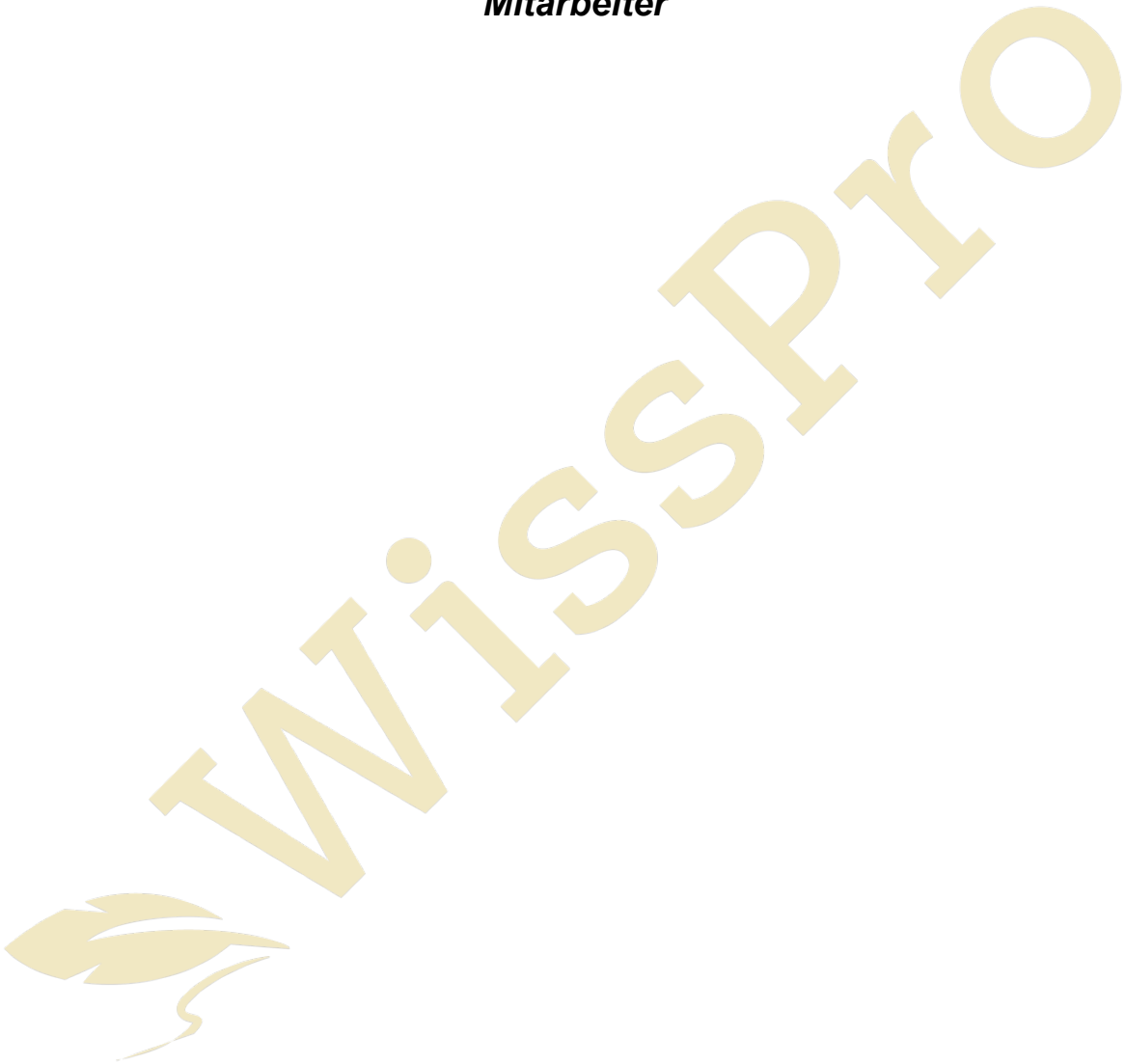


Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf die Motivation der Mitarbeiter



! Die auf dieser Website gezeigten Beispiele dienen ausschließlich Demonstrationszwecken. Jegliche kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung, Verbreitung oder Verwendung in anderen Arbeiten ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung untersagt. Alle Arbeiten sind geistiges Eigentum von WissPro und urheberrechtlich geschützt.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Theoretische Grundlagen der Unternehmenskultur	2
2.1 Begriffsbestimmungen zur Unternehmenskultur	2
2.2 Modelle der Unternehmenskultur.....	3
3 Theoretische Grundlagen der Mitarbeitermotivation	6
3.1 Begriffsbestimmungen zur Mitarbeitermotivation	6
3.2 Theorien zur Mitarbeitermotivation	7
4 Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation	8
4.1 Anerkennung und Wertschätzung.....	8
4.2 Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung	9
4.3 Kommunikationskultur	10
4.4 Personalentwicklung.....	11
4.5 Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance.....	12
5 Fazit.....	13
Literaturverzeichnis.....	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eisbergmodell nach Hall	4
Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Maslow	7

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach Hofstede	5
--	---



1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Unternehmenskultur stellt einen wesentlichen Faktor innerhalb der Unternehmensaktivitäten dar. Daher kann die Unternehmenskultur als ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens betrachtet werden. Die Untersuchung der Unternehmenskultur und ihrer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg verdeutlicht, dass die Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter in einem Unternehmen ausübt. Die Unternehmenskultur nimmt eine wesentliche Rolle in Bezug auf die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ein. Für ein Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter auf einem hohen Niveau liegen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Unternehmenskultur ein strategischer Erfolgsfaktor für ein Unternehmen sein kann, um die Mitarbeitermotivation zu steigern (Homma & Bauschke, 2014, S. 1).

In der Gesamtschau lässt sich konstatieren, dass die Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor zur Optimierung der Mitarbeitermotivation darstellt. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu erörtern, auf welche Weise die Unternehmenskultur tatsächlich zur Steigerung der Mitarbeitermotivation genutzt werden kann. Die Steigerung der Mitarbeitermotivation kann nur dann langfristig erreicht werden, wenn Unternehmen die für sie geeignete Unternehmenskultur entwickeln und etablieren.

Auf Basis der dargelegten Erkenntnisse lässt sich die Forschungsfrage für diese Arbeit wie folgt formulieren: Wie kann sich die Unternehmenskultur auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken?

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, auf der Grundlage ausgewählter Modelle zur Unternehmenskultur und ausgewählter Theorien zur Mitarbeitermotivation zu erörtern, in welcher Weise die Unternehmenskultur die Mitarbeitermotivation beeinflusst.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation untersucht. In Kapitel 2 werden die wichtigsten konzeptionellen Grundlagen der Unternehmenskultur dargestellt. Zunächst werden die Begriffe Kultur und Unternehmenskultur definiert. Anschließend werden ausgewählte Modelle zur Analyse und Beschreibung von Unternehmenskultur vorgestellt. Dabei werden das Kulturmodell von Hofstede und das Drei-Ebenen-Modell von Schein vorgestellt. In Kapitel 3 werden die wesentlichen konzeptionellen Grundlagen der Mitarbeitermotivation dargestellt. Zunächst werden die Begriffe Motivation und Mitarbeitermotivation definiert. Anschließend werden ausgewählte Motivationstheorien vorgestellt, die zur Erklärung der Mitarbeitermotivation herangezogen werden können. Neben der Bedürfnispyramide von Maslow werden die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die Zielsetzungstheorie von Locke vorgestellt. Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation. Es werden verschiedene Möglichkeiten diskutiert, wie die Unternehmenskultur die Mitarbeitermotivation beeinflussen kann. Folgende Möglichkeiten werden hier diskutiert: Anerkennung und Wertschätzung, Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung, Kommunikationskultur, Personalentwicklung, Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst.

2 Theoretische Grundlagen der Unternehmenskultur

2.1 Begriffsbestimmungen zur Unternehmenskultur

Unter Kultur versteht man die Gesamtheit der Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte, die in einer Gruppe oder Organisation vorherrschen. Kultur ist ein soziales Konstrukt, das sich über die Zeit hinweg entwickelt und sich von Gruppe zu Gruppe unterscheiden kann. Kultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung und hat einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Kultur ist ein soziales Konstrukt, das sich über die Zeit hinweg entwickelt und sich von Gruppe zu Gruppe unterscheiden kann. Kultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung und hat einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter.

Die Unternehmenskultur ist die Kultur, die in einem Unternehmen vorherrscht. Sie ist ein soziales Konstrukt, das sich über die Zeit hinweg entwickelt und sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann. Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung und hat einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter.

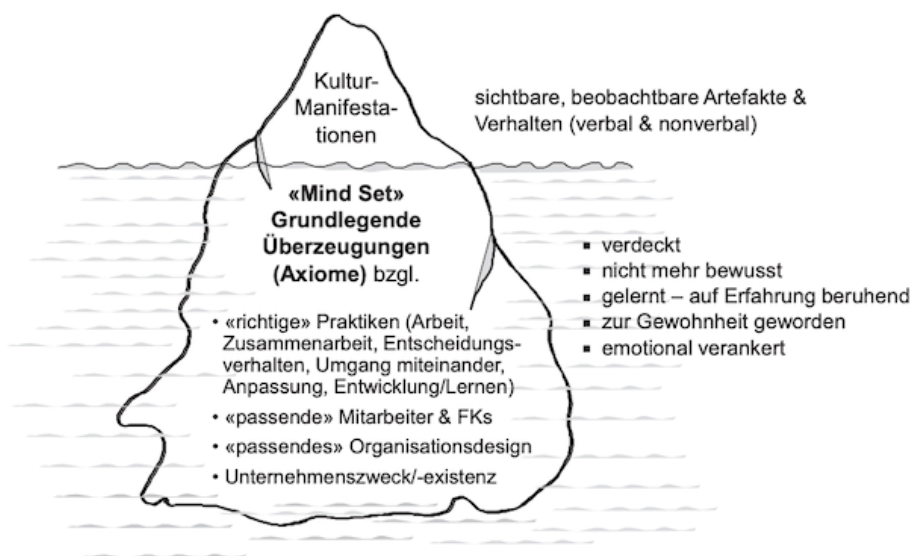
Die Unternehmenskultur ist ein soziales Konstrukt, das sich über die Zeit hinweg entwickelt und sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann. Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung und hat einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur ist ein soziales Konstrukt, das sich über die Zeit hinweg entwickelt und sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann. Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung und hat einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter.

2.2 Modelle der Unternehmenskultur

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Modelle zur Analyse und Beschreibung der Unternehmenskultur. Zu den bekanntesten Modellen zählt das Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein. Im Rahmen dieses Modells werden die drei wesentlichen Ebenen, nämlich Artefakte, Normen und Werte sowie Grundannahmen, unterschieden (Abbate, 2014, S. 4). Die Grundannahmen bilden das untere Ende des Drei-Ebenen-Modells. Sie umfassen grundlegende Orientierungen und Verhaltensmuster, die die Einstellung der Mitarbeiter in einer Unternehmenskultur und letztlich ihr Handeln beeinflussen. Grundannahmen können als Muster von grundlegenden Annahmen angesehen werden, die in der Regel historisch gewachsen sind und sich daher als äußerst resistent gegenüber Veränderungen erweisen. Sind die Grundannahmen erst einmal in die Unternehmenskultur integriert, verankern sie sich im Denken der Mitarbeiter der Organisation. Dies impliziert, dass die Grundannahmen als Kern der Unternehmenskultur betrachtet werden können. Diese Grundannahmen beziehen sich auf das Unternehmensklima, die zwischenmenschlichen Beziehungen sowie auf das Verständnis von Zeit (Gassteiger et al., 2016, S. 5). Aus den Grundannahmen lassen sich die Werte und Normen ableiten. Normen und Werte umfassen die Verhaltensrichtlinien, Regeln, Verbote und Gebote, die von allen Mitarbeitern eines Unternehmens geteilt und akzeptiert werden. Daraus folgt, dass diese Normen und Werte das Handeln der Mitarbeiter direkt beeinflussen. Normen und Werte stellen somit Verbindlichkeit bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele dar. Die Normen und Werte können als Führungsgrundsätze vorliegen und so in die Unternehmenskultur integriert werden (Gassteiger et al., 2016, S. 5). Die dritte Ebene im Modell von Schein wird durch die Artefakte repräsentiert. Die Artefakte umfassen sichtbare und wahrnehmbare Verhaltensmuster sowie Symbole, nach denen die Mitarbeiter in einem Unternehmen handeln (Ettl, 2018, S. 41). Für Personen aus einer anderen Unternehmenskultur kann es mitunter schwierig sein, die Artefakte zu entschlüsseln und zu interpretieren. Innerhalb der Unternehmenskultur lassen sich insgesamt eine Vielzahl von Ausdrucksformen identifizieren, durch die sich die Artefakte manifestieren. Als Beispiele können Symbole, Raumarchitektur, Sprachstil, Kleidung, Geschichte, Rituale und Atmosphäre genannt werden (Homma & Bauschke, 2014, S. 6).

Die theoretische Fundierung der Unternehmenskultur kann beispielsweise durch die Anwendung des theoretischen Modells nach Hall erfolgen. An dieser Stelle wird das theoretische Modell nach Hall auch als „Eisbergmodell“ bezeichnet. Das Modell von Hall basiert auf der Annahme, dass die Unternehmenskultur als ein gemeinsames Muster von Grundannahmen betrachtet werden kann, welches zur Lösung von internen und externen Problemen Anwendung findet (Wien & Franzke, 2014, S. 40). Das Eisbergmodell differenziert dabei zwischen zwei unterschiedlichen Bereichen: Der erste Bereich befindet sich oberhalb des Wassers und ist somit für andere Personen sichtbar. Der zweite Bereich ist unterhalb des Wassers und somit nicht für andere Personen sichtbar (Friedrich & Est, 2018, S. 5). In der nachfolgenden Abbildung 2 erfolgt eine grafische Darstellung des Eisbergmodells. Wie die Abbildung veranschaulicht, manifestieren sich alle Arten von Phänomenen oberhalb des Wassers. Zu den genannten Elementen zählen die Artefakte, das beobachtbare verbale und das beobachtbare nonverbale Verhalten. Die grundlegenden Überzeugungen hingegen befinden sich unterhalb des Wassers und sind folglich für Außenstehende nicht einsehbar (Sackmann, 2017, S. 44).

Abbildung 1: Eisbergmodell nach Hall



Quelle: Sackmann, 2017, S. 44.

Ein weiteres Modell zur Analyse und Beschreibung der Unternehmenskultur stellt das Kulturmodell nach Hofstede dar. Hofstede definiert Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, durch die die Mitglieder einer Gruppe oder eine Kategorie von Menschen von einer anderen Gruppe unterschieden werden können (Lang & Baldauf, 2016, S. 41). Im Zuge seiner Untersuchungen hat Hofstede vier grundlegende Dimensionen von Kulturen identifiziert, welche in Tabelle 1 dargestellt sind. Die Machtdistanz gibt an, in welchem Maße ein Mitarbeiter mit weniger Macht in einer Organisation die Tatsache akzeptiert, dass die Macht ungleich verteilt ist und eine andere Person dadurch mehr Macht hat. Sie analysiert somit das Machtverhältnis, das zwischen Führungskräften und Mit-

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach Hofstede

	Kulturdimensionen nach Hofstede	
Dimensionen	Hohe Machtdistanz	Geringe Machtdistanz
	Individualismus	Kollektivismus
	Maskulinität	Feminität
	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Geringe Unsicherheitsvermeidung

5

3.1 Begriffsbestimmungen zur Mitarbeitermotivation

Im Rahmen der Untersuchung des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation ist eine Differenzierung zwischen zwei Formen der Mitarbeitermotivation erforderlich. Dies ist zum einen die intrinsische Mitarbeitermotivation und zum anderen die extrinsische Mitarbeitermotivation (Hettl, 2013, S. 155 f.).

3.2 Theorien zur Mitarbeitermotivation

Für ein besseres Verständnis der Mitarbeitermotivation ist zunächst eine Erläuterung der relevanten Motivationstheorien erforderlich. Die Maslowsche Bedürfnishierarchie ist ein Modell zur Hierarchisierung der Mitarbeitermotivation. Dabei werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter in fünf aufeinander aufbauende Kategorien eingeteilt. Wie in Abbildung 1 dargestellt, bildet die Maslow'sche Bedürfnishierarchie ein Pyramidenmodell (Holtbrügge, 2018, S. 15).

Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Maslow



Quelle: Watzka, 2014, S. 94.

Die Maslowsche Bedürfnishierarchie ist ein Modell zur Hierarchisierung der Mitarbeitermotivation. Dabei werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter in fünf aufeinander aufbauende Kategorien eingeteilt. Wie in Abbildung 1 dargestellt, bildet die Maslow'sche Bedürfnishierarchie ein Pyramidenmodell (Holtbrügge, 2018, S. 15).

Eine weitere Motivationstheorie zur Erklärung der Mitarbeitermotivation ist die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. Die Grundannahme der Zwei-Faktoren-Theorie ist, dass zwei Faktoren die Mitarbeitermotivation beeinflussen, die unabhängig voneinander zu betrachten sind: zum einen die Motivatoren und zum anderen die Hygienefaktoren (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 98). Motivatoren stellen Faktoren dar, die Zufriedenheit erzeugen und die Motivation von Mitarbeitern erhöhen. Fehlt jedoch der Motivator, sind Mitarbeiter nicht unzufrieden. Hygienefaktoren sind dagegen Faktoren,

die lediglich die Unzufriedenheit verhindern können. Jedoch können die Hygienefaktoren keine positiven Wirkungen auf die Steigerung der Zufriedenheit und somit der Motivation haben. Wohingegen das Fehlen von Hygienefaktoren zu Unzufriedenheit führt (Holtbrügge, 2018, S. 17). Zu den Motivatoren zählen beispielsweise die Arbeit an sich selbst, Anerkennung, Verantwortung, Aufstiegschancen, Entwicklungsmöglichkeiten sowie der erreichte Erfolg. Diese Faktoren wirken motivierend und werden von den Mitarbeitern als tatsächlich befriedigend empfunden. Zu den Hygienefaktoren zählen beispielsweise die Arbeitsbedingungen, der Führungsstil, die Arbeitssicherheit, das Gehalt, die Unternehmenspolitik, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Diese Faktoren bieten den Mitarbeitern keine Anreize, sich motivierter zu zeigen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 98).

Die Herzbergsche Zwei-Faktoren-Theorie ist eine der bekanntesten Theorien zur Mitarbeitermotivation. Sie unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren sind Faktoren, die die Unzufriedenheit verhindern, aber keine positive Wirkung auf die Motivation haben. Zu den Hygienefaktoren gehören unter anderem das Gehalt, die Arbeitsbedingungen, die Unternehmenspolitik, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, die Arbeitssicherheit und der Führungsstil. Motivatoren sind Faktoren, die die Zufriedenheit steigern und somit die Motivation erhöhen. Zu den Motivatoren gehören unter anderem die Arbeit an sich selbst, die Verantwortung, die Aufstiegschancen, die Entwicklungsmöglichkeiten und der erreichte Erfolg. Die Herzbergsche Zwei-Faktoren-Theorie ist eine wichtige Grundlage für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Förderung der Mitarbeitermotivation.

4 Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation

4.1 Anerkennung und Wertschätzung

In der heutigen Arbeitswelt spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Mitarbeitermotivation. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich die Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation auswirken kann.

Nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ist die Anerkennung und Wertschätzung der Beiträge der Mitarbeiter ein starker Motivator, die die Zufriedenheit erzeugen und die Motivation von Mitarbeitern erhöhen. Somit besitzen die Anerkennung und Wertschätzung einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 98).

Mitarbeiter streben nach Leistung und Erfolg. Gemäß der Maslowsche Bedürfnishierarchie lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter Wertschätzungsbedürfnisse für ihre Leistungen und Erfolge haben. Die Anerkennung von Leistungen und Erfolgen seitens der Vorgesetzten stellt für die Mitarbeiter eine Form der Wertschätzung dar. Eine Unternehmenskultur, die die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter fördert, wirkt sich motivierend auf die Mitarbeiter aus (vgl. Watzka, 2014, S. 94). So lässt sich beispielsweise in einer Unternehmenskultur mit einem hohen Grad an Maskulinität ein Streben nach Erfolg und beruflicher Anerkennung beobachten. In einer solchen Unternehmenskultur fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und motiviert (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 386).

4.2 Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung

Eine weitere Möglichkeit, wie die Unternehmenskultur die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen kann, ist ein Führungsstil, der auf Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung basiert. Der Begriff des Führungsstils bezeichnet die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Führungsaufgaben gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnimmt, sowie die daraus resultierenden Verhaltensmuster. Die genannten Verhaltensmuster manifestieren sich in den Grundannahmen einer Unternehmenskultur, welche wiederum die Einstellung der Mitarbeiter und folglich ihr Handeln beeinflussen (Thomas, 2011, S. 41).

In der modernen Führungstheorie lassen sich eine Vielzahl von Führungsstilen unterscheiden, die von autoritärer bis hin zu kooperativer Führung reichen. Der gewählte Führungsstil sowie die damit einhergehende Unternehmenskultur beeinflussen maßgeblich die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Die Wahl des adäquaten Führungsstils stellt ein wesentliches Element zur Erreichung einer hohen Mitarbeitermotivation dar. Ein autoritärer Führungsstil erweist sich in der Praxis als wenig geeignet, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Im Rahmen dieses Führungsstils nimmt eine Einzelperson die Rolle des „Führers“ im Arbeitsprozess ein, wobei die Mitarbeiter verpflichtet sind, den Anweisungen des Vorgesetzten Folge zu leisten. Eine Kooperation zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ist nicht erwünscht. Diese Vorgehensweise ist jedoch für die Mitarbeitermotivation kontraproduktiv (Glöckler & Maul 2010, S. 28).

Die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter kann durch einen adäquaten Führungsstil erreicht werden, der die erforderlichen Eigenschaften aufweist. Die Mitarbeiter erwarten, dass sie in den Entscheidungsprozess einbezogen werden und über ein größeres Maß an Entscheidungsfreiheit zu verfügen. Diesbezüglich sei auf den sogenannten delegativen Führungsstil verwiesen. Im Rahmen des delegativen Führungsstils erfolgt eine Delegation einzelner Aufgaben seitens der Führungskräfte an die Mitarbeiter. Die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter stellt ein wesentliches Merkmal dieses Führungsstils dar. Darüber hinaus ermöglicht er den Mitarbeitern, in größerem Umfang eigenständige Entscheidungen zu treffen. Der delegative Führungsstil impliziert eine größere Entscheidungsfreiheit für die Mitarbeiter. Die Delegation von Verantwortung impliziert, dass die Führungskraft großes Vertrauen in den Mitarbeiter hat. Dies resultiert in einer gesteigerten Mitarbeitermotivation (Schalk, 2015, S. 31).

3.1.1. Der delegative Führungsstil

Der delegative Führungsstil ist ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft die Verantwortung für die Ausführung einer Aufgabe an den Mitarbeiter delegiert. Dies bedeutet, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen und Informationen zur Verfügung stellt und ihm die Freiheit lässt, die Aufgabe nach eigenem Ermessen auszuführen. Der delegative Führungsstil ist ein sehr effektiver Führungsstil, da er die Motivation der Mitarbeiter steigert und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern. Der delegative Führungsstil ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter die notwendige Qualifikation und Erfahrung haben, um die Aufgabe selbstständig ausführen zu können.

Der delegative Führungsstil ist ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft die Verantwortung für die Ausführung einer Aufgabe an den Mitarbeiter delegiert. Dies bedeutet, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen und Informationen zur Verfügung stellt und ihm die Freiheit lässt, die Aufgabe nach eigenem Ermessen auszuführen. Der delegative Führungsstil ist ein sehr effektiver Führungsstil, da er die Motivation der Mitarbeiter steigert und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern. Der delegative Führungsstil ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter die notwendige Qualifikation und Erfahrung haben, um die Aufgabe selbstständig ausführen zu können.

Der delegative Führungsstil ist ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft die Verantwortung für die Ausführung einer Aufgabe an den Mitarbeiter delegiert. Dies bedeutet, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen und Informationen zur Verfügung stellt und ihm die Freiheit lässt, die Aufgabe nach eigenem Ermessen auszuführen. Der delegative Führungsstil ist ein sehr effektiver Führungsstil, da er die Motivation der Mitarbeiter steigert und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern. Der delegative Führungsstil ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter die notwendige Qualifikation und Erfahrung haben, um die Aufgabe selbstständig ausführen zu können.

4.4 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist ebenso eine Möglichkeit, die zur signifikanten Steigerung der Motivation der Mitarbeiter eingesetzt werden kann. Mitarbeiter streben nach beruflicher Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten. Ein kulturelles Umfeld, das die Personalentwicklung fördert, wirkt sich demnach positiv auf die Mitarbeitermotivation aus (Sass, 2019, S. 39).

Eine Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die fachlichen und persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiter zu verbessern (Kanning, 2017, S. 224). Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu verbessern. Die Mitarbeiter erwarten von der Personalentwicklung eine aktive Unterstützung bei der Karriereplanung. Ein wichtiger Faktor dabei ist, dass die Mitarbeiter auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet werden wollen. Dies wird erreicht, indem die Mitarbeiter durch die Personalentwicklung an zukünftige Führungsaufgaben herangeführt werden. Eine wesentliche Maßnahme in diesem Kontext stellen die Fördergespräche dar, deren Initiierung durch die Personalentwicklung zu empfehlen ist. Die Durchführung von Fördergesprächen dient der Erörterung von Möglichkeiten hinsichtlich der individuellen Karriere- und Aufstiegsentwicklung im Unternehmen (Kosel, 2012, S. 98). So werden die Mitarbeiter frühzeitig mit den Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen vertraut gemacht. Dies erhöht die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter und wirkt sich damit positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus (Sass, 2019, S. 44).

4.5 Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance

Eine ausgewogene Work-Life-Balance stellt einen entscheidenden Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit dar. Dabei kann eine auf Work-Life-Balance basierende und Familienfreundlichkeit fördernde Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern ausüben.

Der Begriff Work-Life-Balance bezeichnet ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen und Privatleben. Die Erreichung dieses Ziels kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Einerseits ermöglicht die Flexibilisierung des Arbeitssystems den Mitarbeitern, ihre Aufgaben auf persönliche Art und Weise zu organisieren. Andererseits kann den Mitarbeitern durch flexible Arbeitszeitmodelle die Möglichkeit eröffnet werden, frei über die Dauer und den Ort ihrer Arbeitszeit zu entscheiden, indem die Betriebszeit von der Arbeitszeit entkoppelt wird. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht es Mitarbeitern, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen und einer dauerhaften Arbeitsüberlastung vorzubeugen. Des Weiteren kann durch die Flexibilisierung des Arbeitssystems und die flexible Arbeitszeitgestaltung gewährleistet werden, dass den Mitarbeitern ausreichend Raum für die Verwirklichung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse bleibt. Dies wird zweifellos die Motivation der Mitarbeiter erhöhen (Wolf, 2013, S. 256).

5 Fazit

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Höchstleistungen können jedoch nur erbracht werden, wenn die Mitarbeiter hoch motiviert sind. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten für Unternehmen, ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation zu erreichen. Ein Ansatzpunkt, der in diesem Zusammenhang häufig genannt wird, ist die Unternehmenskultur. Die vorliegende Arbeit analysiert den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation. Ziel ist es zu untersuchen, wie sich die Unternehmenskultur positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Unternehmenskultur eine Vielzahl von Möglichkeiten bietet, um die Mitarbeitermotivation signifikant zu steigern. Im Folgenden werden fünf verschiedene Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur untersucht, die eine Steigerung der Mitarbeitermotivation ermöglichen sollen. Eine Unternehmenskultur, die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter, Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung, Kommunikationskultur, Personalentwicklung, Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance fördert, wirkt sich motivierend auf die Mitarbeiter aus. Auf diese Weise kann ein Unternehmen ein kulturelles Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeiter Freude an ihrer Arbeit haben und sich dauerhaft mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Eine derartige Kultur generiert nicht nur ein motiviertes und engagiertes Team, sondern generiert auch nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen selbst.

Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass die Methoden der Unternehmenskultur zur Förderung der Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation umgesetzt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass jedes Unternehmen in einem anderen Umfeld angesiedelt ist. Daher ist eine Adaption der Unternehmenskultur an das tatsächliche Umfeld des Unternehmens erforderlich, um die Mitarbeitermotivation wirklich zu fördern. Ein weiterer Aspekt, der zu berücksichtigen ist, liegt darin, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden unterschiedlich sind. Daher ist eine Anpassung der Unternehmenskultur an die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter erforderlich, um die Mitarbeitermotivation wirklich zu fördern.

Des Weiteren ist es für Unternehmen von essenzieller Bedeutung, bewusst in die Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur zu investieren und den damit einhergehenden kulturellen Wandel aktiv voranzutreiben. In diesem Kontext ist es erforderlich, die mit der Umsetzung einhergehenden Hindernisse und Herausforderungen zu überwinden. Folglich kann die Kultur als strategisches Instrument genutzt werden, um Mitarbeiter zu motivieren, ihr volles Potenzial freizusetzen und den Geschäftserfolg voranzutreiben.

1. Die folgenden Aussagen sind richtig (R) oder falsch (F). Begründen Sie Ihre Antwort! (10 Punkte)
 a) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 b) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 c) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 d) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 e) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 f) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 g) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 h) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 i) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 j) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 k) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 l) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 m) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 n) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 o) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 p) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 q) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 r) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 s) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 t) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 u) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 v) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 w) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 x) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^3$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 y) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2 + 1$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.
 z) Die Funktion $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ ist durch $f(x) = x^2$ gegeben. Dann ist f eine bijektive Abbildung.

Ehrenwörtliche Erklärung

"Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit ~~einverstanden~~/nicht einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hoch geladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar."

(Ort, Datum) (Eigenhändige Unterschrift)

