% hat sich die Mitarbeiterzufriedenheit durch Covid-19 verbessert, bei 32,47% verschlechtert und bei 62,34% hat die Situation um das Coronavirus keine Auswirkungen. Besonders betroffen von der negativen Mitarbeiterzufriedenheitsentwicklung sind Hilfsarbeiter. Bei kaufmännischen Angestellten hingegen entwickelte sich die Mitarbeiterzufriedenheit zum Zeitpunkt der Erhebung positiv.

**Frage 15:** Wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit des *Home-Offices* angeboten? Und welche Erfahrungen wurden dabei gemacht?

Wie bereits in Frage Nr. 22 der Experteninterviews erwähnt, wurde die Möglichkeit des *Home-Offices* geschaffen, um die Arbeit von zu Hause zu erledigen, damit der soziale Kontakt möglichst vermieden wird. Die Ergebnisse dieser Fragestellung hat demnach ergeben, dass 44 der befragten 166 Personen (ca. 28,00%) die Möglichkeit der Heimarbeit gehabt haben (siehe Bild 9.46). Interessant wird der Vergleich der Beschäftigungsgruppen: Auf Grund der Gegebenheiten am Bau hat kein Hilfs- oder Facharbeiter und nur fünf Prozent der Poliere im *Home-Office* gearbeitet. Anders sieht die Situation bei Bauleitern aus, da ihnen mehrheitlich (93,33%) diese Möglichkeit zur Verfügung gestanden ist. 71,43% des sonstigen technischen Personals und 38,46% des kaufmännischen Personals haben ebenfalls diese Alternative angeboten bekommen (siehe Bild 9.46).

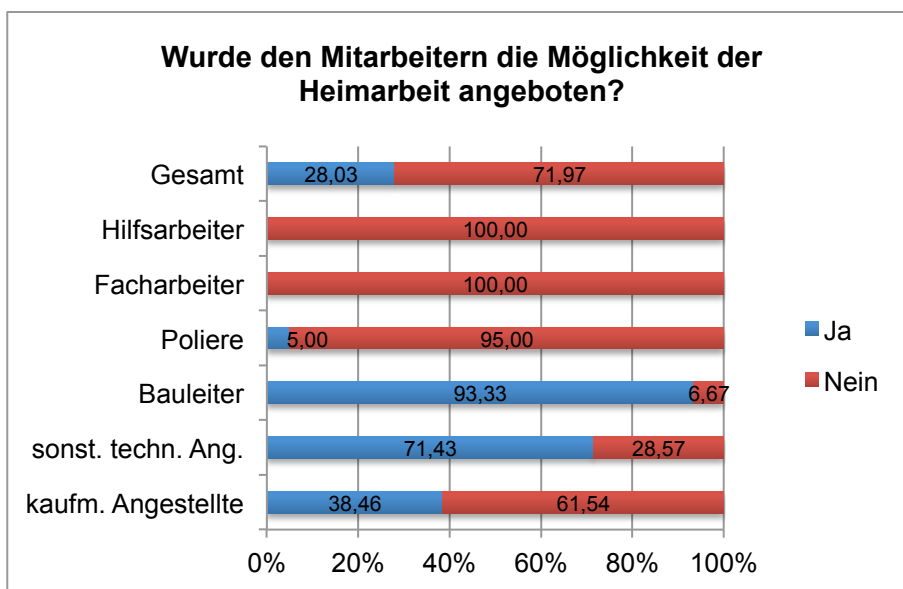
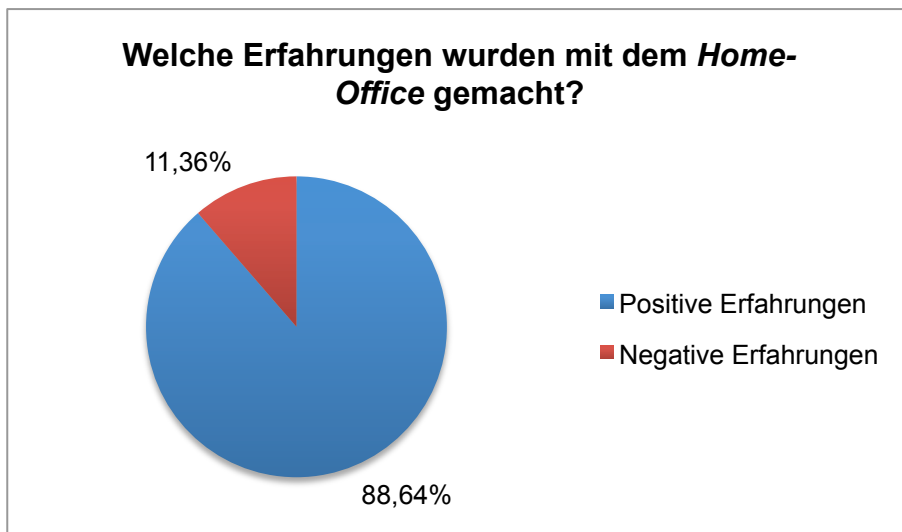


Bild 9.46 Möglichkeit des *Home-Offices* (N = 166)

Der Fragebogen hat auch die Frage nach den Erfahrungen des *Home-Offices* beinhaltet. Die Ergebnisse dieser Auswertung sind in nachfolgenden Bild 9.47 dargestellt. Dabei wurden lediglich die Antworten der 44 Personen, denen auch die Möglichkeit der Heimarbeit angeboten wurde, berücksichtigt. Die Erfahrungen mit dieser Alternativlösung, die vorwiegend zwischen März und Mai 2020 eingesetzt wurde, sind durchaus positiv, denn 88,64% der befragten Personen haben dies angegeben. Dadurch bestätigen sich die Ergebnisse aus Frage Nr. 22 der Experteninterviews, wodurch diese Möglichkeit auch in Zukunft eingesetzt werden kann.

Bild 9.47 Erfahrungen mit dem *Home-Office* (N = 44)

**Fazit:** Das gewerbliche Personal und Poliere sind von der Möglichkeit des *Home-Offices* auf Grund der Gegebenheit am Bau ausgeschlossen gewesen. Hohen und zugleich positiven Zuspruch hat die Möglichkeit bei allen übrigen Angestellten (vor allem bei Bauleitern) gefunden.

#### **Frage 16:** Sind Mitarbeiter der Zukunft gegenüber skeptisch?

Die abschließende Frage des zweiten Teils der empirischen Auseinandersetzung dient zur Klärung, ob die Mitarbeiter der Zukunft gegenüber skeptisch sind und lässt sich an die vorherigen Fragestellungen um Covid-19 anknüpfen.

Wie die Auswertung, welche in nachfolgendem Bild 9.48 dargestellt wird, ergeben hat, sind nur 17,57% aller Beschäftigten skeptisch. Dies betrifft vor allem das gewerbliche Personal (20,83% bzw. 28,26%). Sonstiges technisches Personal und kaufmännische Angestellte haben gegenüber der Zukunft am seltensten Skepsis. Diese Gegebenheiten sind mit dem Faktor der Arbeitsplatzsicherheit zu vergleichen (siehe Frage Nr. 6 und 8 der schriftlichen Befragung). Hier führt die fehlende Sicherheit des Arbeitsplatzes vor allem beim gewerblichen Personal zu Unzufriedenheit im Unternehmen. Das heißt, diese vorhandene Skepsis führt zu einem Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit, was wiederum in Unzufriedenheit umgewandelt wird.

Die eben beschriebenen Ergebnisse sind in nachfolgendem Bild 9.48 je Beschäftigungsgruppe dargestellt. Die Auswertung dem Alter nach hat hingegen keine signifikanten Erkenntnisse hervorgebracht.

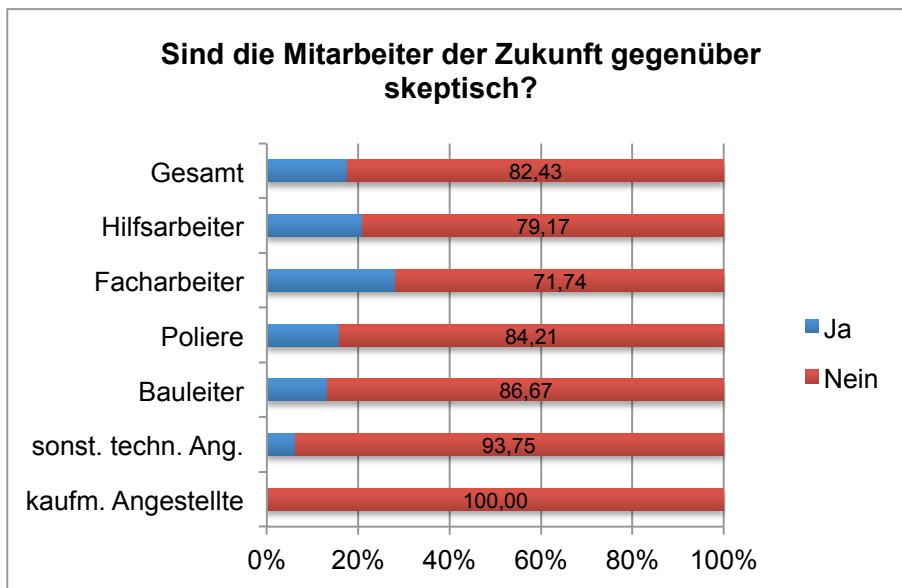


Bild 9.48 Skepsis gegenüber der Zukunft: Beschäftigungsgruppen (N = 166)

**Fazit:** 17,57% der Beschäftigten sind gegenüber der Zukunft skeptisch. Dies betrifft vor allem das gewerbliche Personal. Durch diese Skepsis ergibt sich eine Unsicherheit des Arbeitsplatzes, wodurch sich die Zufriedenheit verschlechtern kann.

### 9.2.5 Zusammenfassung & Zwischenfazit der Fragebögen

Um die Ergebnisse der schriftlichen Befragung besser veranschaulichen zu können, werden diese zusammengefasst in Bild 9.49 dargestellt. Dies ist sogleich der Abschluss des Kapitels 9.2. Im nachfolgenden Abschnitt 9.3 werden unter anderem mit der Hilfe der beiden Zusammenfassungen aus 9.1 und 9.2 die Ergebnisse der beiden Erhebungsmethoden gegenüber gestellt.



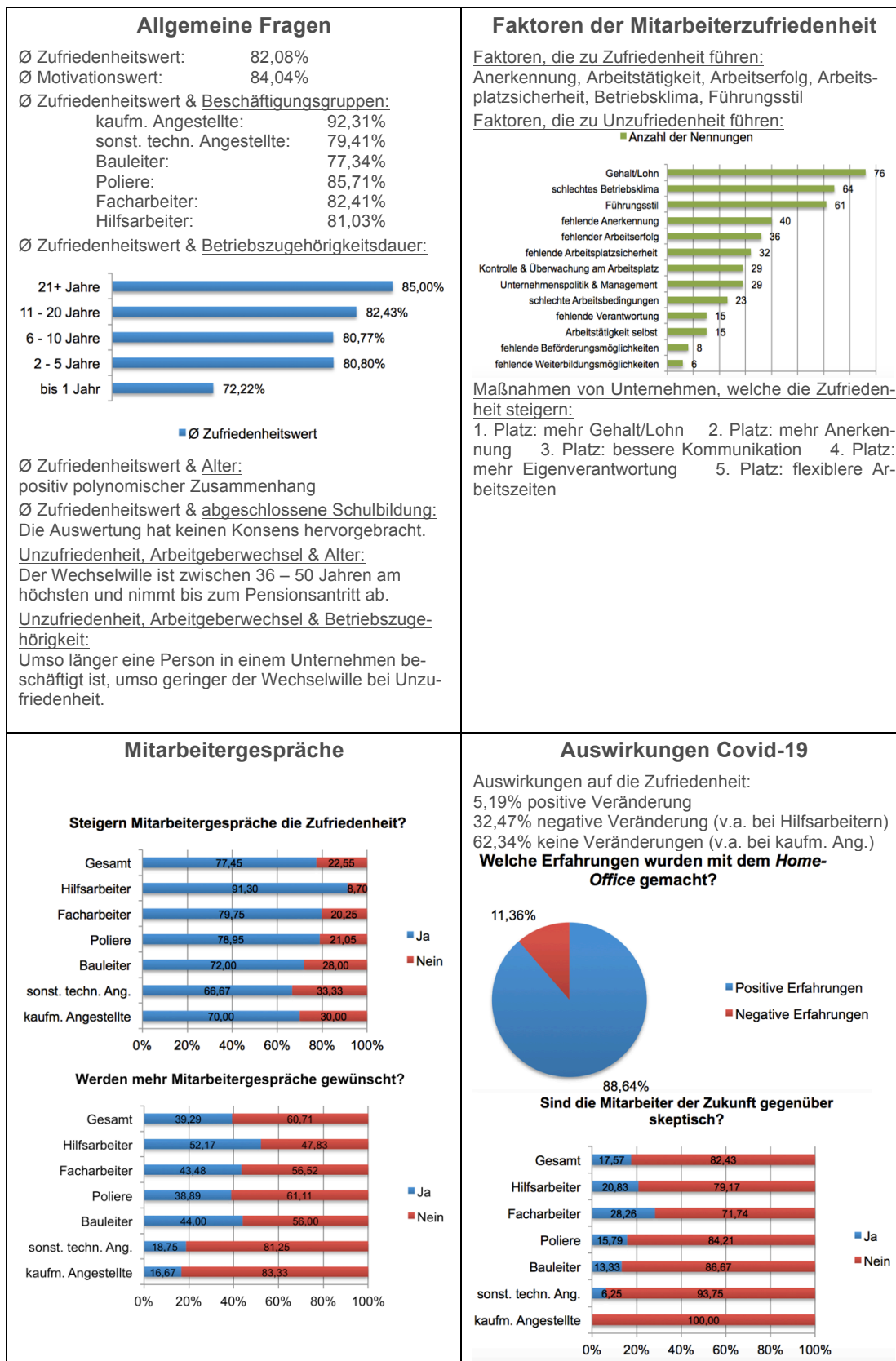


Bild 9.49 Zusammenfassung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

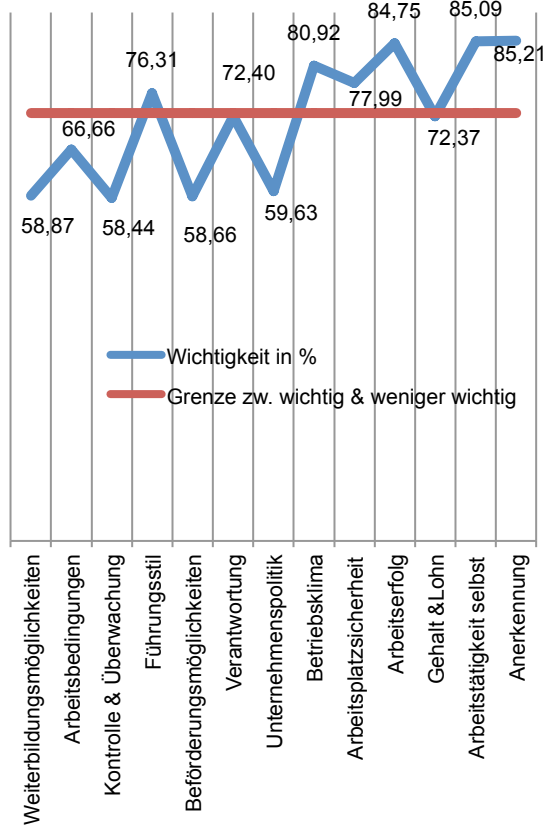
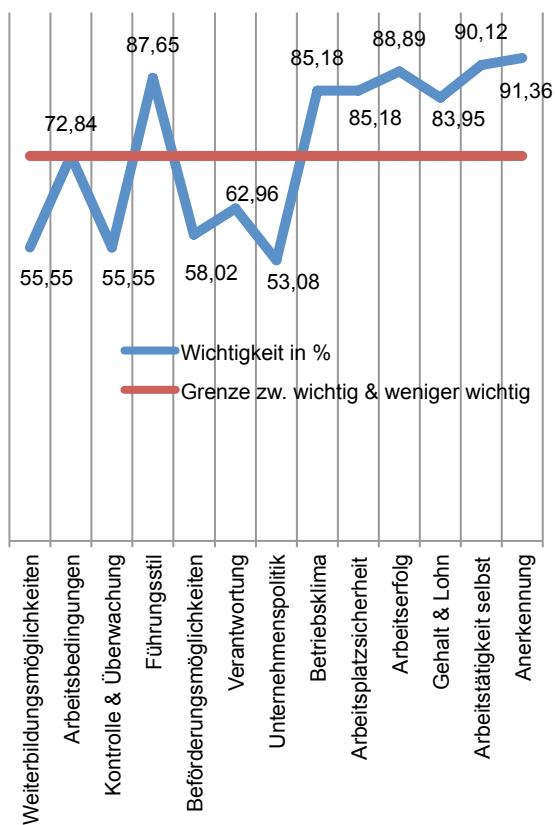
**9.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse**

Um einen überschaubaren Überblick zwischen den Resultaten der Experteninterviews und der schriftlichen Befragung zu bekommen, werden die Ergebnisse in grafischer Form und in wenigen Stichworten in nachstehender Tabelle 9.19 gegenüber gestellt.

Tabelle 9.19 Gegenüberstellung der Ergebnisse

Experteninterviews (N = 27)	Schriftliche Befragung (N = 166)																																				
<b>Allgemeine Zufriedenheit</b>																																					
Gesamt: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 83,64%	Gesamt: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 82,04%																																				
Bauleiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 81,48%	Bauleiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 77,34%																																				
Poliere: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 89,82%	Poliere: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 85,71%																																				
Arbeiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 79,63%	Arbeiter: Zufriedenheitsdurchschnitt von Ø 81,92%																																				
<p><b>Experteninterviews (N = 27) - Allgemeine Zufriedenheit</b></p> <table border="1"> <tr><th>Profession</th><th>voll zufrieden</th><th>eher zufrieden</th><th>mittelmäßig</th></tr> <tr><td>Bauleiter</td><td>11</td><td>12</td><td>4</td></tr> <tr><td>Poliere</td><td>16</td><td>11</td><td>0</td></tr> <tr><td>Arbeiter</td><td>8</td><td>16</td><td>3</td></tr> </table>	Profession	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig	Bauleiter	11	12	4	Poliere	16	11	0	Arbeiter	8	16	3	<p><b>Schriftliche Befragung (N = 166) - Allgemeine Zufriedenheit</b></p> <table border="1"> <tr><th>Profession</th><th>voll zufrieden</th><th>eher zufrieden</th><th>mittelmäßig</th><th>weniger zufrieden</th></tr> <tr><td>Bauleiter</td><td>10</td><td>16</td><td>5</td><td>1</td></tr> <tr><td>Poliere</td><td>9</td><td>12</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>Arbeiter</td><td>33</td><td>40</td><td>10</td><td>0</td></tr> </table>	Profession	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig	weniger zufrieden	Bauleiter	10	16	5	1	Poliere	9	12	0	0	Arbeiter	33	40	10	0
Profession	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig																																		
Bauleiter	11	12	4																																		
Poliere	16	11	0																																		
Arbeiter	8	16	3																																		
Profession	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig	weniger zufrieden																																	
Bauleiter	10	16	5	1																																	
Poliere	9	12	0	0																																	
Arbeiter	33	40	10	0																																	
<b>Mitarbeitergespräche</b>																																					
<p><b>Werden Mitarbeitergespräche geführt?</b></p> <p><b>Experteninterviews (N = 27) - Mitarbeitergespräche</b></p> <table border="1"> <tr><th>Kategorie</th><th>Anteil</th></tr> <tr><td>Ja, bei Bedarf</td><td>55,56%</td></tr> <tr><td>Ja, zu einem fixen Zeitpunkt</td><td>25,93%</td></tr> <tr><td>Ja, ständig</td><td>14,81%</td></tr> <tr><td>Nein</td><td>3,70%</td></tr> </table>	Kategorie	Anteil	Ja, bei Bedarf	55,56%	Ja, zu einem fixen Zeitpunkt	25,93%	Ja, ständig	14,81%	Nein	3,70%	<p><b>Werden Mitarbeitergespräche geführt?</b></p> <p><b>Schriftliche Befragung (N = 166) - Mitarbeitergespräche</b></p> <table border="1"> <tr><th>Kategorie</th><th>Anteil</th></tr> <tr><td>Ja, bei Bedarf</td><td>3,85%</td></tr> <tr><td>Ja, zu einem fixen Zeitpunkt</td><td>58,97%</td></tr> <tr><td>Ja, 2 oder mehr pro Jahr</td><td>15,38%</td></tr> <tr><td>Nein</td><td>21,79%</td></tr> </table>	Kategorie	Anteil	Ja, bei Bedarf	3,85%	Ja, zu einem fixen Zeitpunkt	58,97%	Ja, 2 oder mehr pro Jahr	15,38%	Nein	21,79%																
Kategorie	Anteil																																				
Ja, bei Bedarf	55,56%																																				
Ja, zu einem fixen Zeitpunkt	25,93%																																				
Ja, ständig	14,81%																																				
Nein	3,70%																																				
Kategorie	Anteil																																				
Ja, bei Bedarf	3,85%																																				
Ja, zu einem fixen Zeitpunkt	58,97%																																				
Ja, 2 oder mehr pro Jahr	15,38%																																				
Nein	21,79%																																				

### Faktoren der Zufriedenheit



#### Faktoren, die für die Zufriedenheit als wichtig empfunden werden

Einschätzung der Führungskräfte	Herzberg (Motivatoren) <sup>326</sup>	Ergebnis der schriftl. Befragung
	Arbeitserfolg	
	Anerkennung von Vorgesetzten & Kollegen	
	Arbeitstätigkeit selbst	
Führungsstil von Vorgesetzten	Verantwortung	Führungsstil von Vorgesetzten
Betriebsklima	Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten	Betriebsklima
Arbeitsplatzsicherheit	Weiterbildungsmöglichkeiten	Arbeitsplatzsicherheit
Gehalt/Lohn		
Arbeitsbedingungen		

<sup>326</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

### Faktoren der Unzufriedenheit

#### Gründe Arbeitsunzufriedenheit

■ Anzahl der Nennungen



#### Gründe Arbeitsunzufriedenheit

■ Anzahl der Nennungen

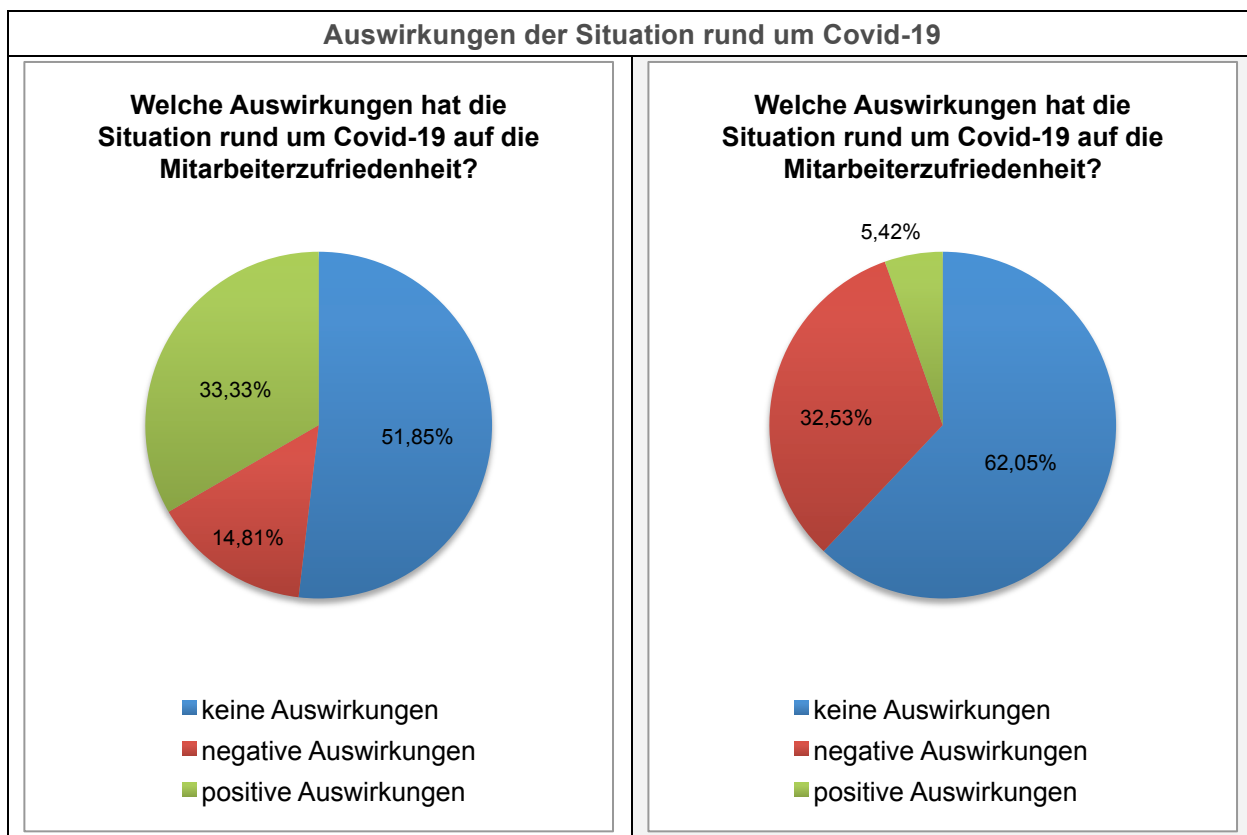


% Experteninterviews	Aspekt, Einflussfaktor	% schriftl. Befragung
51,85%	fehlende Anerkennung	24,10%
51,85%	Gehalt/Lohn	45,78%
44,44%	fehlender Arbeitserfolg	21,69%
40,74%	schlechtes Betriebsklima	38,55%
33,33%	Führungsstil	36,75%
33,33%	Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	17,47%
29,63%	schlechte Arbeitsbedingungen	13,86%
18,52%	Arbeitstätigkeit selbst	9,04%
18,52%	fehlende Verantwortung	9,04%
14,81%	Unternehmenspolitik & Management & Organisation	17,47%
14,81%	fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	4,82%
11,11%	fehlende Arbeitsplatzsicherheit	19,28%
3,70%	fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten	3,61%

#### Faktoren, die für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich sind

Einschätzung der Führungskräfte	Herzberg (Hygienefaktoren) <sup>327</sup>	Ergebnis der schriftl. Befragung
	Gehalt, Lohn	
	Führungsstil	
	schlechtes Betriebsklima	
	Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz	
fehlende Anerkennung	Unternehmenspolitik & Management	
fehlender Arbeitserfolg	Arbeitsplatzsicherheit	
schlechte Arbeitsbedingungen		fehlende Anerkennung
		fehlender Arbeitserfolg

<sup>327</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.



## 10 Zusammenfassung

Die Mitarbeiter und folglich die Mitarbeiterzufriedenheit sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, weshalb die vorliegende Arbeit, mit dem Ziel den Status quo in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes und Auffassungsunterschiede zwischen Führungskräfte und Beschäftigte aufzuzeigen, verfasst wurde.

Die Forschungsfragen, welche im ersten Kapitel formuliert und beschrieben wurden, werden in Tabelle 10.1 nochmals angeführt und farblich markiert, um den Verlauf der Beantwortung jeder einzelnen Forschungsfrage in nachfolgendem Bild 10.1 darzustellen. Dabei wurden im ersten Abschnitt die Ergebnisse der Literaturrecherche präsentiert, während im zweiten Teil die empirische Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgte.

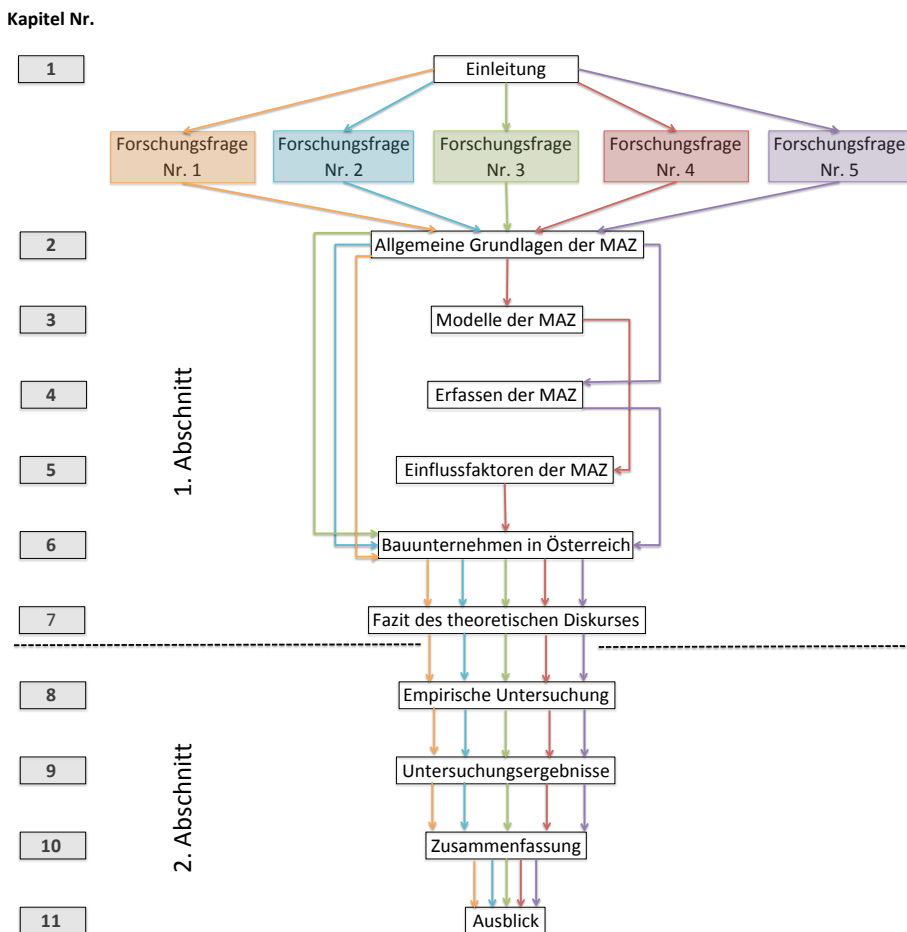


Bild 10.1 Inhaltlicher Zusammenhang der Forschungsfragen

Tabelle 10.1 Die Forschungsfragen im Überblick

Nr.	Forschungsfrage
1	Wie zufrieden sind Angestellte und Arbeiter? Welche Gründe sind für Zufriedenheitsunterschiede verantwortlich?
2	Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind auf Grund der Covid-19-Krise zu erwarten?
3	Welche Abhängigkeiten existieren zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Variablen Alter, Schulbildung, Geschlecht und Betriebszugehörigkeitsdauer?
4	Welche Motivatoren und Hygienefaktoren sind in Kärntner Bauunternehmen ausschlaggebend?
5	Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Bauunternehmen?

Die in Tabelle 10.1 angeführten Forschungsfragen und der inhaltliche Verlauf der Beantwortung wurden in Bild 10.1 dargestellt. So wurden beispielsweise für die vierte Forschungsfrage die theoretischen Grundlagen mit Hilfe einer Literaturrecherche mit dem dritten und dem fünften Kapitel geschaffen, ehe die Beantwortung im empirischen Teil erfolgte.

Die fünf Forschungsfragen werden folglich nochmals angeführt und im Anschluss werden die wichtigsten Erkenntnisse zu jedem Punkt zusammengefasst erläutert.

- Wie zufrieden sind Angestellte und Arbeiter? Welche Gründe sind für Zufriedenheitsunterschiede verantwortlich?

Mitarbeiter in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes sind nach Auswertung der schriftlichen Befragungen zufrieden, wobei Unterschiede zwischen den Beschäftigungsgruppen festzustellen sind. Bauleiter sind weniger zufrieden, da sie viele Arbeitsstunden leisten, administrative und kaufmännische Tätigkeiten ausüben und viel Druck auf ihnen lastet. Arbeiter sind zufriedener, sind jedoch mit dem ständigen Arbeitskräftewechsel in der Arbeitsmannschaft konfrontiert und sind weniger an den Kern des Unternehmens gebunden. Poliere und kaufmännische Angestellte sind am zufriedensten, da sie in der Regel gut bezahlt werden und geregelte Arbeitszeiten haben. Leicht unter dem Zufriedenheitsdurchschnitt liegen Bauzeichner und Bautechniker.

- Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind auf Grund der Covid-19-Krise zu erwarten?

Während Führungskräfte keine oder sogar positive Zufriedenheitsauswirkungen der Situation rund um Covid-19 auf Grund der stärker werdenden Wertschätzung des Personals gegenüber der Arbeit sehen, ergeben die Ergebnisse der schriftlichen Befragung ein anderes Bild: Bei mehr als ein Drittel hat sich die Zufriedenheit auf Grund der Coronakrise verschlechtert. Besonders betroffen davon sind das gewerbliche Personal, vor allem Hilfsarbeiter, bei denen jede zweite Person darunter leidet. Positive Veränderungen, wie von den Führungskräften erhofft, treten nur

in ca. 7,00% der Fälle auf. Dies betrifft vor allem kaufmännische Angestellte.

- Welche Abhängigkeiten existieren zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Variablen Alter, Schulbildung, Geschlecht und Betriebszugehörigkeitsdauer?

Unterschiede in der Mitarbeiterzufriedenheit bestehen nicht nur zwischen den Beschäftigungsgruppen, sondern sind auch abhängig vom Alter, dem Geschlecht und der Betriebszugehörigkeitsdauer. Während weibliche Beschäftigte zufriedener sind als Männliche, konnte ein positiv linearer und positiv polynomischer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Alter erkannt werden. Anzumerken ist hier, dass für ein präziseres Ergebnis eine genauere Untersuchung mit einer höheren Anzahl an teilnehmenden Personen durchgeführt werden muss. Eindeutig hingegen ist das Fazit bezüglich der Betriebszugehörigkeitsdauer. Umso länger das Beschäftigungsverhältnis ist, umso zufriedener ist diejenige Person. Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und der höchsten abgeschlossenen Schulbildung wurden im Laufe der Arbeit keine gefunden.

- Welche Motivatoren und Hygienefaktoren sind in Kärntner Bauunternehmen ausschlaggebend?

Die Ergebnisse der empirischen Auseinandersetzung konnten Teile der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* bestätigen. Der Arbeitserfolg, die Anerkennung von Vorgesetzten und die Arbeitstätigkeit selbst sind auch nach Auswertung der beiden Erhebungsmethoden Motivatoren. Weitere Faktoren, welche für die Zufriedenheitsbildung zuständig sind, sind der Führungsstil von Vorgesetzten, das Betriebsklima und die Arbeitsplatzsicherheit, welche sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern bestätigt wurden. Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit auslösen, sind nach *Herzberg* und nach Auswertung der Ergebnisse das Gehalt bzw. der Lohn, der Führungsstil, ein schlechtes Betriebsklima und die Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz. Wie hier zu sehen ist, sind gewisse Faktoren wie das Betriebsklima oder der Führungsstil sowohl Unzufriedenheitsstifter als auch Zufriedenheitsauslöser.

- Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes erfasst?

Die letzte Forschungsfrage, welche die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit beinhaltet, kann mit einem eindeutigen Ergebnis beantwortet werden: Der Messung der Zufriedenheit wird in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes nur wenig bis gar keine Beachtung geschenkt. In Klein- und Mittelunternehmen fehlen oft die Zeit und die notwendigen finanziellen Mittel dafür. Großunternehmen denken bereits um und fokussieren sich mehr in Richtung Mitarbeiterzufriedenheit und in dessen Erhebung.



## 11 Ausblick

im Ausblick werden folglich Problemstellungen dargelegt, die in zukünftigen Arbeiten zu klären sind, da neue Fragestellungen aufgetaucht sind oder auf Grund der Umfragegröße unbeantwortet geblieben sind. Außerdem werden gewisse Sachverhalte dargestellt, an denen sich Unternehmen orientieren können, um die Mitarbeiterzufriedenheit mehr in das Unternehmen einzubinden.

„Geld allein macht nicht glücklich.“<sup>328</sup> Dieser Spruch wird oft gehört und bestätigt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit wieder. Das Gehalt bzw. der Lohn spielt zwar beim Zustandekommen von Unzufriedenheit eine bedeutende Rolle, Zufriedenheit setzt sich aber aus vielen unterschiedlichen Komponenten zusammen. Auch wenn Antworttendenzen und systematische Messfehler bei der Beantwortung der schriftlichen Befragung nicht ausgeschlossen werden können<sup>329</sup>, können Führungskräfte durch einfaches Verhalten die Mitarbeiterzufriedenheit spürbar erhöhen. Durch mehr Anerkennung, durch Anpassung des Führungsstils, durch Aufrechterhalten eines angenehmen Betriebsklimas oder durch eine gegebene Arbeitsplatzsicherheit lassen sich unzufriedene Mitarbeiter vermeiden und steigert die Arbeitszufriedenheit zusätzlich. Weitere wichtige Einflussfaktoren wie zum Beispiel die Arbeitstätigkeit selbst oder der Standort des Unternehmens sind hingegen von Seiten des Unternehmens schwer zu beeinflussen.

Auch wenn Führungskräfte von mangelnder Zeit oder mangelnden Ressourcen für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit sprechen, eine zeitliche Investition in diesen Bereich lohnt sich. Durch eine Verbesserung der Zufriedenheit erhöht sich unter anderem die Arbeitsleistung oder die Ausführungsqualität, wodurch sich die Kundenzufriedenheit ebenfalls steigern lässt. Da die Auswirkungen einer höheren Arbeitszufriedenheit nur schwer messbar sind, wird dieser Bereich oft außer Acht gelassen, obwohl in ihr viel Potential steckt. Großunternehmen haben bereits dieses versteckte, zusätzliche Potential erkannt und bemühen sich, dieses frei zu setzen.

Auch wenn die Zufriedenheitsergebnisse in Kärntner Unternehmen des Bauhauptgewerbes gut ausfallen, ist keineswegs Zeit, die Bemühungen zur Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter einzustellen oder einzuschränken. Vor allem in Zeiten des Coronavirus und den damit verbundenen Auswirkungen leidet die Zufriedenheit der Mitarbeiter, vor allem jene des gewerblichen Personals, darunter. Die Ungewissheit gegenüber der Zukunft und des Jobs macht den Arbeitern zu schaffen, die



<sup>328</sup> Ohne Autor. Ein weit verbreiteter Spruch im Volksmund.

<sup>329</sup> Vgl. KALLUS, K. W.: Erstellung von Fragebögen. S. 55f.

in diesen Zeiten vor allem durch eine gegebene Arbeitsplatzsicherheit zufrieden gestellt werden können.

Positive Erfahrungen aus der Ausnahmesituation im Frühjahr 2020 konnten im Bereich der Heimarbeit gemacht werden. Diese Möglichkeit wurde vom Großteil positiv aufgenommen und hat Arbeitsschritte erleichtert und Zeit eingespart, da beispielsweise der Weg zum Unternehmenssitz weggefallen ist. Wie Führungskräfte in den Interviews berichtet haben, wird das *Home-Office* auch in Zukunft vermehrt eingesetzt, da auch dieses Tool die Mitarbeiterzufriedenheit, vor allem jene der Bauleiter, erhöhen kann.

Nicht außer Acht gelassen werden dürfen die Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Alter und der Betriebszugehörigkeitsdauer. Beschäftigte, die lang an das Unternehmen gebunden werden können, weisen eine höhere Zufriedenheit auf. Auch Abhängigkeiten mit dem Alter sind zu erkennen, obwohl anzumerken ist, dass weitere Untersuchungen notwendig sind, um weitere, aussagekräftigere Zusammenhänge zu erkennen.

Da in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich die Mitarbeiterzufriedenheit, deren Einflussfaktoren und deren Messung behandelt wurde, ist eine weitere Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit beispielsweise im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit interessant. Auch eine Ausdehnung der Umfrage auf alle österreichischen Bauunternehmen oder eine reine Spezifizierung auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) oder Großunternehmen sind von Bedeutung und können in zukünftigen Forschungsarbeiten behandelt werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass neben dem Fachkräftemangel weitere Herausforderungen auf Bauunternehmen zukommen, die jedoch auf Grund der aktuellen Situation nur schwer abschätzbar sind. Darunter sind unter anderem die Langzeitauswirkungen der Situation rund um Covid-19 und die daraus folgenden Wirkungen auf die Bauwirtschaft und auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu verstehen. Inwieweit die Folgen und Konsequenzen reichen werden, kann ebenfalls in weiteren Auseinandersetzungen beobachtet, analysiert und erarbeitet werden.

## A.1 Anhang

A.1.1 Experteninterview

A.1.2 Schriftliche Befragung/Fragebogen

**A.1.1 Experteninterview**



# Experteninterview

zum Thema „Erfolgsfaktor Mitarbeiterzufriedenheit in österreichischen Bauunternehmen“ im Frühjahr/Sommer 2020.

## Teil 1 – Allgemeines

Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Sitz des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Anzahl Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Name Interviewpartner: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Durchführungsdatum: \_\_\_\_\_

Beginn: \_\_\_\_\_

Ende: \_\_\_\_\_

Dauer: \_\_\_\_\_

## Teil 2 – Zur Befragung

Glauben Sie, Ihre Mitarbeiter sind im Allgemeinen zufrieden?

---

Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer einzelnen Mitarbeiter ein?

	voll zufrieden	eher zufrieden	mittelmäßig	eher weniger zufrieden	nicht zufrieden
Bauleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poliere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Personen sind Ihrer Ansicht nach zufriedener? Wie schätzen Sie es ein und was könnten die Gründe etwaige Unterschiede sein? Wer könnte am zufriedensten sein?

---



---

Welche Maßnahmen setzt das Unternehmen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen? Und wer veranlasst diese?

---

Was können Sie persönlich machen, damit die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen steigt?

---

Wird die Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen gemessen?

---



Wenn ja, welche Methoden werden hierfür eingesetzt? Mehrfachnennungen möglich.

direkte Methoden	indirekte Methoden
schriftliche Befragungen:	<input type="checkbox"/> Fehlzeiten
<input type="checkbox"/> Fragebögen	<input type="checkbox"/> Fluktuation
<input type="checkbox"/> Internet, Online-Umfrage	<input type="checkbox"/> Beschwerden
<input type="checkbox"/> Interviews/Gespräche	<input type="checkbox"/> Arbeitsleistung
<input type="checkbox"/> Workshop	<input type="checkbox"/> Inanspruchnahme von Leistungen
<input type="checkbox"/> Andere:	<input type="checkbox"/> Andere:

Welche Probleme gibt es bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit?

---

Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeitergespräche geführt? Wenn ja, wie oft und wann.

---

Werden in Ihrem Unternehmen schriftliche Befragungen durchgeführt? Wenn ja, wie oft und wann.

---

Werden in Ihrem Unternehmen Workshops mit den Mitarbeitern durchgeführt? Wenn ja, wie oft, wann und wo finden diese statt?

---

Bitte bewerten Sie nun folgende Aussagen.

<b>Ich denke, folgende Aspekte machen meine Mitarbeiter zufrieden.</b>	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Antwort
Anerkennung von Vorgesetzten oder Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitstätigkeit selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehalt, Lohn, Entschädigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenspolitik, Management & Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung, die ich bekomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil von Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolle & Überwachung der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 3 von 5



Bitte bewerten Sie nun folgende Aussagen. Mehrfachnennungen sind möglich.

Arbeitsunzufriedenheit bei meinen Mitarbeitern tritt am ehesten auf bei:	<input type="checkbox"/> fehlende Anerkennung <input type="checkbox"/> Gehalt/Lohn <input type="checkbox"/> fehlender Arbeitserfolg <input type="checkbox"/> Arbeitstätigkeit selbst <input type="checkbox"/> Führungsstil <input type="checkbox"/> schlechtes Betriebsklima <input type="checkbox"/> fehlende Verantwortung <input type="checkbox"/> fehlende Arbeitsplatzsicherheit <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ <input type="checkbox"/> keine Antwort	<input type="checkbox"/> fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> schlechte Arbeitsbedingungen, Gesundheits- & Arbeitsschutz <input type="checkbox"/> fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz <input type="checkbox"/> Unternehmenspolitik, Management & Organisation
--	--	---

Was denken Sie: Welchen Stellenwert hat die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche?

---

Wie schätzen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit in der Baubranche ein?

---

Welche Auswirkungen hat die Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit?

---

Was würde sich ändern, wenn jeder voll zufrieden ist?

---

Welchen Einfluss hat die Arbeitszufriedenheit auf den Unternehmenserfolg?

---

Wie wäre dieser Zusammenhang messbar?

---

Wie sieht die Zukunft aus? Wird es Veränderungen geben, um die Mitarbeiterzufriedenheit mehr einzubinden?

---

Seite 4 von 5



Wie hoch sind die Ausgaben pro Mitarbeiter für außervertragliche Leistungen (Schulungen, Fortbildungen, etc.)?

---

Denken Sie, die Mitarbeiterzufriedenheit hat einen Einfluss auf die

Fluktuationen? \_\_\_\_\_

Fehlzeiten? \_\_\_\_\_

Beschwerden? \_\_\_\_\_

Arbeitsleistung? \_\_\_\_\_

Andere Einflüsse: \_\_\_\_\_

Wie verhalten Sie sich, wenn ein Mitarbeiter auf Sie zugeht und Ihnen mitteilt, unzufrieden zu sein? Welche Maßnahmen setzen Sie?

---

Gibt es eine Anlaufstelle für Beschwerden oder Anregungen für Mitarbeiter, die unzufrieden sind?

---

Gibt es Unternehmensziele in Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit?

---

Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit gibt es auf Grund COVID-19? Wie wird sich die Mitarbeiterzufriedenheit entwickeln?

---

---

Wie viele befanden sich max. in Kurzarbeit? \_\_\_\_\_

Wie viele waren in Home-Office? \_\_\_\_\_

Was würden Sie sich Wünschen in Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit?

---



## A.1.2 Schriftliche Befragung/Fragebogen



Fragebogen-Nr. (nicht ausfüllen!)

# Fragebogen

zum Thema „Erfolgsfaktor Mitarbeiterzufriedenheit in österreichischen Bauunternehmen“ im Frühjahr/Sommer 2020.

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Alexander Kalles und ich schreibe gerade meine **Masterarbeit** in der Studienrichtung **Wirtschaftsingenieurwesen – Bauwesen** am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der **TU Graz**. Für meine Arbeit führe ich kurze Befragungen in Form von Fragebögen über das oben genannte Thema durch. Zweck dieser Befragung ist es, genauere Kenntnisse zu gewinnen, welche Einflussfaktoren Ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinflussen und wie die Zufriedenheit gesteigert werden kann.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und an meiner Umfrage teilnehmen. Die Befragung ist **freiwillig** und Ihre Daten, sowie die Auswertungen, bleiben selbstverständlich **anonym**. Außerdem wird gewährleistet, dass bei der Auswertung keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Ihre Antworten werden selbstverständlich **vertraulich behandelt** und dienen ausschließlich der späteren wissenschaftlichen Auswertung und statistischen Analyse.

Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen der Masterarbeit haben, senden Sie eine leere Email an [a.kalles@student.tugraz.at](mailto:a.kalles@student.tugraz.at)

### A. Allgemeines

Bitte Beantworten Sie folgende Fragen und kreuzen Sie Zutreffendes an. Jede Frage soll nur mit **einem Kreuz** beantwortet werden!

Wie <b>zufrieden</b> sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/> sehr zufrieden	<input type="checkbox"/> zufrieden	<input type="checkbox"/> mittelmäßig
	<input type="checkbox"/> weniger zufrieden	<input type="checkbox"/> nicht zufrieden	<input type="checkbox"/> keine Antwort
Wie <b>motiviert</b> sind Sie im Allgemeinen bei der Arbeit?	<input type="checkbox"/> sehr motiviert	<input type="checkbox"/> motiviert	<input type="checkbox"/> mittelmäßig
	<input type="checkbox"/> weniger motiviert	<input type="checkbox"/> nicht motiviert	<input type="checkbox"/> keine Antwort

Haben die Auswirkungen des COVID-19 und die daraus folgenden Maßnahmen einen Einfluss auf Ihre Arbeitszufriedenheit?	<input type="checkbox"/> ja, im positiven Sinne	
	<input type="checkbox"/> ja, im negativen Sinne	
	<input type="checkbox"/> nein, keine Veränderung	
	<input type="checkbox"/> keine Antwort	
Gab oder gibt es für Sie die Möglichkeit, Home-Office auszuüben?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> keine Antwort
	<input type="checkbox"/> nein	

Seite 1 von 3

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Home-Office gemacht?	<input type="checkbox"/> positive	<input type="checkbox"/> keine
	<input type="checkbox"/> negative	<input type="checkbox"/> keine Antwort
In Bezug auf Ihren Arbeitsplatz: Sind Sie der Zukunft gegenüber skeptisch?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> keine Antwort
	<input type="checkbox"/> nein	

Würden Sie sich bei Unzufriedenheit einen neuen Arbeitgeber suchen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> keine Antwort
Haben Sie bereits einmal Ihren Job auf Grund Ihrer Arbeitsunzufriedenheit gewechselt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> keine Antwort
Werden Sie bei Überforderung oder Unterforderung unzufrieden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> keine Antwort
Denken Sie 1 Jahr zurück. Waren Sie vor einem Jahr zufriedener als jetzt?	<input type="checkbox"/> ja, weil _____	<input type="checkbox"/> nein, weil _____	<input type="checkbox"/> gleich <input type="checkbox"/> keine Antwort

## B. Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen. Pro Aussage ist nur **ein Kreuz** erforderlich.

Folgende Aspekte sind Gründe für meine Arbeitszufriedenheit:	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Antwort
Anerkennung von Vorgesetzten oder Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitstätigkeit selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehalt, Lohn, Entschädigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsverhältnis zu Vorgesetzten & Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenspolitik, Management & Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung, die ich bekomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beförderungs- & Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil von Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolle & Überwachung der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen (Gesundheits- und Arbeitsschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an. **Mehrfachnennungen** sind möglich!

Haben Sie schon einmal Unzufriedenheit am Arbeitsplatz verspürt?	<input type="checkbox"/> fehlende Anerkennung	<input type="checkbox"/> fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten
	<input type="checkbox"/> Gehalt/Lohn	<input type="checkbox"/> schlechte Arbeitsbedingungen, Gesundheits- & Arbeitsschutz
Wenn ja, warum?	<input type="checkbox"/> fehlender Arbeitserfolg	<input type="checkbox"/> fehlende Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
	<input type="checkbox"/> Arbeitstätigkeit selbst	<input type="checkbox"/> Kontrolle & Überwachung am Arbeitsplatz
	<input type="checkbox"/> Führungsstil	<input type="checkbox"/> Unternehmenspolitik, Management & Organisation
	<input type="checkbox"/> schlechtes Betriebsklima	
	<input type="checkbox"/> fehlende Verantwortung	
	<input type="checkbox"/> fehlende Arbeitsplatzsicherheit	
	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____	
	<input type="checkbox"/> keine Antwort	



Bitte bewerten Sie folgende Aussagen. Pro Aussage ist nur **ein Kreuz** erforderlich.

Folgende Aspekte sind mir auf Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit wichtig bis nicht wichtig:	wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	nicht wichtig	keine Antwort
guter Standort des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ausgewogene Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität der Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vorhandene Anlaufstelle für Beschwerden, Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vorhandene Entspannungsräume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
frische Luft am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatz am Fenster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gutes Licht am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermäßigungen (z. B.: Essensbons)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
firmeneigene Kantine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot an gesundem Essen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaffeeküche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenfeiern (z. B. Weihnachtsfeier)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Mitarbeitergespräche

Werden persönliche Mitarbeitergespräche mit Ihnen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Keine Antwort
Wie oft finden diese Mitarbeitergespräche statt?	_____ (pro Jahr)
Wünschen Sie sich (mehr) persönliche Mitarbeitergespräche?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Keine Antwort
Steigern persönliche Mitarbeitergespräche Ihre Arbeitszufriedenheit?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Keine Antwort

### D. Offene Fragen

Bitte beantworten Sie diese offenen Fragen in kurzen Stichwörtern.

Was löst bei Ihnen am Arbeitsplatz die größte Zufriedenheit aus?	
Wie und mit welchen Maßnahmen kann das Unternehmen Ihre Zufriedenheit steigern?	

### E. Zur Person

Abschließend folgen Fragen über Ihre Person. Sämtliche Daten bleiben selbstverständlich anonym.

Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> divers
Alter	<input type="checkbox"/> < 20 Jahre <input type="checkbox"/> 21 – 25 Jahre <input type="checkbox"/> 26 – 30 Jahre
	<input type="checkbox"/> 31 – 35 Jahre <input type="checkbox"/> 36 – 40 Jahre <input type="checkbox"/> 41 – 45 Jahre
	<input type="checkbox"/> 46 – 50 Jahre <input type="checkbox"/> 51 – 55 Jahre <input type="checkbox"/> 56 – 60 Jahre
	<input type="checkbox"/> 61+ Jahre
Höchste abgeschlossene Schulbildung	<input type="checkbox"/> Pflichtschule <input type="checkbox"/> Lehre ohne Matura <input type="checkbox"/> Lehre mit Matura <input type="checkbox"/> BMS <input type="checkbox"/> AHS/BHS <input type="checkbox"/> Hochschule
Position (z.B. Polier, etc.)	_____
Wie lange bin ich schon im Unternehmen?	<input type="checkbox"/> bis 1 Jahr <input type="checkbox"/> 2 – 5 Jahre <input type="checkbox"/> 6 – 10 Jahre
	<input type="checkbox"/> 11 – 20 Jahre <input type="checkbox"/> 21+ Jahre

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Seite 3 von 3

## Glossar

<b>Angestellte</b>	Angestellte stellen das unproduktive Personal dar und führen meist geistige Tätigkeiten durch. Beispiele: Buchhalter, Sekretär, Büroangestellter, Programmierer, Sachbearbeiter, Verkäufer, etc. <sup>330</sup>
<b>Arbeiter</b>	Arbeiter stellen das produktive Personal dar und führen körperliche Tätigkeiten durch. Beispiele: Hilfsarbeiter, Kellner, Fahrer, Portier, Arbeiter in einer Bäckerei, Monteur, Handwerker, etc. <sup>331</sup>
<b>Arbeitgeber</b>	Arbeitgeber sind jene Personen, welche Arbeitnehmer beschäftigen.
<b>Arbeitnehmer</b>	Arbeiter und Angestellte werden zu den Arbeitnehmern zusammengefasst. <sup>332</sup>
<b>Arbeitsleistung</b>	Die Arbeitsleistung beschreibt das Verhältnis zwischen der Wertschöpfung und einer Zeiteinheit. Die Arbeitsleistung drückt die Arbeitsgeschwindigkeit aus. Beispiel für die Arbeitsleistung im Stahlbetonbau: m <sup>3</sup> Beton pro (Zeit-)Stunde h. <sup>333</sup>
<b>Arbeitszufriedenheit</b>	Die Zufriedenheit drückt Freude, Glück und Wohlgefallen einer Person aus. In Bezug zu der Arbeit stellt die Arbeitszufriedenheit die Haltung bzw. die Einstellung einer Person gegenüber allen Tätigkeiten am Arbeitsplatz dar. Dabei steht immer das Wohlwollen der Person und nicht jener der Arbeit selbst im Mittelpunkt. <sup>334</sup>
<b>Bedürfnis</b>	Das Bedürfnis drückt einen Wunsch oder einen Mangel nach einer bestimmten Sache aus. Daraus entwickelt eine Person einen Zustand, in dem die Sache dringend benötigt und verlangt wird. <sup>335</sup>
<b>Berufszufriedenheit</b>	Die Berufszufriedenheit bezieht sich nicht nur auf kurz- oder mittelfristige Tätigkeiten am Arbeitsplatz, sondern betrifft die gesamte Berufslaufbahn einer Person. <sup>336</sup>
<b>Betriebszugehörigkeit</b>	Unter Betriebszugehörigkeit wird eine Zeitspanne verstanden, in welcher ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen beschäftigt ist ohne das Unternehmen zu wechseln.

<sup>330</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Arbeiter und Angestellte. [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter\\_Angestellte\\_einfach.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter_Angestellte_einfach.html), Datum des Zugriffs: 23.08.2020.

<sup>331</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Arbeiter und Angestellte. [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter\\_Angestellte\\_einfach.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter_Angestellte_einfach.html), Datum des Zugriffs: 23.08.2020.

<sup>332</sup> Vgl. VIERTLER, C.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe. S. 163.

<sup>333</sup> Vgl. HOFSTADLER, C.: Produktivität im Baubetrieb. Bauablaufstörungen und Produktivitätsverluste. S. 44f.

<sup>334</sup> Vgl. HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T.: Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 87(2)/2002. S. 268.

<sup>335</sup> Vgl. FELL, A.: Placebo-Effekte im Marketing. Zur Abhängigkeit des Produktnutzens von Marketing-Maßnahmen. S. 14.

<sup>336</sup> Vgl. BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULICH, E.: Arbeitszufriedenheit, S. 19.

<b>Coronakrise</b>	Die Coronakrise beschreibt die Gesamtsituation rund um die Ausbreitung des neuartigen Coronavirus Covid-19.
<b>ERG-Theorie</b>	Die ERG-Theorie von <i>Alderfer</i> ist eine Fortsetzung der Bedürfnispyramide von <i>Maslow</i> , da aus der fünfstufigen Pyramide drei Ebenen mit gleichwertiger Stellung entstehen (siehe Kapitel 3.2). <sup>337</sup>
<b>Fluktuation</b>	Unter Fluktuation wird der Wechsel der Arbeitskräfte (sowohl Angestellte als auch Arbeiter) in einem Unternehmen verstanden.
<b>Home-Office</b>	Das <i>Home-Office</i> (deutsch: Heimarbeit) ist eine Arbeitsform, in denen Arbeitnehmer von Zuhause ihre Arbeit erledigen, ohne im Unternehmen präsent zu sein. Wurde in der Coronakrise verstärkt eingesetzt, um den sozialen Kontakt zu minimieren.
<b>Hygienefaktoren</b>	Hygienefaktoren sind Teil der Zwei-Faktoren-Theorie von <i>Herzberg</i> und sind für die Unzufriedenheit von Mitarbeiter in einem Unternehmen verantwortlich. Das Vorhandensein wird als selbstverständlich angesehen und löst keine Zufriedenheit, sondern nur Unzufriedenheit bei Nicht-Vorhandensein aus. Beispiele: Gehalt bzw. Lohn, Betriebsklima, Arbeitsplatzsicherheit, etc. <sup>338</sup>
<b>Kunin-Skala</b>	Als Antworten werden Gesichter, die eindeutig die Gefühlslage der Person wiederspiegeln, skizziert. Zwischen den Antwortmöglichkeiten unterscheidet sich dabei vor allem die Haltung des Mundes, wodurch die visuelle Erkennung sehr einfach gemacht wird. Die Gesichter können somit Gefühlslagen von mies bis hervorragend ausdrücken. <sup>339</sup>
<b>Kurzarbeit</b>	Ist eine Maßnahme, finanziert vom österreichischen Staat, um Kündigungen auf Grund der nicht saisonalen Störungen der Coronakrise zu vermeiden. Die Arbeitszeit kann auf bis zu null Stunden reduziert werden und die Arbeitnehmer erhalten annähernd das volle Gehalt. <sup>340</sup>
<b>Likert-Skala</b>	Eine Likert-Skala besteht aus drei bis beliebig vielen <i>Items</i> (Aussagen), die von einem Minimum bis zu einem Maximum reichen. Beispiel für eine vier-stufige Likert Skala sind die Antwortmöglichkeiten: trifft nicht zu - trifft eher weniger zu – trifft eher zu – trifft zu. <sup>341</sup>
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	Synonym für Arbeitszufriedenheit (siehe Beschreibung Arbeitszufriedenheit).

<sup>337</sup> Vgl. FRANZ, R.: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. S. 37f.

<sup>338</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>339</sup> Vgl. PFENNIG, C.: Controllerzufriedenheit. Messung – Wirkungen – Determinanten. S. 42.

<sup>340</sup> Vgl. Arbeiterkammer Österreich: Corona Kurzarbeit. [https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsund-soziales/arbeitszeit/Neues\\_Kurzarbeitsmodell.html](https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsund-soziales/arbeitszeit/Neues_Kurzarbeitsmodell.html), Datum des Zugriffs: 24.05.2020.

<sup>341</sup> Vgl. BROSIUS, H.B.; KOSCHEL, F.; HAAS, A.: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. S. 62.

<b>Modell von Herzberg</b>	Siehe Zwei-Faktoren-Theorie und Kapitel 3.3.
<b>Modell von Maslow</b>	Das Modell von <i>Maslow</i> beinhaltet die Bedürfnispyramide mit den folgenden fünf Stufen: Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Bedürfnis nach Anerkennung und die Selbstverwirklichung. Erst bei ausreichender Befriedigung der darunterliegenden Stufe wird der nächsten Ebene Aufmerksamkeit geschenkt, bis die letzte Stufe – die Selbstverwirklichung - erreicht wurde (siehe Kapitel 3.1). <sup>342</sup>
<b>Motivatoren</b>	Motivatoren sind Teil der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und sind für die Zufriedenheit von Mitarbeiter in einem Unternehmen verantwortlich. Das Vorhandensein führt zu Zufriedenheit, wobei das Nicht-Vorhandensein zu keiner Zufriedenheit, aber auch zu keiner Unzufriedenheit führt. Beispiele: Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen, Arbeitstätigkeit selbst, Weiterbildungsmöglichkeiten, etc. <sup>343</sup>
<b>Produktivität</b>	Die Produktivität beschreibt den Output im Verhältnis zum Input. In anderen Worten: Das Verhältnis zwischen der Wertschöpfung und dem Arbeitseinsatz. Beispiel für die Produktivität im Stahlbetonbau: m <sup>3</sup> Beton pro Arbeitsstunde Std. <sup>344</sup>
<b>Zwei-Faktoren-Theorie</b>	Die Zwei-Faktoren-Theorie von <i>Herzberg</i> beinhaltet Motivatoren und Hygienefaktoren. Motivatoren, wie beispielsweise die Anerkennung oder die Arbeit selbst, sind Faktoren, die Zufriedenheit auslösen. Hygienefaktoren, wie zum Beispiel das Gehalt, der Lohn oder das Betriebsklima, lösen keine Zufriedenheit aus, sondern führen bei Nicht-Vorhandensein zu Unzufriedenheit. <sup>345</sup>

<sup>342</sup> Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung, S. 30.

<sup>343</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

<sup>344</sup> Vgl. HOFSTADLER, C.: Produktivität im Baubetrieb. Bauablaufstörungen und Produktivitätsverluste. S. 24f.

<sup>345</sup> Vgl. GERDING, S.: Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern? S. 38.

## Literaturverzeichnis

**ALMER, N.:** *Einflussfaktoren auf die Motivation der MitarbeiterInnen in projektorientierten Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Bauprojekten.* Masterarbeit. Graz. Karl-Franzens-Universität Graz, 2019.

**BECKER, F.:** *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie.* München. Springer Verlag, 2018.

**BECKMANN, F.:** *Minijobs in Deutschland. Die subjektive Wahrnehmung von Erwerbsarbeit in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen.* Bochum. Springer Verlag, 2018.

**BERNARD, U.:** *Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. Dissertation.* Zürich. Universität Zürich, 2006.

**BERTHEL, J.; BECKER F. G.:** *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit.* 11. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschl Verlag, 2017.

**BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.:** *Führungsstrategien.* Landsberg. Verlag Moderne Industrie, 1989.

**BONSEN, M.:** *Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleiter.* Münster. Waxmann Verlag, 2003.

**BRIEF, A.:** *Foundations for organizational science. Attitudes in and around organizations.* Thousand Oaks (USA). Sage Publications, 1998.

**BROSIUS, H.B.; KOSCHEL, F.; HAAS, A.:** *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung.* 5. Aufl. Wiesbaden. GWV Fachverlage, 2009.

**BRUDER, M.:** *Intrinsische Motivation: Geeignetes Führungsinstrument zur Erlangung von engagierten Mitarbeitenden.* o.O. Books on Demand, 2016.

**BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULICH, E.:** *Arbeitszufriedenheit.* Bern, Stuttgart, Wien. H. Huber Verlag, 1975.

**CRÉDÉ, M. et al.:** *Contextual Performance and the Job Satisfaction–Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility.* In: Human Performance, 22(3)/2009.

**DRABE, D.:** *Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters.* Hamburg. Springer Gabler, 2014.

**FELL, A.:** *Placebo-Effekte im Marketing. Zur Abhängigkeit des Produktnutzens von Marketing-Maßnahmen.* Berlin. Gabler Verlag, 2009.

**FERREIRA, Y.:** *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfehler, Relevanz.* Braunschweig, Stuttgart. W. Kohlhammer Verlag, 2020.

**FRANZ, R.:** *Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse.* In: Wismarer Schriften zu Management und Recht. Band 53. Hrsg.: KRAMER, J. et al.: Bremen. Europäischer Hochschulverlag, 2011.

**FUCHS, J.:** *Im März Plus von 199.000. Historischer Rekord: 562.000 Arbeitslose in Österreich.* In: Kleine Zeitung, 01.04.2020.

**GANTER, G.:** *Arbeitszufriedenheit von Expatriates. Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten.* Potsdam. Gabler Edition Wissenschaft, 2008.

**GERTH, D.:** *Was motiviert uns zu arbeiten. Eine Replikation der Herzberg-Studie von 1959 unter Berücksichtigung der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation.* Bachelorarbeit. o.O. Diplomica Verlag, 2001.

**GERDING, S.:** *Variable Vergütung. Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern?* Hamburg. Igel Verlag, 2014.

**GRABL, E.:** *Mitarbeiterführung.* Skript. Graz. Technische Universität Graz, o.J.

**GÜNTHER, T.:** *Wie kann Motivation von Erwerbstätigen in prekären Arbeitsverhältnis gemessen werden? Konstruktion des Online-Fragebogens "FAME".* Hamburg. Diplomica Verlag, 2014.

**GUNKEL, J.:** *Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität.* München. Dr. Hut Verlag, 2010.

**HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.:** *Motivation through the design of work: Test of a theory.* In: Organizational Behavior and Human Performance, 16(2)/1976.

**HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T.:** *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.* In: Journal of Applied Psychology, 87(2)/2002.

**HECK, et. al.:** *Bauwirtschaftslehre (Master).* Skriptum. Graz. Technische Universität Graz, 2018/19.

**HECKHAUSEN, J.; SCHULZ, R.:** *A life-span theory of control.* In: Psychological Review, 102(2)/1995, 284–304.

**HEINS, V.:** *Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit in Transportwesen & Logistik. Feststellung, Untersuchung und praktische Empfehlungen.* Hamburg. Diplomica Verlag, 2012.

**HEMING, J.:** *Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche.* Münster, Springer Spektrum, 2017.



**HOFSTADLER, C.:** *Produktivität im Baubetrieb. Bauablaufstörungen und Produktivitätsverluste.* Graz. Springer Viewag Verlag, 2014.

**HOUSE, R.; WIGDOR, L.:** *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism.* In: *Personnel Psychology*, 20(4)/1967.

**IMHOF, A.:** *Messung der Arbeitszufriedenheit. Teststatistische und konzeptionelle Untersuchung eines Fragebogens für den Langzeitpflegebereich.* Masterarbeit. Zürich. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, 2011.

**JAHN, D. et. al.:** *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen.* Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

**JÖNS, I.; BUNGARD, W.:** *Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte.* 2. Aufl. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2018.

**KALLUS, K.W.:** *Erstellung von Fragebögen.* 2. Aufl. Graz. Facultas Verlag, 2016.

**KANNING, U.; STAUFENBIEL, T.:** *Organisationspsychologie.* Göttingen et al. Hogrefe Verlag, 2012.

**KAUFFELD, S.:** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor.* 3. Aufl. Braunschweig. Springer Verlag, 2018.

**KLEINBECK, U.; KLEINBECK, T.:** *Arbeitsmotivation.* Lengerich. Pabst Science Publishers, 2009.

**KOEDER, K. W.; KOEDER, T.:** *Mitarbeiterführung – Leading People. Pragmatische Instrumente.* 2. Aufl. Baden-Baden, Tectum Verlag, 2020.

**KUDERNATSCH, D.:** *Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard.* Wiesbaden. Gabler Edition Wissenschaft, 2001.

**KULBE, A.:** *Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik.* 2. Aufl. Stuttgart. W. Kohlhammer Verlag, 2009.

**LANG, W.:** *Führungsteamzusammenstellung bei Hochbaustellen. Ansätze zur Zusammenstellung des Projektteams in Abhängigkeit relevanter Einflussfaktoren.* Dissertation. Graz. Technische Universität Graz, 2013.

**LEUPELT, L.:** *Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit.* Diplomarbeit. Frankenberg. Hochschule Mittweida, 2009.

**LIEBIG, C.:** *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit.* Dissertation. Mannheim. Universität Mannheim, 2006.

**MAUERHOFER, G.:** *Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe.* Innsbruck. Books on Demand, 2005.

**MAYER, H. O.:** *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung.* 6. Aufl. München. Oldenbourg Verlag, 2013.

**MENIG, I.:** *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung.* Bachelorarbeit. Kempten. Fachhochschule Kempten, 2013.

**MERTEL, B.:** *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives.* Dissertation. Bamberg. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2006.

**MORSE, N.:** *Satisfactions in the white-collar jobs.* Michigan. Ann Arbor, 1953.

**NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G.; SCHAPER, N.:** *Arbeits- und Organisationspsychologie.* 2. Aufl. Rostock, Bonn, Paderborn. Springer Verlag, 2011.

**NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M.:** *Motivation.* 4. Aufl. o.O. Haufe Verlag, 2009.

**NÜRNBERG, V.:** *Mitarbeiterbefragungen. Ein effektives Instrument der Mitbestimmung.* Freiburg, München, Stuttgart. Haufe Verlag, 2017.

**OSWALD, N.:** *Was macht einen „guten“ Arbeitsplatz aus? Theoretische und empirische Untersuchung des Phänomens der Arbeitszufriedenheit.* Masterarbeit. Graz. Karl-Franzens-Universität Graz, 2014.

**PELZ, W.:** *Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren.* Wiesbaden. Gabler Verlag, 2004.

**PEKRUL, S.:** *Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau.* Berlin. Universitätsverlag der TU Berlin, 2006.

**PFENNIG, C.:** *Controllerzufriedenheit. Messung – Wirkungen - Determinanten.* Wiesbaden. Gabler Verlag, 2009.

**ROEDENBECK, M.:** *Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: Theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes.* Diplomarbeit. Berlin. Technische Universität Berlin, 2004.

**ROSENDAHL, J.:** *Selbstreguliertes Lernen in der dualen Ausbildung. Lerntypen und Bedingungen.* Bielefeld. W. Bertelsmann Verlag, 2010.

**SCHAEFER, S.:** *Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken. Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen.* Duisburg-Essen. Gabler Edition Wissenschaft, 2008.

**SCHAFLECHNER, A.:** *Great place to work. MitarbeiterInnenmotivation und MitarbeiterInnenzufriedenheit am Arbeitsplatz.* Masterarbeit. Graz. Karl-Franzens-Universität Graz, 2017.

**SCHARNBACHER, K.; KIEFER, G.:** *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung.* 3. Aufl. München. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2003.

**SCHERNY, J.:** *Mitarbeitermotivation - eine geeignete Maßnahme gegen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz?* Bachelorarbeit. Ludwigsburg. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, 2012.

**SCHIRCH, K. U.:** *Motivierende Vergütungssysteme im Vertrieb. Leistung und Erfolg als Bemessungsgrundlagen?* Hamburg. Diplomica Verlag, 2013.

**SCHÖNHERR, D.; MAYERL, C.:** *Arbeitszufriedenheit in Wien. Sonderauswertung des Arbeitsklima Index.* Wien. Sora Institut, 2015.

**SCHÖPGENS, D.:** *Arbeitszufriedenheit als Schlüsselkomponente für Unternehmenserfolg. Messbarkeit und Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.* Diplomica Verlag, 2016.

**SCHOLZ, C.:** *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenensorientierte Grundlagen.* 6. Aufl. Saarbrücken. Franz Vahlen München Verlag, 2013.

**SCHREGLMANN, B.:** *Arbeitszufriedenheit in Österreich. Welche Faktoren sind wichtig?* In: Salzburger Nachrichten, 26.10.2019.

**SCHULER, H.; MOSER, K.:** *Lehrbuch Organisationspsychologie.* 4. Aufl. Bern. Hans-Huber Verlag, 2014.

**SCHÜTZ, J.:** *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: eine bildungsbereichsübergreifende Studie.* Bielefeld. W. Bertelsmann Verlag, 2009.

**SELBACH, R.; PULLIG, K. K.:** *Handbuch Mitarbeiterbeurteilung.* Wiesbaden. Gabler Verlag, 1992.

**SPRUZINA, J.:** *Handlungsempfehlungen zur effizienten Mitarbeiterbindung. Spezielle Aspekte der Arbeitszufriedenheit bei Hochschulabsolventen.* Hamburg. Diplomica Verlag, 2014.

**STEINKAMP, T.:** *Personalführung.* Wiesbaden. Gabler Verlag, 1996.

**STOCK-HOMBURG, R.:** *Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente.* 2. Aufl. Wiesbaden. Gabler Verlag, 2010.

**VAN DICK, R.:** *Identifikation und Commitment fördern.* 2. überarbeitete Aufl. Göttingen. Hogrefe Verlag, 2017.

**VAN VENROOY, M.:** *Produktrückrufe in der deutschen Automobilindustrie. Motivations-, Kommunikations- und Verständnisproblematiken.* Taunusstein. Springer Gabler Verlag, 2015.

**VIERTLER, C.:** *Personalmanagement in Bauunternehmen. Eine Analyse der Ist-Situation mit einem Vergleich von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen im Bauhauptgewerbe.* Masterarbeit. Graz. Technische Universität Graz, 2018.

**VROOM, V.:** *Work and motivation.* San Francisco. John Wiley and Sons Inc., 1964.

**WEBER, M.:** *Schnelleinstieg Kennzahlen. München.* Rudolf Haufe Verlag, 2006.

**WEINERT, A. B.:** *Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen.* 3. Aufl. Weinheim. Psychologie-Verlags-Union, 1992.

**WEINERT, A. B.:** *Organisations- und Personalpsychologie.* 6. Aufl. Basel, Beltz Verlag, 2004.

## Linkverzeichnis

- [1] <https://www.lamapoll.de/Mitarbeiterbefragung-1/Mitarbeiterzufriedenheit-Theorien-Modelle#Verhaltensgitter>, Datum des Zugriffs: 23.03.2020, 16:50.
- [2] <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/akademiker-erleben-midlife-krise-mit-43-2547/>, Datum des Zugriffs: 24.03.2020, 9:20.
- [3] <http://db.arbeitsklima.at/>, Datum des Zugriffs: 25.03.2020, 14:45.
- [4] <https://www.it-business.de/deutsche-unternehmen-wissen-nicht-was-ihre-mitarbeiter-denken-a-893317/>, Datum des Zugriffs: 27.03.2020, 7:55.
- [5] <https://www.derbrutkasten.com/mitarbeiter-fluktuation/>, Datum des Zugriffs: 27.03.2020, 9:15.
- [6] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/911913/umfrage/arbeitszufriedenheit-in-oesterreich-nach-bereichen/>, Datum des Zugriffs: 27.03.2020, 9:25.
- [7] <http://www.marktmeinungsmensch.at/studien/arbeitszufriedenheit-und-mitarbeiterzufriedenheit-/>, Datum des Zugriffs: 27.03.2020, 9:45.
- [8] <http://www.headquarters-austria.at/2017/hohe-arbeitszufriedenheit-in-oesterreich/>, Datum des Zugriffs: 27.03.2020, 10:10.
- [9] [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_054.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf), Datum des Zugriffs: 29.03.2020, 13:40.
- [10] <https://peakon.com/de/blog/future-work-de/hackman-oldham-job-characteristics-model/>, Datum des Zugriffs: 02.04.2020, 9:40.
- [11] <https://lead-conduct.de/2014/02/12/job-characteristics-model/>, Datum des Zugriffs: 02.04.2020, 9:55.
- [12] <https://www.karteikarte.com/card/1595775/das-modell-der-arbeitszufriedenheit-von-lawler-1973>, Datum des Zugriffs: 03.04.2020, 14:30.
- [13] <https://www.hrweb.at/2018/05/datenschutz-bei-mitarbeiterbefragungen/>, Datum des Zugriffs: 05.04.2020, 15:05.
- [14] <https://arbeitszufriedenheit.net/porter-need-satisfaction-questionnaire-pnsq/>, Datum des Zugriffs: 06.04.2020, 14:15.
- [15] <https://arbeitszufriedenheit.net/minnesota-satisfaction-questionnaire-msq/>, Datum des Zugriffs: 06.04.2020, 16:25.
- [16] <https://orf.at/stories/3153515/>, Datum des Zugriffs: 09.04.2020, 15:45.
- [17] [https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/IFES\\_Studie.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/IFES_Studie.pdf), Datum des Zugriffs: 09.04.2020, 16:15.

- [18] <https://michelmarechal.com/sites/default/files/u12/Lohn%20und%20Motivation.pdf>, Datum des Zugriffs: 10.04.2020, 17:30.
- [19] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020, 12:20.
- [20] <https://www.bmdw.gv.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020, 17:40.
- [21] <http://www.statistik.at/>, Datum des Zugriffs: 15.04.2020, 18:30.
- [22] [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html), Datum des Zugriffs: 16.04.2020, 18:30.
- [23] [http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaefigte-wb.pdf?\\_ga=2.135308977.1061917219.1586784702-508126775.1586784702](http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaefigte-wb.pdf?_ga=2.135308977.1061917219.1586784702-508126775.1586784702), Datum des Zugriffs: 16.04.2020, 18:50.
- [24] [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_101.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_101.pdf), Datum des Zugriffs: 18.04.2020, 15:15.
- [25] [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken.](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken.), Datum des Zugriffs: 18.04.2020, 16:35.
- [26] <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>, Datum des Zugriffs: 18.04.2020, 16:55.
- [27] <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/pension/pensionsformen/Schwerarbeitspension.html>, Datum des Zugriffs: 19.04.2020, 15:40.
- [28] [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Ueberbrueckungsgeld\\_fuer\\_Bauarbeiter.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Ueberbrueckungsgeld_fuer_Bauarbeiter.html), Datum des Zugriffs: 19.04.2020, 16:00.
- [29] <https://www.ams.at/>, Datum des Zugriffs: 20.08.2020, 15:30.
- [30] [https://www.statistik.at/web\\_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html](https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/klassifikationsmitteilung/beschreibung/index.html), Datum des Zugriffs: 19.04.2020, 17:10.
- [31] <https://www.sozialpartner.at/>, Datum des Zugriffs: 19.04.2020, 17:55.
- [32] [https://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/branchendaten\\_im\\_bundeslaendervergleich/index.html](https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/branchendaten_im_bundeslaendervergleich/index.html), Datum des Zugriffs: 26.04.2020, 15:45.
- [33] <https://www.auva.at/cdscontent/?contentid=10007.771637&portal=auvportal>, Datum des Zugriffs: 12.05.2020, 15:00.
- [34] [https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/arbeitszeit/Neues\\_Kurzarbeitsmodell.html](https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/arbeitszeit/Neues_Kurzarbeitsmodell.html), Datum des Zugriffs: 24.05.2020, 16:00.
- [35] [https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter\\_-Angestellte\\_einfach.html](https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeiter_-Angestellte_einfach.html), Datum des Zugriffs: 23.08.2020, 12:40.

