



# Happy@Work

Eine empirische Untersuchung wie christliche Non-Profit-Organisationen ein motivierendes Arbeitsumfeld schaffen können

Christoph Wassmer



IGW International ist eduQua-zertifiziert

---

**Publikation** September 13

---

**Copyright** IGW International, Josefstrasse 206, CH - 8005 Zürich  
Tel. 0041 (0) 44 272 48 08, Fax. 0041 (0) 44 271 63 60  
[info@igw.edu](mailto:info@igw.edu), [www.igw.edu](http://www.igw.edu)

---

Änderungen vorbehalten

---

## Vorwort

Theologische Arbeit ist Dienst an der Gemeinde, sie ist Hirtendienst. Die enge Verknüpfung von theologischer Ausbildung und Gemeinde zeigt sich unter anderem in den Abschlussarbeiten der IGW-Absolventen. Die intensive Beschäftigung mit einem Thema ist eine gewinnbringende Erfahrung, bei der die Studierenden durch überraschende Entdeckungen und neue Erkenntnisse ihren Horizont erweitern.

Auch die Gemeinde soll und darf von diesem Ertrag profitieren. Die Schulleitung von IGW begrüsst darum die Veröffentlichung der vorliegenden Arbeit.

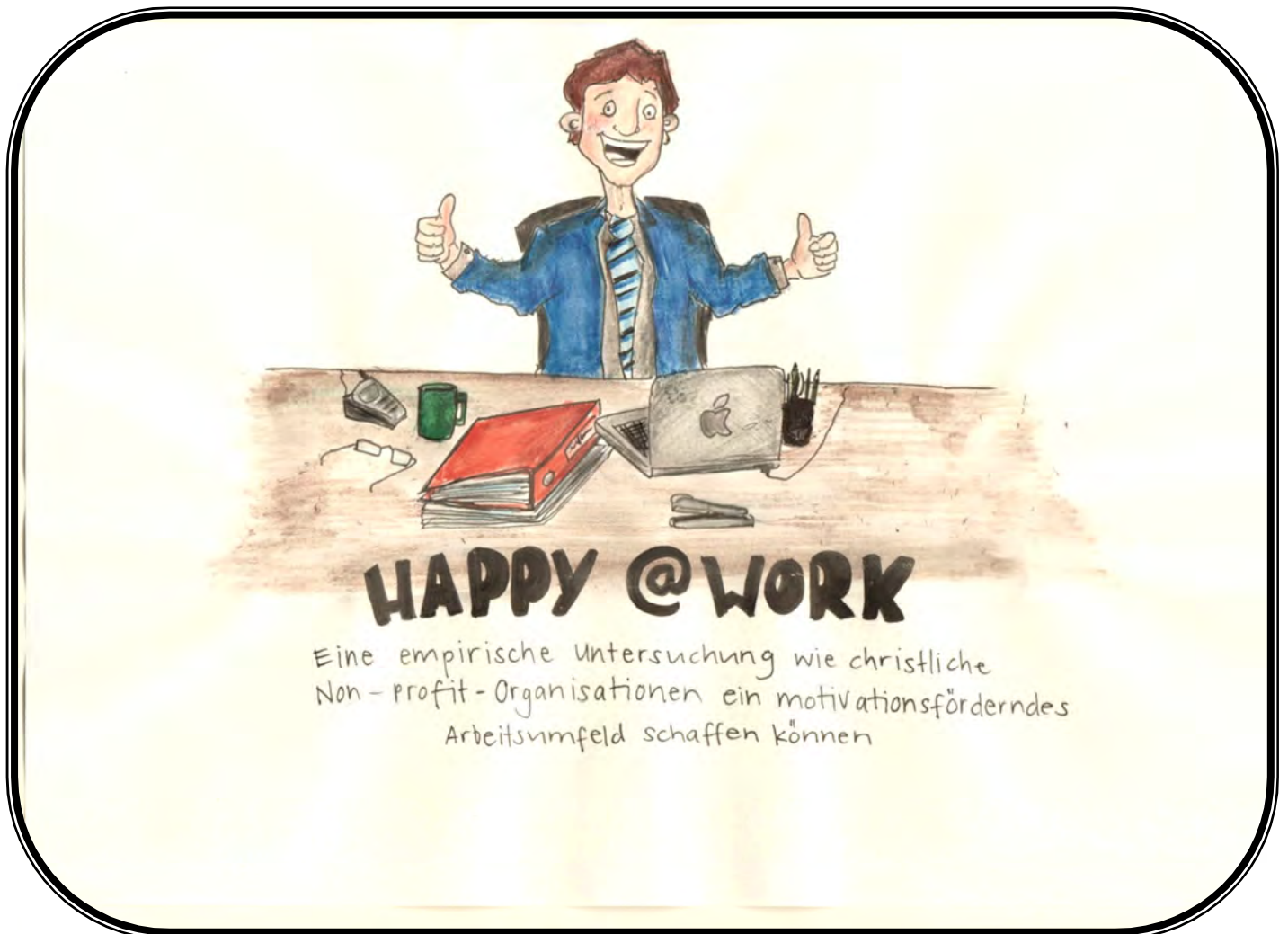
IGW International gehört mit rund 250 Studierenden zu den grössten evangelikalen Ausbildungsinstitutionen im deutschsprachigen Raum. Sie bietet verschiedene Studiengänge für ehrenamtlichen, teil- oder vollzeitlichen Dienst an. In der Schweiz und in Deutschland existieren Studienzentren in Zürich, Bern, Olten, Essen und in Braunschweig. In Österreich unterstützt IGW den Aufbau der Akademie für Theologie und Gemeindebau AThG.

Das IGW-Angebot umfasst eine grosse Vielfalt an Ausbildungen und Weiterbildungen: vom Fernstudium (für ehrenamtliche und vollzeitliche Mitarbeiter und zur Vertiefung einzelner Themen) über das Bachelor-Programm (als Vorbereitung auf eine vollzeitliche Tätigkeit als Pastor) bis zum Master als Weiterbildung und für Quereinsteiger mit akademischer Vorbildung. Im Anschluss an das Masterprogramm steht den IGW-Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit zum Weiterstudium MTh und DTh (GBFE/UNISA) offen. Speziell für Gemeindeleiter und Leitungsteams bieten wir eine 2-jährige Weiterbildung zum Thema Gemeindeerneuerung, Turnaround an. Weitere Informationen finden Sie auf [www.igw.edu](http://www.igw.edu) oder auf [www.de.igw.edu](http://www.de.igw.edu).

Seit Herbst 2008 macht IGW alle Abschlussarbeiten online zugänglich, welche die Beurteilung „gut“ oder „sehr gut“ erhalten haben. Die Arbeiten stehen kostenlos auf unserer Website zur Verfügung ([www.igw.edu/downloads](http://www.igw.edu/downloads)). Dort finden Sie auch Referate und Präsentation von Forschungstagen und IGW-Kongressen.

Für die Schulleitung

Dr. Fritz Peyer-Müller, Rektor



**Eine Arbeit von Christoph Wassmer**

Bachelor of Arts in praktischer Theologie

Fachmentor: Thomas Schnyder (MA)

Studienleiterin: lic. phil. Andrea Vara

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	Über die Themenwahl .....	1
1.2	Wieso mich das Thema persönlich beschäftigt .....	1
1.3	Forschungsthema und Forschungsziel .....	2
1.4	Forschungsmethodik .....	3
1.5	Zielpublikum .....	3
<b>2</b>	<b>THEOLOGISCHE BEGRÜNDUNG .....</b>	<b>4</b>
2.1	The mission has to be done .....	4
2.2	Denn der Arbeiter ist seines Lohnes wert .....	5
2.3	Der Mensch kommt vor der Arbeit .....	6
<b>3</b>	<b>LITERATURARBEIT: GEWICHTIGE FAKTOREN DER ARBEITSMOTIVATION .....</b>	<b>7</b>
3.1	Einführung in die Motivationslehre .....	7
3.1.1	<i>Das Wort Motivation</i> .....	7
3.1.2	<i>Bedürfnisse, Motive, Anreize und Handlung</i> .....	7
3.1.3	<i>Bedürfnispyramide nach Maslow</i> .....	9
3.1.4	<i>Zwei-Faktoren Lehre nach Frederick Herzberg</i> .....	10
3.1.5	<i>Intrinsische und extrinsische Motivation</i> .....	11
3.1.6	<i>Mitarbeiter motivieren</i> .....	12
3.2	Abgrenzung der Arbeit .....	13
3.2.1	<i>Wertehaltung und persönliche Einstellung</i> .....	13
3.2.2	<i>Privates Umfeld</i> .....	13
3.2.3	<i>Persönliche Situation</i> .....	13
3.2.4	<i>Beziehungen am Arbeitsplatz</i> .....	14
3.2.5	<i>Rollenverteilung im Team</i> .....	14
3.2.6	<i>Die gewichtigsten Faktoren</i> .....	14
3.3	Faktor 1: Selbstbestimmung .....	15
3.3.1	<i>Die Zeiten haben sich geändert</i> .....	15
3.3.2	<i>Der innere Drang</i> .....	16
3.3.3	<i>Kontrolle aufgeben</i> .....	17
3.3.4	<i>Konkrete Umsetzungsmassnahmen</i> .....	18
3.3.5	<i>Was Selbstbestimmung nicht bedeutet</i> .....	20
3.4	Faktor 2: Job-fit .....	21
3.4.1	<i>Das Flow-Modell</i> .....	21
3.4.2	<i>Der Schlüssel: Personalentwicklung</i> .....	23
3.4.3	<i>Was, wenn sich jemand nicht entwickeln will?</i> .....	27
3.5	Faktor 3: Sinnerfüllung .....	27
3.5.1	<i>Das Heer der Freiwilligen</i> .....	28

3.5.2	<i>In der Bedürfnispyramide oben angelangt</i> .....	29
3.5.3	<i>Vision vermitteln</i> .....	29
3.6	Faktor 4: Entlohnung .....	30
3.6.1	<i>Intrinsische versus extrinsische Motivation</i> .....	31
3.6.2	<i>Entlohnung ist maximal ein Demotivator</i> .....	33
3.6.3	<i>Wann finanzieller Anreiz trotzdem motivierend wirkt</i> .....	34
3.7	Fazit in Bezug auf christliche Non-Profit-Organisationen .....	34
<b>4</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN CHRISTLICHEN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN</b> .....	<b>36</b>
4.1	Methodisches Vorgehen .....	36
4.2	Ziel der Umfrage .....	36
4.3	Untersuchungsform .....	36
4.3.1	<i>Erhebungsmethode</i> .....	36
4.3.2	<i>Dauer</i> .....	37
4.3.3	<i>Sampling</i> .....	37
4.4	Thesenbildung und deren Operationalisierung .....	38
4.4.1	<i>Der Fragebogen im Überblick</i> .....	39
4.4.2	<i>Thesen zu allen Faktoren</i> .....	40
4.4.3	<i>Thesen zum Faktor Selbstbestimmung</i> .....	40
4.4.4	<i>Thesen zum Faktor Job-Fit</i> .....	41
4.4.5	<i>Thesen zum Faktor Sinnerfüllung</i> .....	41
4.4.6	<i>Thesen zum Faktor Entlohnung</i> .....	42
4.5	Pretest .....	43
4.6	Erhebungsvorbereitung und Datenerhebung .....	43
4.6.1	<i>Die Länge und die Attraktivität des Fragebogens</i> .....	43
4.6.2	<i>Der persönliche Bezug</i> .....	43
4.6.3	<i>Anfrage an die Unternehmensleitung</i> .....	44
4.7	Datenaufbereitung .....	44
4.7.1	<i>Abbruchpunkt-Analyse</i> .....	44
4.7.2	<i>Datenqualität</i> .....	45
4.7.3	<i>Filterung: Unter 50 Stellenprozent</i> .....	45
4.8	Datenanalyse .....	45
4.8.1	<i>Beantwortungstage und Beantwortungszeit</i> .....	45
4.8.2	<i>Sampling</i> .....	45
4.8.3	<i>Resultate im Überblick</i> .....	46
4.8.4	<i>Resultate zu allen Faktoren</i> .....	47
4.8.5	<i>Resultate zu den Thesen des Faktors Selbstbestimmung</i> .....	48
4.8.6	<i>Resultate zu den Thesen des Faktors Job-Fit</i> .....	49
4.8.7	<i>Resultate zu den Thesen des Faktors Sinnerfüllung</i> .....	49
4.8.8	<i>Resultate zu den Thesen des Faktors Entlohnung</i> .....	50
4.9	Interpretationen und Empfehlungen für mögliche Massnahmen .....	52
4.9.1	<i>Faktor Selbstbestimmung</i> .....	52

---

4.9.2 Faktor Job-Fit.....	53
4.9.3 Faktor Sinnerfüllung .....	53
4.9.4 Faktor Entlohnung .....	54
<b>5 SCHLUSS .....</b>	<b>55</b>
5.1.1 Ein Lob auf christliche Non-Profit-Organisationen .....	55
5.1.2 Was die Happy@work Arbeit mit mir macht .....	55
<b>6 BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>56</b>
6.1 Literatur zur Arbeitsmotivation .....	56
6.2 Literatur zur empirischen Untersuchung.....	57
6.3 Internetquellen .....	57
6.4 Diplomarbeiten.....	58
<b>7 ANHANG .....</b>	<b>59</b>
7.1 Fragebogen „Happy@work“ .....	59
7.2 Anfrage zur Umfrage „Happy@work“ .....	68
7.3 Statistische Angaben zur Umfrage „Happy@work“ .....	69
7.4 Umfrageergebnisse der empirischen Studie „Happy@work“.....	73

---

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Vom Bedürfnis zur Handlung (eigene Darstellung) .....	8
Abbildung 2: Motive & Anreiz (eigene Darstellung) .....	9
Abbildung 3: Maslowische Bedürfnispyramide (nach Züger 2005:55).....	10
Abbildung 4: Schmidt-sucht-Schmidtchen (Sprenger 2009:245) .....	17
Abbildung 5: Das Flow-Modell (von Rosenstiel 2009:141).....	22
Abbildung 6: Phasen des Forschungsablaufs (eigene Darstellung) .....	36
Abbildung 7: Grafik Operationalisierung von Motivation (eigene Darstellung) .....	38
Abbildung 8: Sampling, Geschlecht und Alter (Onlineumfrage.com).....	46
Abbildung 9: Ausbildungsabschluss der Teilnehmenden (Onlineumfrage.com) .....	51

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Über die Themenwahl

„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“ – Werner Niefer, deutscher Topmanager (Dziarnowski 2007:5). Die Wirtschaft weiss schon lange: Nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter führen zum Erfolg. Doch was führt genau zur Arbeitsmotivation? Ein hohes Gehalt? Ein sicherer Job? Grosse Verantwortung? Branchen wie Banken, Versicherungen oder Beratung fallen besonders auf mit ihrem karriereorientierten Arbeitsumfeld. Ständige Aussichten auf Aufstiegsmöglichkeiten und Lohnerhöhungen werden systematisch als Motivatoren eingesetzt. Dieses Modell führt zwar zu schwindelerregenden Lohnsummen, es fördert aber auch unethisches Handeln und beschert einen beständig ungestillten Durst nach noch mehr. Das Modell erntet deshalb zu Recht Kritik aus der Ecke der Ethik, Politik und der Psychologie. Dennoch funktioniert das Modell recht gut, um die Mitarbeiter motiviert bei Stange zu halten. Auf ein völlig anderes Pferd müssen die christlichen spendenfinanzierten Non-Profit-Organisationen setzen. Der Spendenmarkt ist nicht gerade ein Goldesel. Das Generieren von Spenden ist ein hartes Unterfangen. Von daher besitzt eine spendenfinanzierte Organisation vermutlich nicht die Mittel, um horrenden Lohnsummen ausbezahlen zu können. Zudem würden es die Spender wohl kaum goutieren, wenn zu viele der grossen Scheine in die Portemonnaies der Mitarbeiter fliessen würden. Was also motiviert die Mitarbeiter in den spendenfinanzierten Organisationen? Und was kann ein Arbeitgeber tun, um ein optimales, motivationsförderndes Umfeld zu schaffen? In meiner Arbeit gehe ich diesen Fragen nach.

Zur Vereinfachung wird in der Arbeit stets der männliche Begriff „Mitarbeiter“ verwendet. Damit eingeschlossen sind immer auch die Mitarbeiterinnen.

## 1.2 Wieso mich das Thema persönlich beschäftigt

Mit 25 Jahren entschied sich mein Vater, seine Begabungen einer christlichen spendenfinanzierten Organisation zur Verfügung zu stellen. Er verzichtete auf einen gut bezahlten Job und startete seine Laufbahn in der Verwaltung einer Non-Profit-Organisation. 35 Jahre später arbeiten sowohl mein Vater, als auch meine Mutter immer noch mit viel Leidenschaft und Engagement bei eben dieser Organisation. Dazwischen haben sie zusammen sechs Kinder gross



gezogen, Unmengen an Arbeitsstunden investiert und sind etwas älter geworden. Heute schaut mein Vater voller Dankbarkeit auf die vielen Arbeitsjahre zurück. Natürlich war nicht alles leicht. Menschen sind gekommen und wieder gegangen. Dennoch ist mein Vater überzeugt: „Es war und ist der ideale Job für mich.“ Woher kommt diese Zufriedenheit? Es wird wohl kaum die erreichte Existenzsicherung sein. Denn finanziell ging es nur dank grosszügigen Kinderzulagen und der grossen Unterstützung aus der Verwandtschaft auf. Der Gedanke liegt nahe, dass es der idealistische Trieb war, dem Herrn zu dienen, der zur Motivation führte. Doch war wirklich dieser Trieb die Quelle der Motivation? Welche Faktoren waren sonst noch wichtig?

Offen gestanden: Risikofreudigkeit gehört nicht gerade zu den Kernkompetenzen meines Charakters. Wenn es darum geht, einen Job mit tieferem Gehalt anzunehmen, als mein aktueller Job es mit sich bringt, ziehe ich den Taschenrechner und berechne das Haushaltsbudget, anstatt den Ausspruch „der Herr wird dann schon schauen, dass es aufgeht“ von mir zu geben. Ausgestattet mit einem Flair für Zahlen und einem hohen Sicherheitsbedürfnis fällt mir die Frage, was Gott mit mir vorhat, nicht immer leicht. Ich kann mir gut vorstellen, eines Tages für eine spendenfinanzierte Organisation zu arbeiten. Meine Arbeit dient einer persönlichen Reflexion über die Vor- und Nachteile einer Arbeit bei einer christlichen Non-Profit-Organisation.

### 1.3 Forschungsthema und Forschungsziel

Jede wissenschaftliche Arbeit ist die Antwort auf eine offene Frage (Esselborn-Krumbiegel 2008:63) Die zentrale Forschungsfrage meiner Arbeit heisst: **Wie kann eine christliche Non-Profit-Organisation ein möglichst attraktives Arbeitsumfeld schaffen?** Es soll empirisch untersucht werden, was Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen als attraktiv und somit motivationsfördernd an ihrer Arbeit empfinden. Dabei wird bereits in der Theoriebildung eine Selektion auf wenige gewichtige Faktoren eingeschränkt. Die Forschung wird entsprechend auf jene Faktoren der Arbeitsmotivation eingegrenzt.

Es ergeben sich diverse Unterfragen, die in der Arbeit ebenfalls beantwortet werden sollen.

- Ist es ein biblischer Auftrag, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen?
- Was sind mögliche Massnahmen zur Motivationssteigerung von Mitarbeiter in Bezug auf die untersuchten Faktoren?
- Wirkt sich eine Leistungshonorierung (sowohl finanzielle, als auch andere Belohnungssysteme) nachhaltig positiv auf die Arbeitsmotivation aus?

## 1.4 Forschungsmethodik

Die Arbeit teilt sich in zwei grössere Blöcke auf. Im ersten Teil befindet sich eine Literaturliteraturarbeit, im zweiten Teil eine empirische Untersuchung. Die Bearbeitung der Fachliteratur im ersten Teil der Arbeit dient dazu herauszufinden, was die Theorie zu meinem Forschungsthema besagt. So könnte eine Theorie oder Hypothese zu meiner Forschungsfrage beispielsweise lauten: „Wenn ein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz am Fenster hat, ist er für seine Arbeit motivierter.“ In der empirischen Untersuchung im zweiten Teil wird dann überprüft, ob die Theorie der Fachliteratur mit der Realität übereinstimmt. Es folgt die so genannte Operationalisierung. Dabei wird versucht, die Theorie in ein messbares Objekt zu überführen (vgl. Raithel 2008:34). In der Beispielstheorie könnte ich die Mitarbeiter einer christlichen Non-Profit-Organisation folgendermassen befragen: „Motiviert es Sie für Ihre Arbeit, wenn Ihr Arbeitsplatz am Fenster ist? Antwortmöglichkeit: Ja/Nein.“ Nach der Befragung kann dann als Resultat ausgewiesen werden, ob die Organisation voraussichtlich motiviertere Mitarbeiter hat, wenn die Arbeitsplätze vorwiegend an den Fenstern liegen.

Man nennt diese Methodik quantitative Forschung. Jürgen Raithel erklärt es folgendermassen: „Einer *quantitativ orientierten Forschung* geht es vor allem darum, Hypothesen über Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen an der Realität zu überprüfen. Die forschungsleitenden – aus Theorie gespeisten – Hypothesen müssen operationalisiert werden, d.h. in messbare Dimensionen überführt werden, um sie dann in Form von Zahlen einer weiteren mathematischen Analyse zuzuführen. Das Etikett „quantitativ“ bezieht sich also auf das „Messen, Zählen, Wiegen“ und die ihm zugehörige Form der Ergebnispräsentation in Zahlenwerten.“ (Raithel 2008:8) Die Erklärung einzelner methodischer Vorgehensphasen der Umfrage befindet sich direkt im Teil der empirischen Untersuchung.

## 1.5 Zielpublikum

Die Erkenntnisse aus der Arbeit sollen in erster Linie den Arbeitgebern dienen. „Happy@work“ soll die Bedürfnisse der Arbeitnehmer beleuchten. Weiter enthält die Arbeit mögliche Vorgehensweisen, die aufzeigen, wie es dem Arbeitgeber gelingt, konkrete Massnahmen zu treffen, die ein motiviertes Arbeiten fördern. Passend schreibt Marita Knecht dazu (2000:127): „Die Motivation als Führungsmittel ist ein wichtiges Instrument, das der Vorgesetzte kennen muss, wenn er die Leistung seiner Mitarbeiter beeinflussen will.“ Die Arbeit ist aber auch für Arbeitnehmer interessant, die sich mit einer Anstellung in einer Non-Profit-Organisation befassen oder selbst in einer sind. Die Arbeit könnte helfen, Vorteile einer Anstellung in einer spendenfinanzierten Organisation zu erfassen und schätzen zu lernen.

## 2 THEOLOGISCHE BEGRÜNDUNG

Klassischerweise gehört das Thema Arbeitsmotivation in das Gebiet der Angewandten Psychologie oder genauer in die Arbeits-, Betriebs- und Wirtschaftspsychologie. Man könnte das Thema auch in der Wirtschaftsethik oder der Ökonomie versorgen. Was um Himmels Willen hat das Thema aber in einer Arbeit der praktischen Theologie verloren? Auf diese Frage gibt es mehrere Antworten, die in diesem Kapitel reflektiert werden.

### 2.1 The mission has to be done

Happy@work untersucht christliche Non-Profit-Organisationen. Doch was sind christliche Non-Profit-Organisationen? Per Definition sind Non-Profit-Organisationen Unternehmen, die gemeinnützige Ziele sozialer, kultureller oder auch wissenschaftlicher Natur verfolgen. Dabei sind sie nicht auf einen wirtschaftlichen Gewinn aus. (Wikipedia 2013) Christliche Non-Profit-Organisationen definieren sich nicht nur alleine durch den gemeinnützigen Zweck, sondern beziehen sich zusätzlich als Ursprung und Beweggrund des gemeinnützigen Handelns auf den christlichen Glauben. Das heisst, die Ziele des christlichen Glaubens sind im Optimalfall deckungsgleich mit den Zielen der Unternehmung.

Christliche Non-Profit-Organisationen orientieren sich in ihrem Auftrag als Unternehmen folglich an den Hauptanliegen des christlichen Glaubens. Mit hoher Sicherheit spielen die folgenden zwei kernigen Aussagen aus der Bibel in dieser Zielfindung eine zentrale Rolle:

Jesus aber antwortete ihm: Das höchste Gebot ist das: »Höre, Israel, der Herr, unser Gott, ist der Herr allein, und du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele, von ganzem Gemüt und von allen deinen Kräften«. Das andre ist dies: »Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst« Es ist kein anderes Gebot grösser als diese. (Mk 12,29-31)

Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende. (Mt 28,19-20)

In der ersten Aussage erklärt Jesus den Menschen, was das höchste Gebot ist. Nämlich Gott und den Nächsten zu lieben. Das zweite Bibelzitat ist der so genannte „Missionsbefehl“. Kurz bevor Jesus zum Himmel aufstieg wandte er sich mit diesen Worten an seine Jünger. Er befahl ihnen, Menschen auf der ganzen Welt in seine Nachfolge zu rufen und zu begleiten.

In der Zielsetzung von christlichen Non-Profit-Organisationen geht es immer in irgendeiner Form darum, den Missionsbefehl zu erfüllen. Gott besser bekannt zu machen. Menschen in die Nachfolge zu rufen und begleiten. Aber es geht nicht darum, dieses Ziel mit brachialer

Gewalt auszuführen, sondern indem Gott und der Nächste von ganzem Herzen geliebt wird, wie das Jesus in Markus 12 lehrte.

Ist die Belegschaft einer Organisation motiviert bei der Arbeit, ist sie automatisch in der Lage mehr zu leisten. Die Mitarbeiter werden leidenschaftlicher und effizienter versuchen das Ziel der Organisation und, damit verbunden, den göttlichen Missionsbefehl zu erfüllen. Die Ideen und Konzepte, welche die angewandte Psychologie oder die Ökonomie zum Thema „Arbeitsmotivation“, entworfen haben können in christliche Non-Profit-Organisationen adaptiert werden, um den biblischen Auftrag mit mehr Leidenschaft, mehr Engagement und mehr Effizienz zu verfolgen.

## 2.2 Denn der Arbeiter ist seines Lohnes wert

In Lukas 10,7 heisst es: „In demselben Haus aber bleibt, esst und trinkt, was man euch gibt; denn ein Arbeiter ist seines Lohnes wert. Ihr sollt nicht von einem Haus zum andern gehen.“ In einem Nebensatz im Lukasevangelium wird etwas über die Werthaltung von Jesus in Bezug auf das Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer sichtbar. In der Situation aus Lukas 10 sendet Jesus 72 Jünger aus. Er sagt „Geht nun ... Nehmt keinen Geldbeutel mit, keine Vorrats tasche und keine Sandalen.“ (Luk 10,3-4) Und dann sagt er nicht: „Euer Gott im Himmel wird euch dann übernatürlich Brot und Sandalen zur Verfügung stellen.“, sondern: „Dort wo ihr arbeitet, dort sollen sie euch auch euren Lohn ausbezahlen – denn ihr seid es wert!“ Wer arbeitet, soll auch entsprechend entschädigt werden.

In den neutestamentlichen Briefen wird das Thema an mehreren Stellen weiter vertieft.

„Ihr Herren, geht gerecht mit euren Sklaven um und behandelt sie fair. Denkt daran, dass auch ihr einen Herrn habt, und dieser Herr ist im Himmel.“ (Kol 4,1)

Auch wenn uns das Verhältnis vom Herrn zum Sklaven fremd erscheinen mag, kann das Prinzip auf das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern übertragen werden. Die Mitarbeiter sollen gerecht und fair behandelt werden. Jakobus deklariert eine fehlende Entschädigung eindeutig als Missstand:

„Schlimmer noch: Den Arbeitern, die eure Felder bestellten, habt ihr den Lohn vorenthalten – ein Unrecht, das zum Himmel schreit!“ (Jak 5,4a)

Es ist also eindeutig ein Prinzip der Bibel, dass Arbeitnehmer ein angemessener Lohn vom Arbeitgeber zusteht. Es ist jedoch unmöglich, dieses Prinzip fassbar zu machen. Zuerst müsste geklärt werden, was die biblische Definition von „Lohn“ ist. Und auch wenn der Begriff definiert ist, kann nicht pauschal bestimmt werden, welche Lohnsumme oder Anzahl Ferientage angemessen ist. Was ein angemessener Lohn ist, muss individuell pro Land, pro Unter-

nehmen, ja sogar pro Mitarbeiter beantwortet werden. Eine Anstellung muss im Gesamtpaket betrachtet werden. Es geht nicht nur um die Arbeitsleistung des Mitarbeiters, welche dann mit einer entsprechenden Lohnsumme entschädigt wird. Es geht um das gesamte Arbeitsumfeld. Was fair, gerecht und angemessen ist, lässt sich nur im Dialog zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Leitung des Unternehmens ausmachen.

Nun gibt es Arbeitsstellen, die vielleicht riskant oder auch gesundheitsschädigend sein können. In solchen Fällen ist es nur angemessen, wenn dafür die Entlohnung gut ist. Dagegen sind christliche Non-Profit-Organisationen im Vergleich zum säkularen Arbeitsumfeld mehrheitlich nicht in der Lage, gleich hohe Löhne für ähnliche Tätigkeiten anzubieten. Damit das Gesamtpaket dennoch fair und gerecht ist, könnte es für die Arbeitgeber in Non-Profit-Organisationen ein besonderes Anliegen sein, ein motivierendes und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, *weil es die Arbeiter wert sind*.

### **2.3 Der Mensch kommt vor der Arbeit**

„Happy@work“ ist jedoch nicht nur ein theologisches Thema, weil dadurch der Missionsbefehl besser ausgeführt werden kann. Es ist auch nicht nur deshalb ein theologisches Thema, weil die Bibel uns vorschreibt, dass Arbeitern faire und gerechte Anstellungsbedingungen zu Gute stehen. Sondern es ist auch ein theologisches Thema, weil es darum geht, unseren Nächsten zu lieben. Die Geschichten der Bibel sind ein unglaublicher Beweis der Liebe Gottes für die Menschen. Er selbst beschenkt den Menschen immer wieder mit seiner Liebe. Sein grösster Wunsch ist es, dass wir seine Liebe erwidern und sie gleichzeitig an unsere Mitmenschen weitergeben. (vgl. Mk 12,29-31)

Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem Mitarbeiter sich voll entfalten können, soll für christliche Non-Profit-Organisationen nicht nur deshalb ein Ziel sein, um besser und grösser zu werden, sondern auch aus Liebe zum Mitarbeiter. Völlig selbstlos. Nicht weil die Organisation etwas davon hat, sondern weil es dem Mitarbeiter dient.

## 3 LITERATURARBEIT: GEWICHTIGE FAKTOREN DER ARBEITSMOTIVATION

### 3.1 Einführung in die Motivationslehre

In unserem alltäglichen Sprachgebrauch ist das Wort „Motivation“ omnipräsent. Und doch ist es gar nicht so einfach, die Begriffe wie Bedürfnis, Motiv, Wunsch und Motivation sauber zu definieren. Nicole Möller schreibt in ihrem Buch (2005:2): „Die Anzahl der Motivationstheorien ist sehr hoch und der Begriff Motivation lässt sich oft nur im Zusammenhang mit der jeweiligen Theorie verstehen, deshalb gibt es keine allgemeingültige Definition für Motivation, sondern es haben sich zu diesem Begriff unterschiedliche Vorstellungen entwickelt.“

In diesem Kapitel konzentriere ich mich auf die zwei bekanntesten Motivationstheorien: Auf das hierarchische Motivationsmodell von Abraham Maslow und auf die Zweifaktoren Theorie von Frederick Herzberg. Nebst diesen beiden gäbe es auch noch die bekannte ERG-Theorie von C.P. Alderfer, die aber stark auf Maslow aufbaut und ich deshalb nicht spezifisch behandle. Ebenfalls keine Beachtung schenke ich der Theorie von Frederik Winslow Taylor (Taylorismus), der seine Theorie anfangs 19. Jahrhundert formuliert und dessen Menschenbild (der Mensch ist grundsätzlich faul und muss durch Disziplin und Kontrolle motiviert werden) in der heutigen Wissenschaft kaum mehr tragbar ist. Auch die Theorie der Human-Relations-Bewegung (Elton Mayo) wird an dieser Stelle nicht behandelt, da es sich dabei, meiner Ansicht nach, um eine Mogelpackung handelt, die alleine der Produktivitätssteigerung dienen soll (vgl. Knecht 2000:75).

#### 3.1.1 Das Wort Motivation

Das Wort Motivation hat seinen Ursprung in der lateinischen Sprache: „movere“ heisst zu Deutsch „bewegen“. (Sprenger 2004:21) Gerhard Commeli und Lutz von Rosenstiel formulieren es so (2009:1): „Motivation – das weist auf Bewegung, auf Antrieb hin. Tatsächlich, Motivation bewegt uns zum Handeln – im Guten wie im Schlechten.“ Wollen wir etwas erreichen, eine Leistung vollbringen, ist die Motivation der entscheidende Antrieb dahinter. Zusammenfassend könnte man sagen: „Motivation bestimmt über die **Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns.**“ (Von Rosenstiel 2009:1)

#### 3.1.2 Bedürfnisse, Motive, Anreize und Handlung

Das Wort Motivation ist eigentlich bereits ein Sammelbegriff. Es bezeichnet das Zusammenspiel mehrerer Motive. In der Folge eine Grafik, die den Gesamtprozess, der zum Handeln führt, in verschiedenen Prozessschritten aufzeigt.



Abbildung 1: Vom Bedürfnis zur Handlung (eigene Darstellung)

### *(1) Bedürfnis*

Zuallererst steht das individuelle Bedürfnis des Menschen. Der Mensch stellt einen Mangel fest. Beispielsweise kann ein Bedürfnis der Durst sein.

Es gibt Primär- und Sekundärbedürfnisse. Die Primärbedürfnisse sind angeboren und sind beispielsweise Durst, Hunger oder Liebe. Die Sekundärbedürfnisse werden im Lauf des Lebens aufgrund von Erfahrung erworben. So haben wir meistens nicht einfach Durst nach einer Flüssigkeit, sondern ein Bedürfnis nach einem Kaffee, einer Coca-Cola oder einem Bier. Durch Erfahrung haben wir vielleicht gelernt, dass sich Coca-Cola gut eignet, um den Durst zu stillen. Es geht dann also nicht mehr um das Primärbedürfnis, den Durst zu stillen, sondern um ein Lustbedürfnis, den Durst mit Coca-Cola zu stillen. (vgl. Knecht 2002:115)

### *(2) Motiv*

Kommt zum Bedürfnis noch der Wille dazu, das Bedürfnis zu stillen, spricht man von einem Motiv. Also beispielsweise, wenn der Wille besteht, das Bedürfnis „Durst“ tatsächlich zu stillen, und darauf eine Coca-Cola getrunken wird. Nach Knecht (2000:114) haben die Worte Trieb, Antrieb, Drang, Triebfelder usw. eine ähnliche Bedeutung wie das Wort Motiv.

Eng verbunden mit den Motiven ist die *innere Einstellung* bzw. unsere *Wertehaltung*. Beide Begriffe bestimmen mit, wie wir in gewissen Situationen reagieren. Es besteht aber der grosse Unterschied, dass Motive nur dann zum Tragen kommen, wenn in einem Bedürfnis einen Mangel herrscht. Unsere innere Einstellung reagiert aber auch ohne dass wir dabei ein Grundbedürfnis stillen wollen. (vgl. Felser 2004:22)

### *(3) Anreiz*

„Anreiz“ bezeichnet die konkrete Möglichkeit, das Bedürfnis wirklich stillen zu können. Also beispielsweise, wenn die Möglichkeit besteht, im gut erreichbaren Tankstellenshop eine Co-

ca-Cola zu kaufen und das benötigte Geld vorhanden ist. Comelli (2009:2) schreibt: „Wollen und Können sind erforderlich, wenn ein Verhalten die erwünschten Ergebnisse bringen soll.“

#### (4) Handlung

Wird die Coca-Cola dann gekauft und konsumiert, ist die Handlung vollzogen.

Was ist jetzt aber genau *die Motivation* innerhalb dieser Begrifflichkeiten? Motivation bezeichnet die Kombination aus Motiven und der konkreten Möglichkeit in einer bestimmten Situation zu handeln (vgl. Knecht 2000:115). Motive sind im Vergleich zur Motivation lediglich die grundsätzliche Bereitschaft zu handeln. Dagegen ist Motivation darauf angewiesen, dass es auch eine entsprechende Situation (Anreiz) gibt, eine Handlung zu vollziehen.

Motivation bezeichnet zudem das Zusammenspiel von verschiedenen Motiven. Einzelne Motive können sich gegenseitig aufheben. Wenn nebst dem Motiv, eine Coca-Cola zu trinken, ein höher gewichtetes Motiv vorhanden ist, beispielsweise, sich auf einem Sofa auszuruhen, wird der Kauf des Getränks wohl kaum in die Tat umgesetzt. Motivation berücksichtigt die Stärke der einzelnen Motive und betrachtet sie gesamthaft. (vgl. Knecht 2000:114) Vereinfacht kann das wie in Abbildung 2 visualisieren werden.

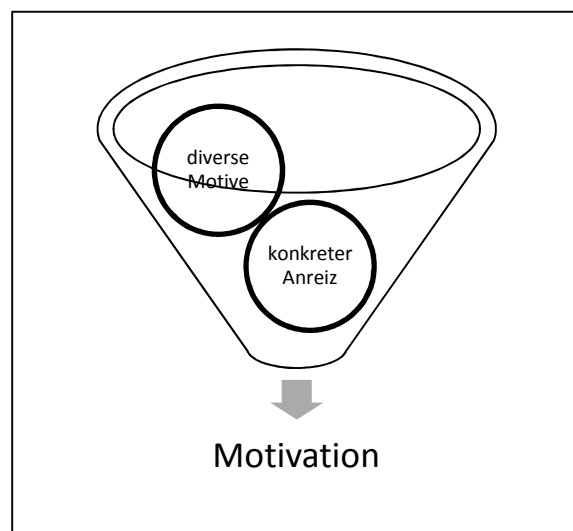


Abbildung 2: Motive & Anreiz (eigene Darstellung)

Für die Arbeitsmotivation kann aus dieser Abhandlung folgendes abgeleitet werden: „Die betriebliche Anreize müssen mit jenen Motiven, Wünschen und Zielvorstellungen korrespondieren, welche die jeweiligen Mitarbeiter haben.“ (Von Rosenstiel 2009:10)

### 3.1.3 Bedürfnispyramide nach Maslow

Wie oben geschildert, sind Bedürfnisse massgeblich am Ursprung der Motivation beteiligt. Abraham H. Maslow veröffentlichte um 1954 das Buch „Motivation and Personality“. Seine Erkenntnisse beziehen sich nicht direkt auf die Arbeitsmotivation. Maslow entwickelte sein Modell anhand Beobachtungen an Menschen in psychotherapeutischen Behandlungen. Dennoch findet das Modell in der Arbeitspsychologie grosse Beachtung (Knecht 2002:115).

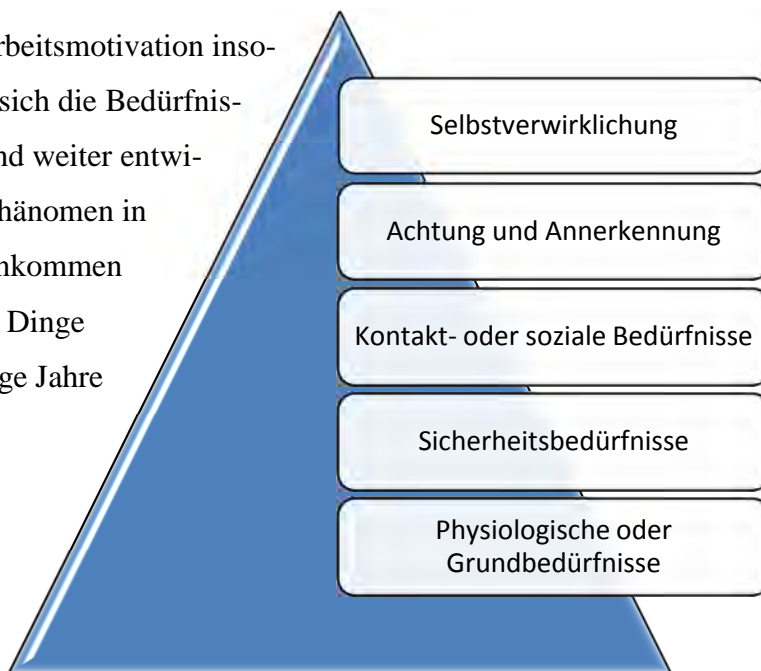
Der Grundgedanke von Maslow ist, dass er die Bedürfnisse in hierarchische Kategorien einteilt (Bedürfnispyramide). Dazu besagt er, dass „hierarchisch höher stehende Bedürfnisse für den Menschen erst an Bedeutung gewinnen, wenn die hierarchisch Niedrigeren befriedigt



sind.“ (Möller 2004:9) So schreibt Maslow (2010:65) darüber, was passiert, wenn die Grundbedürfnisse gestillt sind: „Es stimmt zwar, dass der Mensch von Brot allein lebt – wenn es keines gibt. Aber was geschieht mit menschlichen Wünschen, wenn es Brot genug gibt und wenn der Magen chronisch voll ist? *Sofort tauchen andere (und höhere) Bedürfnisse auf*, und diese, mehr als physiologischer Hunger, beherrschen den Organismus.“

Die Theorie von Maslow ist für die Arbeitsmotivation insofern wichtig, dass wir verstehen, dass sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter ständig erweitern und weiter entwickeln. Besonders auffällig ist dieses Phänomen in Bezug auf Entlohnung: „Wenn das Einkommen einer Person wächst, fängt sie an, sich Dinge aktiv zu wünschen, von denen sie einige Jahre vorher nicht geträumt hat.“ (Maslow 2010:59)

Die Bedürfnispyramide ist in Bezug auf unsere Motivation stark verein-



facht und somit auch nur begrenzt anwendbar. Beispielsweise

Abbildung 3: Maslowische Bedürfnispyramide (nach Züger 2005:55)

schliesst das Modell unsere Werthaltung komplett aus. Maslow ist sich dieser Grenzen bewusst: „Bisher schien es in unseren Beschreibungen, als wäre die Hierarchie der Grundbedürfnisse eine feste Ordnung, doch tatsächlich ist sie nicht annähernd so starr, wie wir unterstellt haben.“ (Maslow 2010:79) Als eine wichtigste Ausnahme, welche die Bedürfnispyramide verändern kann, nennt Maslow (2010:81) folgende: „Wichtiger vielleicht als alle diese Ausnahmen sind diejenigen, die sich auf hohe Ideale, hohe gesellschaftliche Massstäbe, hohe Werte und ähnliches beziehen. Mit solchen Werten werden Menschen zu Märtyrern; sie geben alles wegen eines besonderen Ideals oder Wertes auf.“ Mit anderen Worten: Menschen verzichten auf eigene Bedürfnisse zum Wohle einer Werthaltung.

### 3.1.4 Zwei-Faktoren Lehre nach Frederick Herzberg

Die wohl bekannteste Theorie in Bezug auf Arbeitsmotivation stammt von Frederick Herzberg. Zwar werden seine Studien kritisch beurteilt, da das methodische Vorgehen seines wissenschaftlichen Arbeitens mangelhaft war. (Möller 2005:21f) Doch sein einleuchtendes Modell der Zweifaktoren-Theorie findet dennoch breite Anerkennung.

Frederick Herzberg untersuchte in Befragungen, welche Faktoren in Bezug auf die Arbeit zufrieden und welche unzufrieden machen. In der Auswertung fand er heraus, dass Faktoren, die am meisten zu Zufriedenheit (engl. Satisfier) führten, sich unmittelbar auf die Tätigkeit selber zurückzuführen liessen (Möller 2005:13). Diese Faktoren wurden „Motivatoren“ genannt. Unter den meist genannten Motivatoren waren Faktoren wie Erfolg, Anerkennung für die Leistung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstieg und die Möglichkeit nach Wachstum. Dagegen waren die häufigsten genannten Faktoren, die zur Unzufriedenheit führten (engl. Dissatisfier) der Führungsstil, die Unternehmenspolitik, die Entlohnung, Prestige und Status, Beziehungen am Arbeitsplatz oder die Arbeitsplatzsicherheit (Knecht 2000:124). Herzberg (2010:113) stellt zu diesen Faktoren fest: „When feelings of unhappiness were reported, they were not associated with the job itself but with conditions that *surround* the doing of the job.“ Es handelt sich dabei um Faktoren, die nicht mit der Tätigkeit selbst zu tun haben. Herzberg und sein Team nannten die Faktoren, welche zu Unzufriedenheit führten, die Hygienefaktoren.

Gemäss Frederick Herzberg können Hygienefaktoren, wenn sie im Job erfüllt sind, maximal „nicht unzufrieden“ machen. Sie können aber nicht wirklich motivieren. Wenn ein Mitarbeiter also einen hohen Lohn kassiert, ist er aufgrund dieses Fakts maximal nicht unzufrieden. Damit er aber zufrieden und damit motiviert ist, muss sein Job für ihn eine spannende Herausforderung sein.

### 3.1.5 Intrinsische und extrinsische Motivation

Zwei wichtige Begriffe in der Motivationslehre sind die intrinsische und die extrinsische Motivation. Wenn sich direkt durch die Erledigung einer Arbeit Befriedigung einstellt, ist es intrinsisch. Ermöglicht die Erledigung der Arbeit ein Bedürfnis zu stillen, das nicht direkt mit der Arbeit zu tun hat, ist es extrinsisch.

Felser (2004:14) zitiert in seinem Buch dazu folgende Illustration:

Um ein leckeres Essen zu haben, müssen wir oft allerhand arbeiten: planen, einkaufen, Gemüse putzen, würzen, warten und noch mehr. Wer das lästig findet und nur deshalb macht, damit er nachher das Essen hat, bei dem ist das Kochen extrinsisch, eben nur durch das Essen motiviert. Wer dagegen schon an der Vorbereitung seine Freude hat, dessen Kochen ist intrinsisch motiviert.

Als intrinsische Motive gelten beispielsweise körperliche Betätigung, Kontakt, Leistung, Macht und Einfluss oder Sinnggebung und Selbstverwirklichung. Dagegen sind Wünsche nach Geld, Sicherheit und Status extrinsische Wünsche. (vgl. Von Rosenstiel 2009:12) Geprägt wurden die beiden Begriffe intrinsisch und extrinsisch insbesondere durch die Zweifaktoren-

Theorie von Herzberg. Darin sind die Motivatoren intrinsische und die Hygienefaktoren extrinsische Anreize. (Möller 2005:3) „Intrinsische und extrinsische Arbeitsmotive sind bei den Menschen unterschiedlich vorhanden. Sie können je nach Lebenssituation eine andere Bedeutung erhalten. Meistens sind auch mehrere Motive gleichzeitig wirksam.“ (Knecht 2000:125)

### **3.1.6 Mitarbeiter motivieren**

Motivation ist also tief verwurzelt mit den Bedürfnissen und der Werthaltung einer Person. Damit ein Mitarbeiter also optimal motiviert ist, bringt der Arbeitnehmer im Idealfall die richtigen Motive und Einstellung mit und der Arbeitgeber schafft die Möglichkeit (Anreize), entsprechend den Motiven und der inneren Einstellung handeln zu können. Aus Sicht Motivation kommt es so zu einem idealen symbiotischen Zusammenspiel zwischen Motiven und Anreizen.

Die richtigen Anreize zu setzen, die nachhaltig die Motive von Mitarbeiter stillen können, gehört zu den anspruchsvollen Führungsaufgaben einer Organisation. „Allgemein gilt anerkannt: Intrinsische Motivation ist dauerhafter als extrinsische.“ (Felser 2004:10) „Wer motivieren will, sollte möglichst intrinsisch motiviertes Verhalten fördern.“ (Felser 2004:15) Das heisst, eine gute Teamatmosphäre (intrinsisch) wirkt im Normalfall nachhaltiger motivierend, als eine Gehaltserhöhung (extrinsisch).

Ist die Ausgangslage weniger ideal und die Motive des Arbeitnehmers stehen nicht im Einklang mit den dargebotenen Möglichkeiten des Arbeitgebers, bedeutet motivieren Motive und Einstellungen zu beeinflussen. (Felser 2004:23) Es würde geradezu bedeuten „jemanden mit Motiven ausstatten, die dieser vorher nicht hatte.“ Oder: „Verhaltensweise mit subjektiver Wichtigkeit aufladen.“ (Sprenger 2004:21). Hierbei begibt sich der Arbeitgeber allerdings auf gefährliches Gebiet. Da der Arbeitgeber versucht, seine Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie die anstehende Arbeit motiviert angehen, kann der Versuch schnell durchschaut werden und heuchlerisch daherkommen. Schnell fühlen sich Mitarbeiter sprichwörtlich „vor den fremden Karren gespannt“. Im Extremfall könnte man sogar von Manipulation oder Missbrauch sprechen. Kann der Arbeitgeber nicht die Anreize bieten, mit welchen der Arbeitnehmer seine Motive stillen kann, ist eine Trennung sehr viel sinnvoller, als der Versuch, die Motive des Arbeitnehmers zu beeinflussen.

Aus diesem Grund heisst der Untertitel der Arbeit auch nicht: „Mitarbeiter in christlichen Non-Profit-Organisation motivieren“, sondern „wie christliche Non-Profit-Organisationen ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld schaffen können“. Die Werthaltung und die Motive

der Arbeitnehmer sollen in dieser Arbeit im Vordergrund stehen. Der Arbeitgeber motiviert seine Mitarbeiter indem er im Arbeitsumfeld Motivierendes fördert und Demotivierendes beseitigt oder abschwächt und nicht, indem er seine Mitarbeiter zu verändern versucht.

## **3.2 Abgrenzung der Arbeit**

Mit dem Thema Motivation öffnet sich ein Gebiet mit zahlreichen Facetten. In diesem Kapitel werden kurz jene Facetten beleuchtet, die in dieser Arbeit nicht im Fokus stehen.

### **3.2.1 Werthaltung und persönliche Einstellung**

Nebst den Bedürfnissen eines Menschen, hat die Werthaltung, beziehungsweise die persönliche Einstellung, entscheidenden Einfluss auf die Motivation. Die Werthaltung eines Menschen kann durch viele Ursachen geprägt werden. Hauptsächlich ist da wohl die Einstellung der Eltern zu nennen. Aber auch das soziale Umfeld oder der Glaube an Gott kann die Werthaltung grundlegend verändern. Ein gutes Beispiel, wie Arbeitsmotivation von der persönlichen Einstellung beeinflusst wird, ist, mit welcher Bedeutung der Faktor „Erfolg“ gefüllt wird. Wenn Erfolg bedeutet, das Evangelium zu verbreiten, ist eine christliche Non-Profit-Organisation wohl eine spannende Arbeitgeberin. Ist Erfolg aber in der Summe des Lohnchecks zu messen, ist wohl eher eine Branche im Banken- oder Versicherungssektor zu bevorzugen. Happy@work untersucht nicht, wie die Werthaltung entsteht und wie sie verändert werden kann. Jedoch wird untersucht, wie bedeutend die Werthaltung eines Mitarbeiters auf die Arbeitsmotivation ist.

### **3.2.2 Privates Umfeld**

Die Arbeitsmotivation ist ein Unterthema der Motivation. Je nachdem, wie sehr Motive im privaten Umfeld gestillt oder ungestillt sind, verändern sich die Motive auf das geschäftliche Umfeld. Gut möglich, dass eine alleinstehende Person den Kontakt zu Arbeitskollegen höher wertet, als eine Person mit Familie, die das Bedürfnis nach sozialen Kontakte stärker ausserhalb des beruflichen Umfelds auslebt. Happy@work fokussiert sich auf die Motivation bei der Arbeit, ohne grosse Rücksichtnahme auf privates Umfeld der Mitarbeiter.

### **3.2.3 Persönliche Situation**

Ist eine Person in finanziellen Schwierigkeiten oder hat sie eine Familie zu ernähren, wird dem Faktor „Entlöhnung“ wohl eine wichtigere Rolle beigemessen, als bei Jemandem mit tieferen finanziellen Verpflichtungen. Auch könnte ein langer Arbeitsweg zu tieferer Ar-

beitsmotivation führen, ohne dass es etwas mit der Anstellung direkt zu tun hat. Auch diesen Aspekten wird Happy@work nicht gerecht.

### 3.2.4 Beziehungen am Arbeitsplatz

Zweifellos beeinflussen gute oder schlechte Beziehungen zu Vorgesetzten, Arbeitskollegen, Unterstellten, Lieferanten oder Kunden bedeutend unsere Arbeitsmotivation. Führungskräfte können gute zwischenmenschliche Beziehungen durch strukturelle Massnahmen, schnelle und saubere Konfliktbewältigung und natürlich bei der Anstellung selber massgeblich fördern. Die Qualität von Beziehungen ist schwierig zu untersuchen, da sie sehr subjektiv wahrgenommen wird. Zudem sprengen Themen wie Rekrutierung und saubere Konfliktbewältigung den Rahmen der Arbeit. Happy@work erwähnt hie und da das Verhältnis zum Vorgesetzten oder den Arbeitskollegen, ohne jedoch die zwischenmenschlichen Kräfte anzusprechen.

### 3.2.5 Rollenverteilung im Team

Es kann sein, dass man mit seinen Arbeitskollegen zwischenmenschlich zwar gut auskommt, sich aber bezüglich Rollenverteilung nicht gut ergänzt. Vielleicht besteht ein fünfköpfiges Team aus fünf Alphetierchen. Da ist die Demotivation vorprogrammiert. Ein Team besteht idealerweise aus Menschen, die sich ergänzen. Unterschiedliche Begabungen, Persönlichkeitsausprägungen und Ausbildungen wirken oft befruchtend auf den Arbeitsprozess. Allerdings wird Happy@work nicht auf den wichtigen Aspekt der Teamzusammensetzung eingehen.

### 3.2.6 Die wichtigsten Faktoren

Happy@work hat zum Ziel, anhand von Fachliteratur gewichtige Faktoren zur Arbeitsmotivation herauszuarbeiten und zu beleuchten. In der Einführung in die Motivationslehre wurde bereits die wichtige Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation behandelt. Für die Auswahl der Faktoren sollten sowohl intrinsische, als auch extrinsische Motivationen vertreten sein.

Als intrinsische Motivationen haben sich folgende Faktoren herauskristallisiert:

- **Selbstbestimmung:** Oft auch als Unabhängigkeit, Freiheit, Freiraum oder Eigenverantwortung bezeichnet.
- **Job-fit:** Bezeichnet das Zusammenspiel zwischen der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und der Anforderung der Aufgabe. In diesem Gesamtpaket gehören tieferliegende

Faktoren wie Herausforderung, Verantwortung, die Arbeit selbst, Erfolg, Wachstum, Entwicklung und Leistung.

- **Sinnerfüllung:** Weist sich innerhalb der Arbeitsmotivation durch die Identifikation mit dem höheren Sinn der Organisation aus.

Nicht behandelt werden weniger gewichtige intrinsische Faktoren wie die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Unternehmungspolitik oder die Arbeitsbedingungen (Werkzeuge und Arbeitsplatz).

Bei der extrinsischen Motivation erhält ein Faktor in der Fachliteratur eindeutig mehr Gewicht als andere Faktoren:

- **Entlöhnung:** Bezeichnet die finanzielle Entschädigung für die Leistung des Mitarbeiters.

Weitere extrinsische Faktoren sind Sicherheit, Prestige, Macht oder Status. Die Behandlung dieser Faktoren wäre sicherlich auch spannend gewesen in Bezug auf spendenfinanzierte Non-Profit-Organisationen. Es ist anzunehmen, dass in solchen Jobs die Sicherheit, den Arbeitsplatz behalten zu können eher gering ist, da die Organisationen spendenfinanziert sind. Ebenfalls ist anzunehmen, dass eine Tätigkeit in einer christlichen Non-Profit-Organisation innerhalb christlicher Kreise eher einen Prestige-Gewinn verspricht, gesamtgesellschaftlich gesehen aber vermutlich eher zu einem tieferen Status führt. Leider fehlte in Happy@work der Platz, um diesen Faktoren Raum zu geben.

### 3.3 Faktor 1: Selbstbestimmung

#### 3.3.1 Die Zeiten haben sich geändert

In der Nachkriegszeit hatten die meisten Mitarbeiter vor allem einen Fokus: Existenzsicherung. Ob die Arbeit selbst und das Arbeitsumfeld Freude bereiten, war zumeist sekundär. In der Zwischenzeit hat sich jedoch viel geändert. Zum einen steht die Schweiz an einem komplett anderen Punkt in Bezug auf den Wohlstand. Als eines der reichsten Länder der Welt muss man sich in der Schweiz kaum mehr Sorgen um den Existenzverlust machen. Der Sozialstaat Schweiz bewahrt vor dem Verlust des Daches über dem Kopf und sorgt für Essen auf dem Teller. Zum andern hat sich der Tätigkeitsbereich der Schweiz im Bereich der Wirtschaft beutend geändert. Moderne Technologien lösten den Menschen in monetären Routinetätigkeiten ab. In den letzten 50 Jahren sind die Wirtschaftssektoren Landwirtschaft und Industrie

anteilmässig von 60% auf geringe 25% zurückgegangen. Dagegen sind rund 75% aller Arbeitnehmer in der Schweiz heute im Dienstleistungssektor tätig. (Aspekte VW 2013)

Heute muss ein Mitarbeiter eine andere Qualifikation mitbringen, um den Jobansprüchen gerecht zu werden. Anstatt Disziplin und Ausdauer, wird vor allem etwas gesucht: Knowhow. Bildung hat im heutigen Arbeitsmarkt eine enorme Bedeutung. In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt braucht es Mitarbeiter, die den Überblick behalten können.

Die wichtigste Grundannahme von Maslow ist, dass wenn ein Bedürfnis gestillt ist, gleich ein neues, höheres Bedürfnis entsteht. So ist es auch in der Entwicklung in der Arbeitswelt. Das Bedürfnis nach Existenz ist gestillt. Die Arbeit soll also nicht nur den Lebensunterhalt ermöglichen. Nein, die Arbeit soll auch Spass machen. Diese Entwicklung wird je länger je wichtiger. Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verwischen immer mehr. Und das nicht nur in punkto Tätigkeit, sondern auch in Bezug auf die gelebten Beziehungen. Eine Studie hat ergeben, dass insbesondere unter 40jährige den zu knappen Freiraum in ihrer beruflichen Tätigkeit bemängelten. Anlässlich dieser Studie schreibt Reinhard K. Sprenger folgende Beobachtung: (2002:244)

„Diese Jüngerer sind im Durchschnitt wesentlich besser und breiter ausgebildet und – was besonders wichtig erscheint – in einem hohen Masse individualisiert. Sie unterscheiden nicht mehr wie früher zwischen Arbeitssphäre und Freizeitsphäre. Sie erwarten auch von der Arbeit heutzutage grössere Chancen, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen zu können, als Person ernst genommen, einbezogen zu werden. Sie möchten ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation und zu autonomen Handeln einsetzen können.“

Frederick Winslow Taylor (anfangs 20. Jahrhundert) meinte einst: „Arbeit besteht hauptsächlich aus einfachen, nicht besonders interessanten Aufgaben. Der einzige Weg, Menschen dazu zu bringen, diese Aufgaben zu erledigen, besteht darin, ihnen die Arbeit mit angemessenen Anreizen schmackhaft zu machen und sie dabei genau zu überwachen.“ Während für die einen Arbeit auch heute noch „nur Routine, anspruchslos und fremdbestimmt ist“, ist es dagegen für überraschend viele Menschen „vielschichtig, interessanter und selbstbestimmter.“ (Pink 2009:41)

### 3.3.2 Der innere Drang

Wer Kinder aufwachsen sieht, kann unschwer erkennen, dass sie einen unbändigen Trieb haben, entdecken und lernen zu wollen. Sie wollen kreativ sein und ihre Ideen verwirklichen. Bei so manchen Erwachsenen stumpft dieser Drang mit den Jahren etwas ab. Aber eine überwältigende Mehrheit möchte auch im Beruf nicht nur ein Routineprogramm abspulen, sondern selbst etwas erschaffen. Deshalb ist es entscheidend, dass Mitarbeiter den Raum er-

halten, in ihren Tätigkeiten Neues lernen und entdecken zu können, kreativ zu sein und neue Ideen einzubringen. Daniel H.Pink (2009:92) schreibt: „Menschen besitzen einen angeborenen, inneren Trieb, eigenständig, selbstbestimmt und miteinander verbunden zu sein. Wenn nun dieser Trieb freigesetzt wird, erreichen Menschen mehr und leben ein erfüllteres Leben.“

Natürlich ist das Bedürfnis nach Selbstbestimmung bei Mitarbeiter unterschiedlich ausgeprägt: „Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, deshalb wäre es am besten, den Arbeitgeber herausfinden zu lassen, was dem einzelnen Mitarbeiter wichtig ist.“ (Pink 2009:133) Ion Faucke schreibt aber passend dazu: „Besitzt ein Mitarbeiter ein hoch ausgeprägtes Unabhängigkeitsmotiv, ist er vor allem dann langfristig zufrieden und motiviert, wenn er von seiner Führungskraft *eine Plattform für Leistung durch autonomes, selbstständiges Arbeiten* bereitgestellt bekommt, die ihm ein Gefühl von Freiheit und Selbstbestimmtheit ermöglicht.“ (2009:140)

Nachdem Gott die Welt erschuf, sprach er zum Menschen: „Seid fruchtbar und mehret euch und füllet die Erde und machet sie euch untertan und herrschet über die Fische im Meer und über die Vögel unter dem Himmel und über alles Getier, das auf Erden kriecht.“ (1. Mose 1,28) Bereits da übergab Gott den Menschen Selbstbestimmung. Der innere Drang nach Selbstbestimmung ist eigentlich schon seit Urzeiten da. Nur wurde er bis anhin noch zu wenig in der beruflichen Tätigkeit eingefordert, da zu viele Menschen nur arbeiten, um sich die Freizeit zu finanzieren. Man könnte zugespitzt sagen: Sie arbeiten für das Leben und leben nicht für die Arbeit.

### 3.3.3 Kontrolle aufgeben

Doch weshalb ist das Mass der Selbstbestimmung in so vielen Organisationen nach wie vor dürftig? Der Hauptgrund liegt wohl im Menschenbild der Führung. Wenn ein Mensch grundsätzlich als faul wahrgenommen wird, als Person, die niemals freiwillig gute Leistungen zeigen würde, führt das entweder zu einer hohen Kontrolle oder zu einem Leistungslohn. Geht die Leitung jedoch davon aus, dass ihre Mitarbeiter grundsätzlich motiviert und leistungsbereit sind, ist weder Kontrolle noch ein Leistungslohn erforderlich, damit die Mitarbeiter grosses Engagement zeigen.

Ein weiterer Grund ist der befürchtete Kontrollverlust der Führung. Einige Vorgesetzte können sich eine Verminderung der Kontrolle nur wie in der nebenstehenden Darstellung vorstellen.



Abbildung 4: Schmidt-sucht-Schmidtchen (Sprenger 2009:245)



Vertrauen ist der Schlüssel! Vorgesetzte müssen ihren Mitarbeiter den Freiraum geben, den sie benötigen. Sie müssen die Möglichkeit haben, die Tätigkeit mit einer völlig anderen Methodik anzupacken. Pink (2009:110) schreibt: „Dabei ist erforderlich, der Versuchung zu widerstehen, Menschen kontrollieren zu wollen – und stattdessen alles Menschenmögliche zu versuchen, den tief sitzenden Sinn für Selbstbestimmung wiederzuerwecken.“

Den Mitarbeitern Selbstbestimmung zu erteilen, erfordert zuerst einmal ein radikales Umdenken in der Frage, was ein Arbeitsverhältnis ist. Ist eine Anstellung ein Abkaufen von Zeit? Ich bezahle dich und du gibst mir dafür deine Zeit? Sprenger (2002:242) schreibt: „Die Arbeitszeit [wird] als fremdgesteuerte, ent-individualisierte Zeit, nicht selten als „abgekauftes Leben“ empfunden.“ Und genau das muss geändert werden. Mitarbeiter sollen zur Arbeit kommen, weil sie sich in ihrem Job verwirklichen können, weil sie im Job eine echte Herausforderung erleben, die sie im Leben weiterbringt. Sie sollen zur Arbeit erscheinen, weil ihr Dazutun einem höheren Sinn dient. Sie sollen nicht nur deshalb erscheinen, weil der Arbeitgeber ihnen Zeit abgekauft hat. Menschen sind keine Produkte. Wenn man Menschen anstellt, kauft man keine Leistung ein, sondern holt Leute ins Boot, die helfen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Natürlich gibt es auch Ausnahmen. Nicht alle Menschen sind in der Lage in einer Struktur mit viel Selbstbestimmung zu arbeiten. Es kann entweder am Können oder am Wollen fehlen. Vielleicht kann jemand nicht so arbeiten, weil das Selbstmanagement eine zu grosse Herausforderung darstellen würde. Möglicherweise ist jemand in seinen Begabungen nicht dazu veranlagt, in einer solchen Arbeitsweise tätig zu sein. In solchen Fällen ist eine nahe Führung erforderlich. Möglicherweise ist es dennoch möglich, den Mitarbeiter im Kleinen zu fördern, Selbstbestimmung zu lernen.

Wenn ein Mitarbeiter grundsätzlich in der Lage wäre, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, dies jedoch nicht will, ist das Arbeitsverhältnis kritisch. Es mangelt an der inneren Einstellung. Der Gedanke liegt nahe, dass der Mitarbeiter kein sonderliches Interesse hat, seinen Arbeitsbereich selbstständig zu verbessern. Möglicherweise erfüllt die Arbeit für ihn lediglich den Zweck, sich die Freizeit zu finanzieren. Bleibt diese Situation auch über längere Zeit unverändert, wird die Zusammenarbeit kaum mehr fruchtbar werden. Zwar ist es gut möglich, dass der Mitarbeiter seine Arbeit zuverlässig und in guter Qualität erledigt, er wird den Arbeitsbereich jedoch nicht fortschrittlich verändern. Eine Trennung scheint sinnvoll.

### **3.3.4 Konkrete Umsetzungsmassnahmen**

Sprenger (2002:242) bringt es auf den Punkt, wenn er schreibt: „Alles, was Menschen wollen, ist wählen können.“ Doch wie könnte das im Arbeitsalltag ganz konkret aussehen?

### *Tätigkeit*

Es ist eine grosse Motivationsquelle, wenn Mitarbeiter an etwas arbeiten können, das ihnen Spass macht. Weltweit nehmen einige Unternehmen an einer „20-Prozent-Zeit“-Initiative teil. Die Idee basiert darauf, dass die Mitarbeiter während einem Tag pro Woche an einem eigenen Projekt arbeiten können. Das Grossunternehmen Google hat diese Regelung beispielsweise längstens in sein Arbeitsumfeld integriert. Daraus entstanden grossartige Erfindungen wie Google News, Gmail, Google Talk, Google Sky oder Google Translate. (Pink 2009:118) Natürlich sollte die Zeit nicht genutzt werden, um irgendwelche privaten Angelegenheiten zu erledigen. Stattdessen sollen echte Ideen zu Gunsten des Unternehmens angedacht und später umgesetzt werden. Es könnte sich beispielsweise auch um die Organisation eines guten Teamevents, einer neuen Geschäftsidee oder einer Prozessverbesserung handeln. Die Ideen können auch gemeinsam im Team erarbeitet werden. Begleitet wird das Projekt dann idealerweise durch den Vorgesetzten, wobei das nicht zwingend ist. Denkbar ist natürlich auch, dass es sich nicht um 20% der Zeit, sondern lediglich um zwei Stunden pro Woche handelt.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Mitarbeitern zwei volle Tage im Jahr freizugeben, damit sie einen Tag lang woanders mitarbeiten können; zum Beispiel in einer anderen Abteilung des Unternehmens, in einer ehrenamtlichen Tätigkeit oder in einer anderen Organisation. Ziel dabei ist es, für Verbesserungsideen der eigenen Arbeit inspiriert zu werden. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter selbst entscheidet, was er wo tun möchte.

Aber auch in der alltäglichen Tätigkeit ist es wichtig, dass die Mitarbeiter über ihre Arbeit selbst entscheiden können. Sobald es um die Detailplanung geht, wann welche Aufgabe erledigt wird, sollte die Entscheidung beim einzelnen Mitarbeiter liegen. Selbstverständlich muss der Mitarbeiter dabei das Gesamtinteresse des Unternehmens beachten und sich an den Zielen der Gesamtheit orientieren.

### *Ort und Zeit*

Maximale Selbstbestimmung in Bezug auf den Faktor Zeit bedeutet, keinerlei Arbeitszeiten vorzugeben. „In der Vergangenheit wurde Arbeit primär durch Zeiteinsatz definiert, das Ergebnis war dabei von sekundärer Bedeutung. Wir müssen dieses Modell ändern, ganz egal, um welche Branche es sich handelt. Es ist an der Zeit, die Formulare für das Zuspätkommen, die altmodische Stechuhren und die gesamte veraltete Denkweise des Industriezeitalters über

Bord zu werfen.“ (Pink 2009:125) Dabei geht es für den Mitarbeiter darum, „das Privatleben mit den Anforderungen der Berufstätigkeit in Übereinstimmung zu bringen.“ (von Rosenstiel 2009:138)

Grundsätzlich ist für den Arbeitgeber nicht relevant, wann die Arbeit erledigt wird, sondern vielmehr, dass sie erledigt wird. Dabei muss natürlich berücksichtigt werden, dass es ein „tragbaren Kompromiss zwischen den Erfordernissen des Betriebes und den Wünschen der Belegschaft darstellt.“ (Von Rosentstiel 2009:138) So muss natürlich koordiniert werden, wann gemeinsame Besprechungen stattfinden oder wann die Kundenservice-Zeiten sind.

Ebenfalls sollte den Mitarbeitern auch die Möglichkeit eingeräumt werden zu entscheiden, wo sie die Arbeit erledigen möchten. Wieso nicht die Kundenhotline von zu Hause aus betreiben, oder eine Sitzung in einem Kaffee abhalten?

#### *Methodik*

Die technischen Hilfsmittel sollten nach Möglichkeit vom Mitarbeiter frei wählbar sein. Ob er nun Excel oder Word für ein Formular verwendet, sollte ihm überlassen sein. Natürlich sind Tipps und Hilfestellungen vom Vorgesetzten erwünscht, die Entscheidung sollte aber beim Mitarbeiter selbst liegen.

Gerade bei Routinearbeiten, wie beispielsweise dem Einpacken von Postsendungen, sollte die Vorgehensweise vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden können. Es ist frustrierend, wenn bereits jeder Handgriff vorbestimmt ist. Der Mitarbeiter sollte entscheiden können, wie er seine Arbeit ausführt. Der Vorgesetzte kann seinem Mitarbeiter empfehlen eine Arbeit auf diese oder jene Weise zu erledigen. Die Entscheidung liegt jedoch alleine beim Mitarbeiter.

#### *Team*

Nebst dem was, wie, wo und wann sollte der Mitarbeiter auch Einfluss nehmen können, mit wem er die Arbeit ausführt. Es ist sinnvoll, das ganze Team bereits in den Rekrutierungsprozess miteinzubeziehen. Schliesslich ist von einem Rekrutierungsentscheid immer die ganze Abteilung betroffen. Ebenfalls ist es wichtig, das Team in der Probezeit eines neuen Mitarbeiters zu befragen. Wenn es in der Probezeit noch nicht harmoniert, ist eine frühzeitige Trennung wohl das Beste.

### **3.3.5 Was Selbstbestimmung nicht bedeutet**

Möglicherweise erweckt das oben Beschriebene den falschen Eindruck, dass die Führungsperson in einer solchen Arbeitsweise überflüssig wird. Das Gegenteil ist der Fall: Eine solche Arbeitsweise verlangt viel mehr vom Vorgesetzten, als wenn er der alleinige Entscheidungs-

träger ist. Selbstbestimmung bedeutet nicht das Abschieben von Verantwortung. Der Vorgesetzte ist in der Arbeitsweise dafür verantwortlich, jederzeit Hilfestellung zu bieten, wenn der Untergebene in seiner Tätigkeit nicht weiter kommt. Es ist seine Aufgabe, ihn beratend und fördernd zu begleiten. Wenn sich der Mitarbeiter in seiner Aufgabe alleine oder im Stich gelassen fühlt, ist der Zweck der Selbstbestimmung definitiv verfehlt. Bei der Selbstbestimmung geht es darum, dass der Mitarbeiter sein ganzes Potenzial ausspielen kann. Im Idealfall managt er seinen Arbeitsbereich mithilfe eines beratenden Coachings seines Vorgesetzten.

### **3.4 Faktor 2: Job-fit**

Job-Fit bezeichnet die ideale Kombination zwischen den Anforderung des Jobs und den Fähigkeiten des Mitarbeiters. Es ist der Beruf, der herausfordert, ohne zu unter- oder überfordern. Knecht schreibt (2002:131): „Der optimale Job-fit oder Personaleinsatz ist ein Organisations- und ein Führungsproblem. Das heisst, Stellen und Arbeitsplätze sind so einzurichten und organisatorisch so zu vernetzen, dass Menschen darin motiviert arbeiten können. Die Mitarbeiter sind entsprechend anzuleiten, aus- und weiterzubilden, dass sie ihre Aufgaben sicher und effizient erfüllen können.“ Die Sicherstellung von Job-fit ist also in erster Linie eine wichtige Führungsaufgabe. Die Mitarbeiter können sich zwar auf einen Job bewerben, wenn sie das Gefühl haben, er passe gut auf ihre Profile. Oder sie können kündigen, wenn sie merken, dass sie der Job über- oder unterfordert. Innerhalb des Jobs sind sie aber fast immer darauf angewiesen, dass ihnen der Vorgesetzte hilft, die Tätigkeit so anzupassen, dass der Job eben passt.

Ebenfalls miteingeschlossen ins Job-fit ist der zeitliche Aspekt der Arbeitsauslastung. Eine zu hohe oder zu tiefe Arbeitsauslastung führt ebenfalls zu Unter- oder Überforderung. Es ist also nicht nur Inhalt des Berufs, sondern eben auch die Menge an Arbeit, die massgeblich zu einem idealen Job-fit beiträgt.

#### **3.4.1 Das Flow-Modell**

Wir Menschen sind sehr unterschiedlich in unserer Veranlagung. Was den einen Menschen überfordert, ist für einen anderen Menschen eine Unterforderung. Es stellt sich also die Frage, wie der Job-fit gemessen werden kann. Der ungarische Psychologe Mihály Csíkszentmihályi entwarf 1975 das sogenannte Flow-Modell. Es lässt sich graphisch folgendermassen darstellen:

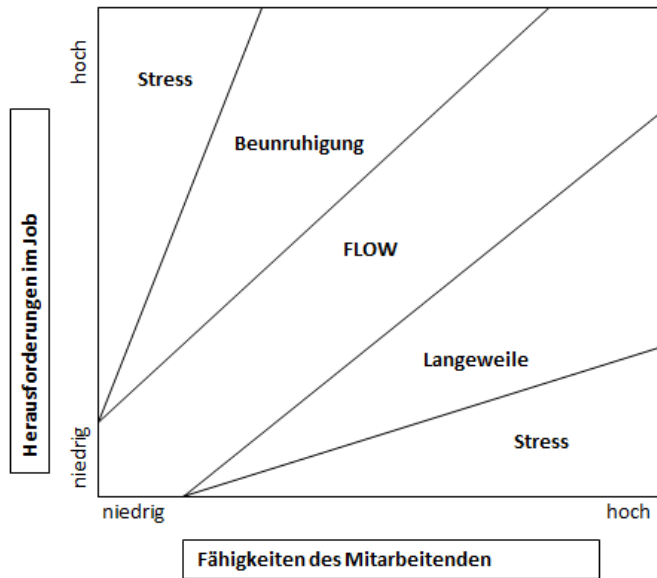


Abbildung 5: Das Flow-Modell (von Rosenstiel 2009:141)

Ein Mitarbeiter mit tiefen Fähigkeiten wird zu viel Herausforderung also schnell als Beunruhigung oder gar Stress wahrnehmen. Hingegen ist es schon fast schwierig, einem hochbegabten Mitarbeiter genügend anspruchsvolle Arbeiten zuzuteilen, da er sich schnell von seinem Job gelangweilt fühlt.

Der Idealzustand ist also der FLOW. Ein fast schon symbiotisches Zusammenspiel zwischen Fähigkeit des Mitarbeiters und Ansprüche im Job. Von Rosenstiel schreibt (2009:141): „Der Einzelne und seine Aufgabe sind geradezu Eins; die Arbeit geht, verbunden mit einem Hochgefühl, wie selbstverständlich von der Hand; im Extremfall vergisst man Zeit und Stunde, wundert sich schliesslich nach Abschluss der Handlung bei einem Blick auf die Uhr, wie spät es bereits ist.“

Ein Flow-Erlebnis oder ein Flow-Zustand führt zu einem Gefühl der Erfüllung. Es ist die Sicherheit, den Job zu beherrschen und in der Aufgabe völlig aufzugehen. Wenn dieser Zustand erreicht werden kann, wird die Arbeit selbst zur schönsten Belohnung. Und „dieses Gleichgewicht erzeugt ein derartiges Ausmass an Konzentration und Zufriedenheit, dass es mit Leichtigkeit andere, alltäglichere Erfahrungen übertraf.“ (Pink 2009:142) Es sollte deshalb möglichst viel investiert werden, dieses perfekte Gleichgewicht zu erreichen. Sind die Mitarbeiter in der richtigen Aufgabe, werden sie nicht nur mehr leisten, sondern sie werden vor allem auch sehr zufrieden mit ihrer Arbeitsstelle sein. Teresa Amabile (Professorin an der Universität in Harvard) schreibt dazu: „Das Verlangen, etwas zu tun, weil Sie es ausgesprochen erfüllend und persönlich herausfordernd finden, inspiriert die höchsten Ebenen der Kreativität, egal, ob in Kunst, Wissenschaft oder Wirtschaft.“ (Pink 2009:142)

Das Gegenteil ist der Fall, wenn der Mitarbeiter unterfordert ist. Philippe Rothlin schreibt in seinem Buch „Diagnose Boreout“ (Boreout könnte auf Deutsch mit „Ausgelangweilt-Sein“ übersetzt werden) (2007:13): „Der Boreout als das Gegenteil des Burnouts besteht aus den drei Elementen Unterforderung, Desinteresse und Langeweile am Arbeitsplatz.“ Mag das Wort Boreout eine etwas witzige Wortkreation sein, ist das, was dahintersteckt ein echtes Problem, das psychisch sehr belastend sein kann. Mitarbeiter, die bei der Arbeit unterfordert sind, werden nicht nur ineffizient, sondern neigen auch zu schwierigen Verhaltensstrategien: „Damit verknüpft sind langfristig angelegte Verhaltensstrategien, die der Arbeitnehmer anwendet, um bei der Arbeit ausgelastet zu wirken und sich Arbeit vom Leibe zu halten.“ (Rothlin 2007:13) Unterforderung ist dermassen frustrierend für den Mitarbeiter, dass er arbeitsscheu wird, um sich von noch mehr Frustration fernzuhalten. Unsinnigerweise wird mit diesem Verhalten seine Unterforderung sogar noch vergrößert.

### **3.4.2 Der Schlüssel: Personalentwicklung**

Ein Mitarbeiter wird wohl kaum zwanzig Jahre lang die gleiche Arbeit verrichten und während all der Jahre immer genügend herausgefordert sein, um in einen Flow-Zustand zu gelangen. Normalerweise lernt ein Mitarbeiter etwas und wenn er es kann, fordert ihn das Gelernte nicht mehr gleich heraus, wie zu Beginn. Deshalb ist es fast zwingend, dass eine Unternehmung ständig in Bewegung ist. Die Mitarbeiter müssen ständig die Möglichkeit haben, etwas zu lernen. Sie müssen sich ständig verbessern können. Dieses Selbstverständnis lässt sich gut im Spitzensport beobachten. Nachdem Usain Bolt einen neuen Weltrekord über 100 Meter aufgestellt hatte, kündigte er wenig später an, dass er noch schneller laufen könne. Als Spanien Fussball-Weltmeister wurde, wollten sie als erstes Team Welt- und Europameister hintereinander werden. Und auch Roger Federer, der schon alles gewonnen hat, findet ständig ein Lernfeld, in welchem er sein Spiel noch perfektionieren kann.

Ein Flow-Erlebnis im Job stellt sich nur ein, wenn der Mitarbeiter die innere Einstellung besitzt, ständig zu lernen und sich zu verbessern. Es muss der Wille des Mitarbeiters sein, weiterzukommen. Eine Beförderung anzustreben kann sehr unterschiedliche Motivationen haben. Es kann sein, dass jemand extrinsische Gründe dafür hat. Vielleicht erhofft er sich einen Prestigegewinn. Oder er möchte ein besseres Salär einheimsen. Wirklich nachhaltig ist aber nur die intrinsische Motivation, dass der Mitarbeiter eine neue Herausforderung sucht, da er größere Fähigkeiten besitzt, als er in einer alten Aufgabe einsetzen musste.

Für eine gute Personalentwicklung muss der Vorgesetzte in erster Linie etwas können: Er muss seine Mitarbeiter kennen! „Die Weiterbildung meiner Mitarbeiter fängt damit an, dass

ich ihr Potenzial erkenne, dass ich überhaupt erkenne, was sie an Fähigkeiten und Talenten mitbringen.“(Donders 2001:52) Erst wenn diese Voraussetzung gegeben ist, kann er entsprechend handeln und dem Mitarbeiter die richtigen Tätigkeiten zuteilen. Was für Möglichkeiten hat dann also der Leitende, um seine Mitarbeiter bei der Arbeit in einen Flow-Zustand zu bringen?

#### *Das Verhältnis zwischen Führendem und Geführtem*

Während meiner IGW-Ausbildung hatte ich das Privileg, von einem sehr guten Coach begleitet zu werden. Da ich nicht am selben Ort wie er arbeitete, war er jedoch nicht mein Vorgesetzter. Wir hatten ein Coaching-Verhältnis. Ich konnte mit meinen Schwierigkeiten kommen und wir tauschten aus. Er erzählte, wie er das anpacken würde, ohne mir eine Vorgabe zu machen, wie ich es tun sollte. Auch dort wo wir unterschiedlicher Meinung waren, tat er einfach seine Meinung kund, ohne mich unbedingt überzeugen zu wollen. Ein solches Verhältnis stelle ich mir zwischen Führendem und Geführtem vor. In einem solchen Verhältnis sind natürlich beide gefordert. Der Mitarbeiter muss seine Arbeit selber mehr reflektieren. Er kann nicht einfach zur Arbeit erscheinen und tun, was man ihm sagt. Er ist gefordert, seinen Arbeitsbereich selber zu verbessern. Auch den Führenden fordert dieses Verhältnis mehr. Es bedingt einen ständigen Austausch. Ein jährliches Mitarbeitergespräch ist definitiv zu wenig. Gerade wenn ein Mitarbeiter Mühe hat, selbstständig zu arbeiten, benötigt es die wiederkehrende Frage vom Vorgesetzten an seinen Mitarbeiter: „Was hätte man im Vorgehen noch besser machen können?“ Oder: „Wie können wir das in Zukunft verbessern?“ Solche und ähnliche Fragen fördern Innovation und Kreativität beim Mitarbeiter.

Die Antworten auf solche Fragen sollten unbedingt auch als Ziele definiert und dokumentiert werden. Ziele sollten stets genau formuliert, erreichbar und messbar sein. Ausserdem brauchen Ziele einen definierten Zeitraum, bis wann sie erreicht sein sollen. Im Zusammenhang mit der Arbeit sollten Ziele sowohl Leistungs- als auch Lernziele beinhalten.

#### *Entwicklungspotenziale innerhalb des Jobs finden*

Bewusste Mitarbeiterentwicklung bedeutet, dem Mitarbeiter die Lernfelder innerhalb seiner Aufgaben aufzuzeigen. Es ist die Kunst nicht zu vermitteln: „Ich bin in diesem Bereich nicht zufrieden mit dir und darum musst du es besser machen.“ Das erzeugt nur Druck und führt mit Sicherheit nicht zu einem Flow-Zustand. Stattdessen sollte es vielmehr ein Dialog sein: „Was meinst du, wo könntest du noch etwas dazulernen? Was wäre für dich ganz persönlich ein Fortschritt.“ Die Lernfelder müssen natürlich unbedingt vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden. Auch hier ist der Führende nur der Coach, der auf Lernfelder hinweist. Schlussend-

lich soll sich ja der Mitarbeiter entwickeln. Wobei er sich kaum in eine Richtung entwickeln wird, die er gar nicht unbedingt möchte.

Wichtig ist dabei, dass der Mitarbeiter in Bezug auf die Lernfelder Feedback erhält. Ein Sportler entwickelt ein enormer Wille zur Verbesserung, weil er häufiges und sehr konkretes Feedback hat. Es gehört zum Daily-Business jeder Fussballprofi-Mannschaft das letzte Saisonspiel auf Video auszuwerten.

In der breit angelegten Studie von Frederick Herzberg kam heraus, dass der wichtigste Motivationsfaktor „Achievement“ also „Erfolg“ oder „Leistung“ ist (Herzberg 2010:60). Der Mensch hat einen Grundmotor, er möchte leisten, er möchte Erfolg haben in seiner Aufgabe. Die amerikanische Psychologin Carol Dweck bringt das auf den Punkt, wenn sie sagt: „Anstrengung ist eines jener Dinge, die dem Leben einen Sinn geben. Anstrengung bedeutet, dass man sich um etwas bemüht, was einem so wichtig ist, dass man dafür bereit ist, zu arbeiten. Es wäre schon ein sehr armseliges Dasein, wenn man die Dinge nicht schätzen könnte und nicht bereit wäre, dafür eine Anstrengung zu unternehmen.“ (Pink 2009:154)

Frederick Herzberg schreibt, wie wichtig der Zusammenhang zwischen Erfolg und Anerkennung ist: (Herzberg 2010:60) „An important aspect of the effectiveness of recognition for producing high job attitudes is some achievement as a basis for the recognition.“ Herzberg schreibt hier, dass die Basis für Anerkennung Erfolg oder Leistung ist. Die beiden Faktoren Leistung und Anerkennung stehen also in einem nahen Verhältnis und befruchten sich gegenseitig. Anerkennung führt zu noch höheren Leistungen und Leistung führt zu Anerkennung.

Auf die Frage, was für die Mitarbeiter besonders motivierend ist, würden wohl viele mit „Anerkennung“ oder „Wertschätzung“ antworten. Hinter dem Faktor Wertschätzung können jedoch sehr unterschiedliche Motive stecken. Das Motiv könnte extrinsisch sein. Das würde bedeuten, dass jemand Wertschätzung möchte, damit die Leute besser über ihn denken. Gerade Menschen mit schwachem Selbstwert erhoffen sich oft von ihren Mitmenschen, dass diese sie wertschätzen, damit sie sich selber besser akzeptieren können. Das Motiv ist extrinsisch, da der Gewinn aus der Wertschätzung nicht direkt auf die Arbeit bezogen ist, sondern einen anderen Gewinn, wie beispielsweise einen Prestigegewinn, zur Folge hat. Andere haben ein intrinsisches Interesse an Anerkennung. Sie wollen in erster Linie ein Feedback auf ihre geleistete Arbeit. Die Mitarbeiter müssen wissen, ob das, was sie leisten, gut ist. Die Frage nach der Wertschätzung ist in einem solchen Fall also vielmehr das Verlangen nach positivem Feedback, als nach einem Schulterklopfen.

### *Tätigkeitswechsel*



Ist eine Aufgabe eher monoton und Routinearbeit, ist es nahliegend, dass ein Mitarbeiter schnell unterfordert ist mit der Aufgabe. Deshalb sollte darauf geachtet werden, dass solche Aufgaben auf möglichst viele Mitarbeiter aufgeteilt ist. Natürlich muss nicht jede Tätigkeit, die ein Mitarbeiter ausführt, herausfordernd sein. Ansonsten wird das Gesamtpaket schnell zur Überforderung. Ein gewisser Routineanteil ist durchaus gewünscht.

Wenn ein Mitarbeiter zunehmend aus seiner Arbeit herauswächst und die Herausforderung stetig sinkt, ist es möglicherweise sinnvoll, ihm neue Arbeiten zuzuteilen, die bis anhin einem anderen Mitarbeiter zugewiesen waren. Das muss nicht unbedingt eine Beförderung bedeuten oder mehr Verantwortung für den Mitarbeiter, sondern lediglich, dass sich für den Mitarbeiter ein neues Lernfeld eröffnet. Zudem tut es einer Abteilung gut, wenn verschiedene Personen über die unterschiedlichen Aufgaben Kenntnisse haben. Verlässt eine Person die Organisation, kann das in der Folge gut aufgefangen werden.

#### *Tätigkeitserweiterung; Zuweisung Spezialaufgaben*

Eine weitere Möglichkeit, den Mitarbeiter in einen idealen Job-fit zu führen, ist, die Tätigkeit zu erweitern. Dazu eignen sich Projekte besonders gut. Jede Unternehmung hat nebst dem Tagesgeschäft irgendwelche Projekte. Das sind geeignete Möglichkeiten, Mitarbeiter in neue Lernfelder zu führen. In Projektarbeiten ist der Anteil an Innovation und Kreativität oft besonders hoch, was sich grundsätzlich sehr positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Zudem ist auch das Zusammenarbeiten mit Mitarbeiter einer fremden Abteilung eine gute Abwechslung, die sich auch für den eigenen Arbeitsbereich inspirierend auswirken kann.

Eine andere Möglichkeit ist die Zuweisung von Spezialaufgaben. Vielleicht braucht es für eine Aufgabe eine Ansprechperson oder jemanden, der für einen Prozess verantwortlich ist. Bei der Vergabe solcher Spezialtätigkeiten sollte bewusst darauf geachtet werden, dass die Arbeiten nicht immer derjenigen Person zugeteilt werden, welche am meisten Erfahrung hat, sondern bewusst auch Mitarbeiter zugeteilt werden, die aus dieser Arbeit etwas lernen können.

Ist ein Mitarbeiter fähig, personelle Führung zu übernehmen und ist er auch gewillt sich in diese Richtung zu entwickeln, kann die Tätigkeit auch entscheidend erweitert werden, indem Teamleader-Stellen geschaffen werden. Insbesondere in einem Führungsverhältnis, das viel Zeit für Reflexion und Ziele benötigt, ist eine zu grosse Leitungsspanne nicht sinnvoll. Mehr als fünf bis sechs Leute zu führen ist aus Zeitgründen bereits eine grosse Herausforderung.

Zusammengefasst könnte man sagen, dass sich die Leitung nicht davor scheuen sollte, Strukturen, Stellenbeschriebe und Verantwortungen immer wieder neu zu definieren, damit sich daraus für die Mitarbeiter stetig neue Lernfelder und Entwicklungsmöglichkeiten ergeben. Vielleicht aus Bequemlichkeit oder aus Zeitgründen werden solche Überlegungen oft noch zu wenig gemacht. Das führt dazu, dass vor allem junge Mitarbeiter den Arbeitgeber alle drei bis fünf Jahre wechseln. Was nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen kaum sinnvoll ist. Personalentwicklung ist nicht nur in karriereorientierten Organisationen wichtig, sondern in jeder Organisation. Denn eine gute Personalentwicklung führt langfristig gesehen zu Arbeitszufriedenheit.

### **3.4.3 Was, wenn sich jemand nicht entwickeln will?**

Es gibt natürlich immer die Menschen, die kaum oder nur sehr wenig Motivation zeigen, sich zu entwickeln. Für sie ist jedes Mitarbeitergespräch eine Bedrohung und jedes Ziel (sei es Leistung oder Lernziel) setzt sie unter Druck. Für ein solches Verhalten gibt es verschiedene Erklärungen. Vielleicht ist die Person wirklich an der Grenze ihrer Fähigkeiten und somit nicht in der Lage sich weiterzuentwickeln. Möglicherweise ist die Person so sehr mit privaten Sorgen oder zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz belastet, dass es bei der Arbeit mehr ums Überleben geht, als darum, die eigene Leistung verbessern zu wollen. Es kann aber auch sein, dass eine Person zwar kann, aber nicht will. Zum Beispiel wenn die Person ausschliesslich für die Freizeit lebt und die Arbeit nur dazu dient, sich die Freizeit zu finanzieren. Für solche Mitarbeiter ist Personalentwicklung nur dann spannend, wenn sie zusammen mit einer Gehaltserhöhung kommt. Personalentwicklung ohne Gehaltserhöhung ist für diese Sorte von Mitarbeiter vielleicht sogar lästig. Im schlimmsten Fall wird sie sogar als Ausbeutung wahrgenommen.

In solchen Fällen sollte versucht werden, klärende Gespräche zu führen. Denn schlussendlich dient die Personalentwicklung sowohl der Unternehmung, als auch der Arbeitszufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters. Pink (2010:159) schreibt: „Wenn wir einmal erkannt haben, dass die Grenzen zwischen Beruf und Spiel nur künstlich sind, können wir die Dinge in die Hand nehmen und den schwierigen Versuch starten, das Leben lebenswerter zu machen.“

## **3.5 Faktor 3: Sinnerfüllung**

Mit diesem Faktor eröffnet sich ein weiterer zentraler Aspekt, den es benötigt, um eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Pink (2010:163) findet: „Menschen, die zutiefst motiviert sind – ganz zu schweigen von jenen die leistungsfähig und zufrieden sind -, verknüpfen ihre

Bedürfnisse mit höheren Motiven als dem ihrer eigenen Person.“ Auch der Erfinder des Flow-Modells Mihály Csíkszentmihályi sagte einst: „Man kann kein wahrhaft grossartiges Leben führen, ohne zu fühlen, dass man selbst zu etwas Grösserem und Dauerhaftem gehört, als man selbst ist.“ (Pink 2010:174)

### 3.5.1 Das Heer der Freiwilligen

Im Jahre 1995 hatte eine profitable und namhafte Unternehmung eine zündende Idee: Sie wollte die grösste elektronische Enzyklopädie erschaffen, die es gibt. Sie finanzierte Tausende von Artikeln, die von professionellen Autoren und Herausgeber geschrieben wurden. Gut bezahlte Manager sorgten für einen professionellen Projektplan. Terminvorgaben und Budget wurden konsequent eingehalten. Das Produkt sollte zuerst als CD-ROM und später dann auch online verkauft werden. Fast zur gleichen Zeit startete ein anderes Projekt: Eine Enzyklopädie sollte online erscheinen und kostenlos für jedermann zur Verfügung stehen. Geschrieben werden die Artikel von zehntausenden von Autoren, die ohne Entgelt, einfach aus reinem Vergnügen, die Artikel schreiben und editieren.

Hätte man vor 18 Jahren gefragt, was sich wohl am Markt durchsetzen wird, hätte man den Hobbyautoren im Gegensatz zum kapitalreichen Profitunternehmen mit ihren professionellen Autoren wohl kaum eine Chance zugestanden. Doch die Realität sieht anders aus: Am 31. Oktober 2009 stellte Microsoft sein Produkt MSN Encarta und ihre Online-Enzyklopädie ein. Während sich das zweite Modell – Wikipedia – zur grössten und beliebtesten Enzyklopädie der Welt mit ungefähr 13 Millionen Artikel in mehr als 260 Sprachen entwickelt hat. (Pink 2010:25ff)

Nun könnte man vielleicht denken, dass das eine Ausnahme ist. Aber gerade in hoch innovativen Branchen, wie der Technologie-Branche, gibt es vergleichbare Modelle. Beispielsweise der freizugängliche Web-Browser Firefox, die Server-Betreiber Linux, das Mobile-Betriebssystem Android oder die Webserver Software „Apache“. Alle diese Softwares sind von unzähligen Hobbyprogrammierern entwickelt worden und können gratis bezogen werden. (Pink 2010:32ff)

Doch wieso investieren diese Autoren oder Programmierer so viel ihrer Freizeit? Der Grund ist wohl, dass es diesen Menschen einfach Freude bereitet, sich mit diesen Aufgaben zu beschäftigen. Sie wollen etwas kreieren. Und sie wollen Teil von etwas Grösserem sein, als sie selbst sind. Sie wollen zu dieser Bewegung gehören, welche dies oder jenes erreicht hat. Wenn Menschen bereit sind für etwas Sinnvolles ihre Freizeit zu opfern, wie sehr sind sie

dann bereit sich in ihrem Beruf leidenschaftlich einzusetzen, wenn es sich um etwas Sinnvolles handelt?

### 3.5.2 In der Bedürfnispyramide oben angelangt

Maslow erklärt über seine Bedürfnispyramide (2010:63): „Wenn alle Bedürfnisse unbefriedigt sind und der Organismus damit von den physiologischen Bedürfnissen beherrscht wird, können alle anderen Bedürfnisse einfach aufhören oder sie werden in den Hintergrund gedrängt.“ Das heisst, wenn jemand zum Beispiel an Hunger leidet, wird er sich nicht nach Wertschätzung sehnen, sondern er wird sich vor allem nach Nahrung sehnen.

Im Verlauf der jüngeren Weltgeschichte haben sich die Werte stark verändert. In der Nachkriegszeit des zweiten Weltkrieges war Arbeit die Sicherung der Existenz. Werte wie Disziplin, Fleiss, Unterordnung oder Anpassung beherrschten den Arbeitsalltag. Heute stehen wir an einem ganz anderen Punkt. Unsere Bedürfnisse haben sich verändert. Wir wollen eben nicht nur Nahrung, ein Dach über dem Kopf oder Zuneigung unserer Mitmenschen. Nein, im 21. Jahrhundert wollen wir auch Spass haben, unabhängig sein, ein interessantes und spannendes Leben führen. (Knecht 2000:83) Und wir wollen zu etwas Höherem beitragen. Als Gesellschaft leben wir auf einem sehr hohen Level, was unsere Bedürfnisse angeht. Daher werden auch die Bedürfnisse in Bezug auf die berufliche Tätigkeit je länger je anspruchsvoller.

Eine sinnvolle Arbeit kann für jeden Menschen sehr individuell sein. Ob eine Aufgabe als sinnerfüllend wahrgenommen wird, hängt sehr stark von der eigenen Prägung und Werterhaltung ab. Während für einen Archäologen seine Ausgrabungen die Rettung der Kultur ist, mag es für einen Postboten vielleicht unvorstellbar sein, seine Energie in Ausgrabungen von altem Plunder zu investieren. Hier einige Anzeichen dafür, dass eine berufliche Tätigkeit für eine Person sinnerfüllend ist.

- Der Mitarbeiter identifiziert sich in einem hohen Mass mit der Unternehmung.
- Der Mitarbeiter ist stolz, was die Unternehmung bereits erreicht hat.
- Der Mitarbeiter tut in seiner Freizeit ähnliche Dinge, wie in der beruflichen Tätigkeit.
- Der Mitarbeiter ist emotional bewegt, was als Unternehmen erreicht wird.

Für Rothlin (2007:107) ist eine sinnvolle berufliche Tätigkeit sogar Bestandteil des qualitativen Lohns. Jener Lohn, der nicht nur auf die monetären Entschädigungen wie Geldsalär achtet, sondern auch noch auf andere Aspekte, wie der Sinn der beruflichen Tätigkeit.

### 3.5.3 Vision vermitteln

In manchen Aufgaben ist der Sinn der Aufgabe dermassen offensichtlich, dass es kaum nötig ist, dass jemand den Sinn oder die Vision der Aufgabe betont. In anderen Aufgaben ist der Sinn nicht ganz so offensichtlich: „Sinn ist in der Arbeit nicht einfach enthalten, Sinn muss man entdecken.“ (Rothlin 2007:111) In diesen Fällen ist es notwendig, dass die Leitung immer wieder neu über den Sinn der Aufgabe spricht. Durch eine aktive Kommunikation können Mitarbeiter den Sinn besser erkennen und werden dadurch motiviert. Erneut Rothlin (2007:112): „Sie [die Kommunikation] kann helfen, Sinn in einer Tätigkeit überhaupt erst zu erkennen. Aktive Kommunikation kann Ihnen helfen, Ihre Aufgaben im Kontext des Unternehmens besser einordnen zu können.“

Wie gelingt es einer Organisation den Sinn der Arbeit ihren Mitarbeiter zu vermitteln? Der wohl wichtigste Aspekt ist, dass die Botschaft nicht allein eine intellektuelle Erkenntnis ist, sondern die Mitarbeiter echt berührt. Die Mitarbeiter sollen den Sinn ihrer Arbeit auf dem Herzen tragen. Dazu braucht es Emotionen und Gefühle. Pink (2010:169) zitiert in seinem Buch den amerikanischen Unternehmensberater Gary Hamel: „Die Ziele des Managements werden normalerweise mit den Worten „Effizienz“, „Vorteil“, „Wert“, „Überlegenheit“, „Fokus“ und „Differenzierung“ beschrieben. So wichtig diese Zielsetzungen auch sind, sie werden nie die Herzen der Menschen bewegen.“ „Die Wirtschaftsbosse“, so Hamel, „müssen einen Weg finden, um alltägliche Wirtschaftsaktivitäten mit tieferen mitreissenden Idealen, wie etwa Ehre, Liebe, Gerechtigkeit und Schönheit, zu erfüllen. Vermenschlichen Sie, was Menschen sagen, dann können sie möglicherweise auch vermenschlichen, was Sie tun.“ Die Werbebranche macht uns dieses Konzept vor. Produkte und Dienstleistungen werden vermenschlicht: Jade: „Ich fühl mich schön mit Jade.“ McDonald: „Ich liebe es.“ L’Oreal: „Weil ich es mir wert bin.“ PostAuto: „Wir bewegen Menschen.“ Honda: „Erst der Mensch, dann die Maschine.“

Im Bereich Sinnerfüllung haben christliche Non-Profit-Organisationen ein grosses Motivationspotenzial. Schlussendlich haben alle in irgendeiner Art und Weise das Ziel, die Gute Nachricht zu verbreiten und Menschen zu Jünger zu machen. Dieser Sinn deckt sich in einem sehr hohen Masse mit der Werthaltung und Ziele ihrer Mitarbeiter. Es ist meistens sogar der Grund, weshalb Menschen bei christlichen Non-Profit-Organisationen arbeiten. Sie wollen die Botschaft Gottes verbreiten. Wenn es bereits säkularen Organisationen gelingt, ihren Zielen einen Sinn zu verleihen, wie viel mehr sollte es dann christlichen Non-Profit-Organisationen gelingen, den Sinn ihrer Arbeit ihren Mitarbeiter zu vermitteln.

### **3.6 Faktor 4: Entlöhnung**

Die bisherigen drei Faktoren waren allesamt intrinsisch. Das heisst: Der Gewinn aus dem Faktor hat einen direkten Zusammenhang mit der Arbeit. Zum Beispiel kann es motivieren, dass man eine hohe Verantwortung bei der Arbeit trägt. Oder man kann motiviert sein, weil man in der Aufgabe herausgefordert ist. Vielleicht motiviert auch der Sinn in der Arbeit. Beim Faktor Entlohnung verhält es sich etwas anders. Der Faktor ist extrinsisch. Man ist vielleicht motiviert, weil man bei der Arbeit viel verdient. Doch der Fakt, dass man viel verdient, motiviert alleine noch nicht, sondern erst, wenn man sich mit dem Geld, das man verdient, viel leisten kann. Wenn es motiviert, dass mit der Arbeit schöne Ferien ermöglicht werden, hat der Motivationsfaktor nur indirekt mit der Arbeit zu tun.

Dennoch nimmt das Thema Lohn im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert ein: „Der Lohn und die Zufriedenheit mit dem Lohn beschäftigen die Menschen schon lange, sei es aus Perspektive der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmenden, der Wissenschaft oder der Praxis.“ (Grotte 2008:79)

### **3.6.1 Intrinsische versus extrinsische Motivation**

Der Psychologieprofessor Edward Deci führte 1969 einen Versuch durch, welcher folgendermassen funktionierte. Jeder Teilnehmer kam in einen Raum und musste mit hölzernen Würfelsteinen drei Kombinationen anhand von Zeichnungen nachbauen. Deci sass dabei am selben Tisch und erklärte jeweils, was zu tun ist und stoppte das Experiment mit der Stoppuhr. Wenn die Teilnehmer jeweils zwei Zeichnungen mit den Würfeln nachgebaut hatten, unterbrach Deci die Sitzung und sagte, er wolle noch eine vierte Zeichnung holen. Diese müsse er aber noch ausdrucken. Er verliess daraufhin den Raum mit dem Hinweis, dass die Teilnehmer in der Zwischenzeit tun und lassen können, was sie wollen. Deci legte noch einige Zeitschriften auf den Tisch. Anstatt eine vierte Zeichnung zu holen, begab sich Deci jedoch während exakt acht Minuten hinter eine Spiegelwand und beobachtete, was die Teilnehmer in der Zwischenzeit taten. Ihn interessierte, ob sie sich weiterhin mit den Würfeln und dem Knobelspiel beschäftigten oder ob sie sich mit anderen Sachen ablenkten. Die Teilnehmer kamen während drei Tagen jeden Tag zu diesem Experiment. Dabei teilte Deci die Teilnehmer in zwei Gruppen auf. Am ersten Tag beschäftigten sich die Gruppen A und B während den acht Minuten Unterbruch in etwa gleich lang mit den Würfeln. Nämlich etwa dreieinhalb bis vier Minuten. Am zweiten Tag versprach Deci der Gruppe A, dass sie pro richtig gemachte Kombination einen Dollar bekommen (das entspricht heute etwa sechs Dollar). Die Gruppe B erhielt jedoch keine Belohnung für eine richtige Kombination. Erneut verliess er für acht Minuten den Raum und beobachtete, womit sich die Teilnehmer während seiner Abwesenheit be-

schäftigten. Die Gruppe B (ohne Bezahlung) beschäftigte sich etwa gleich lang mit den Würfeln wie am Vortag, also knapp vier Minuten. Die bezahlte Gruppe A interessierte sich aber viel mehr für die Würfel. Sie beschäftigte sich durchschnittlich sogar mehr als fünf Minuten mit den Würfeln, um etwas Vorsprung herauszuholen. Das Prinzip „Belohne mich und ich werde härter arbeiten“ stimmte in diesem Fall also überein. Am letzten Tag erhielten beide Gruppen wieder keine Belohnung für die Aufgabe. Erneut unterbrach Deci das Experiment und verliess für acht Minuten den Raum. Was nun geschah, ist äusserst interessant. Während die Gruppe B, die nie bezahlt wurde, sich im Gegensatz zu den beiden Vortagen etwas länger mit den Würfeln beschäftigten, etwa vier bis viereinhalb Minuten, beschäftigt sich die Gruppe A durchschnittlich nur noch zweieinhalb Minuten mit den Würfeln. Sie verloren das Interesse an den Würfeln also ziemlich rasch. (Pink 2010:15ff)

Die Gruppe B, die niemals bezahlt wurde, interessierte sich also etwas mehr für die Aufgabe. Ihre Motivation war eindeutig das Knobelspiel selber. Sie entwickelte offensichtlich Freude am Spiel, an der Kreativität, am Denken. Bei der Gruppe A war die Aufgabe aber plötzlich nicht mehr so interessant, nachdem sie am Vortag bezahlt wurden und nun am Schluss plötzlich nicht mehr. Man kann also folgende Theorie daraus ableiten: Der extrinsische Anreiz (finanzielle Belohnung) zerstörte geradezu die intrinsische Motivation. (Von Rosenstiel 2009:11) Die finanzielle Belohnung hatte zwar kurzfristig eine Leistungssteigerung zur Folge, über alle Tage gesehen wirkte sie jedoch sogar schädlich auf die Motivation der Teilnehmer.

Obwohl diese Erkenntnis durchaus bekannt ist, leben zahlreiche Organisationen eine andere Philosophie aus. Kurzfristig kann das Konzept der finanziellen Leistungsanreize durchaus motivierend wirken. Doch langfristig gesehen kann ein solches Anreizsystem Innovation und Kreativität verhindern. Als Kind bat mich mein Vater einmal um Hilfe im Garten. Wir mussten Steine einsammeln. Pro Eimer Steine, den wir ablieferten, erhielten mein Bruder und ich zehn Franken. Wir waren topmotiviert und sammelten Steine wie die Wilden. Nach dieser Aktion waren mein Bruder und ich aber ganz bestimmt nie mehr bereit, freiwillig und gratis Steine im Garten zu sammeln. Wer auf finanzielle Anreize setzt, muss damit rechnen, dass sein Personal nur noch nach diesem System motiviert wird.

So kommt es auch, dass manche Organisationen horrenden Löhnen an ihre Mitarbeiter bezahlen. Die Mitarbeiter würden anders gar nicht mehr motiviert sein. Sie wollen weder mehr Selbstbestimmung noch mehr Herausforderung. Sie wollen einfach nur mehr Lohn. „Wenn Menschen Profitziele erreichen wollen, jene Ziele letztendlich auch erreichen und dabei noch immer unzufrieden sind, bleibt vielen nur ein Ausweg, nämlich ein neues, höheres Ziel anzupei-

len – noch mehr Geld zu verdienen oder noch mehr Anerkennung von aussen zu erhalten. Sie glauben, sich damit auf dem Weg zum Glück zu befinden. Tatsache ist jedoch, dass sie auf dem besten Weg sind, in ihr Unglück zu rennen“ (Pink 2010:175)

Ein weiterer Beweis, dass der Lohn kein nachhaltiger Motivationsfaktor ist, zeigt Paul Ch. Donders (2001:152) in seinem Buch auf: „In Österreich wurde eine Untersuchung darüber durchgeführt, wie lange Leute motiviert sind, wenn sie eine spürbare Lohnerhöhung bekommen. Nicht nur 1%, sondern etwas, was sie richtig spüren. Wie lange hält die Motivation an? ... Zwei Wochen! Nach schlappen zwei Wochen ist das den Leuten bereits nicht mehr präsent, einfach wie weggeblasen.“

### 3.6.2 Entlohnung ist maximal ein Demotivator

Aufgrund der oben genannten Fakten kann man also pointiert sagen, dass ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter mit Geld nicht nachhaltig motivieren kann. Das soll aber nicht darüber hinweg täuschen, dass der Faktor Entlohnung eine grosse Rolle in der Arbeitszufriedenheit spielt. Gundela Grotte und Bruno Staffelbach haben 2008 ein Buch über ihre umfangreiche Studie zum Thema Lohnzufriedenheit geschrieben. Darin heisst es (2008:79): „Zufriedenheit mit dem Lohn führt zu höherer Zufriedenheit mit der Arbeit, mit dem Leben, mit der Work-Life-Balance und mit der beruflichen Laufbahn.“ Die Entlohnung mag zwar kein Motivator sein, doch wenn der Mitarbeiter nicht zufrieden ist mit dem Lohn, ist die Entlohnung eine starke Quelle der Unzufriedenheit.

Man könnte sich jetzt fragen, wie viel man also einem Mitarbeiter bezahlen muss, damit er ab seinem Lohn nicht unzufrieden wird. Das Problem ist, dass sich diese Frage niemals in einer Zahl feststellen lässt. Denn „wie die Höhe der Bezahlung erlebt wird, darüber entscheidet zudem nicht der absolute Wert des ausgezahlten Geldbetrages, sondern der so genannte **soziale Vergleich**.“ (von Rosenstiel (2009:146) Entscheidend ist nicht der eigene Lohn, sondern der eigene Lohn im Vergleich zum Lohn anderer Menschen mit ähnlichem Profil und Aufgabenstellung. Es geht also um die wahrgenommene Gerechtigkeit. „Der Mensch sucht nach Stimmigkeit, nach Konsonanz der Dinge, die er wahrnimmt. In diesem Sinne vergleicht er das, was er leistet und dafür an Entlohnung bekommt, mit dem, was andere leisten und dafür erhalten. Diese Relationen sollten ausgeglichen erscheinen.“ (Von Rosenstiel 2009:147). Hier spricht man von interner und externer Lohnfairness. Die interne Lohnfairness entspricht dem Vergleich zu den eigenen Mitarbeitern in derselben Organisation. Die externe Lohnfairness ist der Vergleich zu Mitarbeitern mit ähnlicher Aufgabenstellung und Leistung in anderen Orga-



nisationen. Kommt es im einen oder anderen Vergleich zu Unstimmigkeiten, ist die Gefahr hoch, dass es einen demotivierenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Lohnerhöhungen wirken dementsprechend zwar nicht motivierend, sie helfen jedoch zu vermeiden, dass sich der Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlt und so demotiviert wird. „Eine Gehaltserhöhung wird in aller Regel nicht „ausgesetzt“, um einen Mitarbeiter zukünftig besser zu motivieren und zu höherer Leistung anzuspornen. Vielmehr erfolgt eine Gehaltserhöhung normalerweise, um damit eine sich entwickelnde Unzufriedenheit wegen schon längst unter Beweis gestellter Leistung (subjektiv!) auszugleichen.“ (von Rosenstiel 2009:146)

Nur Menschen die aufgrund ihrer Situation oder ihres Lebensstils bitter auf das Geld angewiesen sind, sind auf die absolute Höhe des Geldbetrags fixiert. In solchen Fällen ist auch weniger entscheidend, wie viel der Mitarbeiter verdient.

### **3.6.3 Wann finanzieller Anreiz trotzdem motivierend wirkt**

Es muss aber nicht zwingend der Fall sein, dass eine finanzielle Belohnung keine Nachhaltigkeit hat. Ist sie richtig eingesetzt, kann eine finanzielle Belohnung sehr motivierend sein. Sie muss nur unerwartet und unmittelbar nach einer Leistung kommen. Wenn ein Leiter seinen Mitarbeiter sagt: „Wenn ihr die Sendungen bis heute Abend alle verpackt habt, bezahle ich euch morgen das Mittagessen.“, werden die Mitarbeiter zwar kurzfristig motivierter an die Arbeit gehen, jedoch das nächste Mal umso unmotivierter sein, die Sendungen zu verpacken, wenn sie keine Belohnung erwarten können. Wenn der Leiter jedoch am Abend nach getaner Arbeit sagt: „Danke vielmals dass ihr die Sendungen noch alle bis heute Abend verpackt habt, dafür lade ich euch morgen zum Mittagessen ein.“, hat die Belohnung einen völlig anderen Charakter. Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und werden das nächste Mal gerne einen zusätzlichen Effort leisten, auch ohne ein Mittagessen am Folgetag zu erwarten. Von Rosenstiel erklärt: „Nur in einem ganz speziellen Zusammenhang kann Geld offensichtlich als Motivator wirken und zwar dort, wo es einen unmittelbaren und auch zeitnahen Zusammenhang zwischen der im Rahmen der Tätigkeit erbrachten Leistung und der dafür gezahlten finanziellen Zuwendung gibt.“ (Von Rosenstiel 2009:146) Im Gegensatz zu einer angekündigten finanzieller Leistungsentgelt, wird eine solche Belohnung als Wertschätzung wahrgenommen. „In solchen Fällen stellt das Geld eine Rückmeldung für Leistung dar und wirkt somit als Motivator im Sinne von Anerkennung.“ (Von Rosenstiel 2009:146)

## **3.7 Fazit in Bezug auf christliche Non-Profit-Organisationen**

Menschen sind unterschiedlich veranlagt bezüglich intrinsischer und extrinsischer Motivation. Die Bibel lehrt uns jedoch, unseren Fokus nicht auf das Geld zu legen. In Lukas 16.13 heisst es: „Kein Knecht kann zwei Herren dienen; entweder er wird den einen hassen und den andern lieben, oder er wird an dem einen hängen und den andern verachten. Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon.“ In der Literaturarbeit konnte aufgezeigt werden, dass eine hohe extrinsische Motivierung nicht nur kurzfristigen und wenig positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat, sie ist auch noch entgegen den Aussagen der Bibel.

Christliche Non-Profit-Organisationen haben eine geeignete Grundvoraussetzung ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Normalerweise haben Non-Profit-Organisationen eher flache Hierarchien, womit ein Arbeitsmodell mit *hoher Selbstbestimmung* sehr gut möglich ist. Weiter besteht in vielen Non-Profit-Organisationen eine grosse Freiheit im Angebot der Produkte oder Leistungen. Nicht selten werden ganze Arbeitsbereiche aufgebaut, weil ein Mitarbeiter eine besondere Begabung oder Vision für diesen Bereich hat. Non-Profit-Organisationen können also einfacher einem Mitarbeiter die *ideale Herausforderung* ermöglichen, da sie ihre Organisation schnell und einfach verändern können. Besonders attraktive Arbeitgeber sind christlichen Non-Profit-Organisationen aber vor allem aus einem Grund: Ihr wunderbares Ziel, Jesus auf dieser Welt bekannt zu machen. Für Christen ist es ein besonderes Privileg für eine Organisation arbeiten zu können, in welcher Wertehaltung und Ziele mit den eigenen Werten und Lebenszielen übereinstimmen. Es ist eine grosse Erfüllung, als bezahlte Arbeitskraft für das Reich Gottes zu arbeiten. Es gibt dem eigenen Arbeiten *einen hohen Sinn*. Nur in Bezug auf die *Entlohnung* hat eine spendenfinanzierte christliche Non-Profit-Organisation Nachteile. Sie kann oftmals nicht das gleich hohe Salär bieten, das ein Mitarbeiter in ähnlicher Tätigkeit in einer profitorientierten Organisation erhält. Das ist und bleibt eine latente Gefahr, die zu Unzufriedenheit führen kann. Solange die Mitarbeiter jedoch mit dem Lohn einen guten Lebensstandard erfüllen können, ist die Arbeitsstelle im Gesamtpaket dennoch sehr attraktiv.

## 4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN CHRISTLICHEN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

### 4.1 Methodisches Vorgehen

Happy@work weist ein deduktives wissenschaftliches Vorgehen auf. Das heisst, es wird in der Theorie eine These herausgearbeitet, welche dann in der Realität überprüft wird. Im Fall von Happy@work dient die Literaturarbeit dazu, Thesen zu bilden, die dann in einer quantitativen Befragung in christlichen spendenfinanzierten Non-Profit-Organisationen überprüft wird.

Die empirische Untersuchung kann in acht Phasen eingeteilt werden. Die Phasen sind stark vom Vorschlag von Jürgen Raithel inspiriert. (2008:25)

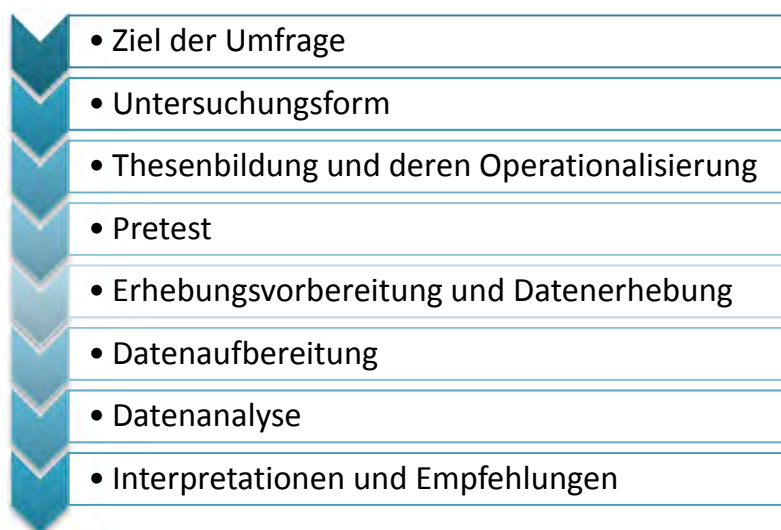


Abbildung 6: Phasen des Forschungsablaufs (eigene Darstellung)

### 4.2 Ziel der Umfrage

Die Umfrage soll Aufschluss darüber geben, wie stark die vier in der Literaturarbeit untersuchten Faktoren Selbstbestimmung, Job-Fit, Sinnerfüllung und Entlohnung im Arbeitsumfeld von Mitarbeiter in christlich spendenfinanzierten Non-Profit-Organisationen motivieren, beziehungsweise demotivieren.

### 4.3 Untersuchungsform

#### 4.3.1 Erhebungsmethode

Um die erarbeitete Theorie aus der Literaturarbeit in der Realität im Arbeitsumfeld von spendenfinanzierten christlichen Non-Profit-Organisationen zu prüfen, wählte ich eine Online-Befragung. Kuckartz schrieb kritisch dazu: „Online-Befragungen unterscheiden sich erheblich von herkömmlichen Befragungen: Während Papier sprichwörtlich geduldig ist, besitzt das Internet eine Ausstrahlung der Unruhe und Ungeduld: Der eigene E-Mail-Eingang und der Web-Browser sind nur einen Klick entfernt. Eine klare und verständliche Sprache ist deshalb noch nötiger als üblicherweise.“ (2009:34)

Als Tool für die Online-Umfrage wählte ich „onlineumfragen.com“. Das Online-Tool ist nicht nur in der Gestaltung des Fragebogens sehr intuitiv, es bietet vor allem eine Vielzahl von Funktionalitäten im Bereich der Auswertung. Damit können die wichtigen Korrelationen zwischen den Fragen mühelos erkannt werden. Der Befragungstyp der Umfrage war halboffen. Das heisst, die Teilnehmer konnten nur mittels eines generellen Passwortes die Umfrage beantworten. Das hatte den Vorteil, dass die Datenqualität nicht durch Personen beeinträchtigt werden kann, die nicht dem Zielpublikum der Umfrage angehören. Allerdings erhielt auch nicht jeder Teilnehmer ein eigenes Passwort, da ansonsten die Rücklaufquote der Umfrage leiden würde, da der Zugang auf die Umfrage zu kompliziert wäre. Wären alle Teilnehmer mit E-Mailadresse bekannt, wäre eine geschlossene Umfrage ideal. In diesem Fall könnten Teilnehmer die Umfrage auch unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Der Aufbau des Fragebogens war bewusst so gestaltet, dass die ersten Fragen einfach zu beantworten waren. Es handelte sich hauptsächlich um allgemeine Fragen zum Anstellungsverhältnis. Danach folgten die beiden Faktoren Selbstbestimmung und berufliche Herausforderung. Die Fragen zu diesen Faktoren waren schon etwas anspruchsvoller, wenn auch nicht so persönlich. Ab dem zweiten Drittel des Fragebogens kamen die persönlichsten Fragen zu den Faktoren Entlohnung und Sinnerfüllung. Den Abschluss bildeten drei statistische Fragen zu Alter, Ausbildung und Geschlecht.

Die überragende Mehrheit des Fragebogens bildete geschlossene Fragen mit vordefinierten Antworten. Beim Pretest waren auch drei offene Fragen vertreten. Die offenen Fragen erwiesen sich jedoch im Pretest als zu zeitaufwändig und schwierig auszuwerten.

### **4.3.2 Dauer**

Da die Teilnehmenden die Tests freiwillig ausfüllen, darf die Beantwortung des Fragebogens nicht länger als 10 Minuten dauern. Verursacht der Fragebogen mehr Zeit zur Beantwortung, vermutete ich eine stark abnehmende Bereitschaft zur Beantwortung.

Die Online-Umfrage startete am 4. März und endete am 31. März 2013.

### **4.3.3 Sampling**

Sampling ist Englisch und bedeutet übersetzt Stichprobe, Auswahl. Der Begriff Sampling beschreibt eine Auswahl aus der Grundgesamtheit, die für die Umfrage miteinbezogen wird. Mittels Internetrecherche wurden möglichst viele schweizerische spendenfinanzierte Non-Profit-Organisationen gesucht. Die Umfrage sollte möglichst breit angelegt sein. Aufgrund dieser ersten Recherchen wurden weit mehr als 100 christliche Non-Profit-Organisationen

gefunden. Darunter befanden sich viele Kleinorganisationen, die zumeist mit nur einer oder sogar gar keiner angestellten Person aufgestellt sind. Diese ganz kleinen Organisationen wurden nicht für die Umfrage angefragt. Weiter wurden Non-Profit-Organisationen aus der französisch sprechenden Westschweiz oder dem italienisch sprechendem Tessin nicht angefragt, da der Fragebogen nur in deutscher Sprache geschrieben wurde. Weiter erfüllten christliche Sozialwerke oder –unternehmungen, sowie christliche Ausbildungsstätten die Kriterien nicht, da sie meist nur tiefprozentig spendenfinanziert sind. Während Sozialwerke für ihre Leistungen meistens Gelder aus öffentlicher Hand beziehen, sind Ausbildungsstätten aus den Studiengeldern ihrer Studenten finanziert. Schlussendlich blieben 45 Organisationen übrig, die für die Umfrage berücksichtigt wurden.

#### 4.4 Thesenbildung und deren Operationalisierung

Happy@work untersucht, welche Faktoren sich in der Praxis als motivierend bzw. demotivierend ausweisen. Doch wie kann Motivation gemessen werden? In der Einführung in die Motivationslehre wurde aufgezeigt, dass Motivation in der Kombination zwischen diversen Motiven und konkreten Anreizen entsteht. Werden diese Elemente durch eine Handlung bestätigt, kommt es zu einem Gefühl der Befriedigung beziehungsweise der Zufriedenheit.



Abbildung 7: Grafik Operationalisierung von Motivation (eigene Darstellung)

Um die Motivation zu messen, kann nun die Gleichung umgestellt werden. Ist der Mitarbeiter durch die Handlung befriedigt bzw. zufrieden, konnten seine Motive mit konkreten Anreizen gestillt werden. Ist jedoch ein Mitarbeiter mit einer Handlung unzufrieden, fehlen entweder die entsprechenden Motive beim Mitarbeiter selbst oder die Tätigkeit bietet nicht die gewünschte Handlungsmöglichkeiten (Anreize). Von Rosenstiel bestätigt dieses Zusammenspiel, wenn er schreibt: „Ziele motivierten Verhaltens wirken ja im Regelfall befriedigend. ... Motivierende Massnahmen sind in diesem Sinne Bedürfnisbefriedigung in der Organisation.“ (Von Rosenstiel 2009:34)

Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter kann also gemessen werden, indem Mitarbeiter beantworten, wie zufrieden sie mit den einzelnen Handlungen in ihrer beruflichen Tätigkeit sind.

Deshalb lautet die Frage in der Umfrage nicht etwa: „Motiviert Sie Ihre Entlöhnung?“, sondern viel mehr „Sind Sie zufrieden mit Ihrer Entlöhnung?“.

#### 4.4.1 Der Fragebogen im Überblick

Fragennummer	Thema der Frage	Kategorie der Frage
1	Non-Profit-Organisation	Statistik
2	Anstellungsdauer	Statistik
3	Vorgesetzte/-r	Statistik
4	Stellenprozent	Statistik
5	Arbeitsplatz	Selbstbestimmung
6	Arbeitszeit	Selbstbestimmung
7	Allgemeine Zufriedenheit	Alle Faktoren
8	Selbstbestimmung in der Tätigkeit	Selbstbestimmung
9	Selbstbestimmung in der Zeit	Selbstbestimmung
10	Selbstbestimmung in der Technik	Selbstbestimmung
11	Zufriedenheit Selbstbestimmung	Selbstbestimmung
12	Zielsetzung	Job-Fit
13	Relevante Ziele	Job-Fit
14	Arbeitsbelastung	Job-Fit
15	Abwechslung	Job-Fit
16	Zufriedenheit berufliche Herausforderung	Job-Fit
17	Lohnbedürfnis	Entlöhnung
18	Externe Fairness	Entlöhnung
19	Interne Fairness	Entlöhnung
20	Involvierung Spendengenerierung	Entlöhnung
21	Lohnzufriedenheit	Entlöhnung
22	Sinnerfüllung persönliche Arbeit	Sinnerfüllung
23	Sinnerfüllung Organisation	Sinnerfüllung
24	Sinnerfüllungs-Vergleich: Persönlich – Organisation	Sinnerfüllung

25	Zufriedenheit der Sinnerfüllung	Sinnerfüllung
26	Geschlecht	Statistik
27	Alter	Statistik
28	Ausbildung	Statistik

#### 4.4.2 Thesen zu allen Faktoren

*These 1:* Ist ein Mitarbeiter sehr zufrieden mit den einzelnen Faktoren Selbstbestimmung, Job-Fit und Sinnerfüllung, ist auch seine allgemeine Zufriedenheit hoch. Ist er mit einem der drei Faktoren nicht zufrieden, wirkt sich das bedeutend auf die Gesamtzufriedenheit aus.

Operationalisierung: Die Antworten aus der Frage 7 gleichen den Antworten aus den Fragen 11, 16 und 25.

*These 2:* Ist ein Mitarbeiter unzufrieden mit dem Lohn, muss dies nicht zwingend Auswirkungen auf die allgemeine Zufriedenheit haben.

Die Antworten in Frage 7 können einen hohen Wert ausweisen, auch wenn die Antworten aus der Frage 21 einen tiefen Wert ausweisen. Es besteht keine Korrelation zwischen den beiden.

*These 3:* Leitende Mitarbeiter haben eine höhere Zufriedenheit in Selbstbestimmung, Job-Fit, Sinnerfüllung und der allgemeinen Zufriedenheit als Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion.

Ist die Frage 3 mit Ja beantwortet sind die Werte aus den Fragen 7, 11, 16 und 25 höher, als wenn die Frage 3 mit Nein beantwortet ist.

#### 4.4.3 Thesen zum Faktor Selbstbestimmung

*These 4:* Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten können ihr Berufs- und Privatleben eher miteinander vereinen.

Operationalisierung: Ist die Frage 6 mit mindestens „Gleitende Arbeitszeiten mit Zeiterfassung innerhalb eines definierten Rahmens“ beantwortet, ist die Frage 9 mit „Ja“ oder „eher Ja“ beantwortet

*These 5:* Mitarbeiter mit hoher Selbstbestimmung in Tätigkeit, Zeit und Technik haben eine höhere Zufriedenheit bezüglich Selbstbestimmung, als Mitarbeiter mit stark vorgegebenen Arbeitsinhalten, -zeiten und -techniken. Im Gegensatz dazu führt eine tiefe Selbstbestimmung in den Fragen 8 bis 10

---

zu Unzufriedenheit in der Frage 11.

Sind alle Fragen zwischen 8 und 10 mit „Ja“ oder „eher Ja“ beantwortet, ist die Frage 11 mit mindestens „zufrieden“ beantwortet.

#### 4.4.4 Thesen zum Faktor Job-Fit

*These 6:* Werden bewusst überprüfbare Ziele gesetzt, die für die Arbeit relevant ist, steigt die Zufriedenheit mit der beruflichen Herausforderung (Job-Fit).

Operationalisierung: Sind die Fragen 12 und 13 beide mit mindestens „eher Ja“ beantwortet, wird die Frage 16 mit mindestens „zufrieden“ beantwortet

*These 7:* Ist der Mitarbeiter weder über- noch unterlastet, ist der Mitarbeiter zufriedener mit dem Mass an Herausforderung in seiner Arbeit.

Ist die Frage 14 mit „Ich bin gut ausgelastet ohne überlastet zu sein“ oder „ich bin gut ausgelastet, eher überlastet“ beantwortet, ist die Frage 16 mit einer höheren Zufriedenheit beantwortet, als wenn der Teilnehmer bei der Frage 14 angibt, überlastet oder nicht ausgelastet zu sein.

*These 8:* Hat der Mitarbeiter eine abwechslungsreiche Aufgabe, wirkt sich das positiv auf die Zufriedenheit über die Herausforderung im Job aus.

Ist die Frage 15 mit mindestens eher Ja beantwortet, ist auch die Frage 16 mit mindestens „eher zufrieden“ beantwortet.

#### 4.4.5 Thesen zum Faktor Sinnerfüllung

*These 9:* Ist ein Mitarbeiter stark in die Generierung von Spenden involviert, bedingt das eine hohe Zufriedenheit bezüglich Sinnerfüllung.

Operationalisierung: Ist die Frage 20 mit mindestens „stark“ beantwortet, weist ist die Frage 25 mindestens die Antwort „zufrieden“ aus.

*These 10:* Damit ein Mitarbeiter zufrieden ist mit der Sinnerfüllung in seiner Arbeit, muss der Mitarbeiter die Produkte oder Leistungen der eigenen Organisation als sinnvoll erachten.

Die Frage 23 muss mit „Ja „ beantwortet sein, damit die Frage 25 mit mindestens „zufrieden“ beantwortet ist.



---

*These 11:* Damit der Mitarbeiter seine Arbeit für sinnvoll erachtet, muss seine Arbeit einen Beitrag an das Gesamtziel der Organisation beitragen.

Ist die Frage 22 mit „Ja“ beantwortet, weist die Frage 25 mindestens den Wert „zufrieden“ aus.

#### 4.4.6 Thesen zum Faktor Entlöhnung

---

*These 12:* Kann sich der Mitarbeiter mit seinem Verdienst den gewünschten Lebensstil leisten, ist er mit dem Lohn nicht unzufrieden.

Operationalisierung: Beantworten die Teilnehmer die Frage 17 mit „Ja“, weist der Wert in der Frage 21 mindestens „eher zufrieden“ aus.

---

*These 13:* Empfindet der Mitarbeiter seinen Lohn im Gegensatz zu anderen Mitarbeiter als unfair, ist er auch mit der Bezahlung generell unzufrieden.

Ist die Frage 19 mit „Nein“ oder „eher Nein“ beantwortet, weist die Frage 21 einen deutlich (durchschnittlich mindestens 30%) tieferen Wert aus, als wenn die Frage 19 mit einem anderen Wert beantwortet wird.

---

*These 14:* Hat der Mitarbeiter das Gefühl, dass Mitarbeiter in anderen Organisationen für eine ähnliche Tätigkeit mehr verdienen, wirkt sich das negativ auf die Lohnzufriedenheit aus.

Ist die Frage 18 mit „Ja“ beantwortet, weist die Frage 21 einen deutlich (durchschnittlich mindestens 30%) tieferen Wert aus, als wenn die Frage 18 mit einem anderen Wert beantwortet wird.

---

*These 15:* Mitarbeiter mit einer hohen Ausbildung sind unzufriedener mit der Entlöhnung, als Mitarbeiter mit einer tieferen Ausbildung.

Ist die Frage 28 mit mindestens „Matur“ beantwortet, ist die Lohnzufriedenheit aus der Frage 21 mit einem tieferen durchschnittlichen Wert beantwortet, als bei Mitarbeiter mit tieferer Ausbildung (maximal Berufslehre mit Berufsmaturität).

---

*These 16:* Eine hohe Involvierung in die Generierung von Spenden, führt zu einer tieferen Lohnzufriedenheit.

Die Werte in der Frage 21 sind höher, wenn die Frage 20 mit „weniger stark“ oder tiefer beantwortet werden, im Gegensatz zu jenen, welche die Frage 20 mit „sehr stark“ oder „stark“ ausfüllen.

## 4.5 Pretest

Bevor die Umfrage „Happy@work“ an die christlichen Non-Profit-Organisationen gesandt wurde, führte ich einen Pretest durch. Dabei wurde ein erster Entwurf des Fragebogens im Onlinetool „Onlineumfragen.com“ erfasst und an fünfzehn Freunde oder Familienmitglieder gesandt, die nicht in einer Non-Profit-Organisation tätig waren. Dabei bat ich um Feedback bezüglich Verständlichkeit, Zeitdauer und Inhalte der Umfrage. Nebst dem Feedback konnte ich auch bereits einige Test machen, wie ich gedenke, die Umfrage auszuwerten.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem Pretest wurden mehrere Fragen überarbeitet. Ich passte Texte grammatikalisch an, fügte Beispiele an und veränderte die Antwortskalen.

Ursprünglich plante ich auch drei offene Fragen. Diese strich ich jedoch wieder aus dem Fragebogen heraus. Einerseits erwiesen sie sich in der Beantwortung als zu zeitaufwändig, andererseits stellten sie sich bei der Auswertung als äusserst schwierig dar. Da jedoch einige Feedbacks andeuteten, dass gerne noch mehr zu den einzelnen Fragen gesagt werden möchte, fügte ich punktuell einige optionale Freitextfelder den Fragen hinzu.

## 4.6 Erhebungsvorbereitung und Datenerhebung

Die Belegschaft einer Non-Profit-Organisation für eine Umfrage zu gewinnen, ist ein schwieriges Unterfangen. In der Erhebungsvorbereitung und der Datenerhebung stellten sich mir folgende drei Knacknüsse:

### 4.6.1 Die Länge und die Attraktivität des Fragebogens

Die Resultate der Umfrage sind für die Arbeit Happy@work und ihre Thesen sehr interessant, für die Unternehmen stellen sie aber wohl kaum eine Entscheidungsgrundlage für eine wichtige Frage dar. Deshalb war meine Umfrage für die Unternehmen bestenfalls interessant. Aus diesem Grund war es für die Umfrage wichtig, ein persönliches Interesse an der Umfrage zu wecken. Der Fragebogen musste deshalb unbedingt knackig und übersichtlich daher kommen. Die Fragen sollten in weniger als zehn Minuten beantwortet werden können. Deshalb wurde der Fragebogen nach dem Pretest noch einmal etwas verkürzt. Dank dem Erhebungsinstrument „onlineumfrage.com“ war es möglich, dem Teilnehmer stetig anzuzeigen, wo er sich in der Umfrage befindet. Zudem konnten für die Unterkategorien Titel wie „Selbstbestimmung“ oder „Entlöhnung“ gesetzt werden, womit das Interesse hoch gehalten werden konnte.

### 4.6.2 Der persönliche Bezug

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Umfrage ist es, zu den Teilnehmern einen persönlichen Bezug herzustellen. Die Umfrage sollte eine persönliche Note erhalten. Die Teilnehmer sollten wissen, von wem die Umfrage ausgeht. Deshalb entschied ich mich, eine Videobotschaft zu erstellen. Darin stellte ich mich und die Umfrage kurz vor. Zusammen mit der Anfrage für die Umfrage wurde ein Link auf YouTube versandt. Dieser hat zusätzlich den Vorteil, dass das Mail zur Anfrage kurz gehalten werden konnte. Der Teilnehmer sollte nicht vom langen Einleitungstext erschlagen werden, sondern sich bequem die Informationen per Videobotschaft zu Gemüte führen. Zusätzlich spielte Radio LifeChannel einen Interviewbeitrag zu meiner Arbeit „Happy@work“. Den Link zu dem Beitrag fügte ich der Anfrage ebenfalls an, in der Hoffnung, das Interesse weiter zu verstärken.

#### **4.6.3 Anfrage an die Unternehmensleitung**

Die Arbeit richtet sich an die Führungskräfte von christlichen Non-Profit-Organisationen. Deshalb war es mir auch besonders wichtig, die Unternehmensleitung für die Umfrage zu gewinnen. Die Anfrage, eine Umfrage durchführen zu dürfen, richtete sich daher immer an die Unternehmensleitung. Nebst dem Fakt, dass die Umfrage sensible Daten zum Arbeitsumfeld einer Organisation erhebt, füllen wohl die meisten Mitarbeiter die Umfrage während der Arbeitszeit aus. Eine Genehmigung für die Umfrage sollte daher bei der Leitung eingeholt werden.

Dabei stand es den Unternehmensleiter offen, ob sie die Mailadresse ihrer Mitarbeiter zur Verfügung stellten und ich die Mitarbeiter selbst kontaktiere oder ob sie meine Mail an die Mitarbeiter weiterleiten wollen und so die Umfrage in ihrem Unternehmen starten.

### **4.7 Datenaufbereitung**

Durch das Onlinetool „onlineumfragen.com“ sind alle Antwortwerte bereits elektronisch erfasst und zur Auswertung bereit. Gesamthaft haben 117 Personen den Fragebogen geöffnet. 110 Personen haben mindestens eine Frage beantwortet. 106 Personen haben alle Fragen beantwortet.

#### **4.7.1 Abbruchpunkt-Analyse**

Insgesamt haben vier Teilnehmer die Umfrage innerhalb des Fragebogens abgebrochen. Eine Person hat nur eine Frage beantwortet, die anderen drei Teilnehmer beendeten die Umfragen nach 16, 21 beziehungsweise 26 von insgesamt 28 Fragen. Für die Auswertung wurde nur jene Person mit nur einer Antwort ausgefiltert. Die Antworten der übrigen drei Personen wurden für die Datenanalyse berücksichtigt.

### **4.7.2 Datenqualität**

In den Antworten wurden keine fehlerhaften Daten festgestellt. Das heisst, es hat keine auffälligen Resultate, die auf eine absichtliche Manipulation der Ergebnisse hinweisen. Der Fragebogen wurde offensichtlich ehrlich und gewissenhaft ausgefüllt.

### **4.7.3 Filterung: Unter 50 Stellenprozent**

Insgesamt gaben 17 Teilnehmer an, unter 50 Stellenprozent zu arbeiten. Aus diesen 17 Teilnehmern beantworteten 8 die Frage „Können Sie sich mit Ihrer Entlohnung den von Ihnen gewünschten Lebensstandard leisten?“ mit „eher Nein“ oder „eher Ja“. Da die Entlohnung einem tiefen Arbeitspensum entspricht, werden wohl die Wenigsten den Lebensunterhalt nur mit dieser Entlohnung bestreiten. Es ist anzunehmen, dass die meisten der 17 noch ein weiteres Einkommen (beispielsweise jenes des Partners) haben und mit dieser Entlohnung zusammen den Lebensunterhalt finanzieren. Da diese Frage nicht gestellt wurde und darüber keine Aussage getroffen werden kann, werden die 17 Antworten zu dieser Frage nicht berücksichtigt in der Datenanalyse.

## **4.8 Datenanalyse**

### **4.8.1 Beantwortungstage und Beantwortungszeit**

Die Umfrage wurde während eines Monats zwischen dem 5. März und dem 4. April 2013 durchgeführt und beantwortet. 82% der Teilnehmer beantworteten den Fragebogen innert den ersten zehn Tagen. Im Durchschnitt wurde der Fragebogen innert sieben Minuten beantwortet. Zusammen mit den Informationen aus der Mail und der Videobotschaft dürften die meisten Mitarbeiter die Umfrage innert 10 Minuten beantwortet haben, was der Zielvorgabe entspricht.

### **4.8.2 Sampling**

#### *Teilnehmende Non-Profit-Organisationen*

Insgesamt wurden 45 christliche Non-Profit-Organisationen per Mail angeschrieben. 25 Non-Profit-Organisationen liessen die Anfrage unbeantwortet und reagierten nicht auf die Umfrage. Wobei drei Organisationen dennoch ein paar wenige Teilnehmer für die Umfrage zur Verfügung stellten. Sieben Organisationen erteilten eine Absage. Entweder weil der Zeitpunkt unpassend war, die Umfrage als zu zeitaufwendig empfunden wurde oder grundsätzlich an keinen Umfragen teilgenommen wird. 13 christliche Non-Profit-Organisationen sagten der Umfrage zu und leiteten die Umfrage an ihre Mitarbeiter weiter.

### Dauer der Anstellung

Die Frage, wie lange der Teilnehmer bereits bei der entsprechenden Organisation arbeitet, wurde folgendermassen beantwortet.



Von ganz frisch in der Unternehmung bis bereits über 20 Jahren mit dabei, kamen alle Antworten. Somit ist das Teilnehmerfeld breit vertreten und somit repräsentativ.

### Teilnehmende mit Führungsfunktion

Im Teilnehmerfeld waren 35% der Mitarbeiter eine Vorgesetzte beziehungsweise ein Vorgesetzter. Womit tendenziell überproportional viele Vorgesetzte an der Umfrage teilnahmen. Da sich die Mailanfrage direkt an Vorgesetzte richtete, ist dieses Resultat aber wenig überraschend.

### Geschlecht und Alter

Auch in Bezug auf Geschlecht und Alter hat das Teilnehmerfeld eine gesunde Durchmischung. Es beantworteten fast gleich viele Frauen (49%) wie Männer (51%) die Umfrage. Während nur gerade 3% des Teilnehmerfelds unter 20 Jahre und nur 7% über 60 Jahre alt ist, verteilen sich die restlichen Kategorien in etwa gleich grosse Teile (20 bis 29 Jahre; 30 bis 39 Jahre; 40 bis 49 Jahre; 50 bis 59 Jahre).

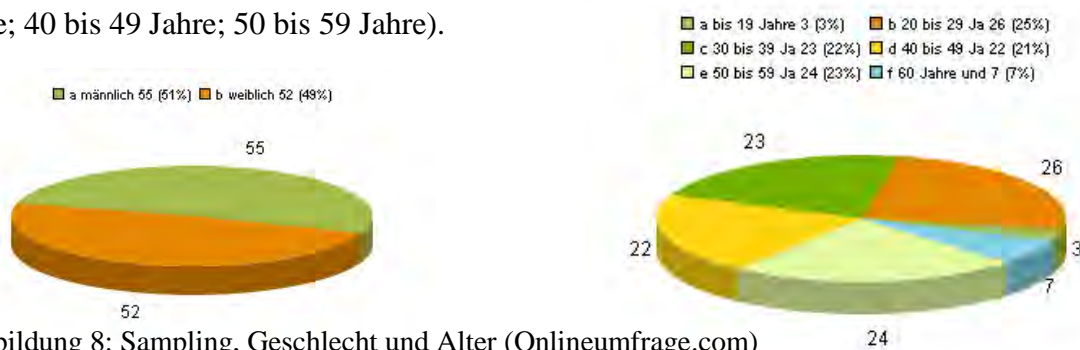


Abbildung 8: Sampling, Geschlecht und Alter (Onlineumfrage.com)

### 4.8.3 Resultate im Überblick

These	Titel	Resultat
1	Gesamtzufriedenheit in Bezug auf die intrinsische Faktoren	wahr
2	Gesamtzufriedenheit in Bezug auf „Entlöhnung“	wahr
3	Motivation der Vorgesetzten	wahr

4	Selbstbestimmung: Flexible Arbeitszeitmodelle	falsch
5	Selbstbestimmung in Tätigkeit, Zeit und Technik	wahr
6	Job-Fit: Gesetzte Ziele	wahr
7	Job-Fit: Arbeitsbelastung	wahr
8	Job-Fit: Abwechslung in der Tätigkeit	falsch
9	Sinnerfüllung: Involvierung Spendengenerierung	falsch
10	Sinnerfüllung: Produkte & Dienstleistung der Organisation	wahr
11	Sinnerfüllung: Einbindung des Mitarbeiters in die Gesamtziele der Organisation	falsch
12	Entlohnung: Erfüllung des gewünschten Lebensstandards	wahr
13	Entlohnung: Interne Lohnfairness	wahr
14	Entlohnung: Externe Lohnfairness	falsch
15	Entlohnung in Bezug auf die Ausbildung des Mitarbeiters	wahr
16	Entlohnung: Involvierung in die Spendengenerierung	wahr

#### 4.8.4 Resultate zu allen Faktoren

82 Teilnehmer geben an, mit der Selbstbestimmung, der Herausforderung und der Sinnerfüllung in ihrem Job sehr zufrieden oder zufrieden zu sein. Aus diesen 82 Personen sind 96% auch gesamthaft sehr zufrieden, zufrieden oder eher zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeitssituation. Lediglich drei Personen sind trotz grosser Zufriedenheit in den Faktoren Selbstbestimmung, Herausforderung und Sinnerfüllung dennoch unzufrieden mit der aktuellen Arbeitssituation.

Ist die Frage zur Selbstbestimmung jedoch nur mit „eher zufrieden“ oder gar „unzufrieden“ beantwortet worden, ist in 44% aller Fälle auch die Gesamtarbeitssituation tiefer als „zufrieden“ bewertet. Dasselbe bei der Frage nach der Herausforderung im Job: 32% bewerten die Gesamtarbeitssituation tiefer als „zufrieden“, wenn die Herausforderung nicht optimal ist. Bei der Sinnerfüllung geben „nur“ drei Personen „eher zufrieden“ damit zu sein. Einer davon ist entsprechend auch mit der Gesamtsituation nicht zufrieden.

Auch der Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und dem extrinsischen Faktor „Entlohnung“ wurde untersucht. 7 Probanden geben an „eher unzufrieden“ oder gar „unzufrieden“ mit der Entlohnung zu sein. Dennoch gibt von diesen sieben nur eine Person an, sie

sei mit der Gesamtarbeitsituation unzufrieden (14%). Bei dieser einen Person sind gleichzeitig auch die intrinsischen Faktoren (insbesondere die Herausforderung im Job) negativ beantwortet.

Anhand des Fragebogens wurde auch überprüft, ob sich Mitarbeiter in leitender Funktion bezüglich Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion unterscheiden. Während 57% der Vorgesetzten angeben mit der aktuellen Arbeitssituation „sehr zufrieden“ zu sein, sind es bei den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion 47%. Die gleiche Tendenz wieder spiegelt sich in den einzelnen Faktoren. Mit der Selbstbestimmung sind 66% der Leitenden „sehr zufrieden“, verglichen zu 50% sehr zufriedenen Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. Beim Faktor Job-Fit ist das Verhältnis bei der Antwort „sehr zufrieden“ bei 69% zu 24% und bei der Sinnerfüllung bei 76% zu 67%. Gesamthaft betrachtet unterscheiden sich die Antworten zwischen Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten jedoch nur wenig.

Fazit: Die gewählten intrinsischen Faktoren aus der Literaturarbeit (Selbstbestimmung, Job-Fit und Sinnerfüllung) haben nachweislich einen hohen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit und damit verbunden der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Eine tiefe Lohnzufriedenheit führt jedoch nicht zwingend zu einer tiefen Gesamtarbeitszufriedenheit. Ob der Mitarbeiter eine Vorgesetzte bzw. ein Vorgesetzter ist, wirkt sich nur bescheiden auf die Arbeitszufriedenheit aus.

#### **4.8.5 Resultate zu den Thesen des Faktors Selbstbestimmung**

In der vierten These wird formuliert: Umso flexibler das Arbeitsmodell, desto zufriedener ist der Mitarbeiter mit der zeitlichen Selbstbestimmung. Aus 109 Antworten geben 22 Probanden an, keine fixen Arbeitszeiten zu haben und einfach die eigene Arbeit erledigen müssen. Dennoch geben zwei der 22 Mitarbeiter an, das Privatleben eher nicht ideal mit der beruflichen Tätigkeit vereinen zu können. Wobei der Eine in seiner beruflichen Tätigkeit eher überlastet und der Andere gar deutlich überlastet ist. Gleichzeitig geben alle 76 Probanden mit gleitenden Arbeitszeiten an, genügend Flexibilität zu haben, ihr Privatleben mit der beruflichen Tätigkeit zu vereinen. Ein Arbeitszeitmodell ohne Zeiterfassung birgt dementsprechend die Gefahr, dass sich der Mitarbeiter nicht mehr genügend von der Arbeit abgrenzen kann.

64 der Probanden geben an, einen hohen Entscheidungsspielraum zu haben, welche Tätigkeiten sie wann und wie erledigen. Aus diesen 64 Probanden sind 98% entweder zufrieden oder sehr zufrieden damit, in welcher Art und Weise sie selber über ihre Tätigkeit, Zeit und Arbeitstechnik bestimmen können. Sind die Mitarbeiter nur „eher zufrieden“ oder gar „eher un-

zufrieden“ mit der Selbstbestimmung in ihrem Job, ist der häufigste Grund, dass sie in ihrer Tätigkeiten zu wenig selber planen können.

#### **4.8.6 Resultate zu den Thesen des Faktors Job-Fit**

18 Teilnehmer geben an, sich bewusst Ziele zu setzen und diese auch regelmässig zu überprüfen. Zudem empfinden sie diese Ziele auch als motivierend im Arbeitsalltag. Bis auf eine Person sind diese 18 Probanden mit der beruflichen Herausforderung entweder sehr zufrieden (50%), zufrieden (44%) oder eher unzufrieden (6%). Wobei jene Person mit „eher unzufrieden“ weiter angab, eher keine abwechslungsreiche Arbeit zu haben. Interessant ist auch die umgekehrte Betrachtung. 7 Personen geben an, sich zwar Ziele zu setzen, diese aber nicht als anspornend im Arbeitsalltag zu empfinden. Weitere 24 Personen geben an, sich keine bewussten Ziele zu setzen. Diese insgesamt 31 Personen sind mit der beruflichen Herausforderung sehr zufrieden (19%), zufrieden (36%), eher zufrieden (36%), eher unzufrieden (3%) oder unzufrieden (6%). Also deutlich unzufriedener als jene Mitarbeiter mit bewussten, motivierenden Zielen.

Sieben Mitarbeiter geben an in ihrer beruflichen Tätigkeit deutlich überlastet zu sein. Eine Person fühlt sich in ihrer Tätigkeit eher noch nicht ausgelastet. Durchschnittlich sind diese Mitarbeiter dennoch zufrieden mit der Herausforderung in ihrer beruflichen Tätigkeit. Am zufriedensten mit der beruflichen Herausforderung sind in Bezug auf die zu bewältigende Arbeitslast jene Mitarbeiter, die angeben „ausgelastet, eher überlastet“ zu sein.

81% aller Probanden geben an, einer abwechslungsreichen beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Aus diesen Personen sind 90% auch „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit der Herausforderung in ihrem Job. Weitere 8% sind „eher zufrieden“ mit der Herausforderung. Zwei Personen sind aber trotz der hohen Abwechslung unzufrieden mit der Herausforderung. Eine der beiden gibt allerdings auch an „deutlich überlastet“ zu sein. Bei jenen Teilnehmern, die ihre Tätigkeit weniger abwechslungsreich empfinden, können allerdings deutlich tiefere Zufriedenheitswerte festgestellt werden. Nur gerade 38% sind mit der beruflichen Herausforderung „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Das sind 52% weniger als bei jenen mit einer hohen Abwechslung in der beruflichen Tätigkeit. Dem Resultat kann entnommen werden, dass eine hohe Abwechslung einen deutlichen Einfluss auf die Zufriedenheit bezüglich Jobherausforderung hat, weshalb die These 12 eigentlich als wahr zu werten ist. Die Operationalisierung der These ist jedoch stark zugespitzt, weshalb sie dennoch als „falsch“ zu werten ist.

#### **4.8.7 Resultate zu den Thesen des Faktors Sinnerfüllung**



In der Umfrage wurden in Bezug auf die Sinnerfüllung sehr hohe Werte festgestellt. 70% aller Teilnehmer sind „sehr zufrieden“ mit dem höheren Sinn ihrer Organisation. Weitere 27% sind immerhin noch „zufrieden“. Nur 3% sind lediglich „eher zufrieden“. Unzufrieden mit dem höheren Sinn der Organisation ist niemand.

In der ersten These zur Sinnerfüllung sollte untersucht werden, ob Personen, die „stark“ oder „sehr stark“ in der Generierung von Spendengeldern involviert sind, eine höhere Sinnerfüllung in ihrem Beruf haben. Dahinter steckt die Annahme, dass jemand, der sich um die finanzielle Unterstützung kümmern muss, sich stärker mit den Inhalten des Unternehmens identifiziert, als jene, die sich weniger stark um Spendengelder kümmern müssen. Diese These konnte mit der Umfrage nicht bestätigt werden. Die Werte der Sinnerfüllung sind in etwa identisch, unabhängig davon, wie stark die Teilnehmer in die Spendengenerierung involviert sind.

Weiter wurde bezüglich Sinnerfüllung überprüft, ob ein Mitarbeiter auch zufrieden mit der Sinnerfüllung sein kann, obwohl er nicht alle Produkte und Dienstleistungen der eigenen Organisation sinnvoll findet. Dazu konnte festgestellt werden, dass jene, die voll hinter den Produkten stehen 30% mehr „sehr zufrieden“ sind mit der Sinnerfüllung, als jene, die nur „eher“ hinter den Angeboten der Unternehmung stehen.

Vier Personen geben in der Umfrage an, dass ihre Arbeit eher wenig Einfluss auf die Erreichung der Gesamtziele der Organisation hat. Entsprechend der These 11 würde das bedeuten, dass sie weniger Sinnerfüllung empfinden, als jene, die voll in die Unternehmensziele eingebunden sind. Erstaunlicherweise sind ihre Zufriedenheitswerte nicht tiefer, als bei den anderen Probanden. Auffällig ist, dass die vier Mitarbeiter voll und ganz hinter den Produkten und Angeboten der Organisation stehen und stolz sind, bei der Organisation zu arbeiten. Offensichtlich werten die betroffenen Mitarbeiter das Kollektiv der Organisation viel höher ein, als ihr eigenes Dazutun.

Im Fragebogen geben zwei Mitarbeiter an, eher nicht stolz zu sein, für ihre Arbeitgeber zu arbeiten. Beide Mitarbeiter sind aber mit den Angeboten und Produkte der Organisation zufrieden. Auch sind beide in die Gesamtziele der Unternehmung eingebunden. Es sind aber beide deutlich unzufrieden mit der Entlohnung ihrer beruflichen Tätigkeit und auch die Herausforderung im Job ist in beiden Fällen nicht zufriedenstellend.

#### **4.8.8 Resultate zu den Thesen des Faktors Entlohnung**

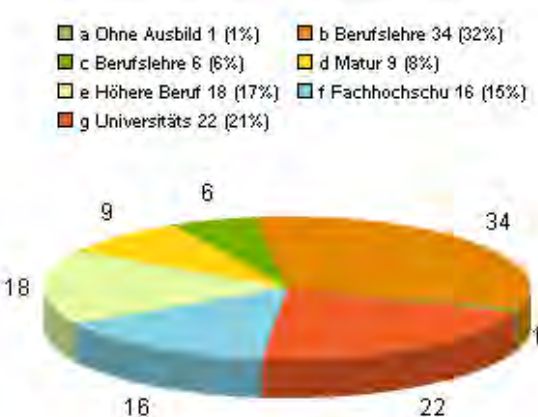
40 Teilnehmer geben an, mit ihrer Entlohnung den gewünschten Lebensstandard erfüllen zu können. Aus diesen Probanden sind 50% „sehr zufrieden“ mit ihrem Lohn und weitere 45%

sind „zufrieden“. Lediglich zwei Personen beantworten nur „eher zufrieden“ zu sein. Diese zwei Personen geben allerdings auch an, in einer anderen Organisation mehr verdienen zu können. Insgesamt sind sieben Personen mit der Entlohnung ihrer beruflichen Tätigkeit unzufrieden. Fünf davon können sich den gewünschten Lebensstandard mit der Entlohnung nicht erfüllen.

Sechs Probanden empfinden ihren Lohn gegenüber jenen ihrer Arbeitskollegen als ungerecht. Erstaunlicherweise führte dies nur in einem einzigen Fall zu deutlicher Lohnunzufriedenheit. Die meisten Mitarbeiter (50%) sind mit der Entlohnung „eher zufrieden“. Insgesamt betrachtet sind aber jene Mitarbeiter, die ihren Lohn für gerecht gegenüber den anderen Arbeitskollegen empfinden, deutlich zufriedener mit ihrem Lohn (+46%).

Von den Mitarbeitern, die in einem gewinnorientierten Unternehmen für die gleiche Tätigkeit mehr verdienen würden, geben nur 13% an, mit dem Lohn „sehr zufrieden“ zu sein. Hingegen sind 50% mit dem Lohn „sehr zufrieden“, welche diese Frage mit „eher ja“ oder gar „eher nein“ beantworten. Dennoch sind die Unterschiede insgesamt nicht so hoch, wie in der Operationalisierung vorgesehen. Die Lohnzufriedenheit ist bei jenen Mitarbeitern, die in gleicher Tätigkeit an einem anderen Ort mehr verdienen würden, nur 25% tiefer, als bei den anderen Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter aus dem Teilnehmerfeld verfügen insgesamt über einen hohen Ausbildungsabschluss. 61% haben die Matur oder einen höheren Ausbildungsabschluss. In der Umfrage wurde überprüft, ob die Mitarbeiter mit einem hohen Abschluss mit dem Lohn unzufriedener



sind. Insgesamt sind diese Mitarbeiter etwas weniger zufrieden mit dem Lohn (-9%). Wobei dies vermutlich vor allem daran liegt, dass jene hochausgebildeten Mitarbeiter ebenfalls häufiger angeben, dass sie in einem anderen, gewinnorientierten Unternehmen mehr verdienen würden.

Abbildung 9: Ausbildungsabschluss der Teilnehmenden (Onlineumfrage.com)

In der Umfrage wurde untersucht, ob Mitarbeiter mit einer hohen Involvierung in der Generierung der Spenden, mit ihrem Lohn zufriedener sind. 61 Probanden sind „stark“ oder „sehr stark“ in der Spendengenerierung involviert (beispielsweise durch die Betreuung eines Spendenkreis oder durch aktive Werbung um Spendengelder). 47 Personen geben an eher weniger

stark an der Spendengenerierung beteiligt zu sein (beispielsweise durch eine Postsendung oder Ähnliches). Insgesamt sind die stark involvierten Personen etwas unzufriedener mit der Entlohnung. Nur 18% geben an mit der Entlohnung „sehr zufrieden“ zu sein. Bei den weniger stark involvierten Mitarbeitern geben immerhin 34% an, mit dem Lohn „sehr zufrieden“ zu sein. Insgesamt betrachtet hatte dieser Faktor jedoch nur eine kleine Wirkung auf die Lohnzufriedenheit.

## **4.9 Interpretationen und Empfehlungen für mögliche Massnahmen**

### **4.9.1 Faktor Selbstbestimmung**

Aus der Optik Arbeitsmotivation ist es ideal, wann immer möglich ganze Arbeitspakete und Entscheidungskompetenzen an Mitarbeiter zu übertragen. Flache Hierarchien begünstigen dieses Vorhaben. Der Vorgesetzte hat eine mehr beratende, als eine bestimmende Funktion über die Arbeit seiner Mitarbeiter. Wann der Mitarbeiter welche Tätigkeiten wie erledigt, sollte in der Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters liegen. Der Mitarbeiter soll der Chef seiner eigenen Arbeit sein und nicht die Handpuppe seines Vorgesetzten.

Der Vorgesetzte kann dieses Verständnis bewusst fördern, indem er als Coach oder Mentor auftritt. Er kann seinen Mitarbeiter beispielsweise fragen: „Wie gedenkst du, dies oder jenes zu lösen?“ Natürlich soll und muss der Vorgesetzte Einfluss nehmen. Er soll natürlich nicht ein passiver Vorgesetzter sein, der seine Mitarbeiter einfach schwimmen lässt. Doch es ist frustrierend, wenn der Vorgesetzte entgegen den Überlegungen des Mitarbeiters entscheidet, der die Arbeit später verrichten soll. Die bewusste Förderung der Selbstbestimmung beim Mitarbeiter erfordert, dass der Vorgesetzte bewusst Kontrolle abgibt. Er muss dem Mitarbeiter auch die Freiheit einräumen, die Arbeit so zu verrichten, wie er oder sie das vielleicht nicht machen würde.

Gute Strukturen zu schaffen und eine sinnvolle Kompetenzverteilung vorzunehmen, ist in der Theorie meist einfacher als in der Praxis einer Unternehmung. Sind die Mitarbeiter überhaupt qualifiziert dazu, solche wichtigen Fragen selber zu entscheiden? Wollen manche Mitarbeiter diese Verantwortung überhaupt tragen? Möglich, dass nicht allen Mitarbeiter eine solche Entscheidungskompetenz eingeräumt werden kann. Doch wenn der Schritt zu mehr Selbstbestimmung gelingt, steigen Identifikation mit der Unternehmung und Verantwortungsbewusstsein an. Menschen, die sich entscheiden für eine christliche Non-Profit-Organisation zu arbeiten, bringen meist eine hohe Arbeitsmoral mit. Da deshalb weniger Kontrolle nötig ist, eignet

sich ein Modell mit hoher Selbstbestimmung in christlichen Non-Profit-Organisationen besonders gut.

#### **4.9.2 Faktor Job-Fit**

Job-Fit bezeichnet den idealen Ausgleich zwischen den Begabungen des Mitarbeiters und des Anspruchs in der beruflichen Tätigkeit. Eine hohe Selbstbestimmung fliesst automatisch auch in diesen Faktor ein. Mit der Höhe der Selbstbestimmung kann diese Balance beeinflusst werden. Doch es ist weitaus nicht das einzige Mittel. Im Grundsatz geht es bei diesem Faktor um zwei Angelegenheiten: Erstens, die Fähigkeiten des Mitarbeiters zu fördern und stärken. Und zweitens, dem Mitarbeiter entsprechend seinen sich verändernden Fähigkeiten die richtigen Aufgaben und Kompetenzen zuzuweisen.

Die Arbeitsmotivation wird sich steigern, wenn die berufliche Tätigkeit nicht nur die Existenzsicherung des Mitarbeiters ist, sondern wenn das Arbeitsumfeld ein Ort ist, wo sich der Mitarbeiter weiterentwickeln und dazulernen kann. Der Gegenwert für die erbrachte Arbeit ist eben nicht nur finanzielle Entlohnung, es ist nebst vielen anderen Faktoren auch die Möglichkeit, sich selber entwickeln zu können. Die Begabungen eines Mitarbeiters können unter anderem gezielt in Mitarbeitergesprächen und Zielsetzungen gefördert und reflektiert werden. Zusätzlich muss eine Unternehmung aber auch bereit sein, ihre Strukturen und Aufgabenverteilungen immer wieder neu auszurichten, um die Mitarbeiter optimal einsetzen zu können.

#### **4.9.3 Faktor Sinnerfüllung**

Der Faktor Sinnerfüllung ist wohl die grösste Trumpfkarte von christlichen Non-Profit-Organisationen. Die Umfrage hat gezeigt, dass Mitarbeiter in christlichen Non-Profit-Organisationen eine hohe Sinnerfüllung in ihrer beruflichen Tätigkeit empfinden. Die Arbeitsmotivation wird belebt, indem der Beitrag des Mitarbeiters einem grossen Ganzen dient. Er muss erkennen, dass seine berufliche Tätigkeit Sinn ergibt.

Beinahe alle Berufsgattungen haben einen Sinn. Menschen tragen mit ihren beruflichen Tätigkeiten dazu bei, der Gesellschaft zu dienen. Sinnerfüllung wird dann empfunden, wenn sich die Ziele der Unternehmung mit den eigenen persönlichen Zielen decken. Hier haben christliche Non-Profit-Organisationen ein enormes Potenzial, da die Ziele oft sehr deckungsgleich mit jenen ihrer Mitarbeiter sind. Der christliche Glaube verbindet die tiefe Überzeugung des Mitarbeiters mit den strategischen Zielen der Non-Profit-Organisation zu einer Einheit. Daher müssen die christlichen Non-Profit-Organisationen so oft wie möglich, von diesen Zielen sprechen. Die Kommunikation der Ziele darf aber nicht in einer abgehobenen Sphäre erfol-

gen, sondern muss vermenschlicht werden. Die Frage sollte lauten: Was für einen Unterschied macht die Organisation im Leben von einzelnen Menschen?

#### **4.9.4 Faktor Entlohnung**

Wie bereits mehrmals betont, trägt der Faktor Entlohnung nicht nachhaltig zur Arbeitszufriedenheit bei. Aber er kann grosse Unzufriedenheit schaffen, wenn der Mitarbeiter mit der Entlohnung nicht zufrieden ist. Eine tiefe Entlohnung wird dann zum Problem, wenn sich der Mitarbeiter mit der Entlohnung den gewünschten Lebensstandard nicht leisten kann. Diese Unzufriedenheit wird die Arbeitszufriedenheit aus den anderen Faktoren überschatten. Lohnfairness ist eine sehr individuelle Angelegenheit, die für jeden Mitarbeiter anders sein kann. Daher sollte darauf geachtet werden, dass in Lohngesprächen das Lohnbedürfnis des Mitarbeiters ins Zentrum rückt. Eine zu starre Lohnstruktur kann daher schädlich sein. Eine christliche Non-Profit-Organisation begibt sich in ein gefährliches Terrain, wenn sie versucht, Leistung zu bezahlen. Also wenn sich der Lohn zwischen Führung und Mitarbeiter zu stark unterscheidet oder wenn für Sonderleistungen Gelder ausbezahlt werden. Schnell wird der Fokus auf den Lohn erhöht. Es wird der Vergleich geführt, ob die Arbeitsleistung wirklich nur diesen oder jenen Geldwert hat. Christliche Non-Profit-Organisationen sind jedoch kaum in der Lage, die Leistung des Mitarbeiters in Geldsummen wertschätzen zu können. Zudem wird schneller zwischen den Mitarbeiter verglichen. Leistet der Arbeitskollege tatsächlich so viel mehr, dass der höhere Lohn gerechtfertigt ist? Diese Diskussion kann entschärft werden, wenn bei den Gehaltsdiskussionen nicht allein die Leistung, sondern eben auch das Lohnbedürfnis zählt. Wenn finanzielle Bonusgelder ausbezahlt werden, sollten sie überraschend, ohne Vorankündigung kommen. Dann werden sie als Wertschätzung wahrgenommen.

Bei der Umfrage haben 95% der Befragten angegeben in einem gewinnorientierten Unternehmen für gleiche Tätigkeit mehr verdienen zu können. Dieser Fakt ist und bleibt ein potenzieller Demotivator. Dass der Fakt in der Umfrage nicht zu starker Lohnunzufriedenheit führte, hat damit zu tun, dass die Mitarbeiter die Entlohnung nicht isoliert, sondern zusammen mit den anderen Faktoren betrachten. Dennoch ist anzunehmen, dass wohl zahlreiche Menschen den Schritt in eine christliche Non-Profit-Organisation nicht wagen, weil ihnen die Entlohnung zu tief ist. Es scheint deshalb ein edles Ziel zu sein, die Lohndiskrepanz zur Marktwirtschaft nicht zu gross werden zu lassen. Aus Sicht der Arbeitsmotivation sollte eine Angleichung angestrebt werden.

## 5 SCHLUSS

### 5.1.1 Ein Lob auf christliche Non-Profit-Organisationen

Die Umfrage hat ergeben, dass die Mitarbeiter von christlichen Non-Profit-Organisationen durchschnittlich sehr zufrieden sind mit ihrer aktuellen Arbeitssituation. Offensichtlich gelingt es den Non-Profit-Organisationen bereits, ihren Mitarbeitern in vielen verschiedenen Faktoren eine attraktive Anstellung zu bieten. Es scheint gar so, als ob Non-Profit-Organisation bezüglich Arbeitszufriedenheit gegenüber der Marktwirtschaft ein bis zwei Schritte voraus sind. Vielleicht liegt das daran, dass Non-Profit-Organisationen nicht die gleiche Entlohnung bieten können und deshalb besonders darauf bedacht sind, in den anderen Faktoren ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Vielleicht ist es auch die empfundene Sinn-erfüllung, welche die Mitarbeiter in ihren Organisationen beflügelt. Vielleicht ist es aber auch, weil sich die Führung der christlichen Non-Profit-Organisationen von Herzen um ihre Mitarbeiter kümmert.

Jedenfalls haben Non-Profit-Organisationen aufgrund ihrer Grundvoraussetzungen ein grosses Potenzial, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Es freut mich sehr, dass es den Organisationen auch gelingt, dieses Potenzial auszufüllen. In der Gesamtbetrachtung des ganzen Arbeitsumfeldes sind sie sehr attraktive Arbeitgeber. Persönlich sehe ich zur heutigen Situation kein enormes Handlungspotenzial. Das gute Arbeitsumfeld muss aber geschützt werden.

### 5.1.2 Was die Happy@work Arbeit mit mir macht

Beruflich darf ich mich glücklich schätzen, einen sehr interessanten, abwechslungsreichen und gut bezahlten Job in einem säkularen Unternehmen inne zu haben. Daher wäre es für mich immer noch ein grosser Schritt für eine christliche Non-Profit-Organisation zu arbeiten. Die Arbeit Happy@work war für mich eine interessante Reise. Für mich haben christliche Non-Profit-Organisationen an Attraktivität gewonnen. Durch die Arbeit hat sich der Fokus verändert, worauf ich in Zukunft bei einem Anstellungsverhältnis Wert lege. Für mich ist heute wichtiger, was für ein Entwicklungspotenzial die berufliche Tätigkeit mit sich bringt, als ein hohes Salär.

Nach den vielen gelesenen und geschriebenen Worten, möchte ich eine Erkenntnis nicht unterschlagen: Mit der beruflichen Tätigkeit und dem Arbeitgeber zufrieden zu sein, ist ein grosses Geschenk vom Himmel und ein Grund zur Dankbarkeit!

## 6 BIBLIOGRAPHIE

### 6.1 Literatur zur Arbeitsmotivation

- Bigger, Leo 2008. *Erfolgreich Leiten – Wie man Mitarbeiter gewinnen und fördern kann*. ICF Media GmbH: Zürich
- Burger, Martin; Hess, Gerhard; Kehrberger Jürgen 2011. *Ehrenamtliche bilden – Grundlage, Konzepte, Methoden*. Stuttgart: Buch + Musik, ejw-Service GmbH
- Comelli, Gerhard; von Rosenstiel Lutz 2009. *Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Dziarnowski, Lutz; Schütze, Stephan 2007. *Erfolgsfaktor Arbeitsklima – Vergleichende Analysen und empirische Ansätze*. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH
- Donders, Paul Ch. 2001. *Mitarbeiter fördern und fordern – Das Praxisbuch für Alltag und Beruf*. Asslar: Gerth Medien GmbH
- Felser, Georg 2004. *Motivationstechniken – Persönliche Erfolgsfaktoren ermitteln Psychologie praktisch anwenden*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor
- Frauke, Ion; Brand, Markus 2009. *Motivorientiertes Führen – Führen auf Basis der 16 Lebensmotiven nach Steven Reiss*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH
- Grote, Gudela; Staffelbach, Bruno 2008. *Schweizer HR-Barometer 2008. Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch 1959. *The Motivation to Work*. 2. Aufl. New York: Wiley
- Hybels Bill 2009. *Die Kunst des Führens. Meine Führungsprinzipien auf den Punkt gebracht*. Gerth Medien GmbH: München
- Knecht, Marita; Pifko, Clarisse 2002. *Psychologie am Arbeitsplatz – Theorie und Beispiele aus der Praxis – zahlreiche Reptitionsfragen mit Lösungen*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG
- Leman, Kevin; Pentak, William 2008. *Das Hirtenprinzip – Sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung*. 2. Auflage. Güterloh: Güterlohner Verlagshaus GmbH
- Lundin, Stephen C; Paul, Harry; Christensen, John 2003. *Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*. 11. Auflage. München: Wilhelm Goldmann Verlag
- Möller, Nicole 2005. *Kritische Würdigung der Motivationstheorie von Frederick Herzberg*. Studienarbeit. Grin Verlag: Norderstedt Deutschland
- Neuberger, Oswald 1985: *Arbeit : Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke

- Pfister, Jürg 2003. *Motivation der Generation X – Das Potential der Generation X als Herausforderung für christliche Gemeinden und Missionswerken*. Nürnberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaften
- Pink, Daniel H. 2009. *Drive – Was Sie wirklich motiviert*. Salzburg: EcoWin Verlag
- Rothlin, Philippe; Werder, Peter R. 2007. *Diagnose Boreout- warum Unterforderung im Job krank macht*. Heidelberg: Süddeutscher Verlag
- Schaaf, Kerstin 2010. *Qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen binden mit dem „Employer Branding“*. Norderstedt: Grin Verlag
- Sprenger, Reinhard K. 2004. *Mythos Motivation*. 17. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Ulrich, Eberhard 2005. *Arbeitspsychologie*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Zanetti, Daniel 2002. *1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation – Verblüffende Ideen für einen motivierenden Geschäftsalltag*. 2. Auflage. München: Verlag Moderne Industrie
- Züger, Rita-Maria 2005. *Teamführung – Leadership-Basiskompetenz – Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten*. 2. Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG

## 6.2 Literatur zur empirischen Untersuchung

- Borg, Ingwer 2000. *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Kuchartz, Udo; Ebert, Thomas; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus 2009. *Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, Horst Otto 2008. *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Porst, Rolf 2009. *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft. Seiten 95-114.
- Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael 2008. *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. Wien: Facultas.
- Raithel, Jürgen 2008. *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

## 6.3 Internetquellen

- Bibelübersetzungen 2013. Online im Internet: <http://www.bibelserver.com>. [01.02.2013 – 01.05.2013]
- ERF Medien, Radio LifeChannel 2013. Beitrag zur Umfrage Happy@work. <http://www.erf-medien.ch/de/Glauben-entdecken/Leben-im-Alltag/Kirche--Gesellschaft/Happywork-Den-Motivationsfaktoren-auf-der-Spur> [01.03.2013]



Fuchs Verlag, Aspekte VW 2013. *Die drei Wirtschaftssektoren*. [http://www.verlag-fuchs.ch/\\_dokumente/Aspekte\\_VW\\_Kapitel1\\_20\\_locked.pdf](http://www.verlag-fuchs.ch/_dokumente/Aspekte_VW_Kapitel1_20_locked.pdf) [22.03.2013]

Pink Daniel 2013. <http://www.danpink.com> [01.03.2013]

Onlineumfrage-Tool 2013. <http://www.onlineumfrage.com> [03.02.2013 – 01.05.2013]

Swissinfo 2011. *Dienstleistungssektor*. Online im Internet:

<http://www.swissinfo.ch/ger/Index/Arbeiten/Dienstleistungssektor.html?cid=28990352>

[14.02.2013]

Unbekannte Autoren 2013. *Werbeslogans*. [http://www.markenlexikon.com/slogans\\_a.html](http://www.markenlexikon.com/slogans_a.html)

[12.04.2013]

Unbekannte Autoren 2013. *Non-Profit-Organisation*. <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation> [20.04.2013]

Wassmer, Christoph 2013. *Videobotschaft zur Umfrage*.

<http://www.youtube.com/watch?v=rDzDrMwBSBM> [01.03.2013]

## 6.4 Diplomarbeiten

Schnyder, Thomas 2011. *Unser Nächster: Der Muslim*. Zürich: IGW International

Wanner, Roger 2012. *Kein Sex vor der Ehe – und plötzlich ist alles erlaubt*. Zürich: IGW International

## 7 ANHANG

### 7.1 Fragebogen „Happy@work“

#### Vorwort

#### **Happy@work - Eine Befragung der Arbeitszufriedenheit in christlichen Non-Profit-Organisationen**

Guten Tag

Ich freue mich, dass Sie den Link angetippt haben und bereit sind, sich an der Umfrage zu beteiligen.

In der Umfrage werden Fragen zu den Bereichen Selbstbestimmung, Herausforderung im Job, Entlohnung und Sinnerfüllung befragt. Ihre Antworten helfen herauszufinden, was Mitarbeiter in christliche Non-Profit-Organisationen motiviert.

Liebe Grüsse  
Christoph Wassmer

#### **Autor**

Christoph Wassmer, IGW International

#### Frage 1

Bei welcher Organisation sind Sie beruflich tätig?

Drop-Down-Liste:

Nicht aufgeführte Organisation Adonia

Aktion für Verfolgte Christen und Notleidende (AVC)

Bibellesebund Schweiz

Blaues Kreuz der deutschen Schweiz

Campus für Christus

Cevi Zürich Christlicher Verein junger Frauen und Männer

Christian Solidarity International

Christliche Ostmission

Diaconia

ERF Medien

Evangelisation Equipment (EE)

Evangelische Mission in Tschad

familynetwork.ch

FH Suisse Hoffnung für die Hungrigen

Frontiers

Future4u  
Geschäftsstelle Chrischona  
Heilsarmee  
HMK  
Inter-Mission  
JUROPA Jungschararbeit in Europa  
Latin Link Switzerland  
Licht im Osten (LiO)  
Licht in Lateinamerika (LiL)  
Livenet / Jesus.ch  
MEDAIR  
Metro Ministries Schweiz  
Mission Aviation Fellowship  
Morija  
Netzwerk Schweiz  
OM Schweiz  
Open Doors  
ReachAcross  
Schweizer Allianz Mission (SAM)  
Schweizerische Evangelische Allianz  
Schweizerische Missionsgesellschaft (SMG)  
Schweizerisches Weisses Kreuz  
Sim International  
SRS Pro Sportler  
stiftung mehrwert  
Tear Fund  
VBG (Vereinigte Bibelgruppen)  
World Vision  
YMAM

Name der "Nicht aufgeführte Organisation"

## Frage 2

Wie lange sind Sie bereits für diese Organisation tätig?

- weniger als 1 Jahr
- zwischen 1 und 3 Jahre
- zwischen 3 und 5 Jahre
- zwischen 5 und 10 Jahre
- zwischen 10 und 15 Jahre
- zwischen 15 und 20 Jahre
- über 20 Jahre

### Frage 3

Sind Sie Vorgesetzte / Vorgesetzter?

- ja
- nein

### Frage 4

Zu viel Stellenprozent sind Sie angestellt?

- unter 50%
- zwischen 50% und 89%
- 90% und höher

### Frage 5

Wo befindet sich Ihr hauptsächlicher Arbeitsplatz?

- Hauptsitz
- Aussenstelle
- Zu Hause (Homeoffice)
- kein fixer Arbeitsplatz
  
- passt gerade nichts so richtig

Weitere Bemerkungen zu dieser Frage:

### Frage 6

Wie sind die Vorgaben zu Ihrer Arbeitszeit?

- Fixe Arbeits- bzw. Einsatzzeiten
- Gleitende Arbeitszeiten mit Zeiterfassung innerhalb eines definierten Rahmens (z.B. Arbeitsbeginn spätestens um 09:00 Uhr)
- Gleitende Arbeitszeiten ohne definiertem Rahmen (inkl. Zeiterfassung)
- keine Arbeitszeiten vorgegeben. Ich muss einfach meine Aufgaben erledigen.

### Frage 7

Aus dem Bauch heraus: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer jetzigen Arbeitssituation?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

## Frage 8

Haben Sie in der Planung, wann Sie welche Aufgabe erledigen, genügend Entscheidungsspielraum?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 9

Lässt Ihre Arbeitszeitsregelung genügend Flexibilität zu, um Ihr Privatleben ideal mit Ihrer beruflichen Tätigkeit zu vereinen?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 10

Können Sie selber entscheiden, wie Sie Ihre Arbeit erledigen (welche Vorgehensweise, welche Hilfsmittel, welche Technik, etc.)?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 11

Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, selbst zu entscheiden, wann sie welche Tätig-

keiten wie erledigen?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

## Frage 12

Setzen Sie sich bewusst Ziele, die Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit erreichen möchten und überprüfen regelmässig, ob Sie die Ziele erreicht haben?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 13

Spornen Sie die gesetzten Ziele an, mehr Einsatz zu geben?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein
  
- Ich habe keine gesetzten Ziele

## Frage 14

Wie gut sind Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit zeitlich ausgelastet?

- Ich bin deutlich überlastet
- Ich bin gut ausgelastet, eher überlastet
- Ich bin gut ausgelastet, ohne überlastet zu sein
- Ich bin zu wenig ausgelastet

## Frage 15

Ist Ihre berufliche Tätigkeit abwechslungsreich?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 16

Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie Ihre berufliche Tätigkeit Sie herausfordert?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

## Frage 17

Können Sie sich mit Ihrer Entlohnung den von Ihnen gewünschten Lebensstandard leisten?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 18

Würden Sie in einem gewinnorientierten Unternehmen in einer ähnlichen Tätigkeit mehr verdienen?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein
  
- Kann ich nicht beurteilen

## Frage 19

Halten Sie Ihre Entlohnung im Vergleich zu den Gehältern Ihrer Arbeitskollegen für angemessen?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein
  
- Kann ich nicht beurteilen

Weitere Bemerkungen zu dieser Frage:

## Frage 20

Wie stark sind Sie involviert an der Generierung von Spenden für Ihre Organisation? (zu den Antwortmöglichkeiten befinden sich jeweils Beispiele in der Klammer)

- sehr stark (persönliche Betreuung eines Spenderkreis, Freundeskreis)
- stark (Teilnahme an persönliche Spendenaktionen, bewusste Anfrage an potentielle Spender)
- weniger stark (eher unpersönliche Spendenaktionen wie brieflicher Spendenaufruf)
- selten (gelegentliche Teilnahme an Spendenaktionen)
- gar nicht (in keine Spendenaktionen involviert)
  
- Meine Organisation ist nicht spendenfinanziert

Weitere Bemerkungen zu dieser Frage:

## Frage 21

Wie zufrieden sind Sie mit der Entlohnung Ihrer beruflichen Tätigkeit?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

## Frage 22



Steuert Ihre Arbeit wesentlich dazu bei, dass Ihre Organisation ihre Ziele erreicht?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein
  
- Kann ich nicht beurteilen

## Frage 23

Stehen Sie voll und ganz zu den Dienstleistungen, Produkten und Angeboten Ihrer Organisation?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

Weitere Bemerkungen zu dieser Frage:

## Frage 24

Sind Sie stolz bei Ihrer Organisation zu arbeiten?

- ja
- eher ja
- eher nein
- nein

## Frage 25

Wie zufrieden sind Sie damit, was für einen höheren Sinn Ihre Organisation mit Ihrem Beitrag erfüllen will?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden

sehr unzufrieden

Weitere Bemerkungen zu dieser Frage:

Geschlecht

Geben Sie Ihr Geschlecht an

- männlich  
 weiblich

## Frage 27

Wie alt sind Sie?

- bis 19 Jahre  
 20 bis 29 Jahre  
 30 bis 39 Jahre  
 40 bis 49 Jahre  
 50 bis 59 Jahre  
 60 Jahre und älter

Ausbildung

Über welche Ausbildung verfügen Sie? (Tragen Sie den höchsten Abschluss ein.)

- Ohne Ausbildung  
 Berufslehre  
 Berufslehre mit Berufsmaturität  
 Matur  
 Höhere Berufsbildung/Fachschule  
 Fachhochschul-Abschluss  
 Universitäts-Abschluss

## Danke!

**Happy@work - Eine Befragung der Arbeitszufriedenheit in christlichen NonProfit-Organisationen**

Vielen Dank für Ihre wertvolle Teilnahme an der IGW-Studie "Happy @ work".

**Autor**

Christoph Wassmer, IGW International

**7.2 Anfrage zur Umfrage „Happy@work“**

Guten Tag Herr / Frau...

Mein Name ist Christoph Wassmer und ich bin Student am Institut für Gemeindebau und Weltmission (IGW). In meiner Abschlussarbeit untersuche ich, wie schweizerische christliche Non-Profit-Organisationen ein optimales motivationsförderndes Arbeitsumfeld schaffen können. Dabei konzentriere ich mich auf die Faktoren Selbstbestimmung, Herausforderung im Job, Sinnerfüllung und Entlohnung.

Hier eine kurze Videobotschaft, um was es in der Umfrage genau geht:

<http://www.youtube.com/watch?v=rDzDrMwBSBM>

Nun würde ich Sie gerne anfragen, ob ich auch die Mitarbeiter in Ihrer Organisation zu diesem Thema befragen darf?

Ich habe dazu einen Onlinefragebogen erstellt, welcher in weniger als 10 Minuten beantwortet werden kann.

Hier der Link zur Umfrage:

<http://www.onlineumfragen.com/login.cfm?umfrage=40505&ttuid=Tvuv3o0ckxekw>

Das generelle (für alle Teilnehmer identische) Passwort für die Befragung lautet:

**haqpkdkgfhez**

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, wie der Fragebogen zu Ihren Mitarbeitern gelangt. Entweder Sie leiten dieses Mail einfach an alle Ihre Mitarbeiter weiter oder Sie senden mir ein E-Mailverzeichnis Ihrer Mitarbeiter und ich schreibe Ihre Mitarbeiter direkt an.

Gerne kann ich Ihnen auf Anfrage auch die Umfrageresultate Ihrer Organisation zustellen.

Es würde mir eine grosse Freude bereiten, wenn ich die Umfrage auch in Ihrer Organisation durchführen dürfte und so von möglichst vielen Erkenntnissen profitieren darf. :-). Darf ich Sie bitten, mir ein kurzes Feedback zu geben, ob Sie eine solche Umfrage in Ihrem Unternehmen erlauben?

Bei Fragen oder Unklarheiten dürfen Sie sich selbstverständlich an mich wenden.

Liebe Grüsse

Christoph Wassmer

PS. Zu meinem Vorhaben wurde auch schon ein Radiobeitrag auf Radio LifeChannel gespielt: <http://www.erf-medien.ch/de/Glauben-entdecken/Leben-im-Alltag/Kirche--Gesellschaft/IGW-Studie-Happy--Work-zur-Arbeitszufriedenheit>

## 7.3 Statistische Angaben zur Umfrage „Happy@work“


### Statistik

#### Kennzahlen Happy@work - Eine Befragung der Arbeit

Kennzahlen sind Werte, welche sich auf die gesamte Befragung beziehen. Sie dienen einem allgemeinen Eindruck und erleichtern die Übersicht über die Teilnahme.

Kontakte:	117, haben den Fragebogen geöffnet
Probanden mit Antworten:	110 (94%), haben mindestens eine Frage beantwortet
	106 (91%), haben die letzte Frage beantwortet
	105 (90%), haben die zweitletzte Frage beantwortet
Erste eingegangene Antwort:	05.03.13 14.20
Letzte eingegangene Antwort:	04.04.13 12.59
Total Fragen in dieser Umfrage:	28
Aufgenommene Antworten total:	3031 (3031 inkl. Tabellenantworten)
Missing Items (fehlende Antworten) total:	49
Aufgenommene Items pro Proband $\bar{x}$ :	28 (100%)
Missing Items pro Proband $\bar{x}$	0 (0%)




















#### Kontakte (öffnen des Fragebogens, ohne dass eine Frage beantwortet werden muss) nach Beantwortungsdatum (Monate)

04.2013	1		
03.2013	116	4%	
12.2012	1		

















#### Antworten nach Beantwortungsdatum (Monate)

04.2013	28	1%	
03.2013	3003	99%	

#### Antworten nach Beantwortungsdatum (Tage)

05.03.2013	408	13%	
06.03.2013	533	18%	
07.03.2013	252	8%	
08.03.2013	168	6%	
09.03.2013	21	1%	
11.03.2013	306	10%	
12.03.2013	168	6%	
13.03.2013	420	14%	
14.03.2013	168	6%	
15.03.2013	84	3%	
17.03.2013	28	1%	
18.03.2013	56	2%	
19.03.2013	168	6%	
20.03.2013	56	2%	
21.03.2013	56	2%	
22.03.2013	56	2%	
26.03.2013	27	1%	
29.03.2013	28	1%	
04.04.2013	28	1%	

*Antworten nach Beantwortungsdatum (alle Tage mit Lücken)*

05.03.13	408	13%	
06.03.13	533	18%	
07.03.13	252	8%	
08.03.13	168	6%	
09.03.13	21	1%	
10.03.13			
11.03.13	306	10%	
12.03.13	168	6%	
13.03.13	420	14%	
14.03.13	168	6%	
15.03.13	84	3%	
16.03.13			
17.03.13	28	1%	
18.03.13	56	2%	
19.03.13	168	6%	
20.03.13	56	2%	
21.03.13	56	2%	
22.03.13	56	2%	
23.03.13			

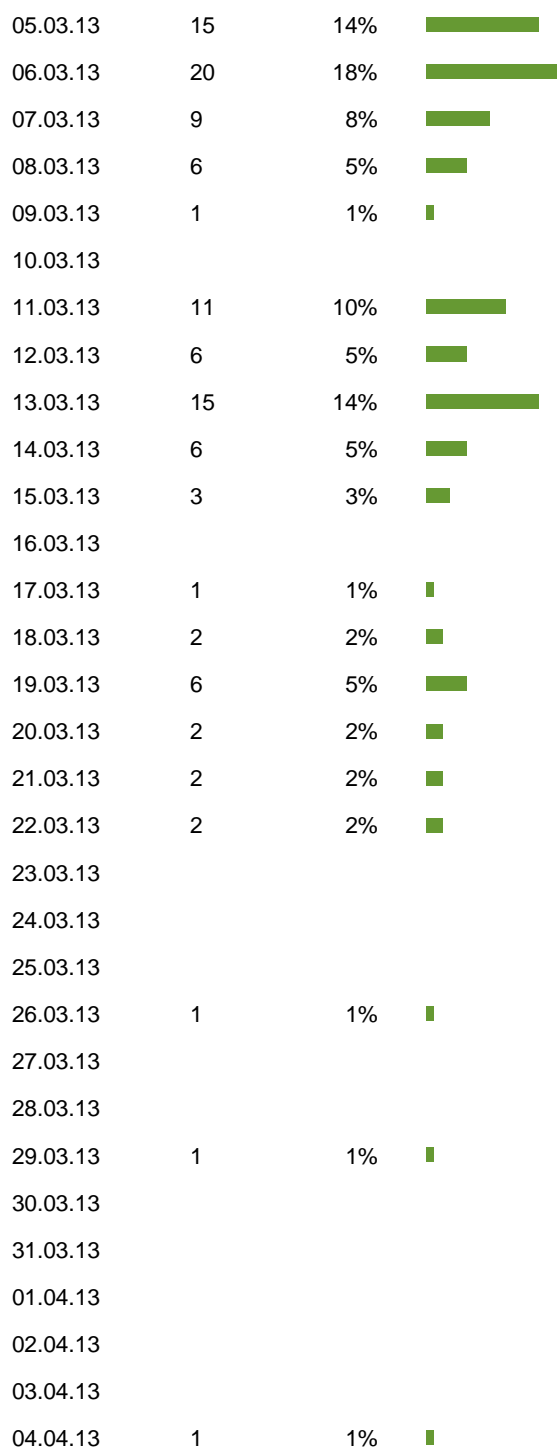
24.03.13			
25.03.13			
26.03.13	27	1%	■
27.03.13			
28.03.13			
29.03.13	28	1%	■
30.03.13			
31.03.13			
01.04.13			
02.04.13			
03.04.13			
04.04.13	28	1%	■

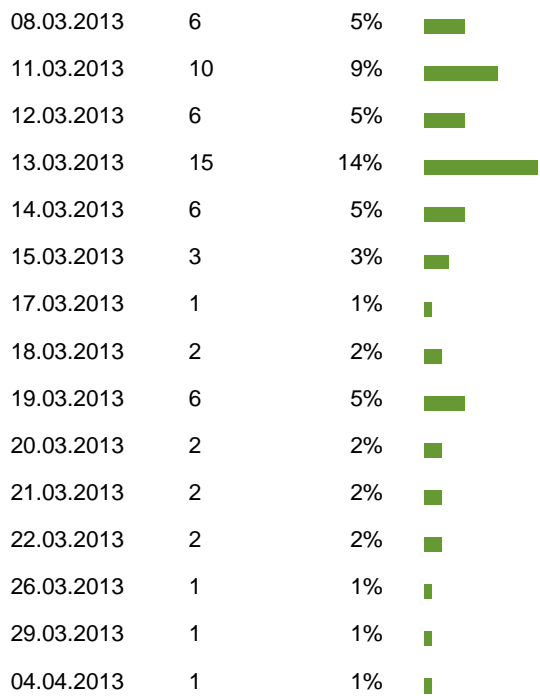
*Teilnehmer nach Beantwortungsdatum (Monate)*

03.2013	109	99%	■
04.2013	1	1%	■

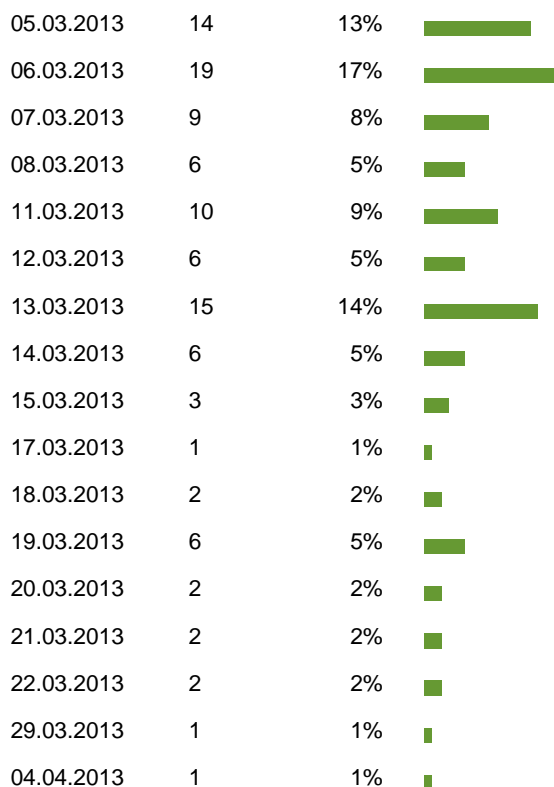
*Teilnehmer nach Beantwortungsdatum (Tage)*

05.03.2013	15	14%	■
06.03.2013	20	18%	■
07.03.2013	9	8%	■
08.03.2013	6	5%	■
09.03.2013	1	1%	■
11.03.2013	11	10%	■
12.03.2013	6	5%	■
13.03.2013	15	14%	■
14.03.2013	6	5%	■
15.03.2013	3	3%	■
17.03.2013	1	1%	■
18.03.2013	2	2%	■
19.03.2013	6	5%	■
20.03.2013	2	2%	■
21.03.2013	2	2%	■
22.03.2013	2	2%	■
26.03.2013	1	1%	■
29.03.2013	1	1%	■
04.04.2013	1	1%	■

*Teilnehmer nach Beantwortungsdatum (alle Tage mit Lücken)**Teilnehmer nach Beantwortungsdatum nach beantworteter letzter Frage (Tage)*



#### Teilnehmer nach Beantwortungsdatum nach beantworteter zweitletzter Frage (Tage)



## 7.4 Umfrageergebnisse der empirischen Studie „Happy@work“

### Statistik



### Häufigkeitsverteilung

100% werden hier fragespezifisch berechnet als Probanden, welche eine Antwort bei der jeweiligen Frage abgegeben haben (also ohne missing).

Umfrage:	Happy@work - Eine Befragung der Arbeitszufriedenheit in christlichen NonProfit-Organisationen - Datenstand: 26.04.2013 13:56
Kontakte:	117, haben den Fragebogen geöffnet
Probanden mit Antworten:	110 (94%), haben mindestens eine Frage beantwortet

### Frage 1

Bei welcher Organisation sind Sie beruflich tätig?

Total Probanden: 110

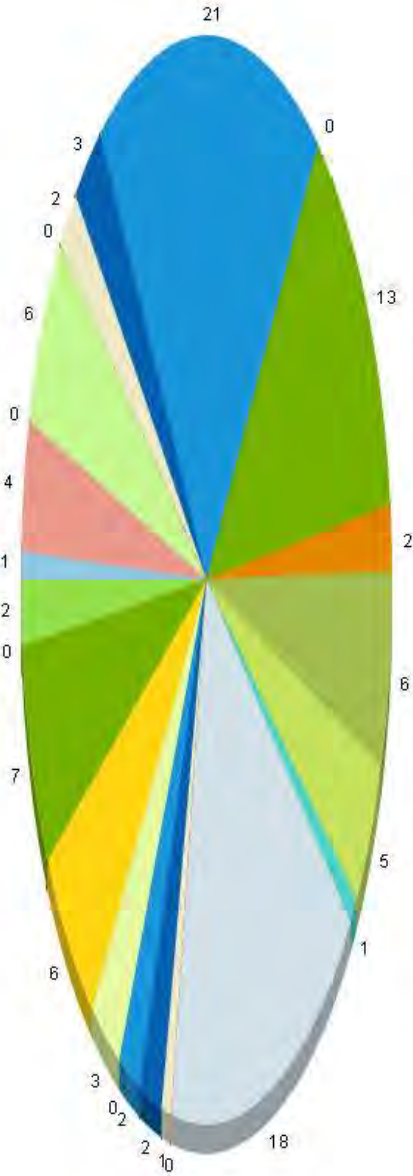
6	(5%)	Adonia
2	(2%)	Aktion für Verfolgte Christen und Notleidende (AVC)
13	(12%)	Bibellesebund Schweiz
0	(0%)	Blaues Kreuz der deutschen Schweiz
0	(0%)	Campus für Christus
0	(0%)	Cevi Zürich Christlicher Verein junger Frauen und Männer
0	(0%)	Christian Solidarity International
0	(0%)	Christliche Ostmission
0	(0%)	Diaconia
21	(19%)	ERF Medien
3	(3%)	Evangelisation Equipment (EE)
2	(2%)	Evangelische Mission in Tschad
0	(0%)	familynetwork.ch
0	(0%)	FH Suisse Hoffnung für die Hungrigen
0	(0%)	Frontiers
0	(0%)	Future4u
0	(0%)	Geschäftsstelle Chrischona
0	(0%)	Heilsarmee
6	(5%)	HMK
0	(0%)	Inter-Mission
0	(0%)	JUROPA Jungschararbeit in Europa
4	(4%)	Latin Link Switzerland
1	(1%)	Licht im Osten (LiO)
2	(2%)	Licht in Lateinamerika (LiL)
0	(0%)	Livenet / Jesus.ch
0	(0%)	MEDAIR
0	(0%)	Metro Ministries Schweiz
0	(0%)	Mission Aviation Fellowship
0	(0%)	Morija
0	(0%)	Netzwerk Schweiz
7	(6%)	OM Schweiz
6	(5%)	Open Doors
3	(3%)	ReachAcross
0	(0%)	Schweizer Allianz Mission (SAM)
0	(0%)	Schweizerische Evangelische Allianz
0	(0%)	Schweizerische Missionsgesellschaft (SMG)

---

0	(0%)	Schweizerisches Weisses Kreuz
2	(2%) ■	Sim International
2	(2%) ■	SRS Pro Sportler
1	(1%) ■	stiftung mehrwert
0	(0%)	Tear Fund
18	(16%) ■■■■■	VBG (Vereinigte Bibelgruppen)
1	(1%) ■	World Vision
5	(5%) ■■	YMAM

Kommentare: King's Kids ist ein Dienst von YWAM (und nicht YMEM). Wir haben die gleichen Werte und Prinzipien :-); TWR Trans World Radio; VBG = Vereinigte Bibelgruppen, nicht Bibelgesellschaft; Eigentlich ist es Vereinigte Bibelgruppen! ... :); VBG; VBG- Vereinigte Bibelgruppen; YWAM (in der Liste ist ein YMAM aufgeführt, ist wohl dabei YWAM gemeint?)

- a Adonia 6 (5%)
- b Aktion für V 2 (2%)
- c Bibellesebun 13 (12%)
- d Blaues Kreuz 0 (0%)
- e Campus für C 0 (0%)
- f Cevi Zürich 0 (0%)
- g Christian So 0 (0%)
- h Christliche 0 (0%)
- i Diaconia 0 (0%)
- j ERF Medien 21 (19%)
- k Evangelisati 3 (3%)
- l Evangelische 2 (2%)
- m familynetwor 0 (0%)
- n FH Suisse Ho 0 (0%)
- o Frontiers 0 (0%)
- p Future4u 0 (0%)
- q Geschäftsste 0 (0%)
- r Heilsarmee 0 (0%)
- s HMK 6 (5%)
- t Inter-Missio 0 (0%)
- u JUROPA Jungs 0 (0%)
- v Latin Link S 4 (4%)
- w Licht im Ost 1 (1%)
- x Licht in Lat 2 (2%)
- y Livenet / Je 0 (0%)
- z MEDAIR 0 (0%)
- A Metro Minist 0 (0%)
- B Mission Avia 0 (0%)
- C Morija 0 (0%)
- D Netzwerk Sch 0 (0%)
- E OM Schweiz 7 (6%)
- F Open Doors 6 (5%)
- G ReachAcross 3 (3%)
- H Schweizer Al 0 (0%)
- I Schweizerisc 0 (0%)
- J Schweizerisc 0 (0%)
- K Schweizerisc 0 (0%)
- L Sim Internat 2 (2%)
- M SRS Pro Spor 2 (2%)
- N stiftung meh 1 (1%)
- O Tear Fund 0 (0%)
- P VBG (Vereini 18 (16%)
- Q World Vision 1 (1%)
- R YMAM 5 (5%)

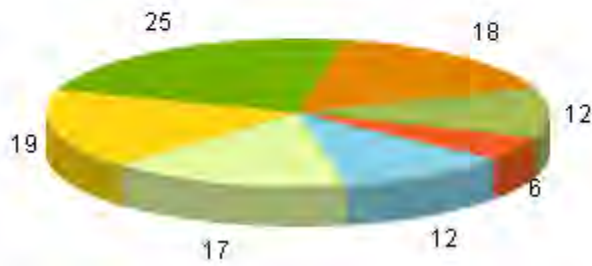
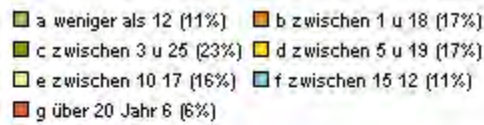


**Frage 2**

Wie lange sind Sie bereits für diese Organisation tätig?

Total Probanden: 109

12	(11%)		weniger als 1 Jahr
18	(17%)		zwischen 1 und 3 Jahre
25	(23%)		zwischen 3 und 5 Jahre
19	(17%)		zwischen 5 und 10 Jahre
17	(16%)		zwischen 10 und 15 Jahre
12	(11%)		zwischen 15 und 20 Jahre
6	(6%)		über 20 Jahre



**Frage 3**

Sind Sie Vorgesetzte / Vorgesetzter?

Total Probanden: 109

35	(32%)		ja
74	(68%)		nein



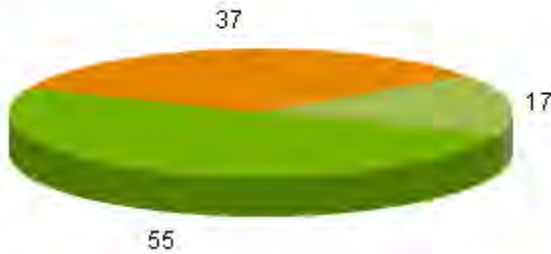
**Frage 4**

Zu viel Stellenprozent sind Sie angestellt?

Total Probanden: 109

17	(16%)		unter 50%
37	(34%)		zwischen 50% und 89%
55	(50%)		90% und höher

■ a unter 50% 17 (16%)    ■ b zwischen 50% 37 (34%)  
■ c 90% und höher 55 (50%)



**Frage 5**

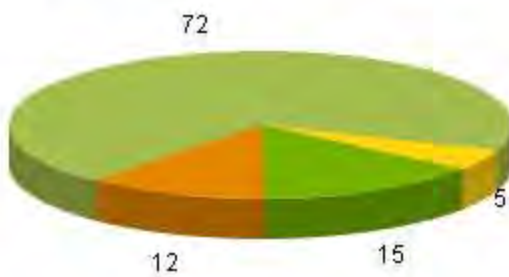
Wo befindet sich Ihr hauptsächlicher Arbeitsplatz?

Total Probanden: 109

72	(66%)		Hauptsitz
12	(11%)		Aussenstelle
15	(14%)		Zu Hause (Homeoffice)
5	(5%)		kein fixer Arbeitsplatz

Kommentare: ca. 40% Hauptsitz, 40% Zu Hause, 20% an Events; Pro Jahr 70 Tage im Ausland.; je 50% zuhause und an meinem offiziellen Arbeitsplatz; Büro im Nachbardorf; jedoch viel unterwegs in Gemeinden; 3 Tage am Hauptsitz, der Rest zu Hause oder auf Reisen; Hauptsitz und Ausland





■ a Hauptsitz 72 (66%)    ■ b Aussenstelle 12 (11%)  
■ c Zu Hause (Ho) 15 (14%)    ■ d kein fixer A 5 (5%)



**Frage 6**

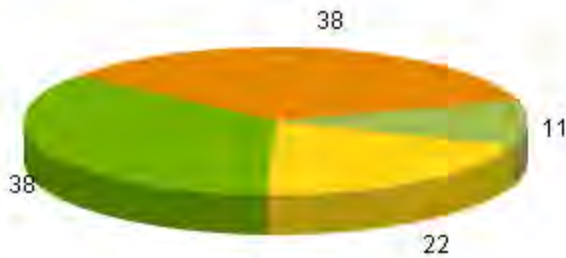
Wie sind die Vorgaben zu Ihrer Arbeitszeit?

Total Probanden: 109

11	(10%)		Fixe Arbeits- bzw. Einsatzzeiten
38	(35%)		Gleitende Arbeitszeiten mit Zeiterfassung innerhalb eines definierten Rahmens (z.B. Arbeitsbeginn spätestens um 09:00 Uhr)
38	(35%)		Gleitende Arbeitszeiten ohne definiertem Rahmen (inkl. Zeiterfassung)
22	(20%)		keine Arbeitszeiten vorgegeben. Ich muss einfach meine Aufgaben erledigen

gen.

■ a Fixe Arbeits 11 (10%)    ■ b Gleitende Ar 38 (35%)  
■ c Gleitende Ar 38 (35%)    ■ d keine Arbeit 22 (20%)



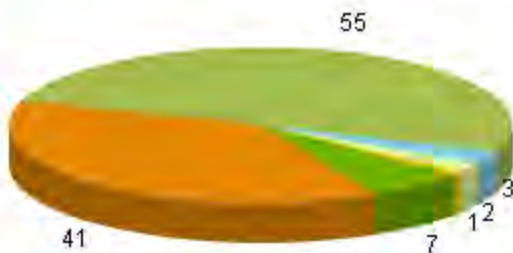
**Frage 7**

Aus dem Bauch heraus: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer jetzigen Arbeitssituation?

Total Probanden: 109



■ a sehr zufried 55 (50%)    ■ b zufrieden 41 (38%)  
■ c eher zufried 7 (6%)    ■ d eher unzufri 1 (1%)  
■ e unzufrieden 2 (2%)    ■ f sehr unzufri 3 (3%)

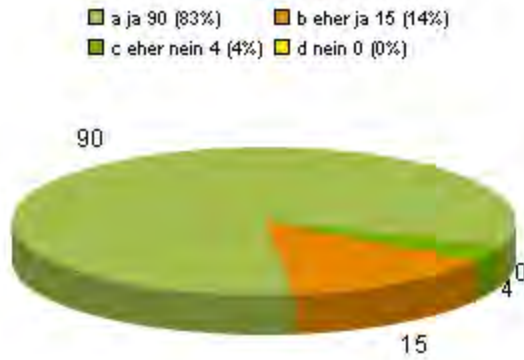


**Frage 8**

Haben Sie in der Planung, wann Sie welche Aufgabe erledigen, genügend Entscheidungsspielraum?

Total Probanden: 109

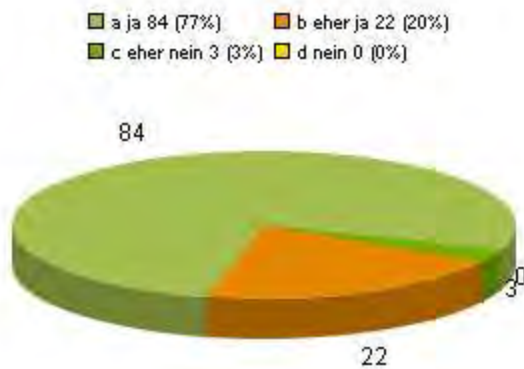




**Frage 9**

Lässt Ihre Arbeitszeitsregelung genügend Flexibilität zu, um Ihr Privatleben ideal mit Ihrer beruflichen Tätigkeit zu vereinigen?

Total Probanden: 109

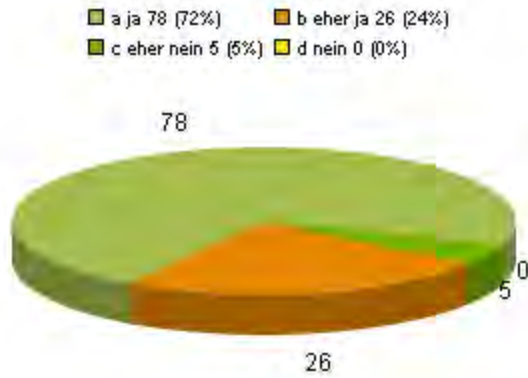


**Frage 10**

Können Sie selber entscheiden, wie Sie Ihre Arbeit erledigen (welche Vorgehensweise, welche Hilfsmittel, welche Technik, etc.)?

Total Probanden: 109

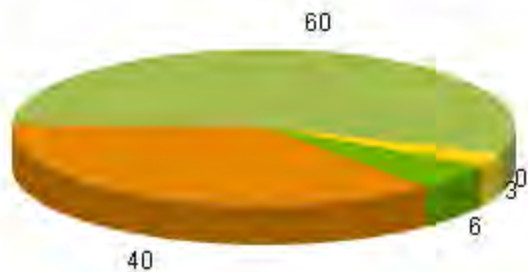




**Frage 11**

Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, selbst zu entscheiden, wann sie welche Tätigkeiten wie erledigen?

Total Probanden: 109



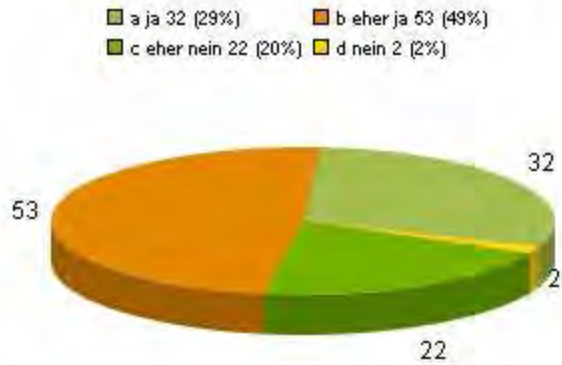
**Frage 12**

Setzen Sie sich bewusst Ziele, die Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit erreichen möchten und überprüfen regelmässig, ob Sie die Ziele erreicht haben?

Total Probanden: 109



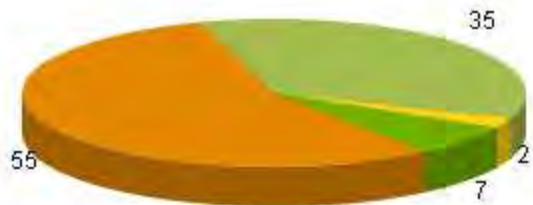




**Frage 13**

Spornen Sie die gesetzten Ziele an, mehr Einsatz zu geben?

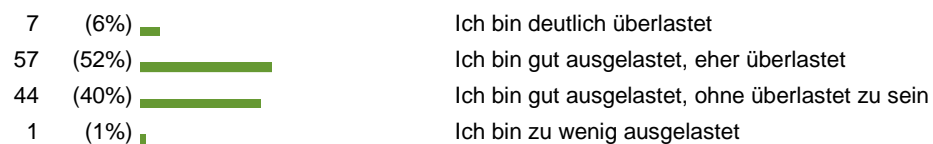
Total Probanden: 109



**Frage 14**

Wie gut sind Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit zeitlich ausgelastet?

Total Probanden: 109





**Frage 15**

Ist Ihre berufliche Tätigkeit abwechslungsreich?

Total Probanden: 109

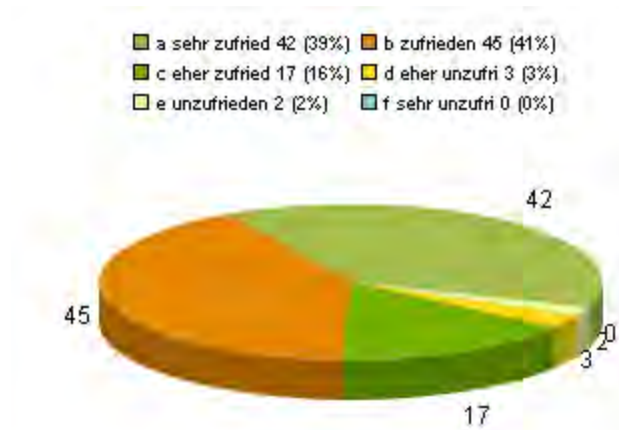


**Frage 16**

Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie Ihre berufliche Tätigkeit Sie herausfordert?

Total Probanden: 109

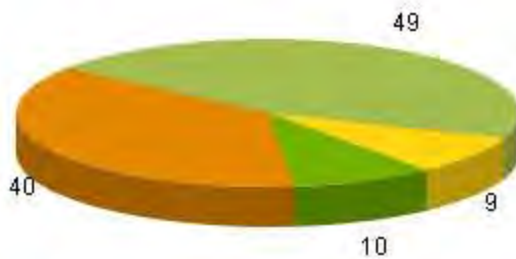




**Frage 17**

Können Sie sich mit Ihrer Entlohnung den von Ihnen gewünschten Lebensstandart leisten?

Total Probanden: 108

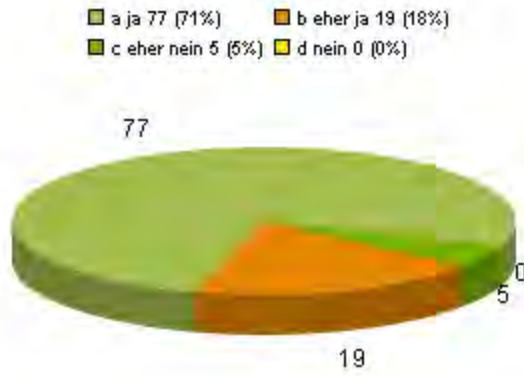


**Frage 18**

Würden Sie in einem gewinnorientierten Unternehmen in einer ähnlichen Tätigkeit mehr verdienen?

Total Probanden: 108





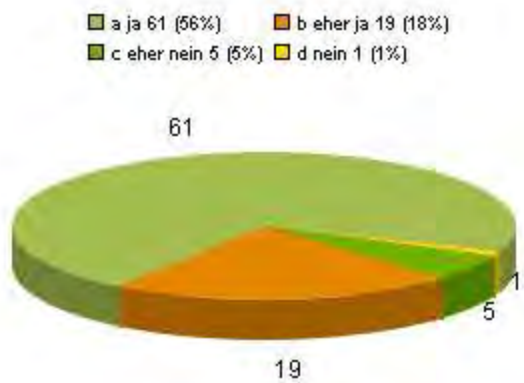
**Frage 19**

Halten Sie Ihre Entlohnung im Vergleich zu den Gehältern Ihrer Arbeitskollegen für angemessen?

Total Probanden: 108



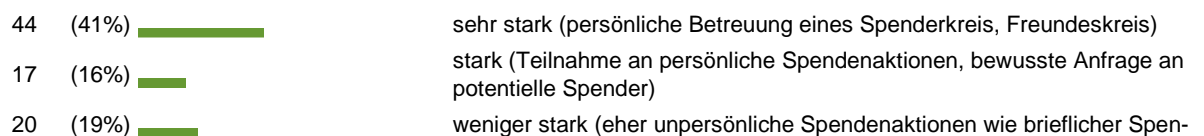
Kommentare: Kenne deren Gehälter nicht. ; Mein Lohn basiert auf einem Spendekreis von Freunden. Da kann ich als 100% Angestellter und Chef auch weniger verdienen als mein Angestellter welcher nur 50% arbeitet; Wir sind alle inkl. Leiter auf derselben Lohnbasis entlohnt. Gemäss Lohnansätzen der BewegungPlus. Es gibt Alterszulagen, jedoch unabhängig von der Funktion.; ich weiss nicht genau, was die anderen bekommen. ich gehöre zu den grundsätzlich sparsamen Menschen, die Freude dabei haben, aus wenig etwas zu machen ; ); Ich habe mich bewusst für eine gering bezahlte Arbeitsstelle entschieden; ich arbeite ehrenamtlich; Ich verdiene fuer ene Non-profit Organisation recht gut. Was mir fehlt, ist mehr Herausforderung und persönliche, soziale Kontakte zu Kollegen. Denn das Meiste läuft heutzutage über email .



**Frage 20**

Wie stark sind Sie involviert an der Generierung von Spenden für Ihre Organisation? (zu den Antwortmöglichkeiten befinden sich jeweils Beispiele in der Klammer)

Total Probanden: 108



		denausruf)
13	(12%)	selten (gelegentliche Teilnahme an Spendenaktionen)
14	(13%)	gar nicht (in keine Spendenaktionen involviert)

Kommentare: Gemeindeeinsätze motivieren auch zum Spenden / Kollekten sammeln, sind natürlich jedoch keine Spendenaktion an sich :); Stark involviert in brieflichen Spendenaufruf, oder an Veranstaltungen; ich betreue sogar verschiedene Mitarbeiter im Aufbau ihres Freundeskreises; Verantwortlich für PR. Sonntags meist in Gemeinden unterwegs für Filmpräsentationen und Predigt.

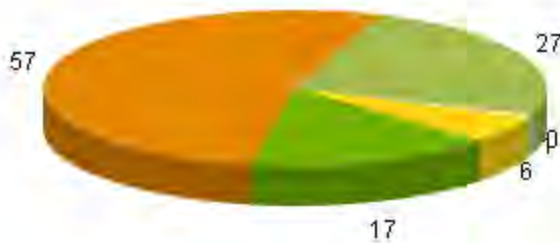


**Frage 21**

Wie zufrieden sind Sie mit der Entlohnung Ihrer beruflichen Tätigkeit?

Total Probanden: 108

27	(25%)	sehr zufrieden
57	(53%)	zufrieden
17	(16%)	eher zufrieden
6	(6%)	eher unzufrieden
1	(1%)	unzufrieden
0	(0%)	sehr unzufrieden



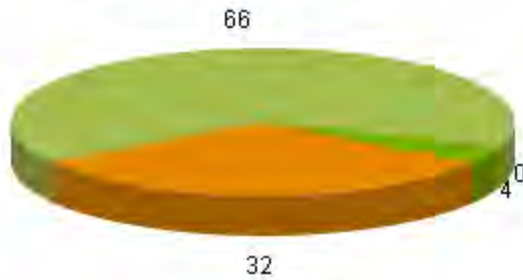
**Frage 22**

Steuert Ihre Arbeit wesentlich dazu bei, dass Ihre Organisation ihre Ziele erreicht?

Total Probanden: 107

66	(62%)		ja
32	(30%)		eher ja
4	(4%)		eher nein
0	(0%)		nein

■ a ja 66 (62%)    ■ b eher ja 32 (30%)  
■ c eher nein 4 (4%)    ■ d nein 0 (0%)



**Frage 23**

Stehen Sie voll und ganz zu den Dienstleistungen, Produkten und Angeboten Ihrer Organisation?

Total Probanden: 107

89	(83%)		ja
18	(17%)		eher ja
0	(0%)		eher nein
0	(0%)		nein

■ a ja 89 (83%)    ■ b eher ja 18 (17%)  
■ c eher nein 0 (0%)    ■ d nein 0 (0%)

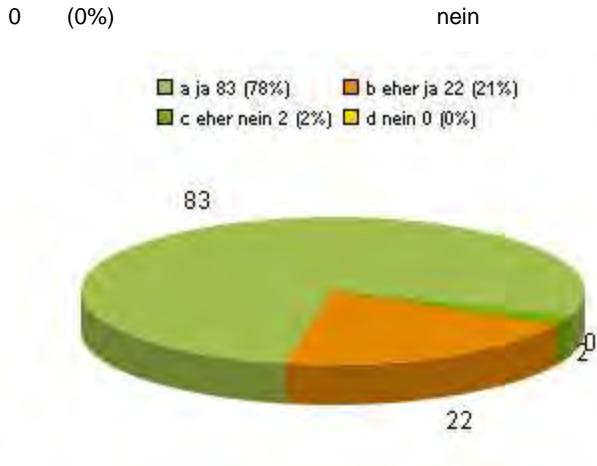


**Frage 24**

Sind Sie stolz bei Ihrer Organisation zu arbeiten?

Total Probanden: 107

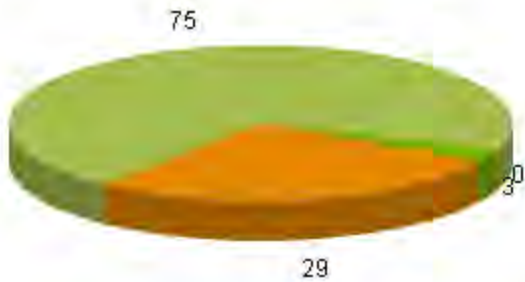
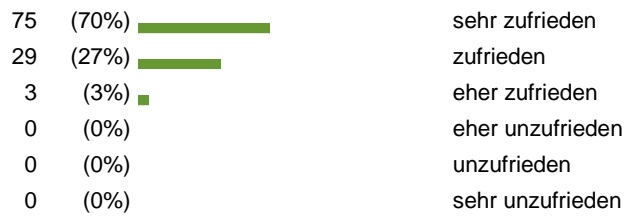
83	(78%)		ja
22	(21%)		eher ja
2	(2%)		eher nein



Frage 25

Wie zufrieden sind Sie damit, was für einen höheren Sinn Ihre Organisation mit Ihrem Beitrag erfüllen will?

Total Probanden: 107

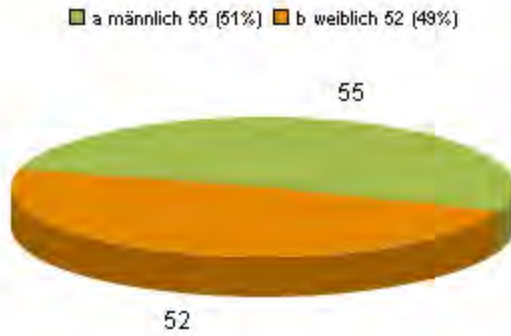


Frage 26

Geben Sie Ihr Geschlecht an

Total Probanden: 107

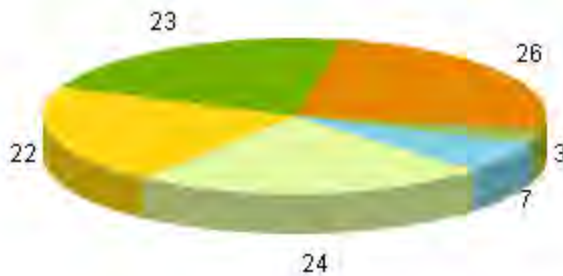
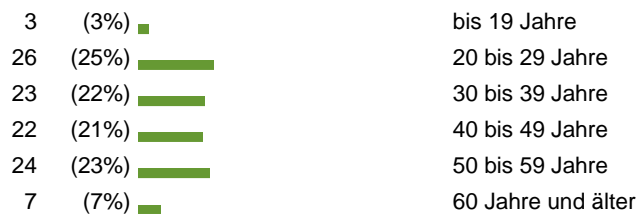




**Frage 27**

Wie alt sind Sie?

Total Probanden: 105



**Frage 28**

Über welche Ausbildung verfügen Sie? (Tragen Sie den höchsten Abschluss ein.)

Total Probanden: 106





