

HOCHSCHULE RUHR WEST
BWL – INTERNATIONALES HANDELSMANAGEMENT & LOGISTIK
MÜLHEIM A. D. RUHR

BACHELORARBEIT

DER EINFLUSS DES GEHALTS AUF DIE MOTIVATION IM EINZELHANDEL

EINGEREICHT BEI: PROF. DR. RER. POL. OLGA HÖRDT

ABGABEDATUM: 24.07.2022

Ian Bosch
Matrikelnummer: 10010063
Geburtsdatum: 29.09.1993
Geburtsort: Moers

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung	1
1.1 Thema und Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit.....	2
2 Aktueller Forschungsstand.....	3
2.1 Vergütung Einzelhandel – Eine kurze Übersicht.....	3
2.2 Inflation und steigende Preise.....	7
2.3 Forschungslücke.....	8
3 Theoretische Grundlagen	9
3.1 Was ist Motivation	9
3.2 Motive.....	9
3.2.1 Der Motivierungsprozess	10
3.2.2 Physische, psychische und soziale Motive.....	11
3.2.3 Primäre und Sekundäre Motive	11
3.2.4 Das Geldmotiv	11
3.2.5 Definition Intrinsische- und extrinsische Motivation.....	12
3.2.6 Intrinsische und extrinsische Anreize	12
3.3 Bedeutung von personenbezogenen- gegenüber situationsbezogenen Anreizen	14
3.4 Das S-O-R Modell	15
3.5 Die Handlungsabsicht	16
3.6 Zusammenfassung Motivation.....	16
4 Motivationstheorien	17

4.1	Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow	18
4.2	Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg (Inhaltstheorie)	20
4.3	VIE-Theorie von Victor Harold Vroom (Prozesstheorie)	22
4.4	Das Rubikon Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen & Gollwitzer (Volitionstheorie)	24
4.5	Werte und Wertewandel	25
5	Forschungsdesign	28
5.1	Methodik und Vorgehensweise	28
5.2	Vorstellung der Fragen und Antworten der Befragung	29
5.3	Durchführung und Umfrageergebnisse	33
5.3.1	Frage eins: Das Geschlecht	34
5.3.2	Frage zwei: Die Branche	35
5.3.3	Frage drei: Das Arbeitsmotiv	36
5.3.4	Frage vier: Das Wichtigste am Job	37
5.3.5	Frage fünf: Geld als Anreiz zum Handeln	38
5.3.6	Frage sechs: Die Wirkung des Geldmotives auf die Tätigkeit	39
5.3.7	Frage sieben: Empfundene Anstrengung der Tätigkeit Arbeit	40
5.3.8	Frage acht: Geld als Leistungsmotivator	41
5.3.9	Frage neun: Das Jahreseinkommen	42
5.3.10	Frage zehn: Empfindung des Gehalts im Vergleich zu Kollegen	43
6	Ergebnisse	44
6.1	Diskussion	44
6.2	Zusammenfassung und Fazit	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Determinanten motivierten Handelns	13
Abbildung 2: Da: S-O-R-Model	15
Abbildung 3: Motivationstheorien	17
Abbildung 4: Bedürfnishierarchie/Bedürfnispyramide	19
Abbildung 5: Zwei-Faktoren-Theorie von Frederik Herzberg	21
Abbildung 6: Zusammenspiel der Variablen der VIE-Theorie	23
Abbildung 7: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	24
Abbildung 8: Empirische Zielstruktur der Mitarbeiter	26
Abbildung 9: Was motiviert den Mitarbeiter am meisten an er Arbeit	27
Abbildung 10: Fragen der Umfrage: Frage eins bis fünf	29
Abbildung 11: Fragen der Umfrage: Frage sechs bis zehn	30
Abbildung 12: Ergebnisdarstellung zu Frage eins	34
Abbildung 13: Ergebnisdarstellung zu Frage zwei	35
Abbildung 14: Ergebnisdarstellung zu Frage drei	36
Abbildung 15: Ergebnisdarstellung zu Frage vier	37
Abbildung 16: Ergebnisdarstellung zu Frage fünf	38
Abbildung 17: Ergebnisdarstellung zu Frage sechs	39
Abbildung 18: Ergebnisdarstellung zu Frage sieben	40
Abbildung 19: Ergebnisdarstellung zu Frage acht	41
Abbildung 20: Ergebnisdarstellung zu Frage neun	42
Abbildung 21: Ergebnisdarstellung zu Frage zehn	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Durchschnittliches Jahreseinkommen Einzelhandelskaufleute	4
Tabelle 2: Durchschnittliches Jahreseinkommen Verkäufer	5
Tabelle 3: Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 10,45 € pro Stunde	6
Tabelle 4: Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 12,00€ pro Stunde	6

Abkürzungsverzeichnis

EY	Ernst & Young GmbH
NRW	Nordrhein-Westfalen
VPI	Verbraucherpreisindex
Usw.	Und so weiter
S-O-R Modell	Stimulus Organismus Reaktion (Reiz-Organismus-Reaktions-Modell)
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
Vgl.	Vergleiche
Min	Mindestens
Max	Maximal
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

1 Einführung

In diesem Kapitel wird das Thema, die Fragestellung, der Aufbau und das Ziel dieser Arbeit erläutert. Während der gesamten Arbeit sollen mit der männlichen Schreibweise alle Geschlechter angesprochen werden.

1.1 Thema und Fragestellung

Diese wissenschaftliche Arbeit setzt sich mit der Fragestellung auseinander, welchen Einfluss das Gehalt auf die Motivation der Mitarbeiter im Einzelhandel besitzt. Dabei bezieht sich der Einzelhandel in dieser Arbeit sowohl auf den stationären Einzelhandel als auch auf die dazu gehörenden verwaltenden Zentralen, da diese unmittelbar miteinander verbunden sind.

In den letzten Jahren hat der Onlinehandel stets an Bedeutung gewonnen. Daher stellt sich die Frage, welchen Stellenwert der Einzelhandel in Zukunft haben wird. Im Zuge dessen wird ein kurzer Blick auf die durch Covid-19 ausgelöste Pandemie geworfen.

Durch die Coronapandemie wurde der Einzelhandel schwer getroffen¹. Zu den Gewinnern zählen Unternehmen, die im Onlinehandel tätig sind. Dennoch gibt es Unternehmen im Einzelhandel, welche Systemrelevanz besitzen. So durften diese trotz des Shutdowns unter bestimmten Voraussetzungen wie der Einhaltung der Hygienevorschriften weiterhin geöffnet haben. Zu den systemrelevanten Versorgern zählen Lebensmitteleinrichtungen, Drogeriemärkte und Energieversorger für Kraftstoffe². Demnach begründet sich die Fortführung und Wichtigkeit des Einzelhandels allein schon in der Frage der Systemrelevanz. Somit ist der Einzelhandel trotz des stetig zunehmenden Onlinehandels nicht irrelevant und die Thematik ist aktuell. Außerdem ist die Kombination aus stationärem Einzelhandel und dem Onlinehandel nicht zu vernachlässigen, da auch im stationären Handel Bestellungen aufgegeben werden können. Außerdem ist es oftmals möglich, Sendungen an einen stationären Standort schicken zu lassen.

¹ IHK Halle-Dessau: Corona-Pandemie belastet Handel (2022).

² Verordnung zur Bestimmung kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz (BSI-Kritisverordnung - BSI-KritisV), , .

Mit dieser Annahme, dass der Einzelhandel auch in der Zukunft von Bedeutung sein wird, soll untersucht werden, welche Rolle das Gehalt auf die Motivation der Mitarbeiter einnimmt.

1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit

Zunächst wird der Aufbau dieser wissenschaftlichen Arbeit dargestellt und anschließend auf das Ziel der Arbeit eingegangen.

Nachdem in diesem Kapitel der Aufbau und die Forschungsfrage erläutert wird, wird im zweiten Kapitel der aktuelle Forschungsstand, die Vergütung im Einzelhandel, die Inflation und die Forschungslücke thematisiert.

Im dritten Kapitel werden zunächst theoretische Grundlagen erläutert. Dazu zählen die unterschiedlichsten Begriffe der Motivation. Anschließend werden unterschiedlich existierende Anreize definiert und erläutert. Veranschaulicht wird dies unter anderem durch das S-O-R Modell (Reiz-Organismus-Reaktions-Modell).

In dem vierten Kapitel werden verschiedene Motivationstheorien aufgezeigt. Dabei wird deren Bedeutung erläutert und geklärt, worin sich diese unterscheiden. Anschließend werden unterschiedliche Motivationstheorien vorgestellt.

Nachdem die Theorien mit dem vierten Kapitel abgeschlossen sind, wird im fünften Kapitel das Forschungsdesign erklärt. Dabei wird zunächst auf die Methodik und die Vorgehensweise eingegangen, anschließend auf den Aufbau und zuletzt auf die Durchführung. Als Forschungsmethode wurde eine empirische Umfrage durchgeführt.

Im sechsten Kapitel werden abschließend die zuvor gewonnenen Ergebnisse interpretiert. Anschließend werden alle Ergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage in einem Fazit beantwortet. Im Zuge dessen kommt es auch zu einer kritischen Beurteilung des Resultats.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, den Einfluss des Gehalts auf die Motivation der Beschäftigten im Einzelhandel zu untersuchen.

2 Aktueller Forschungsstand

In der Forschung gibt es verschiedene Ansätze dazu, welchen Einfluss das Gehalt auf die Motivation der Mitarbeiter im Einzelhandel hat. Eine Ansicht besagt, dass es sich bei dem Gehalt um einen sogenannten Hygienefaktor handelt. Demnach haben ein positives und kollegiales Arbeitsumfeld, spaßige Tätigkeiten, ein guter Chef oder die Mitgestaltungsmöglichkeiten einen höheren Einfluss auf die Motivation. Darüber hinaus sei die motivierende Wirkung am größten, wenn das Gehalt transparent ist und als fair empfunden wird. Doch bei einem Hygienefaktor handelt es sich nicht direkt um einen Motivator (siehe auch Kapitel 4.2).³ Eine weitere Ansicht ist, dass dem Gehalt ein geringer motivierender Effekt zugesprochen wird. Dieser ist zwar nicht so groß wie beispielsweise durch Lob oder Anerkennung, dennoch ist er vorhanden.⁴

In einer aktuellen Jobstudie von EY wurden im Jahr 2021 1552 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland zum Thema Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance befragt. Dabei wurde auch die Frage gestellt, was für diese am meisten motivierend wirkt. Hier landet das Gehalt auf Platz vier. Auf den ersten drei Plätzen landen ein gutes Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen, eine spannende Tätigkeit und flexible Arbeitszeitmodelle.⁵

2.1 Vergütung Einzelhandel – Eine kurze Übersicht

Da in dieser Arbeit die Auswirkung des Gehalts auf die Motivation überprüft werden soll, muss zunächst analysiert werden, welche Einkommen im Einzelhandel erzielt werden und ob es bei diesen eine Besonderheit gibt.

Zunächst werden die Gehälter im stationären Einzelhandel überprüft. Dort arbeiten größtenteils Verkäufer sowie Einzelhandelskaufleute.

Nach Jobted besitzen Einzelhandelskaufleute ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 26.600 € brutto.⁶ Laut dem Unicum Karrierezentrum verdienen diese ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 27.300 € bis 31.944 € brutto. Hierbei handelt es sich

³ Weißenrieder, Jürgen: Ein paar Gedanken vornweg, in: Weißenrieder, Jürgen (Hrsg): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Heidelberg (2019), 7f.

⁴ Mueller, Sabrina: Mitarbeitermotivation im Einzelhandel, in: Einzelhandel, , (2016).

⁵ Dhanish Nabeel P M: EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance, , .

⁶ : Was verdient ein Einzelhandelskaufmann? (Gehalt 2022) (2022).

nicht um Einstiegsgehälter.⁷ Im Tarifregister Nordrhein-Westfalen (NRW) sind Einzelhandelskaufleute mit einem Jahresgehalt von 26.256 € bis 33.420 € brutto eingetragen.⁸ Laut dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) wurde über Lohnspiegel.de ein Jahreseinkommen für Einzelhandelskaufleute von 27.948 € brutto festgestellt.⁹

Die nachstehende Tabelle fasst die verschiedenen durchschnittlichen Jahresgehälter von Einzelhandelskaufleuten zu einem gemeinsamen Durchschnitt zusammen.

Tabelle 1: Durchschnittliches Jahreseinkommen Einzelhandelskaufleute

Quelle	Durchschnittliches Jahreseinkommen Einzelhandelskau
Jobted	26.600,00 €
Unicum Karrierezentrum min	27.300,00 €
Unicum Karrierezentrum max	31.944,00 €
Tarifregister NRW min	26.256,00 €
Tarifregister NRW min	33.420,00 €
WSI	27.948,00 €
Durchschnitt gesamt	28.911,33 €

Wie die Tabelle zeigt, ergibt sich durch die Zusammenführung der unterschiedlichen Daten der verschiedenen Quellen ein jährliches Durchschnittsgehalt für Einzelhandelskaufleute von 28.911,33 € brutto.¹⁰

Im nächsten Schritt werden die Gehälter von Verkäufern überprüft.

Laut Jobted befindet sich das Jahreseinkommen bei Verkäufern bei durchschnittlich 25.200 € brutto, bei einem Stundenlohn von 12,73 €. ¹¹ MyStipendium geht von einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 29.340 € brutto aus. Deutlich geringer fällt das Bruttogehalt laut der Website Steuerklassen – Steuern, Gehalt & Beruf aus. Hier liegt dieses bei jährlich 21.400 € brutto. ¹² Ausbildung.de sieht den jährlichen Bruttolohn zwischen 20.400 € bis 24.000 € brutto. Dabei ist die Rede davon, dass der Mindestlohn die Untergrenze festlegt. ¹³ Laut dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI)

⁷ UNICUM Karrierezentrum: Einzelhandelskaufmann-Gehalt: Soviel kann man verdienen! (2019).

⁸ : Grundvergütung Branchen | Tarifregister NRW, Einzelhandel (2022).

⁹ Föhr, Merle: ta_lohnspiegel_2016_36_Einzelhandelskaufleute, , .

¹⁰ myStipendium: Verkäufer Gehalt: Einstiegsgehalt, Entwicklung & Einflussfaktoren (2018).

¹¹ : Was verdient ein Verkäufer? (Gehalt 2022) (2022).

¹² : Wie viel Gehalt bekommt ein Verkäufer? (2022).

¹³ : Verkäuferin - Gehalt und Verdienst (2022).

wurde über Lohnspiegel.de ein Jahreseinkommen für Verkäufer in Höhe von 20.400 € bis 24.360 € brutto festgestellt.¹⁴

Die nachstehende Tabelle fasst die verschiedenen Ergebnisse zu einem gemeinsamen Jahresbrutto-Einkommen zusammen.

Tabelle 2: Durchschnittliches Jahreseinkommen Verkäufer

Quelle	Durchschnittliches Jahreseinkommen Verkäufer
Jobted	25.200,00 €
myStipendium	29.340,00 €
Steuerklassen - Steuer, Gehalt & Beruf	21.400,00 €
Ausbildung.de min	20.400,00 €
Ausbildung.de max	24.000,00 €
WSI min	20.400,00 €
WSI max	24.360,00 €
Durchschnitt gesamt	23.585,71 €

Nach dieser Analyse stellt sich heraus, dass Verkäuferinnen und Verkäufer ein geringeres durchschnittliches Jahreseinkommen erhalten als Einzelhandelskaufleute. Der Unterschied beträgt 5.325,62 € brutto jährlich.

Beruflich in Zentralen Beschäftigte verdienen spürbar mehr. Laut Jobted verdient ein Abteilungsleiter im Schnitt 33.500 € brutto jährlich.¹⁵ Laut Stepstone erhalten Junior Personalreferenten bereits 36.700 € brutto jährlich als Einstiegsgehalt.¹⁶ In der Logistik verdienen Disponenten laut Ingenieur.de 32.000€ brutto-, Prozessmanager durchschnittlich 40.000 € brutto, Supply Chain Manager im Durchschnitt 50.000 €. ¹⁷ Demnach ist ein deutlicher Unterschied zwischen den Gehältern im stationären Handel und den Gehältern in den dazugehörigen Zentralberufen zu erkennen.

Im nächsten Schritt wird das erreichbare Gehalt auf Basis einer Vollzeitbeschäftigung zum Mindestlohn errechnet.

Der aktuelle Mindestlohn liegt derzeit (26.06.2022) bei 10,45 €.¹⁸ Die nachstehende Tabelle zeigt, welches Jahreseinkommen ein Arbeitnehmer erreichen würde, der auf

¹⁴ : Verkäufer/in im Einzelhandel (2022).

¹⁵ : Was verdient ein Abteilungsleiter im Einzelhandel? (Gehalt 2022) (2022).

¹⁶ stepstone.de: Gehaltsinformationen für Berufe im Bereich Personal | StepStone (2022).

¹⁷ Ingenieur.de: Wer in der Logistikbranche wie viel verdient, in: ingenieur.de, , (2020).

¹⁸ Webseite der Bundesregierung | Startseite: Gesetzlicher Mindestlohn steigt (2022).

Vollzeitbasis arbeitet. Die übliche Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte liegt bei 40 Stunden pro Woche.¹⁹ Wird dies auf einen Monat hochgerechnet, ergibt sich eine Gesamtarbeitszeit von mindestens 160 Stunden pro Monat. Vor dem Hintergrund, dass nicht jeder Monat dieselbe Anzahl an Werktagen hat, werden die zuvor genannten 160 Stunden je Monat dementsprechend auch überschritten, was zur Folge hat, dass das Realeinkommen sogar leicht darüber liegen kann

Tabelle 3: Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 10,45 € pro Stunde

Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 10,45€ pro Stunde	
Stundenlohn	10,45 €
x Stunden Monat	160
Monatseinkommen	1.672,00 €
x Monate des Jahres	12
Jahreseinkommen	20.064,00 €

Da ein Anstieg des Mindestlohns kurz bevor steht, wird auch der kommende Mindestlohn in der weiteren Überlegung berücksichtigt.

Laut dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Gewerkschaften Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) und Deutscher Gewerkschaftsverbund (DGB) wird der Mindestlohn am 01. Oktober 2022 auf 12,00 € die Stunde angehoben.^{20 21 22}

Die nachstehende Tabelle zeigt, welches Jahreseinkommen ein Arbeitnehmer erreichen würde, der auf Vollzeitbasis zu 12,00 € die Stunde arbeitet.

Tabelle 4: Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 12,00€ pro Stunde

Ermittlung des Jahreseinkommens auf Grundlage des Mindestlohns von 12€ pro Stunde	
Stundenlohn	12,00 €
x Stunden Monat	160
Monatseinkommen	1.920,00 €
x Monate des Jahres	12
Jahreseinkommen	23.040,00 €

Wie die obenstehende Tabelle visualisiert, verdient ein Arbeitnehmer, der zu 12,00 € die Stunde arbeitet, ein Jahreseinkommen von 23.040 €. Auch hier gilt, dass der Reallohn auf Basis einer unterschiedlichen Anzahl von Werktagen pro Monat höher liegen kann.

¹⁹ Arbeit in Vollzeit: Was Vollzeitmitarbeiter beachten sollten, in: Arbeitsrechte.de, , (2018).

²⁰ : So hoch ist der Mindestlohn (2022).

²¹ Admin: BMAS - Gesetzlicher Mindestlohn steigt ab 1. Oktober 2022 auf 12 Euro (2022).

²² Dgb: Mindestlohn 2022: Was ändert sich? (2022).

Im nächsten Schritt wird das Durchschnittsgehalt in Deutschland sowie das Durchschnittsgehalt in der Handelsbranche überprüft.

Laut dem statistischem Bundesamt DESTATIS liegt der deutsche durchschnittliche Bruttoverdienst im Jahre 2021 bei 49.200 €. ²³ Im Handel liegt dieser im vierten Quartal von 2021 bei 45.180 € brutto. ²⁴

Basierend auf den vorher aufgeführten Werten lässt sich erkennen, dass sowohl Verkäufer als auch Einzelhandelskaufleute unter dem durchschnittlichen deutschen Bruttoverdienst, sowohl im allgemeinen Durchschnitt als auch in der Branche des Handels, liegen. Besonders das Gehalt von Verkäufern ist dabei unattraktiv, da dieses jährlich nur 545,70 € brutto über dem kommenden Mindestlohn von 12,00 € liegt. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass es sich bei dem Beruf des Verkäufers um eine zweijährige Berufsausbildung handelt, wodurch Auszubildende während der Ausbildungszeit weniger als Mindestlohn verdienen. Dagegen verdienen Zentralberufe deutlich mehr. Ihre Einstiegsgehälter liegen in der Regel bereits über dem Höchstverdienst vieler Beschäftigter im stationären Handel. Demnach handelt es sich besonders bei den Gehältern von Einzelhandelskaufleuten und Verkäufern um eine geringe Vergütung.

2.2 Inflation und steigende Preise

Derzeit erlebt Deutschland eine starke Inflation. So ist die Inflation nach dem Verbraucherpreisindex (VPI) im Mai 2022 im Vergleich zum Vorjahresmonat bereits um 7,9 % gestiegen. Aber auch die Energiepreise sind seit dem Beginn des Krieges in der Ukraine am 24.02.2022 angestiegen. Der Preis für Energieprodukte lag im Mai bereits 38,3 % über dem Vorjahresmonat. Bei Heizöl sind es 94,8 %, bei Erdgas 55,2% und bei Kraftstoffen sind es 41 %. Da es sich dabei um kaum verzichtbare Güter handelt, hat dies eine direkte Auswirkung auf die Kaufkraft des Geldes. Derzeit ist mit einem weiteren Anstieg der Inflation zu rechnen. ²⁵

²³ Statistisches Bundesamt: Durchschnittliche Bruttoverdienste 2021 (2022).

²⁴ Statistisches Bundesamt (Destatis): Arbeitnehmerverdienste - Fachserie 16 Reihe 2.1 - 4. Vierteljahr 2021, , .

²⁵ Statistisches Bundesamt: Inflationsrate im Mai 2022 bei +7,9 %; (2022).

2.3 Forschungslücke

Auf Grundlage der vorherigen Kapitel stellt sich die Frage, ob sich der aktuelle Forschungsstand wirklich auf den Einzelhandel übertragen lässt.

Es besteht das Risiko, dass die Ergebnisse verallgemeinert sind. Das bedeutet, dass in den Studien verschiedene Arbeitnehmer aus verschiedenen Branchen und somit auch unterschiedlichen Gehaltsklassen befragt wurden. Die daraus resultierenden Forschungsansätze müssen deshalb nicht zwangsweise auf den Einzelhandel übertragbar sein. Dadurch entsteht eine Forschungslücke explizit für den Einzelhandel.

Demnach gibt es keine spezifische Untersuchung, die sich mit der Frage der Motivation auf der Grundlage des Gehalts der Beschäftigten im Einzelhandel befasst, besonders dann, wenn sich die Gehälter unter dem Durchschnittseinkommen – oder, wie im Falle des Verkäufers, nahe des Mindestlohns befinden. Deshalb soll die tatsächliche Auswirkung des Gehalts auf die Motivation der Beschäftigten im Einzelhandel überprüft werden. Dabei werden verschiedenen Gehaltsklassen innerhalb der Branche berücksichtigt.

3 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden verschiedene theoretische Grundlagen zum Thema Motivation vorgestellt.

3.1 Was ist Motivation

Motivation beschreibt das Streben nach Wirksamkeit und der Organisation seine Ziele zu erreichen oder sich von gewissen Zielen, die für ein Individuum unwichtig oder unerreichbar geworden sind, zurückzuziehen.²⁶ Das Wirksamkeitsbestreben beschreibt das Bedürfnis, Einfluss und Kontrolle auf die physische und soziale Umwelt zu erlangen. Dieses Verhalten ist bei Menschen angeboren.²⁷

Laut Heckhausen entsteht Motivation aus einem Zusammenspiel von situativen Anreizen und dispositionellen Eigenschaften. Mit situativen Anreizen sind Anreize gemeint, die durch eine gewisse Situation bei einem Individuum entstehen (Siehe auch Kapitel 3.2.6 und 3.3). Mit dispositionellen Eigenschaften sind individuelle Tendenzen, Eigenschaften und Neigungen in der Persönlichkeit gemeint. Diese beginnen sich schon in der Kindheit auszuprägen.²⁸ Somit ist Motivation das Produkt aus Person und Situation.²⁹ In der psychologischen Forschung herrschen unterschiedliche Vorstellungen davon, welche und wie viele dispositionelle Eigenschaften es gibt und wie diese zusammenwirken. Dies bildet die Grundlage für unterschiedliche Motivationstheorien (Siehe Kapitel 4).

3.2 Motive

Nachdem der Begriff der Motivation näher definiert wurde, wird im nächsten Schritt die Begrifflichkeit Motiv erläutert.

Ein Motiv beschreibt die inneren Beweggründe menschlichen Verhaltens, die auf einem Mangelzustand oder einem Mangelempfinden beruhen, welche durch eine bestimmte

²⁶ Heckhausen, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg (2018).

²⁷ Dsb., S. 3.

²⁸ Dsb., 50f.

²⁹ Dsb., S. 4.

Handlung befriedigt werden sollen.³⁰ Dabei wird die Möglichkeit der Zielerreichung berücksichtigt.³¹

Motive sind demnach die Grundlage der Motivation, welche versuchen, die individuellen Bedürfnisse eines Menschen zu befriedigen. Dies bestimmt die Richtung und den Antrieb des menschlichen Verhaltens. Umgangssprachliche Synonyme für Motive sind Antrieb, Drang, Streben oder Wollen.

Motive können sowohl bewusst als auch unbewusst wirksam werden. Obwohl dies subjektiv geschieht, hat auch die Umwelt einen Einfluss darauf. Sie kann als auslösender Faktor wirken oder vorhandene Motive verstärken oder abschwächen.³²

3.2.1 Der Motivierungsprozess

Der Motivierungsprozess versucht in fünf Schritten zu erklären, wie Motive aktiviert werden.

Im ersten Schritt entsteht ein Bedürfnis, also ein Mangelempfinden oder ein Mangelzustand, den es zu befriedigen gilt. Mit der Zeit oder durch externe Anreize baut sich im zweiten Schritt eine Bedürfnisspannung auf. Dadurch werden gewissen Erwartungen ausgelöst. Im dritten Schritt wird auf Grundlage von gemachten Erfahrungen ausgewogen, ob eine reale Chance zur Bedürfnisbefriedigung entsteht. Es findet eine Reflexion zwischen der Situation und bereits erlangten Lebenserfahrungen statt. Wenn eine reale Chance besteht, das Bedürfnis zu befriedigen, führt dies zu einer gewissen Aktivität oder zu einem gewissen Verhalten. Wenn es durch den dritten Schritt zu einer Bedürfnisbefriedigung kommt, baut sich die Bedürfnisspannung im vierten Schritt ab.³³ Im fünften Schritt bildet sich auf Grundlage eines neuen Mangelempfindens ein neues Bedürfnis.

Um zu verdeutlichen, welche Auswirkungen Motive auf die berufliche Tätigkeit besitzen, werden diese in der Organisationspsychologie in verschiedene Kriterien eingeteilt. Dies sind physische, psychische und soziale Motive (Kapitel 3.2.2), primäre und sekundäre Motive (Kapitel 3.2.3) sowie intrinsische und extrinsische Motive (Kapitel 3.2.5).³⁴

³⁰ Jung, Hans: Personalwirtschaft, Berlin/Boston (2017), S. 367.

³¹ Becker, Manfred / Becker, Andreas: Personalwirtschaft, Lehrbuch für Studium und Praxis, Stuttgart (2021), S. 66.

³² Jung: (2017), 367f.

³³ Dsb., S. 368.

³⁴ Dsb., 368f.

3.2.2 Physische, psychische und soziale Motive

Physische Motive beschreiben biologische Bedürfnisse. Dazu zählen Hunger, Durst und das Bedürfnis nach Schlaf. Psychische Motive beschreiben beispielsweise das Bestreben nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und/oder Selbstentfaltung. Soziale Motive beziehen sich auf Anerkennung durch andere Menschen wie Freundschaft oder die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen.³⁵

3.2.3 Primäre und Sekundäre Motive

Primärmotive sind instinktiv angeborene Motive wie Hunger und Durst. Diese werden instinktiv verfolgt. Sekundärmotive sind jene, welche zur Befriedigung anderer Motive benötigt werden. So ist das Geldmotiv ein Sekundärmotiv, um sich die Befriedigung von Primärmotiven wie Essen, aber auch von anderen Sekundärmotiven leisten zu können. Ein Motiv kann gleichzeitig ein Primärmotiv und ein physisches, psychisches oder soziales Motiv sein.³⁶

3.2.4 Das Geldmotiv

Das Geldmotiv ist eines der bekanntesten Arbeitsmotive. Gleichzeitig aber auch eines der komplexesten, wenn es darum geht, die genaue Bedeutung festzulegen, da der Wert von Geld bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist. Dies ist darin begründet, dass Geld sowohl einen materiellen- als auch einen emotionalen Wert besitzt.³⁷ Der materielle Wert begründet sich in dem Tauschwert für Güter. Auf emotionaler Ebene kann Geld als ein Zeichen von Anerkennung, Ansehen, Macht oder Sicherheit angesehen werden. Besonders bei jungen Menschen ist die Motivation, die durch Geld ausgeht, groß, da durch Geld unterschiedliche materielle Bedürfnisse befriedigt werden können. Gleichzeitig bedeutet dies, dass die Motivation durch das Geld abnimmt, je mehr die materiellen Bedürfnisse befriedigt sind und das Einkommen als ausreichend empfunden wird. Deshalb motiviert Geld junge Menschen eher, als ältere die bereits die meisten materiellen Bedürfnisse befriedigt haben. Auch ein steigendes Einkommen hat einen Effekt auf die Motivation, da mit einem steigenden Einkommen die Motivation durch Geld abnimmt.³⁸ Das bedeutet,

³⁵ Dsb., S. 369.

³⁶ Dsb., S. 370.

³⁷ Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb, Mit Fallstudien aus der Praxis, Wiesbaden (2014), 54ff.

³⁸ Jung: (2017), S. 372.

je mehr Geld ein Individuum bereits verdient, desto weniger motivierend ist eine Gehaltserhöhung. Bei geringem Gehalt ist der Effekt umgekehrt, Geld wirkt motivierender. Besonders dieser Punkt ist interessant für diese wissenschaftliche Arbeit.

3.2.5 Definition Intrinsische- und extrinsische Motivation

Die Motivationspsychologie unterteilt Motive beruflicher Tätigkeiten in intrinsische und extrinsische Motive. Intrinsische Motive entstehen aus eigenem Antrieb durch das Interesse an der Tätigkeit selbst. Je spaßiger die Tätigkeit wahrgenommen wird, desto produktiver ist die arbeitende Person.³⁹ Außerdem hat die Komplexität der Aufgabe eine Auswirkung auf diese. Komplexe Aufgaben haben einen stärkeren Einfluss auf die intrinsische Motivation, während einfache Aufgaben zu einer geringen intrinsischen Motivation führen. Extrinsische Motivation entsteht nicht durch die Tätigkeit selbst, sondern resultiert aus den Folgen einer Tätigkeit oder aus deren Begleitumstände. Somit ist die Tätigkeit nicht das Zentrum des Motivs, sondern ein Mittel um andere Motive, wie beispielsweise Geld-, Sicherheits- und Prestigemotive, zu verfolgen. Bei dem Gehalt handelt es sich demnach um ein extrinsisches Motiv, in der Geld zur Befriedung von anderen Bedürfnissen benötigt wird.^{40 41 42}

Bei extrinsischer Motivation kann das Problem auftreten, dass laufend Anreize gesetzt werden müssen, um eine Person in einem motivierten Zustand zu halten. Wurde beispielsweise die Gehaltserhöhung erreicht oder das gewünschte Auto abbezahlt, kann es zu einer Abschwächung der Motivation kommen.⁴³ Da intrinsische Motive auf Lust/Spaß/Interesse sowie dem eigenem Wertesystem fußen, ist die Dauer dieser Motivation langfristiger.⁴⁴

3.2.6 Intrinsische und extrinsische Anreize

Bei einer ausschließlichen Betrachtung von rein personenbezogenen Faktoren werden wichtige Aspekte nicht berücksichtigt. Heckhausen führt dabei folgendes Beispiel an: Es

³⁹ Lippold, Dirk: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft, Ein Überblick, Wiesbaden (2015), 15f.

⁴⁰ Jung: (2017), S. 370.

⁴¹ Bröckermann, Reiner: 3 Motivieren - 8033247 (2022), S. 33.

⁴² Rosenstiel: (2014), 53f.

⁴³ BWL-Lexikon.de: ▷ Extrinsische Motivation » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen (2022).

⁴⁴ BWL-Lexikon.de: ▷ Intrinsische Motivation » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen (2022).

wird hinterfragt, ob es tatsächlich nur Diebe und Nicht-Diebe gibt, oder ob nicht auch die Gelegenheit einen Dieb macht.^{45 46}

Somit wird unterstellt, dass auch die Situation einen Einfluss auf das Verhalten hat. Dies wird mit dem von Heckhausen und Rheinberg weiterentwickelten kognitiven Motivationsmodell erklärt, in der es drei verschiedene Erwartungen gibt, die sich in ihrer Ausprägung und Konstellation unterscheiden. Diese sind die Situations-Ergebnis-Erwartungen, Handlungs-Ergebnis-Erwartungen und Ergebnis-Folgen-Erwartungen. Aber was bedeutet das im Detail?

Bei einer hohen Situations-Ergebnis-Erwartung führt die Situation selbst auch ohne Handeln zum Ergebnis. Dadurch existiert kein hoher Anreiz und somit kein Motiv zum Handeln. Liegt jedoch eine geringe Situations-Ergebnis-Erwartung vor, und es wird erwartet, dass eine hohe Handlungs-Ergebnis-Erwartung vorliegt, steigt der Handlungsanreiz. Je höher dann günstige Ergebnis-Folgen-Erwartungen sind, umso größer ist der Handlungsanreiz. Jeder Handlungsablauf besitzt dabei eigene Anreize. Einige davon sind intrinsisch, andere sind extrinsisch. Intrinsische Anreize rühren aus der Tätigkeit selbst oder aus deren Ergebnis. Extrinsische Anreize rühren aus den Folgen der Handlungen und deren Ergebnissen.^{47 48}

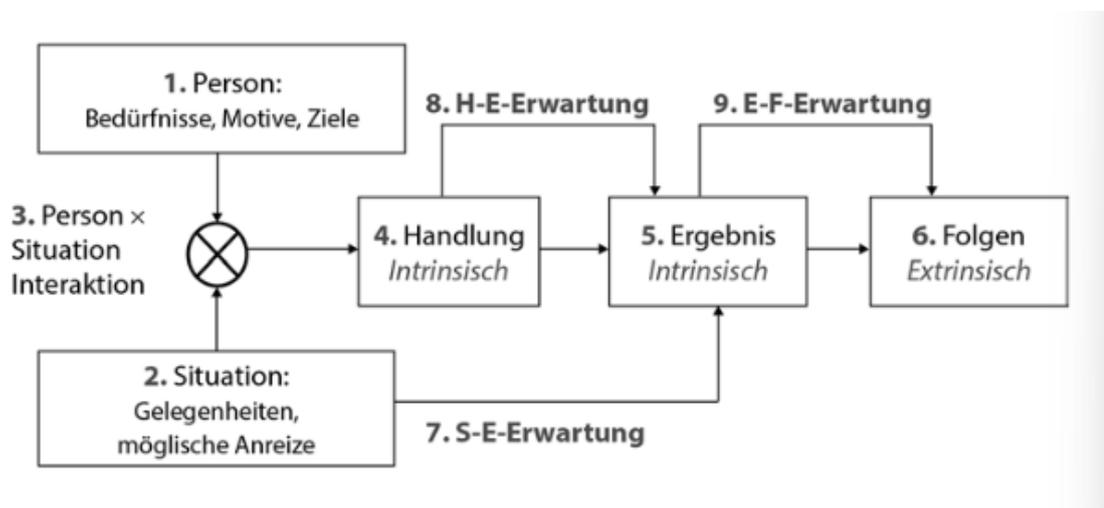


Abbildung 1: Determinanten motivierten Handelns

Quelle: Heckhausen, 2018, Seite 6

⁴⁵ Heckhausen, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg) (2018).

⁴⁶ Dsb., 121f.

⁴⁷ Dsb., S. 6.

⁴⁸ Bartscher, Thomas / Nissen, Regina: Personalmanagement, Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, Hallbergmoos, Germany (2017), 96ff.

Wenn also von einer gewissen Situation gesprochen wird, spielen sowohl intrinsische als auch extrinsische Anreize eine wichtige Rolle. Es ist von daher nur schwer möglich, diese voneinander zu lösen, wenn eine gewisse Handlung betrachtet wird.

3.3 Bedeutung von personenbezogenen- gegenüber situationsbezogenen Anreizen

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, existieren zwei unterschiedliche Arten von Anreizen. Nun stellt sich die Frage, welcher der beiden Anreize einen größeren Einfluss auf die Motivation hat. Heckhausen deutet aus vier Gründen darauf hin, dass es diesbezüglich nicht so leicht ist, eine klare Aussage zu treffen. Zunächst einmal ist es nicht möglich, beide Anreize zu isolieren. So setzt eine subjektive Betrachtungsweise sowohl personenbezogene Anreize als auch eine Situation voraus. Das bedeutet, es lässt sich keiner der beiden Anreize ausgrenzen. Der zweite Grund besagt, dass es entscheidend davon abhängt, welche Stichproben miteinander verglichen werden, um festzustellen, welcher der beiden Anreize einen größeren Einfluss auf das Verhalten besitzt. Werden beispielsweise Stichproben zu heterogenen Personengruppen (Alter, Geisteszustand usw.) mit wenig heterogenen Situationen gezogen, besitzen personenbezogene Variablen einen größeren Einfluss als situationsbezogene Variablen. Werden dagegen wenig heterogene Personengruppen mit heterogenen Situationen verglichen, besitzen situationsbezogene Variablen einen größeren Einfluss auf das Verhalten als personenbezogene Variablen. Es ist also schwierig bei verschiedenen Stichproben eine eindeutige Aussage darüber zu treffen, welcher der beiden Anreize eine größere Auswirkung auf das Verhalten besitzt. Als dritter Grund wird aufgeführt, dass eine gewisse Situation immer eine bereits subjektiv wahrgenommene Situation ist. So ergibt eine Situation für sich genommen noch keinen Anreiz zu einer Handlung, sondern erst dann, wenn eine individuelle Betrachtung der Situation stattfindet. Dadurch, dass diese subjektiv ist, wird die Situation als solche unterschiedlich bewertet. So kann eine Situation bei einer Person Begeisterung auslösen, bei einer anderen aber Gleichgültigkeit oder Verachtung. Als vierter Grund wird angegeben, dass die Beobachtungsperspektive bei der Betrachtung von personenbezogenem gegenüber situationsbezogenem Handeln eine wichtige Rolle einnimmt. So werden Situationen von Dritten anders bewertet als von einem selbst.⁴⁹

⁴⁹ Heckhausen, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg) (2018).

Zusammengefasst bedeutet dies, dass sich personenbezogene und situationsbezogene Anreize nicht voneinander trennen lassen, dass Stichproben nur schwer vergleichbar sind und je nach Konstellation unterschiedliche Ergebnisse auftreten, dass eine gleiche Situation individuell betrachtet, anders wahrgenommen wird, und dass eine Handlung von der ausführenden Person anders wahrgenommen wird als von Dritten. Demnach kann keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden, welcher der beiden Anreize eine wichtigere Rolle einnimmt.

3.4 Das S-O-R Modell

Jeden Tag treffen kontrollierte und unkontrollierte Reize (Stimuli) auf den menschlichen Organismus. Das S-O-R Modell oder aber auch S-O-R Paradigma genannt, beschreibt das Phänomen, wie es zu einer gewissen Reaktion (Response) eines Menschen (Organismus) durch einen Reiz (Stimuli) kommt.

Zuerst trifft ein Stimulus, kontrolliert oder unkontrolliert, auf einen Organismus und wird durch die Sinnesorgane aufgenommen. Dieser beherbergt Instinkte, Triebe, Bedürfnisse, Motive, Werte, Einstellungen, Anspruch Niveaus, Erwartungen sowie Qualifikationen. Dadurch kann es zu einer Erregung des autonomen und motorischen Systems auf Grundlage von aktivierten Motiven, Erwartungen, Fähigkeiten usw. kommen, wodurch eine gewisse Verhaltensintention ausgelöst wird, welche zu einer beobachtbaren Reaktion führt.

⁵⁰ Die nachstehende Darstellung soll diesen Prozess verdeutlichen.



Abbildung 2: Da: S-O-R-Model

Quelle: Eigene Darstellung nach Staehle 1999

⁵⁰ Staehle, Wolfgang H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (1999), S. 163.

Zu den Reizen aus der Umwelt zählen beispielsweise ökonomische Belohnungssysteme, Führungs- und Kontrollsysteme, Werbung, gesellschaftliche und Gruppennormen sowie Arbeitsaufgaben.⁵¹

Dieses Modell bestätigt und beschreibt die bereits aufgeführten theoretischen Ansätze, in denen äußere Reize unter der individuellen Berücksichtigung eines Menschen eine gewisse Reaktion auslösen. (Siehe Kapitel 3.2.1 und 3.2.6).

3.5 Die Handlungsabsicht

Es ist nicht möglich, allein durch Verhaltensmuster Rückschlüsse auf die tatsächlichen Motive zu ziehen. Ruch und Zimbardo beschreiben dies mit dem Eisbergmodell, in dem das Verhalten als sichtbarer Teil dargestellt wird, Talente, Einstellungen, Glaubenssätze, Werte und Motive aber unsichtbar sind. Diese sind nicht allein durch das Verhalten erkennbar.^{52 53} Außerdem wird eine Handlung einer dritten Person, wie bereits in Kapitel 3.3 dargestellt, stets subjektiv wahrgenommen, was zu Fehlinterpretationen der eigentlichen Handlungsabsicht führen kann.

3.6 Zusammenfassung Motivation

Motivation beschreibt ein bestimmtes menschliches Verhalten, das darauf beruht, seine Ziele zu verfolgen oder sich von gewissen Zielen zurückzuziehen. Wie sehr eine Person versucht ein bestimmtes Ziel zu erreichen, hängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen, unterschiedlichen Motiven, dem zu erwartenden Ergebnis durch eine gewisse Handlung sowie deren Wechselwirkung ab. Auch ist eine Beeinflussung durch äußere Reize möglich, in denen beispielsweise ein Mangel empfinden ausgelöst wird. Dennoch ist es schwierig auf Grundlage des Verhaltens einer Person ein bestimmtes Motiv abzuleiten.

⁵¹ Staehle, Wolfgang H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (1999), S. 163.

⁵² Haag, Barbara: Authentische Karriereplanung, Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs, Wiesbaden (2013), S. 19.

⁵³ Floyd L. Ruch, Philip G. Zimbardo u. a.: Lehrbuch der Psychologie, Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik (1980).

4 Motivationstheorien

Motivationstheorien versuchen zu erklären, wie Motivation zustande kommt und wie sich diese auswirkt.⁵⁴ Es werden drei Arten von Motivationstheorien unterschieden. Diese sind Inhaltstheorien, Prozesstheorien und Volitionstheorien. Die Prozesstheorie beinhaltet die Erwartungsvaleanztheorie und die Gleichgewichtstheorie. Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was motiviert. Prozesstheorien erklären wie Motivation entsteht und Volitionstheorien versuchen aufzuzeigen, wie aus Wille Handlung wird.⁵⁵



Abbildung 3: Motivationstheorien

Quelle: Eigene Darstellung nach Staehle 1999, S.167

Wie in der obenstehenden Abbildung dargestellt ist, untersuchen die Theorien unterschiedliche Ausgangspunkte. Außerdem existiert ein zeitlicher Zusammenhang. Das bedeutet, dass die Entwicklung des Menschenbilds eine Rolle bei der Entstehung der Motivationstheorie spielt.

In diesem Kapitel wird zunächst die Bedürfnispyramide nach Maslow vorgestellt, anschließend wird jeweils eine Theorie zu den verschiedenen Motivationstheorien präsentiert und zuletzt wird auf den aktuellen Wertewandel innerhalb der Bevölkerung eingegangen.

⁵⁴ Becker/Becker: (2021), S. 65.

⁵⁵ Dsb.

4.1 Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow

Die Bedürfnishierarchie von Maslow, auch bekannt als die Bedürfnispyramide von Maslow, ist ein Klassiker in der Motivationsforschung sowie in der Persönlichkeits- und Wirtschaftspsychologie.⁵⁶

Die menschlichen Bedürfnisse werden hierarchisch in verschiedene Bedürfnisse und Motivationen eingeteilt. Diese sind 1. Physiologische Bedürfnisse, 2. Sicherheitsbedürfnisse, 3. Soziale Bedürfnisse, 4. Bedürfnis nach Anerkennung und Achtung und 5. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Das Physiologische Bedürfnis beschreibt das Bedürfnis nach Selbsterhaltung, Nahrung und Wohnraum. Sind diese Bedürfnisse erfüllt, strebt der Mensch nach Sicherheitsbedürfnissen. Dazu zählen Geborgenheit, Ordnung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Sind auch diese erfüllt, sehnt sich der Mensch nach sozialen Bedürfnissen. Dazu zählen Zuwendung, sozialer Kontakt und Liebe. Anschließend entsteht ein Bedürfnis nach Anerkennung und Achtung. Hierzu gehört die Selbstachtung, Anerkennung von anderen und die Selbstbestätigung. Diese ersten vier Bedürfnisse zählen zu den Defizitbedürfnissen. Erst wenn alle Defizitbedürfnisse befriedigt sind, strebt der Mensch nach dem Wachstumsbedürfnis in Form der Selbstverwirklichung. Hierbei strebt der Mensch nach der Verwirklichung eigener Möglichkeiten, nach Macht und Einfluss. .⁵⁷

⁵⁶ Heckhausen, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg) (2018).

⁵⁷ Lippold: (2015), S. 17.

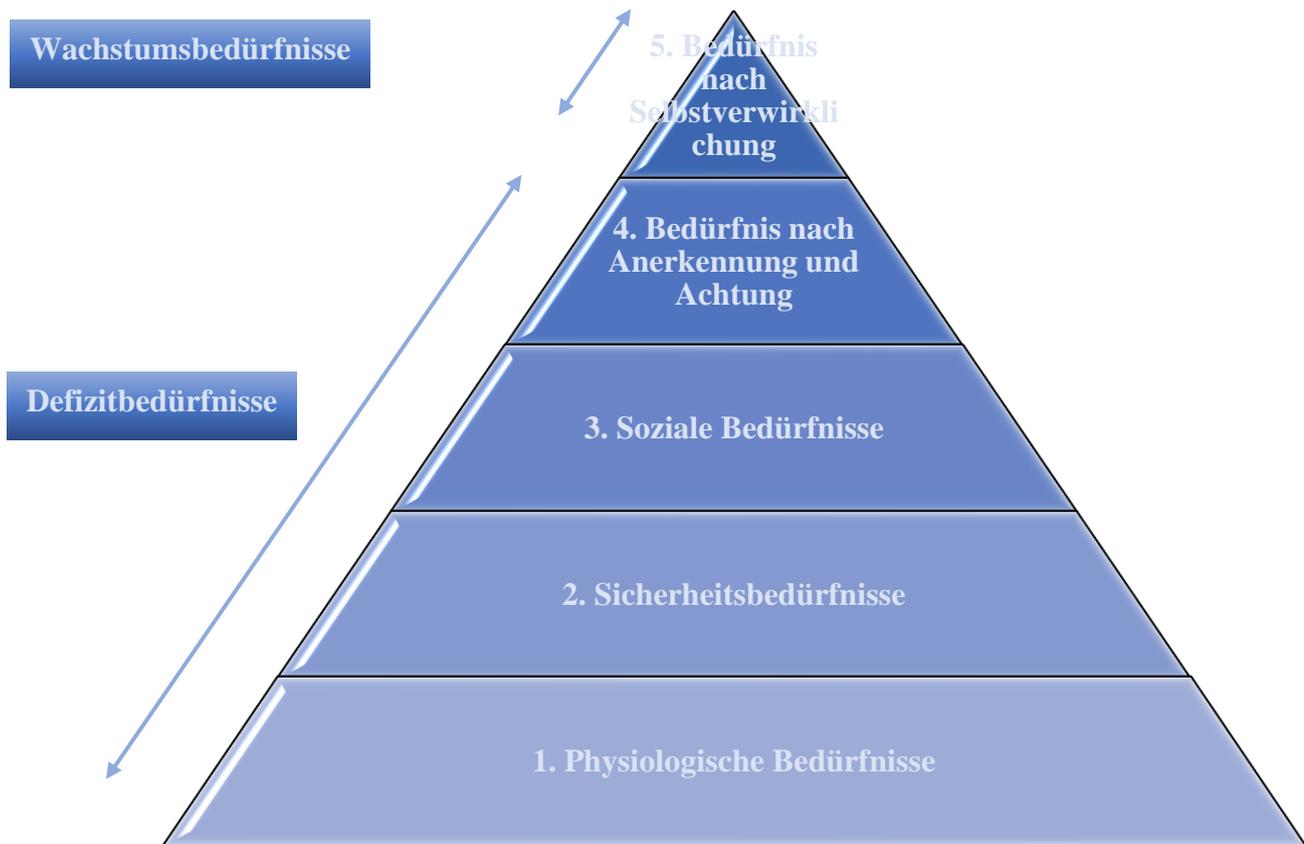


Abbildung 4: Bedürfnishierarchie/Bedürfnispyramide

Quelle: Eigene Darstellung nach Maslow

Es ist demnach ersichtlich, dass hierarchisch angeordnet immer erst das entsprechende Bedürfnis befriedigt sein muss, um an das Bedürfnis der nächsten Stufe zu gelangen. Dabei muss aber nicht jedes Bedürfnis zu 100% befriedigt werden. So ist es möglich die nächste Stufe zu erreichen, auch wenn eine Stufe nicht vollständig befriedigt ist. Lediglich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung setzt voraus, dass alle Defizitbedürfnisse erfüllt sind. Bedürfnisse treiben nur dann zum Handeln an, solange diese noch nicht befriedigt worden sind. Auch hier stellt das Wachstumsbedürfnis eine Ausnahme dar. Denn dieses Bedürfnis wird größer, je mehr dieses befriedigt wird

Doch auf welche Stufen hat das Gehalt einen Einfluss? Das Gehalt hat Einfluss auf die erste Stufe, physiologische Bedürfnisse, in der hiermit Nahrung, Selbsterhaltung und der Wohnraum finanziert werden muss. Auch soziale Bedürfnisse können hierbei zu tragen kommen, wenn beispielsweise eine Person versucht, zu gewissen Personengruppen zu gehören. Außerdem kann das Einkommen bei der Partnersuche entscheidend sein. Zudem kann es eine wichtige Rolle bei der Verwirklichung von Wachstumsbedürfnissen spielen.

Allerdings gibt es auch Kritik an der Theorie nach Maslow. So wird unterstellt, dass die Bedürfnisklassen nicht trennscharf voneinander isoliert werden können, Wachstumsbedürfnisse auch dann auftreten, wenn die Defizitbedürfnisse nicht erfüllt sind (z.B. bei Künstlern mit wenig Geld), kein empirischer Nachweis zur Bestätigung vorliegt und auch mehrere hierarchische Stufen gleichzeitig befriedigt werden können, wodurch ein gewisses Handeln aus mehreren Bedürfnissen gleichzeitig entstehen kann.^{58 59}

4.2 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg (Inhaltstheorie)

Frederick Herzberg stellte im Jahre 1959 die Zwei Faktoren Theorie als Inhaltstheorie vor. Dabei untersuchte er, welche Situationen die Arbeitnehmer als positiv und als negativ wahrnehmen.⁶⁰ Dabei stellte er fest, dass es eine Unterscheidung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit gibt. Diese beiden Eigenschaften bilden die zwei voneinander unabhängigen Faktoren. Der Faktor Arbeitszufriedenheit beschreibt einen Zustand der Zufriedenheit oder Nicht Zufriedenheit. Diese Zustände werden als Motivatoren bezeichnet. Der Faktor Arbeitsunzufriedenheit beschreibt einen Zustand der Unzufriedenheit oder der Nicht Unzufriedenheit. Diese Zustände werden als Hygienefaktoren bezeichnet. Ein Faktor schließt den anderen allerdings nicht aus. So kann ein Arbeitnehmer durch einen Zustand zufrieden - gleichzeitig durch einen anderen Zustand unzufrieden sein.⁶¹ Des Weiteren wurde festgestellt, dass es unterschiedliche Ursachen für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit gibt. So werden den Faktoren unterschiedliche Ursachen zugeordnet. Die nachstehende Abbildung zeigt auf, welche Dimensionen zu den Hygienefaktoren- und welche zu den Motivatoren gehören.

⁵⁸ Dsb.

⁵⁹ Bartscher/Nissen: (2017), S. 86.

⁶⁰ Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard / Snyderman, Barbara Bloch: Motivation to work, London (2017), 3ff.

⁶¹ Dsb., 54ff#.

Abb. 6.7

Zwei-Faktoren-Theorie

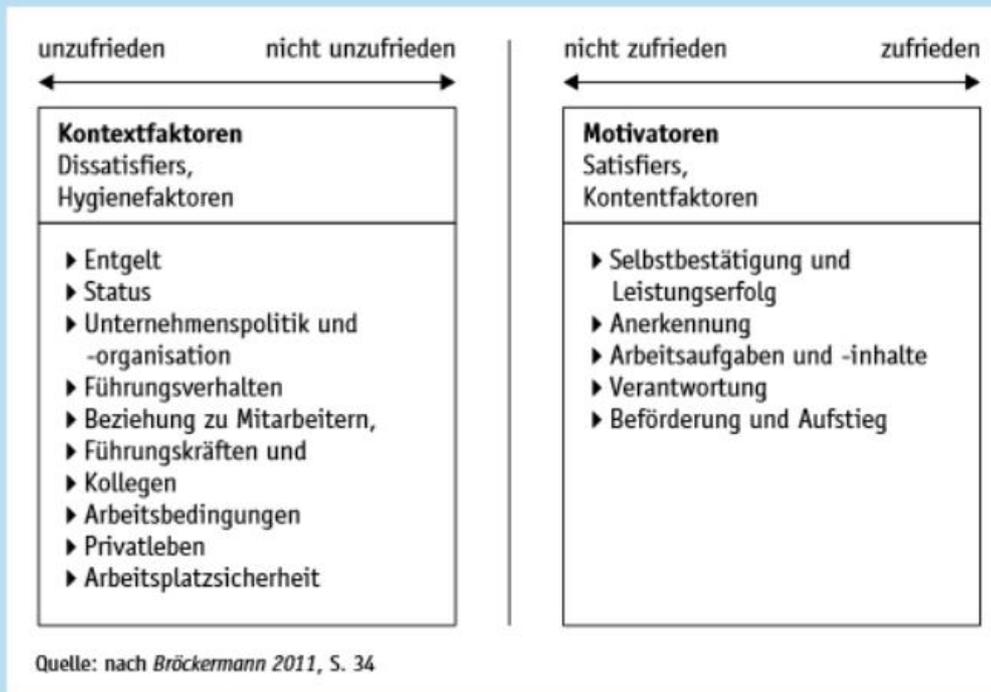


Abbildung 5: Zwei-Faktoren-Theorie von Frederik Herzberg

Quelle: Bröckermann 2011, S.34

Zu den Hygienefaktoren oder auch Kontextfaktoren gehören jene, die von den Mitarbeitern eher als selbstverständlich angesehen werden. Fehlen diese, ist der Arbeitnehmer laut der Theorie unzufrieden. Sind diese vorhanden, so ist er nicht unzufrieden, allerdings ist er nicht zwingend zufrieden. Zu den Hygienefaktoren zählen das Entgelt, der Status, die Unternehmenspolitik, das Führungsverhalten, die Beziehung zu Mitarbeitern und Führungskräfte, die Arbeitsbedingungen, das Privatleben und die Arbeitsplatzsicherheit. Motivatoren entstehen in der Regel aus der Arbeit selbst und führen zu einer Motivation, gute Leistungen zu erbringen. Fehlen Motivatoren, ist der Arbeitnehmer nach der Theorie zwar nicht zufrieden, allerdings ist er nicht unzufrieden.⁶² Zu den Motivatoren gehören die Selbstbestätigung, der Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsaufgaben, inhaltliche Verantwortung und die Beförderung und Aufstieg.

Als gutes Beispiel für einen Motivator eignet sich laut Winkler und Hofbauer ein Lob. Dieses entkräftet die von Führungskräften häufig erbrachte Kritik über unzureichende

⁶² Bröckermann, Reiner: 6 Personalführung - 7949428 (2022), 251ff.

Leistungen oder zu nicht zufriedenstellenden Vorfällen. Außerdem kann dem Mitarbeiter dadurch vermittelt werden, dass besonderer Einsatz wahrgenommen wird. Lob führt aber auch zu einer beidseitig hohen Erwartungshaltung. Im Grunde handelt es sich um ein Beurteilungsgespräch. Aus diesem Grund und um effektiv zu sein, sollte es kurz und prägnant sein, die positiven Aspekte aufgreifen und zeitnah stattfinden.⁶³

4.3 VIE-Theorie von Victor Harold Vroom (Prozesstheorie)

Die Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Victor Harold Vroom entstand im Jahre 1964. Sie ist eine Erwartungs-Wert-Theorie und unterstellt, dass Menschen dann eine Handlung ausführen, wenn dadurch eine Aufgabe erfolgreich bewältigt werden kann, welche eine Belohnung zur Folge hat, die die Bedürfnisse einer Person befriedigt. Das bedeutet, dass Menschen zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten diejenigen auswählen, welche für sie selbst zu positiven Ergebnissen führen.

Zunächst werden die verschiedenen Begriffe der VIE-Theorie erklärt. Die Valenz beschreibt die Wertigkeit einer Handlung. Also wird dem, was getan werden muss, ein Wert beigerechnet. Hat etwas keinen Wert, entsteht keine Motivation. Instrumentalität beschreibt eine Handlungsfolge. Dabei wird hinterfragt, ob eine gewisse Handlung zu den gewünschten Konsequenzen führt.⁶⁴ Die Erwartung beschreibt die Erwartungshaltung. Unterschieden wird zwischen der Handlung-Ergebnis- Erwartung und der Ergebnis-Folgen-Erwartung. Die Handlung-Ergebnis-Erwartung beschreibt eine Einschätzung darüber, wie erfolgreich eine gewisse Handlung für das angestrebte Ergebnis ist. Die Ergebnis-Folgen-Erwartung beschreibt eine Einschätzung darüber, ob eine gewisse Handlung auf Grundlage der subjektiven Wahrnehmung tatsächlich realisiert werden kann. Fehlt einer der Variablen (Valenz, Instrumentalität, Erwartung), kommt es zu keiner Handlungsmotivation. Dieses Modell wird in der nachstehenden Abbildung verdeutlicht.

⁶³ Winkler, Brigitte / Hofbauer, Helmut: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche, München (2010), 21ff.

⁶⁴ Bartscher/Nissen: (2017), 95f.

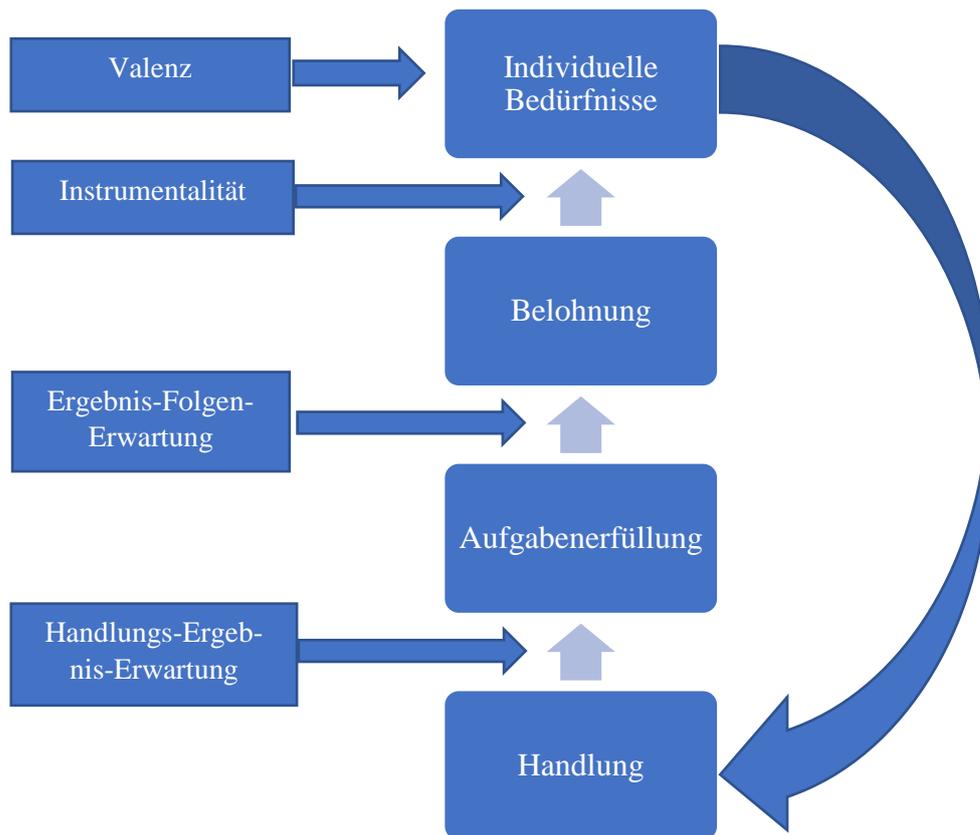


Abbildung 6: Zusammenspiel der Variablen der VIE-Theorie

Quelle: Eigene Darstellung nach Bascher 2017

Doch es gibt auch Kritik an diesem Modell. Denn es wird unterstellt, dass der Mensch immer rational handelt und ein Streben nach Nutzenmaximierung besitzt. Somit wird ausgeschlossen, dass sich der Mensch auch mit einem weniger optimalen Ergebnis zufriedengibt. Außerdem wird nicht jede Art des Verhaltens kalkuliert. So entstehen in der Praxis Routinehandlungen, ohne dabei den eigenen Nutzen daraus zu hinterfragen oder Handlungen, die zu einer Regel oder Vorschrift gehören. Dennoch ist diese Theorie mit ihren Annahmen mehrfach untersucht und bestätigt worden.⁶⁵

In Kapitel 3.2.6 wurde bereits ein ähnliches Modell vorgestellt, welches ein Szenario hinzufügt, in der auch durch eine Nicht-Handlung das gewünschte Ergebnis erreicht werden kann.

⁶⁵ Dsb.

4.4 Das Rubikon Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen & Gollwitzer (Volitionstheorie)

Frühere Motivationsmodelle haben sich ausschließlich auf die Setzung und Auswahl von Zielen, sowie die Bewertung der Zielerreichung, konzentriert. Dabei wurde die Volition außer Acht gelassen. Die Volition beschreibt die Phasen, in welcher ein gewähltes Ziel geplant und umgesetzt wird.⁶⁶

Das Rubikon Modell verbindet die unterschiedlichen Phasen der Motivation mit denen der Volition. Dadurch werden die Wahl von Handlungszielen und die Realisierung dieser Ziele in ein gemeinsames Rahmenmodell integriert. Dabei versucht das Modell die Entstehung, Heranreifung und das Vergehen von Motivation zu erklären. Insgesamt besitzt das Rubikon Modell vier Phasen (Siehe nachstehende Abbildung).

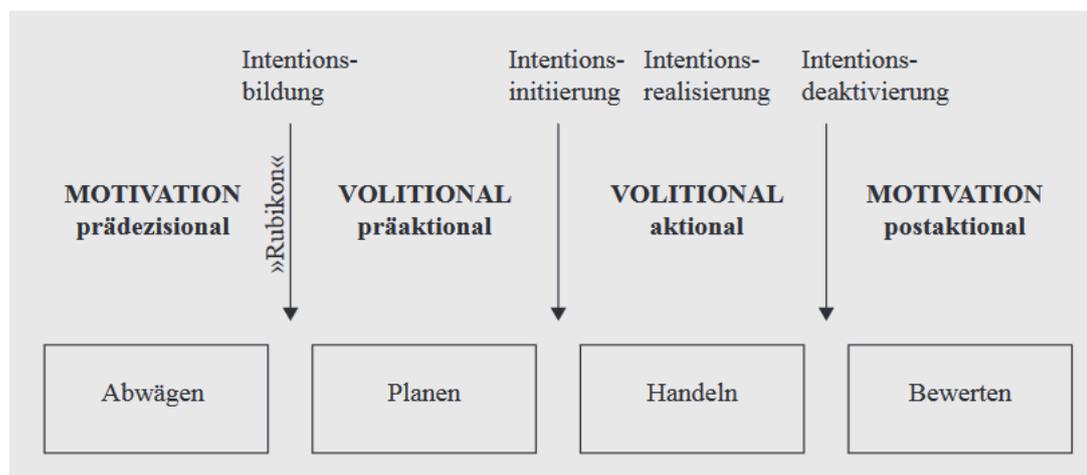


Abbildung 7: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Quelle: Heckhausen & Gollwitzer 1987

In der ersten Phase kommt es zu dem Abwägen der verschiedenen Wünsche. Hier muss sich ein Individuum zwischen verschiedenen Wünschen und Anliegen entscheiden. Dabei nimmt der Wert des Handlungsergebnisses sowie die Realisierbarkeit, in der das Handeln zum Erfolg führen kann, eine wichtige Rolle ein. Hierbei stellt sich ein Individuum folgende Fragen. Kann das erwünschte Ergebnis durch eigenes Handeln herbeigeführt werden? Spielt der Kontext, in dem das Individuum eingebunden ist, eine positive oder negative Rolle? Sind genügend Zeit und die Mittel zur Zielerreichung vorhanden? Ergeben sich günstige Gelegenheiten? Welche Konsequenzen kommen auf einen zu? Sind diese Konsequenzen positiv oder negativ? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die

⁶⁶ Heckhausen, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg) (2018).

gewünschte Konsequenz eintritt? All dies geschieht in der prädeziationalen Motivation. Wurde ein Ziel gesetzt und es kommt zur zweiten Phase, wird ein sogenannter Rubikon überschritten. Dies bedeutet, dass es zunächst keine Rückkehr von der getroffenen Entscheidung gibt.

In der zweiten Phase kommt es zu der Planung, wie das in der ersten Phase definierte Ziel umgesetzt werden kann. Diese Phase ist nicht länger motivational, sondern volitional. Also die willentliche und bewusste Umsetzung von Zielen und Motiven, um ein gewünschtes Resultat zu erreichen. Dabei plant eine Person wie, wann, wo und wie lange sie handeln will, um das definierte Ziel zu erreichen. Durch das Überschreiten des Rubikons fühlt sich diese Person zum selbst gesetzten Ziel verpflichtet und versucht dieses anzustreben. Dies wird als Volitionsstärke bezeichnet. Infolgedessen ist eine Person übermäßig zuversichtlich und sehr optimistisch, was das Erreichen des angestrebten Ziels angeht und daher weniger offen für neue Informationen.

In der dritten Phase werden zielführende Handlungen umgesetzt. Diese Phase wird aktionale Handlungsphase genannt und ist volitional, findet also in einer handelnden Bewusstseinslage statt. Dabei versucht die handelnde Person die festgelegten Ziele der präaktionalen Handlungsphase zu realisieren. Auch eine Anstrengungssteigerung ist nicht untypisch, wenn Schwierigkeiten auftreten. Wie stark das Ziel dabei verfolgt wird, hängt von der Volitionsstärke ab.

Zuletzt kommt es zur vierten Phase, in der das erreichte Handlungsergebnis bewertet wird. Diese Phase wird postaktionale Handlungsphase genannt und ist motivational. Wurde das Ziel erreicht, wird das gesetzte Ziel beendet. Wurde das Ziel nicht erreicht, wird das Ziel entweder deaktiviert oder das Ziel wird beibehalten und neu geplant.⁶⁷

4.5 Werte und Wertewandel

Doch welche Ziele und Motive verfolgen Mitarbeiter am Arbeitsplatz? Wie war es vor 40 Jahren, wie ist es heute? Um das zu klären, wird eine empirische Umfrage aus dem Jahre 1979 mit den Umfrageergebnissen der empirischen Umfrage von EY aus dem Jahre 2021 verglichen. Beide Umfragen versuchten zu analysieren, was dem Arbeitnehmer am wichtigsten ist und ihn am meisten motiviert.

⁶⁷ Dsb., 358ff.

Im Jahre 1979 wurden von Seiwert unterschiedliche empirische Studien zu Zielen und Motiven von Mitarbeitern zusammengefasst. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse.⁶⁸

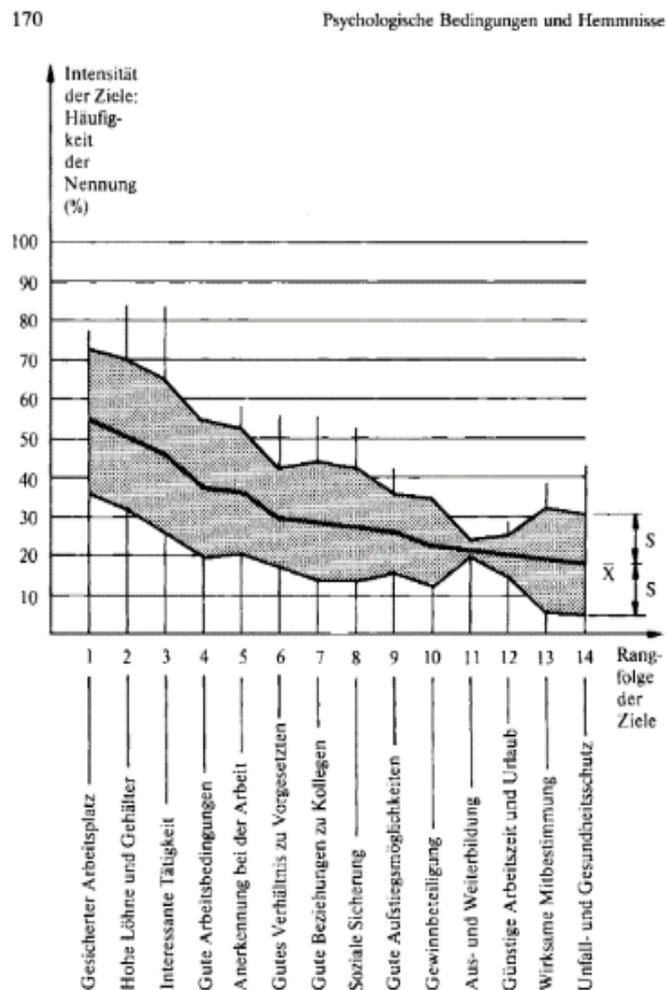


Abb. L-3-27:
Empirische Zielstruktur der Mitarbeiter (nach Seiwert, 1979, 153)

Abbildung 8: Empirische Zielstruktur der Mitarbeiter

Quelle: Seiwert 1979

Hier landete ein sicherer Arbeitsplatz auf Platz eins und hohe Löhne und Gehälter auf Platz zwei. Dies weicht von dem heutigen Forschungsstand ab. Heute landet ein hohes Gehalt auf Platz vier und ein sicherer Arbeitsplatz wird im Ranking nicht aufgeführt (vergleiche Kapitel 2 und die nachstehende Abbildung). Doch wie lässt sich dies erklären?

⁶⁸ Wunderer, Rolf / Grunwald, Wolfgang: Führungslehre, Band 2: Kooperative Führung, Berlin, Boston (2021), 169f.

Frage: Was motiviert Sie persönlich am meisten bei der Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

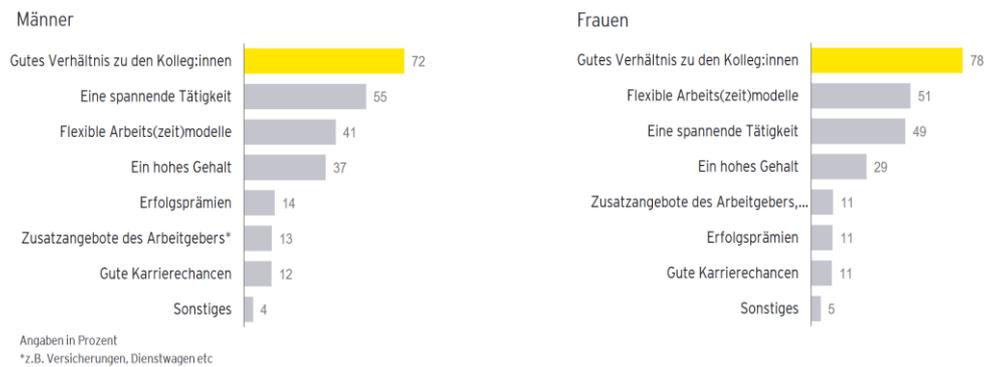


Abbildung 9: Was motiviert den Mitarbeiter am meisten an er Arbeit

Quelle: Empirische Umfrage der Jobstudie aus 2021 von EY

Eine Erklärung für diese Entwicklung liegt dem Wertewandel der Gesellschaft zu Grunde. Doch was verbirgt sich hinter dem Wertewandel?

In der Soziologie werden Werte als kulturelle, sozialstrukturelle und individuelle Ausprägungen sowie sich gesellschaftlich wandelnde Orientierungsstandards verstanden. Durch diesen Wandel werden Standards, die heute als wichtig gelten, zukünftig unwichtiger und andere Werte rücken an ihre Stelle. Der gegenwärtige Trend zeigt die Zunahme von post-materialistischen Werten wie Selbstentfaltung, Mitbestimmung, soziale Anerkennung und Spaß an der Arbeit. Gleichzeitig sinken materialistische Werte. Auch Pflicht- und Akzeptanzwerte (Disziplin, Gehorsam) nehmen ab. Dies spiegelt sich auch in der von EY durchgeführten Umfrage wider. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen auch so wichtig, dass die vom Unternehmen gewollten Werte verinnerlicht und gelebt werden.⁶⁹

Dennoch wird, wie bereits in Kapitel 2 angedeutet, nicht berücksichtigt, in welchen Gehaltsklassen sich die befragten Teilnehmer befinden. Dadurch kann keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden, wie sich die Reihenfolge der Werte bei Geringverdienern nahe dem Mindestlohn anordnen würde.

⁶⁹ Becker/Becker: (2021), 60f.

5 Forschungsdesign

In diesem Kapitel werden Aufbau, Besonderheiten und die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage dargestellt.

5.1 Methodik und Vorgehensweise

Im Rahmen der Abschlussarbeit wurde eine empirische Umfrage durchgeführt, mithilfe dieser der Einfluss des Gehalts auf die Motivation im Einzelhandel analysiert werden soll. Die Umfrage wurde mit der Website UmfrageOnline erstellt.⁷⁰ Über einen Link war es den teilnehmenden Personen möglich, an der Umfrage teilzunehmen. Dieser Link wurde sowohl in WhatsApp als auch auf Facebook geteilt. Außerdem wurden gezielt Personen aus dem Einzelhandel angesprochen, an der Umfrage teilzunehmen. Die Umfrage lief über einen Zeitraum von 29 Tagen, in welchen eine Beantwortung des Fragebogens möglich war.

Der Link lautete „<https://www.umfrageonline.com/c/mddbbnvk>“.

⁷⁰ : Erstellen Sie kostenlose Online Umfragen mit UmfrageOnline (2022).

5.2 Vorstellung der Fragen und Antworten der Befragung

Die folgenden Abbildungen zeigen die zehn Fragen und deren Antwortmöglichkeiten der Umfrage.

Vielen Dank für die Teilnahme an der Umfrage!

Im folgenden werden Ihnen 10 Fragen gestellt. Es ist immer nur eine Antwort möglich.

Die Bearbeitungsdauer beträgt 5 Minuten.

1. Welches Geschlecht haben Sie?

Männlich Weiblich

2. In welcher Branche arbeiten Sie?

Einzelhandel/ Handel

Gesundheitsbranche

Chemiebranche

Sonstige (eine andere Branche)

3. Ich gehe arbeiten...

Damit ich sozial anerkannt bin

Um nette Leute zu treffen

Um mich selbst zu verwirklichen

Um Geld zu verdienen

Weil ich Spaß an der Tätigkeit habe

4. Was ist Ihnen bei Ihrem Job am wichtigsten?

Eine gute Chefin/ ein guter Chef

Ein positives Arbeitsumfeld

Die Höhe des Gehalts (der Arbeitslohn)

Die Tätigkeit die ich ausübe

Mitgestaltungsmöglichkeiten zu besitzen

5. Würden Sie den Arbeitgeber wechseln, wenn Ihnen ein anderer Arbeitgeber jährlich 3000€ brutto mehr anbieten würde?

Ja, sofort

Ja, aber das neue Arbeitsumfeld muss mir menschlich gefallen

Nein, vermutlich nicht

Nein, auf keinen Fall

Abbildung 10: Fragen der Umfrage: Frage eins bis fünf

6. Würden Sie die Branche für mehr Geld wechseln? (Beispielsweise durch einen Quereinstieg?)

Ja Nein

7. Wie anstrengend empfinden Sie Ihre Tätigkeit?

Sehr anstrengend

Anstrengend

Absolut angemessen

Eher leicht

sehr leicht

8. Würden Sie für mehr Geld härter arbeiten?

Ja, für mehr Geld würde ich härter arbeiten

Ja, aber nur so lange, bis ich meine Gehaltserhöhung habe

Nein, ich arbeite hart genug

Nein, ich verdiene genug

9. In welchem Bereich liegt ihr Jahreseinkommen?

Ihr Text...

Weniger als 34.000€ brutto jährlich

Zwischen 34.000€ - 44.000€ brutto jährlich

Mehr als 44.000€ brutto jährlich

10. Empfinden Sie ihr Gehalt als gering, wenn Ihre Kolleginnen und Kollegen mehr als Sie verdienen?

Ja, deshalb arbeite ich nicht so hart

Ja, ich arbeite aber trotzdem so gut ich kann

Nein

Vielen Dank für die Teilnahme!

Abbildung 11: Fragen der Umfrage: Frage sechs bis zehn

In der ersten Frage wurden die Teilnehmer nach ihrem Geschlecht gefragt, um mögliche Unterschiede in den Präferenzen der beiden Geschlechter aufdecken zu können. Dies wurde auch bei der von EY durchgeführten Analyse berücksichtigt.

Ziel der zweiten Frage ist es, im Einzelhandel tätige Personen zu identifizieren. Da in dieser wissenschaftlichen Arbeit auch die in den Zentralen Beschäftigten berücksichtigt werden und die Annahme vermieden werden soll, dass nur nach dem stationären Handel

gefragt wird, wurde noch die Bezeichnung „Handel“ hinzugefügt. Außerdem sollen sich auch Personen angesprochen fühlen, die beispielsweise an einer Tankstelle arbeiten.

Wie bereits im Kapitel 4.5 zum Thema Wertewandel angesprochen, geht es den Menschen bei der beruflichen Beschäftigung nicht mehr ausschließlich um das Geld. Mit der dritten Frage soll geklärt werden, welches Hauptmotiv sich hinter arbeiten gehen verbirgt. Ist Geld tatsächlich zweitrangig? Ist Geld ein Hygienefaktor, der durch die Tätigkeit des Arbeitens ohnehin erwartet wird? Wie stark sind postmaterialistische Werte bei unterschiedlichen Gehaltsklassen ausgeprägt? Diese Frage soll das Hauptmotiv für arbeiten gehen aufdecken. Die Antwortmöglichkeiten entstanden aus einer Kombination der Ergebnisse der Umfrage von EY und den Motivatoren der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

In Frage vier haben die Teilnehmer die Möglichkeit aus fünf Antwortmöglichkeiten zu wählen, was Ihnen im Job am wichtigsten ist. Aus unterschiedlichen Gesichtspunkten ist es wenig sinnvoll die Teilnehmer direkt zu fragen, was sie am meisten motiviert. Dies ist im Folgenden begründet. Hat ein Teilnehmer die Möglichkeit eine eigene Antwort zu geben, so ist diese Antwort bewusst und überlegt. Jedoch haben auch unbewusste Faktoren einen Einfluss auf die Motivation. Des Weiteren löst die Frage eine gewisse Erwartungshaltung beim Teilnehmer aus, wodurch die Gefahr einer falschen Beantwortung entsteht. Außerdem kann es dem Teilnehmer auch leichter fallen, aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu wählen. Deshalb wurden fünf Antwortmöglichkeiten gewählt, die sich sowohl von der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg als auch von den Top-Ergebnissen der durch EY vorgestellten Studie ableiten lassen.

Wie bereits anfänglich erwähnt, liegt das Durchschnittsgehalt der Bevölkerung in Deutschland bei 49.200 €. Dieses Gehalt wird vor allem im stationären Einzelhandel unterschritten. Eine Gehaltserhöhung von 3000 € brutto jährlich sind für Einzelhandelskaufleute im Vergleich zu Durchschnittsverdienern eine größere Gehaltssteigerung. Die fünfte Frage dient dazu herauszufinden, welchen Einfluss ein solch externer Anreiz besitzt und inwieweit er eine Handlungsabsicht hervorruft.

Frage sechs erweitert die zuvor gestellte Frage. Geprüft werden soll, ob die befragten Personen sogar einen Branchenwechsel durchführen würden, wenn sie dafür mehr Geld erhalten. Außerdem kann untersucht werden, wie wichtig den Teilnehmern ihre ausgeübte Tätigkeit gegenüber einer Gehaltserhöhung ist. Somit wird der Einfluss des Hygienefaktors Geld mit dem Motivator Arbeitsaufgaben und -Inhalte nach Herzberg verglichen.

Zudem wird die Bedeutung der intrinsischen Motivation mit der des Geldmotivs verglichen. Auch bietet sich hier die Gelegenheit zu prüfen, welchen Wert Geld im Verhältnis zu postmaterialistischen Werten im Einzelhandel tatsächlich einnimmt (beispielsweise das Verhältnis zu Arbeitskollegen).

Besonders im stationären Handel sind die Gehälter laut Kapitel 2.1 eher gering. Frage sieben prüft, ob ein Zusammenhang zwischen geringem Gehalt und Anstrengung der Tätigkeit besteht. Nehmen die Befragten ein geringeres Gehalt in Kauf, weil die Tätigkeit wenig anstrengend ist?

Frage acht soll untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen Leistung und Gehalt existiert. Kann eine Gehaltserhöhung motivieren und sogar langfristig eine Leistungssteigerung hervorrufen? Welche Motive kann es geben, dass eine Gehaltserhöhung keinen Einfluss auf die Leistung hat?

Frage neun erfüllt zwei Funktionen. Zunächst soll überprüft werden, ob sich befragte Personen aus dem Einzelhandel tatsächlich zahlreich in geringen Gehaltsregionen befinden. Zweitens ergibt sich daraus die Möglichkeit, die vorherigen Fragen und deren Antworten nach Gehaltsklassen zu ordnen. Dies ist besonders deshalb sinnvoll, da der stationäre Handel sowie die dazu gehörigen Zentralen in dieser Arbeit als Einzelhandel definiert wurden.

Doch wieso wurden diese in Frage neun genannten Gehaltsklassen gewählt?

Die erste Antwortmöglichkeit ist mit einem Wert von weniger als 34.000 € brutto Jahreseinkommen gekennzeichnet. Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, liegt das jährliche Durchschnittsgehalt vieler Beschäftigten im stationären Einzelhandel bei 28.911,33 € oder sogar darunter. Da es sich um einen Durchschnitt handelt und dieser Wert somit auch überschritten wird, wurde hier ein höherer Wert gewählt. Dieser liegt jedoch noch weit unter dem im Handel definierten Durchschnittsgehalt von 45.180 €. Die zweite Antwortmöglichkeit ist mit einem Wert von 34.000 € brutto bis 44.000 € brutto gekennzeichnet. Die 34.000 € ergeben sich aus der zuvor gesetzten Grenze. Die 44.000 € wurden aus zwei Gründen gewählt. Zunächst soll die Spanne in dieser Antwortmöglichkeit nicht zu groß werden. Zum anderen befinden sich viele Arbeitnehmer im Einzelhandel in dieser Gehaltsklasse. Zwar liegt das Durchschnittsgehalt im Handel bei 45.180 €, allerdings beinhaltet dieser Wert auch die Top-Manager und Personen mit überdurchschnittlichen

Vergütungen.⁷¹ Damit eine tatsächlich realistische Basis für die Analyse, bezogen auf Durchschnittsverdiener, geschaffen werden kann, wurde dieser Wert, knapp unter dem offiziellen Durchschnittsgehalt, herangezogen. Die dritte Antwortmöglichkeit, mehr als 44.000 € brutto Jahreseinkommen, soll sich an gute Durchschnittsverdiener und Top-Verdiener richten. Damit die Umfrage für die Befragten so leicht wie möglich ausfällt, wurden drei Antwortmöglichkeiten anstelle von fünf gewählt.

Die zehnte Frage hat die Zielstellung zu untersuchen, ob Motive auch auf Grundlage des empfundenen Gehalts entstehen können und wie sich dies auf die Leistung auswirkt. Hierbei geht es um den Vergleich zwischen den Gehältern des Befragten und seinen Kollegen. Die tatsächliche Gehaltsklasse ist dabei nicht von Bedeutung.

5.3 Durchführung und Umfrageergebnisse

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Fragen in Diagrammen dargestellt. Dabei wurden die Antworten der Umfrage stets in verschiedene Kategorien eingeteilt. Diese Kategorien sind Männer in der Gehaltsklasse über 34.000 €, Männer in der Gehaltsklasse unter 34.000 €, Frauen in der Gehaltsklasse über 34.000 € und Frauen in der Gehaltsklasse unter 34.000 €. Dies dient dazu, die Ergebnisse nach Gehaltsklassen und Geschlecht separat betrachten zu können. Außerdem werden nur Teilnehmer berücksichtigt, welche dem Einzelhandel entstammen.

⁷¹ Statistisches Bundesamt (Destatis):

5.3.1 Frage eins: Das Geschlecht

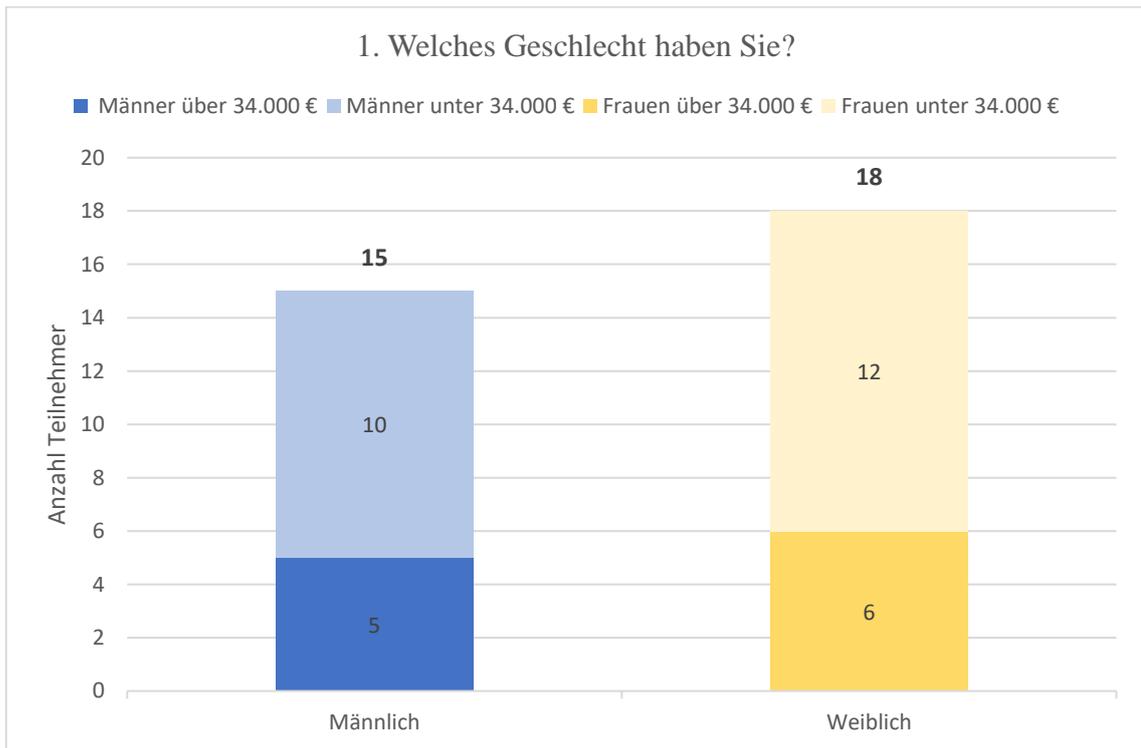


Abbildung 12: Ergebnisdarstellung zu Frage eins

Von den befragten Teilnehmern nahmen 15 Männer und 18 Frauen aus dem Einzelhandel teil. Bei der Betrachtung der Gehaltsklassen wird ersichtlich, dass kein bedeutender Unterschied in der Einkommensstärke der beiden Geschlechter existiert. Auch ist die Quantität der im Einzelhandel beschäftigten Geschlechter in dieser Umfrage ähnlich. Der Einzelhandel beschäftigt tendenziell etwas mehr Frauen.

5.3.2 Frage zwei: Die Branche

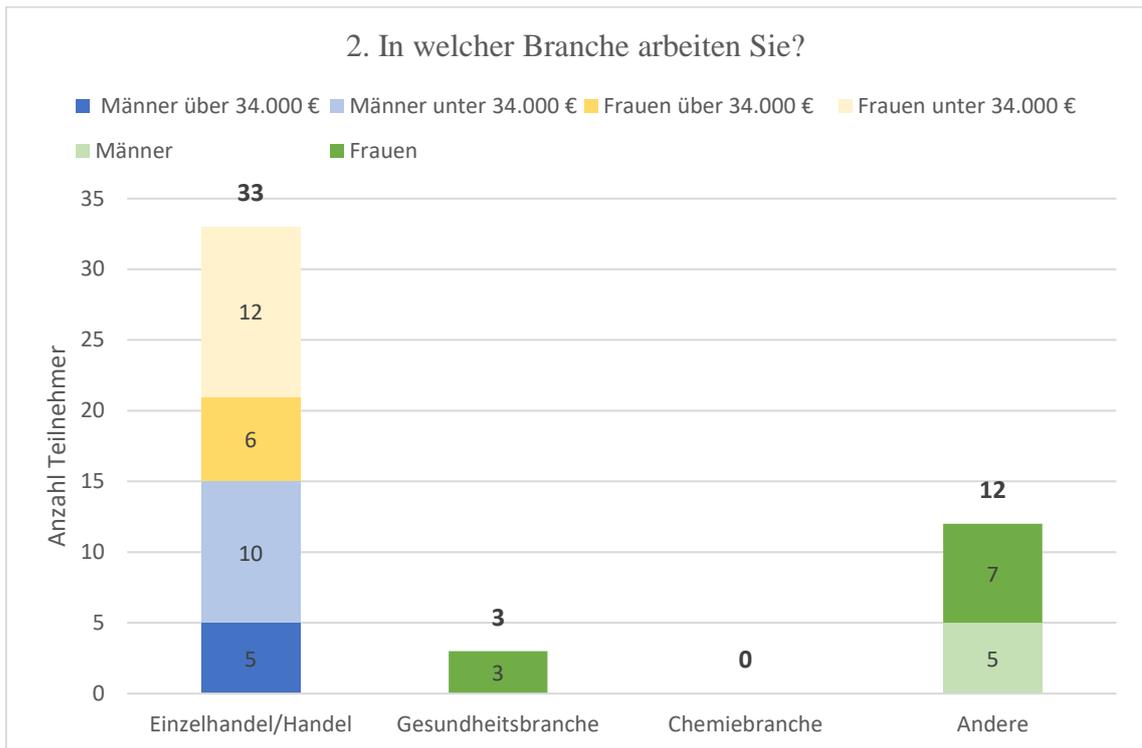


Abbildung 13: Ergebnisdarstellung zu Frage zwei

Anhand der Darstellung ist ersichtlich, dass 33 von 48 Teilnehmern aus dem Einzelhandel stammen. Da die Teilnehmer aus den anderen Branchen lediglich eine Summe von 15 Teilnehmern bilden, können diese Daten nicht weiterverwendet werden, um den aktuellen Forschungsstand zu belegen, da die Anzahl nicht repräsentativ ist.

5.3.3 Frage drei: Das Arbeitsmotiv

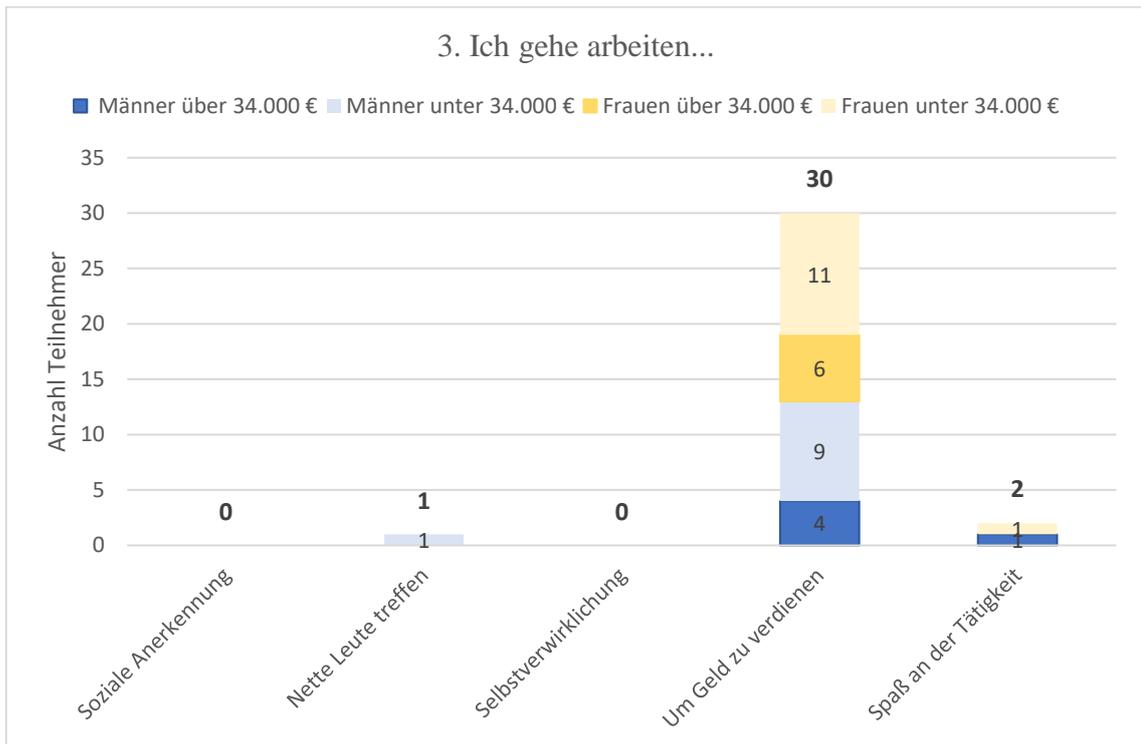


Abbildung 14: Ergebnisdarstellung zu Frage drei

Dieses Diagramm zeigt eindeutig, dass das Hauptmotiv für die Tätigkeit Arbeit das Geld bzw. das Gehalt ist. 30 von 33 befragte Personen wählten die Antwortmöglichkeit „Um Geld zu verdienen“ aus. Lediglich eine Person wählte den Punkt „Nette Leute treffen“ und zwei Personen den Punkt „Spaß an der Tätigkeit“ aus. Somit wurde auch der Punkt „Selbstverwirklichung“ als Hauptmotivator im Einzelhandel widerlegt. Auch scheinen Gehalt und Geschlecht keinen Einfluss auf diese Frage zu nehmen.

5.3.4 Frage vier: Das Wichtigste am Job

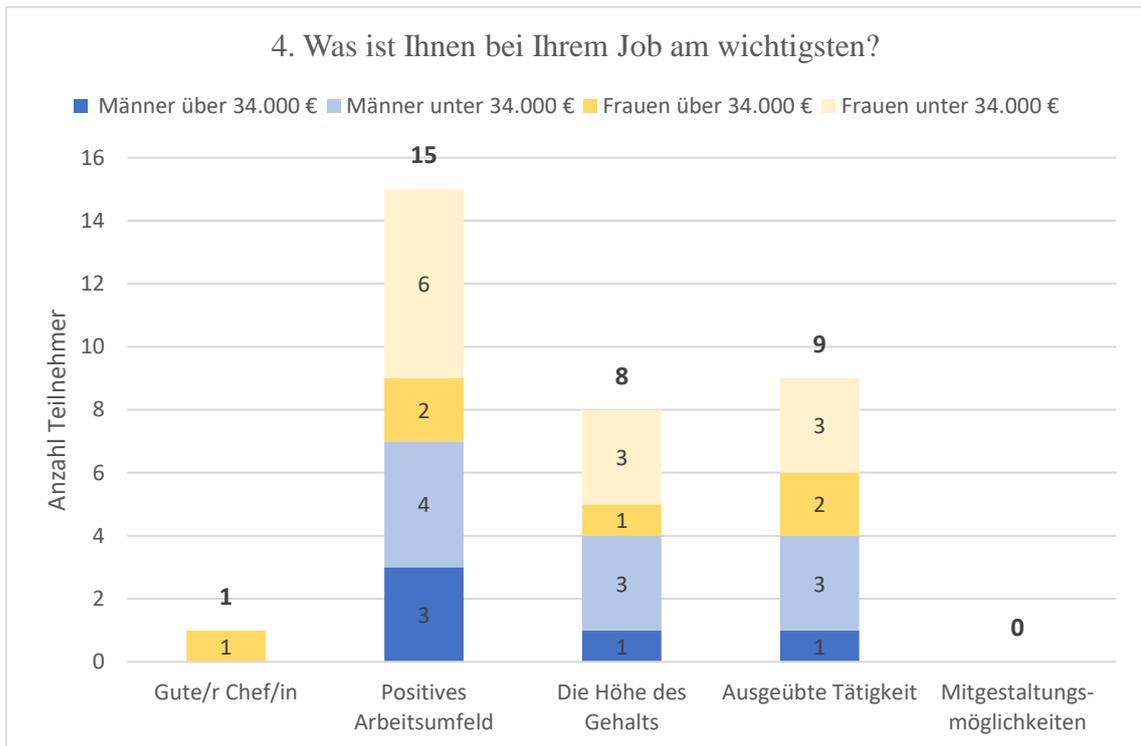


Abbildung 15: Ergebnisdarstellung zu Frage vier

15 von 33 Befragten ist ein positives Arbeitsumfeld am wichtigsten. Neun Teilnehmern ist die ausgeübte Tätigkeit am wichtigsten. Acht Teilnehmern empfinden die Höhe des Gehalts am wichtigsten und einem Teilnehmer ist ein gute/r Chef/in am wichtigsten. Insgesamt sind hier keine Auffälligkeiten bei der Priorisierung der Antworten durch das Geschlecht oder die Gehaltsklasse ersichtlich. Das Geschlecht und die Gehaltsklassen verteilen sich gleichmäßig auf die Antwortmöglichkeiten. In dieser Frage ist erstmals ersichtlich, dass ein anderer Motivator als das Geld an erster Stelle steht. Die Höhe des Gehalts steht hier an dritter Stelle.

5.3.5 Frage fünf: Geld als Anreiz zum Handeln

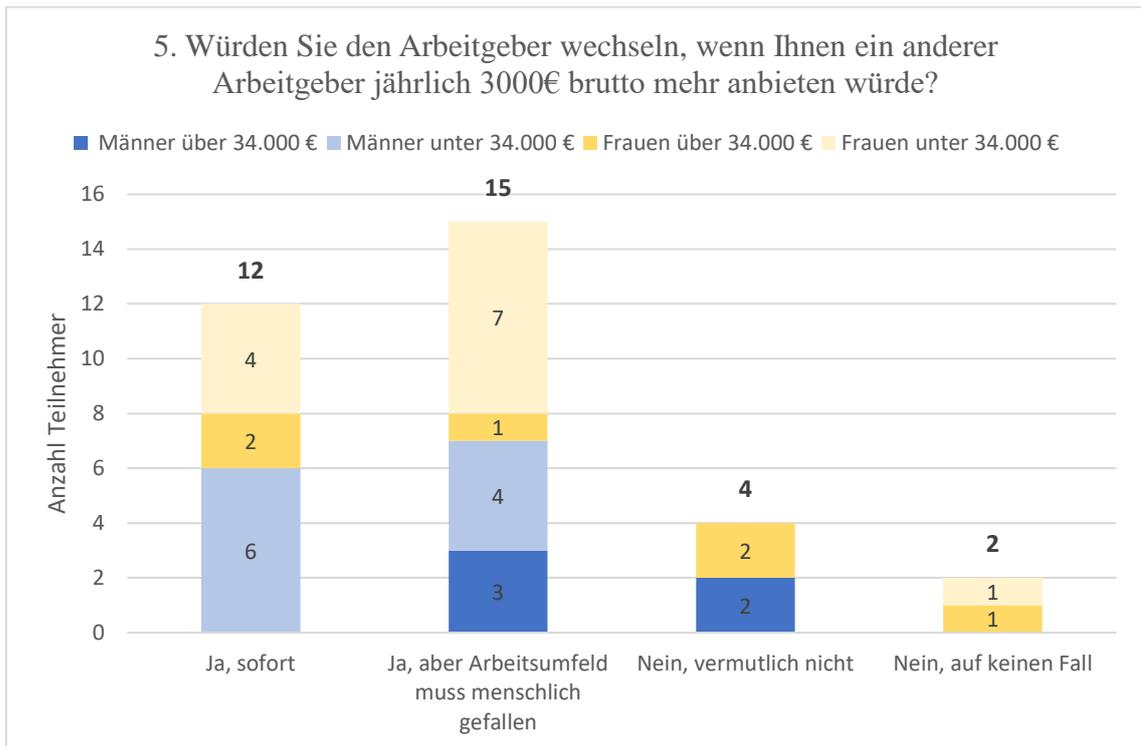


Abbildung 16: Ergebnisdarstellung zu Frage fünf

Die Ergebnisse zeigen, dass 27 der 33 Teilnehmer ihren Arbeitgeber für 3000 € brutto jährlich mehr Gehalt wechseln würden. Dies ist die absolute Mehrheit. Jedoch binden 15 der 27 Teilnehmer dies an die Bedingung, dass das neue Arbeitsumfeld menschlich gefallen muss. Des Weiteren zeigt sich eine Tendenz, dass einkommensschwächere Teilnehmer eher dazu bereit sind, ihren Arbeitgeber zu wechseln, als jene, die ein höheres Einkommen erzielen. Bei den Geschlechtern zeigt sich keine eindeutige Tendenz, welches Geschlecht den Job für mehr Geld eher wechseln würde.

5.3.6 Frage sechs: Die Wirkung des Geldmotives auf die Tätigkeit

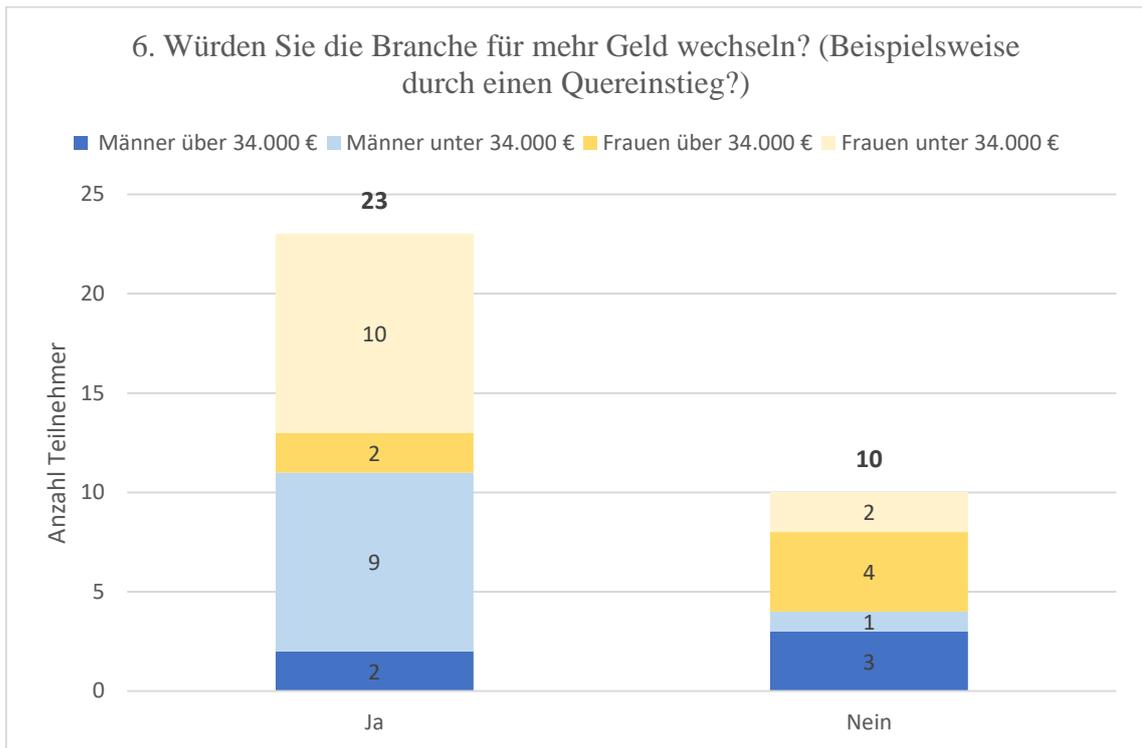


Abbildung 17: Ergebnisdarstellung zu Frage sechs

Die Darstellung zeigt, dass 23 von 33 befragten Personen die Branche für mehr Geld wechseln würden. Zehn der Teilnehmer würden die Branche für mehr Geld nicht wechseln. Auffällig ist dabei, dass sowohl Männer als auch Frauen, die über ein Jahreseinkommen von weniger als 34.000 € verfügen, eher dazu bereit sind die Branche zu wechseln als jene mit einem Gehalt darüber. 19 von 23 Personen, die ihre Branche wechseln würden, verdienen weniger als 34.000 € jährlich. Zwischen den Geschlechtern ist keine Auffälligkeit zu erkennen. Bezugnehmend auf Frage vier, in der neun Teilnehmer die Tätigkeit als das Wichtigste in ihrem Job angegeben haben, würden sechs dieser Teilnehmer die Branche nicht wechseln.

5.3.7 Frage sieben: Empfundene Anstrengung der Tätigkeit Arbeit

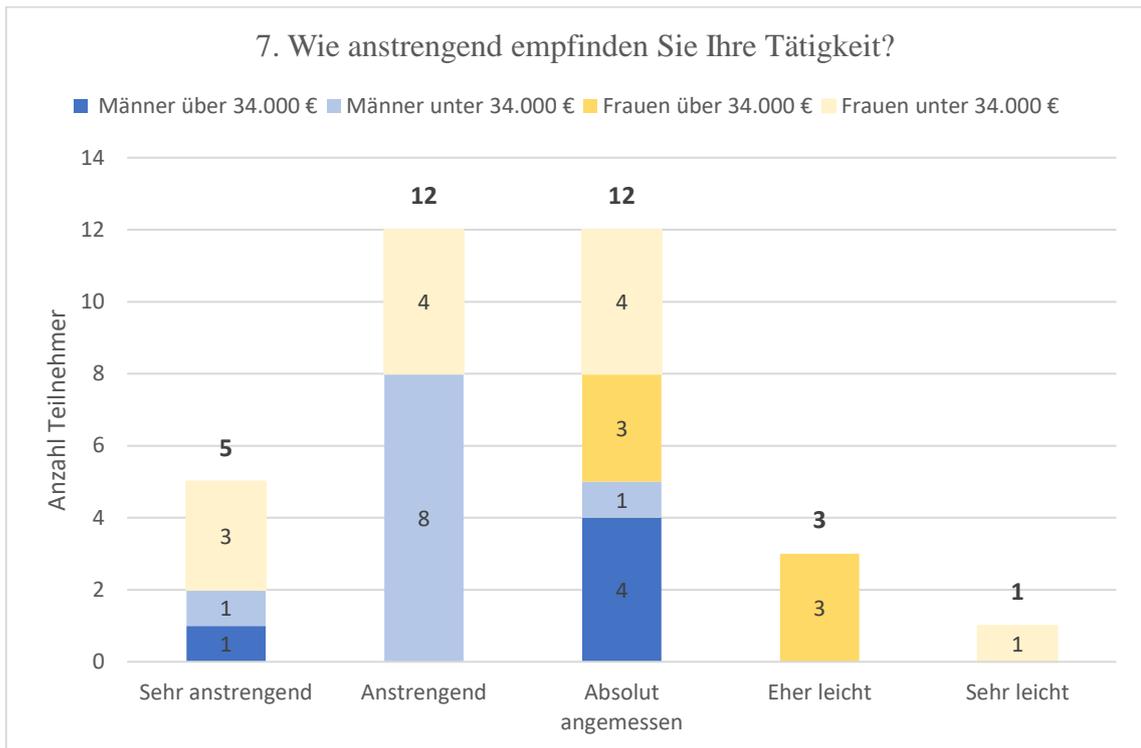


Abbildung 18: Ergebnisdarstellung zu Frage sieben

Die Darstellung zeigt, dass 5 Teilnehmer ihre Tätigkeit als sehr anstrengend und zwölf Teilnehmer ihre Tätigkeit als anstrengend empfinden. Das bedeutet, dass 17 Teilnehmer, und somit knapp die Hälfte der Befragten, ihre Tätigkeit als anstrengend empfinden. Zwölf der Teilnehmer empfinden ihre Tätigkeit als angemessen. Drei Teilnehmer empfinden ihre Tätigkeit als leicht und einer als sehr leicht. Das bedeutet, dass die Tätigkeit insgesamt eher als sehr anstrengend bis angemessen empfunden wird. Somit kann unterstellt werden, dass die Tätigkeit im Einzelhandel nicht leicht ist. Auffällig ist, dass Männer ihre Tätigkeit, verglichen zu Frauen, tendenziell eher als schwer empfinden. Auch die Gehaltsklassen zeigen eine Auffälligkeit. So schätzen besser Verdienende ihre Tätigkeit eher als angemessen bis leicht ein. Dies könnte ein Indikator für Tätigkeiten in der Zentrale sein. Insgesamt schätzt nur eine Person mit einem Jahresgehalt von über 34.000 € die Tätigkeit als sehr anstrengend ein.

5.3.8 Frage acht: Geld als Leistungsmotivator

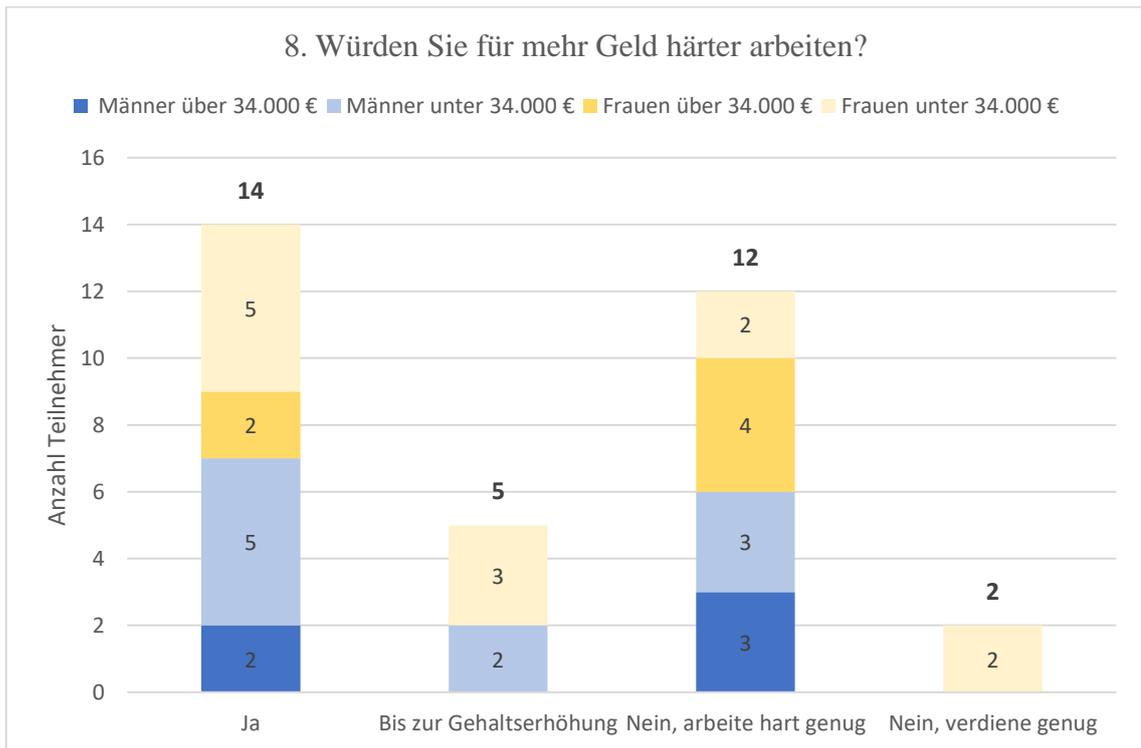


Abbildung 19: Ergebnisdarstellung zu Frage acht

14 Teilnehmer würden für mehr Geld härter arbeiten. 5 würden es bis zu einer Gehaltserhöhung tun. Zwölf Teilnehmer geben an, dass sie nicht härter arbeiten würden, da sie bereits hart genug arbeiten, und zwei Teilnehmer würden nicht härter arbeiten, da sie bereits genug verdienen. Insgesamt würden 19 Teilnehmer für mehr Geld härter arbeiten und 14 Teilnehmer würden es nicht tun. Demnach hat eine Gehaltserhöhung auf mehr als die Hälfte der Teilnehmer einen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Des Weiteren zeigt sich eine Tendenz, dass Teilnehmer mit einem Jahreseinkommen von über 34.000 € für mehr Geld eher nicht härter arbeiten würden. Auf der anderen Seite würden Teilnehmer, die weniger als 34.000 € verdienen, tendenziell für mehr Geld härter arbeiten. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine Auffälligkeiten bei der Beantwortung.

5.3.9 Frage neun: Das Jahreseinkommen

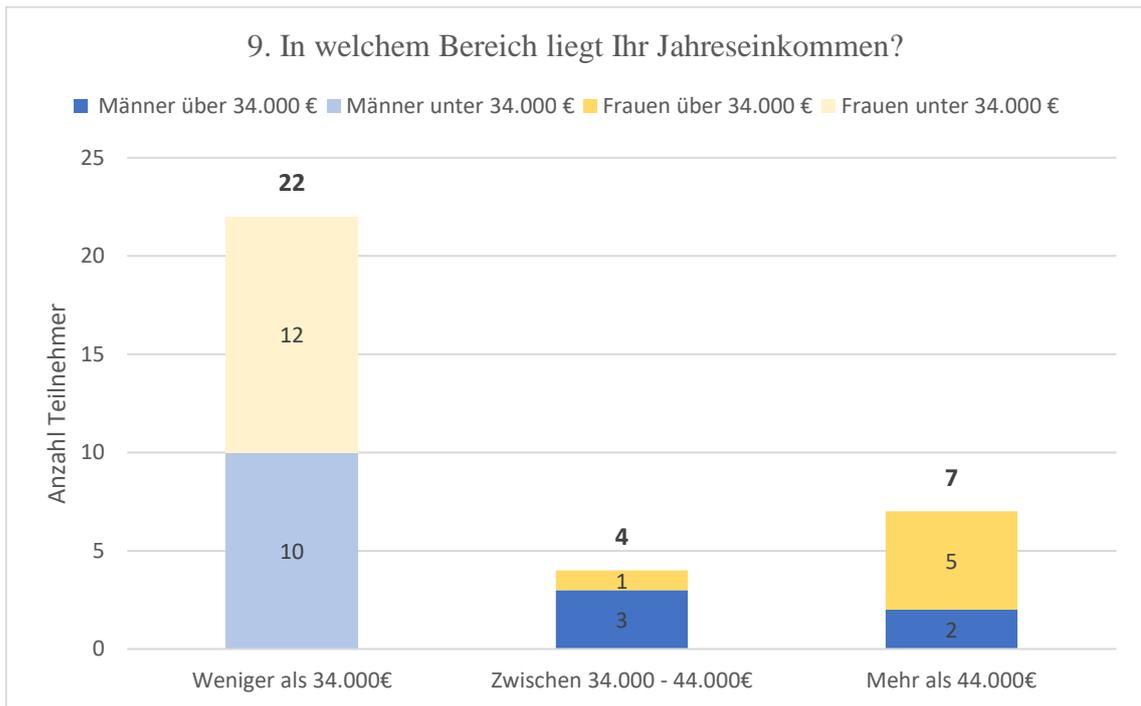


Abbildung 20: Ergebnisdarstellung zu Frage neun

Diese Darstellung zeigt, dass 22 der Teilnehmer ein Jahreseinkommen von weniger als 34.000 € brutto besitzen. Vier besitzen zwischen 34.000 € und 44.000 € und sieben mehr als 44.000 €. Da verhältnismäßig wenig Personen über 34.000 € besitzen, wurden diese beiden Gruppen in den anderen Darstellungen zusammengefasst. Auffällig ist, dass die meisten Teilnehmer eher ein geringeres Gehalt von 34.000 € brutto und darunter besitzen. Fünf Teilnehmer besitzen zwischen 34.000 € bis 44.000 € brutto und sieben Teilnehmer mehr als 44.000 € brutto. Die Verteilung zwischen Männern und Frauen ist tendenziell gleichmäßig. Nur bei den Teilnehmern, die über 44.000€ verdienen, befinden sich mehr Frauen als Männer.

5.3.10 Frage zehn: Empfindung des Gehalts im Vergleich zu Kollegen

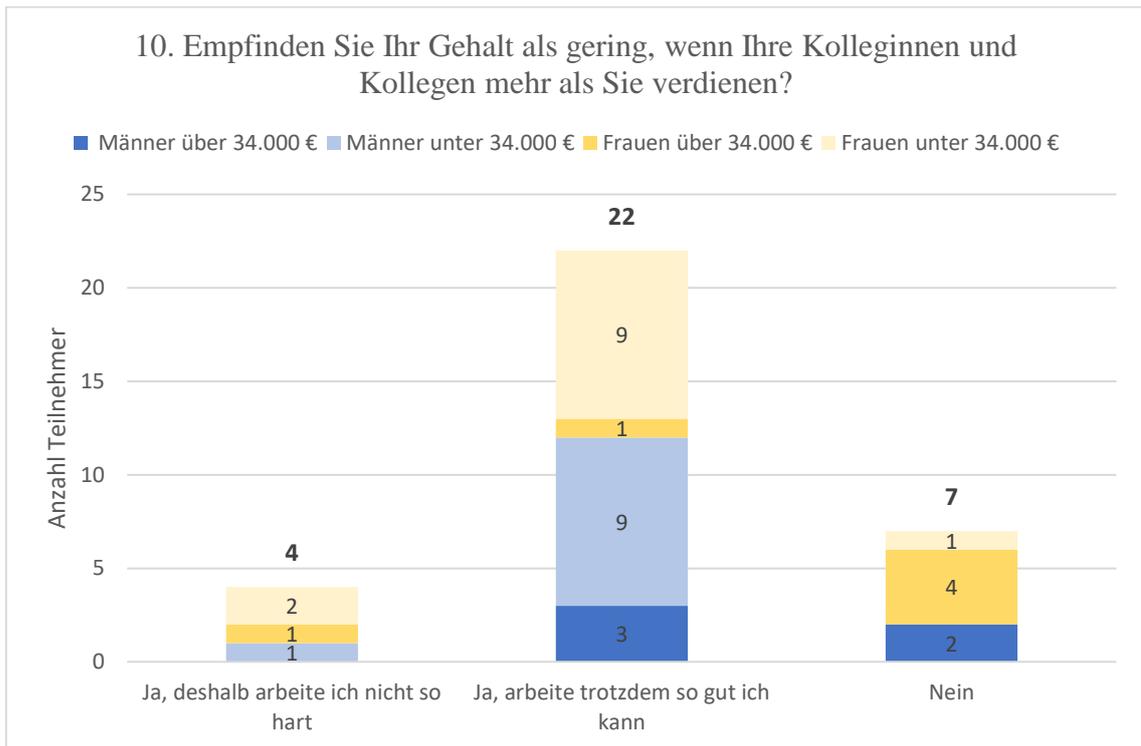


Abbildung 21: Ergebnisdarstellung zu Frage zehn

Wie die Darstellung zeigt, arbeiten vier Teilnehmer nicht so hart wie sie könnten, da ihre Kollegen mehr verdienen. 22 Teilnehmer empfinden ihr Gehalt zwar als gering, wenn ihre Kollegen mehr verdienen, arbeiten aber trotzdem so gut wie sie können. Sieben Teilnehmer empfinden ihr Gehalt im Verhältnis zu ihren Kollegen nicht als gering. Tendenziell empfinden Teilnehmer einer geringeren Gehaltsstufe ihr Gehalt eher als gering, wenn ihre Kollegen mehr verdienen. So befinden sich von insgesamt 26 Teilnehmern, die ihr Gehalt als gering empfinden, 21 in der Gehaltsklasse von weniger als 34.000 € brutto. In der Gehaltsstufe über 34.000 € brutto empfindet die Mehrheit der Teilnehmer ihr Gehalt im Verhältnis zu den Kollegen nicht als gering, dennoch gibt es auch Teilnehmer, die dies tun. Auffällig ist, dass ein Unterschied im Gehalt zu den Kollegen nur eine geringe Auswirkung auf die Leistung der Teilnehmer besitzt. So arbeiten nur vier von 26 Teilnehmern nicht so hart, wie sie könnten, obwohl sie ihr Gehalt im Vergleich zu denen der Kollegen als gering empfinden. Außerdem zeigt sich eine Tendenz, dass Frauen eher nicht so hart arbeiten, wenn das Gehalt als gering empfunden wird. Gleichzeitig zeigt sich ein Trend, dass Frauen ihr Gehalt eher nicht als gering empfinden.

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Kapitel 5 zunächst analysiert. Anschließend kommt es zu einer Zusammenfassung, gefolgt von einem Fazit, in dem die Leitfrage beantwortet wird.

6.1 Diskussion

An der Umfrage haben 33 Personen aus dem Einzelhandel teilgenommen. Davon sind 15 Teilnehmer männlich und 18 Teilnehmer weiblich. Außerdem sind alle der definierten Gehaltsklassen vertreten. Dabei ist auffällig, dass 22 Teilnehmer ein Jahreseinkommen von weniger als 34.000 brutto verdienen. Dies bestätigt sowohl die eingangs aufgestellte Vermutung als auch die kurze Gehaltsanalyse, dass vor allem im stationären Handel tendenziell niedrigere Jahreseinkommen erzielt werden (vgl. Kapitel 2, 2.1 und 2.3).

Die dritte Frage der Erhebung beschäftigt sich mit der Fragestellung des Hauptmotives von Menschen bezüglich der Motivation zum Arbeiten. Anhand der Umfrage ist eindeutig zu erkennen, dass die Beschäftigten aus dem Einzelhandel hauptsächlich arbeiten, um Geld zu verdienen (vgl. 5.3.3). So motiviert ein extrinsischer Anreiz die Teilnehmer mehr dazu, arbeiten zu gehen als beispielsweise der intrinsische Anreiz Spaß an der Tätigkeit. Dies könnte in einem Mangel der Defizitbedürfnisse nach Maslow begründet sein.

Bei der vierten Frage haben die Teilnehmer die Möglichkeit aus fünf möglichen Antworten auszuwählen, was ihnen an ihrem Job am wichtigsten ist (vgl. 5.3.4). Die fünf Antwortmöglichkeiten repräsentieren die fünf besten Ergebnisse der von EY durchgeführten Studie und lehnen sich an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg an. So wäre zu erwarten gewesen, dass ein positives Arbeitsumfeld an erster Stelle steht, die ausgeübte Tätigkeit an zweiter Stelle, ein guter Chef an dritter Stelle, das Gehalt an vierter oder fünfter Stelle und Mitgestaltungsmöglichkeiten an vierter oder fünfter Stelle. Die Ergebnisse der Umfrage weichen jedoch von dem aktuellen Forschungsstand sowie den Ergebnissen der Jobstudie von EY ab. An erster und zweiter Stelle stehen, wie bei der von EY durchgeführten Umfrage, ein positives Arbeitsumfeld und die ausgeübte Tätigkeit. Dieser Trend kann also bestätigt werden. Allerdings liegt das Gehalt bereits an dritter Stelle und spielt damit eine deutlich wichtigere Rolle. Besonders auffällig sind die Antwortmöglichkeiten „ein guter Chef“ und „Mitgestaltungsmöglichkeiten“. Für erstere entschied sich nur ein Teilnehmer und für letztere kein Teilnehmer. Demnach sind diese beiden Punkte für

viele im Einzelhandel Beschäftigte dem Gehalt deutlich untergeordnet. In Bezug auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zeigen die Ergebnisse, dass Hygienefaktoren an erster und dritter Stelle stehen. Demnach sind diese im Einzelhandel nicht zu unterschätzen und können von den Mitarbeitern mit der höchsten Priorität versehen werden.

In Frage fünf gaben 27 von 33 Teilnehmern an, dass sie ihren Job für jährlich 3000 € brutto mehr wechseln würden, wobei 15 von ihnen dies aber ebenfalls von dem neuen Arbeitsumfeld abhängig machen würden (vgl. 5.3.5). Insgesamt löst diese Gehaltserhöhung damit eine Handlungsabsicht aus, in der vor allem Geringverdiener dazu bereit wären, ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Im Bezug zu den Theorien deutet dies auf die VIE-Theorie von Vroom hin, in der die befragte Person versucht, ihre individuellen Bedürfnisse durch eine Handlung innerhalb der befindlichen Situation zu verbessern. Außerdem könnte diese hohe Wechselbereitschaft auf Defizite innerhalb der Defizitbedürfnisse nach Maslow hindeuten, wodurch auch die psychischen, physischen und sozialen Motive nicht befriedigt sind.

Die aus der sechsten Frage resultierenden Ergebnisse zeigen auf, dass 23 von 33 Teilnehmern die Branche für mehr Geld sogar wechseln würden (vgl. 5.3.6). 19 dieser genannten 23 Teilnehmer befinden sich in einer Gehaltsklasse von unter 34.000 € brutto. Daraus wird ersichtlich, dass das Geld mit geringem Gehalt zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die ausgeübte Tätigkeit rückt dabei zunehmend in den Hintergrund. Dass so viele Teilnehmer bereits dazu bereit sind, die Branche zu wechseln, könnte auch auf die Theorie des Rubikon Modells der Handlungsphasen nach Heckhausen & Gollwitzer hindeuten, in der die Teilnehmer ihre Handlungsoptionen entweder noch abwägen, oder aber eine Veränderung schon planen, um beispielsweise ihr Einkommen zu steigern.

Aus den gewonnenen Daten der Fragestellung sieben geht hervor, dass die Tätigkeit tendenziell als angemessen bis sehr anstrengend empfunden wird (vgl. 5.3.7). Es ist also ausgeschlossen, dass Arbeitnehmer im Einzelhandel arbeiten, weil es leicht ist und somit ein geringes Gehalt in Kauf genommen wird. Die Tatsache, dass besser Verdienende ihre Tätigkeit tendenziell als leichter ansehen, zeigt, dass es nicht notwendig ist eine anstrengende Tätigkeit auszuüben, um ein höheres Jahreseinkommen zu erzielen.

Mehr Geld hat eine motivierende Wirkung. Dies ergibt sich aus den Antworten der Befragten aus Fragestellung acht. (vgl. 5.3.8). 19 von 33 Teilnehmern würden für mehr Geld härter arbeiten. Von diesen 19 Teilnehmern befinden sich 15 von 22 Personen in einer Gehaltsklasse von unter 34.000 € brutto. Davon würden fünf ihre Anstrengungen

verringern, wenn sie ihre Gehaltserhöhung erhalten haben. Dieses Phänomen spiegelt sich in dem Motivierungsprozess und dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen von Heckhausen und Gollwitzer wider, in der die Motivation nach Zielerreichung abnimmt. Unerwartet ist, dass dies nur auf 5 von 19 Teilnehmern zutrifft.

Mit den Ergebnissen aus Frage neun bestätigt sich die eingangs durchgeführte kurze Analyse zu den Gehältern vieler Beschäftigter im Einzelhandel. Die meisten Befragten bewegen sich in einem Jahreseinkommen von unter 34.000 € brutto (vgl. 5.3.9). Auch werden höhere Gehaltsklassen von über 44.000 € brutto seltener erreicht. Dies zeigt auch, dass die gesetzten Gehaltsgrenzen sinnvoll waren. Höher angesetzte Grenzen hätten das Ergebnis somit verfälschen können. Ein Indikator dafür war bereits, dass das Durchschnittsgehalt im Handel mit 45.180 € bereits geringer war als das allgemeine Durchschnittsgehalt von 49.200 €.

Wie die Ergebnisse aus der Fragestellung zehn darlegen, kann das Empfinden nach der Höhe des Gehalts allein durch einen Gehaltsvergleich mit den Kollegen verändert werden. Besonders stark davon betroffen sind Personen mit einem Jahreseinkommen von weniger als 34.000 € brutto. So empfinden 21 von 22 Teilnehmer mit diesem Gehalt ihr Gehalt als gering, wenn die Kollegen mehr verdienen. Mit steigendem Gehalt sinkt dieser Trend. Darüber hinaus ist eine geringe Tendenz ersichtlich, dass Frauen weniger hart arbeiten, wenn ihr Gehalt als gering empfunden wird. Außerdem ist ein Trend sichtbar, in dem Frauen ihr Gehalt eher nicht als gering Einstufen. Dies könnte aber auch daran liegen, dass sich die Frauen, welche die Antwortmöglichkeit Nein ausgewählt haben, in höheren Einkommensklassen befinden. So sind vier von fünf dieser Frauen in einer Einkommensklasse von über 34.000 € brutto.

Insgesamt ist eine Multiwirkung durch das Gehalt ersichtlich, in denen das Gehalt einen Einfluss auf die Leistung, die Wechselbereitschaft und die ausgeübte Tätigkeit hat.

Nach Betrachtung der Ergebnisse stellt sich die Frage, ob der Wertewandel für den Einzelhandel tatsächlich zutrifft. Es ist erkennbar, dass Geld einen hohen Stellenwert einnimmt, allerdings sind postmaterialistische Eigenschaften ebenfalls geschätzt. So besitzt das Gehalt für viele Teilnehmer nicht die höchste Priorität. Deshalb setzt ein Wechsel für viele Teilnehmer voraus, dass der neue Job auch menschlich zu ihnen passt. Außerdem wirkt eine Gehaltserhöhung nicht leistungsmotivierend auf jeden Teilnehmer. Des Weiteren ist eine Tendenz ersichtlich, in der bessere Verdienner verstärkt auf postmaterialistische Werte achten. Demnach trifft der Wertewandel weder vollends auf den Einzelhandel

zu, noch kann er widerlegt werden. Dies ist stark davon abhängig, in welcher Gehaltsklasse sich ein Individuum befindet.

Die Priorisierung des Geldes wird durch den steigenden Mindestlohn und steigende Preise durch die Inflation weiter zunehmen. Besonders deshalb, da es sich bei den teurer werdenden Gütern hauptsächlich um unverzichtbare Güter wie Güter zur Befriedigung von Primär-Motiven handelt. Dies könnte in Zukunft dazu führen, dass übermäßig viele Arbeitnehmer aus dem stationären Einzelhandel versuchen werden, ihre Einkommenssituation, verstärkt ungeachtet postmaterialistischer Werte, zu verändern, um die Defizitbedürfnisse befriedigen zu können. Ein weiterer Grund dafür könnte die soziale Motivation darstellen, in der ein Arbeitnehmer plötzlich an der Schwelle zum Mindestlohn steht und möglicherweise einen sozialen Abstieg befürchtet. Auch ist es fraglich, inwieweit psychische Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung in Zukunft noch befriedigt werden können.

Bezüglich der Geschlechter herrschen nur geringe Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Etwas mehr Frauen als Männer arbeiten im Einzelhandel, Frauen verdienen etwas mehr Gehalt, Frauen empfinden ihre Arbeit als etwas weniger anstrengend und sie empfinden ihr Gehalt im Vergleich zu ihren Kollegen, die mehr verdienen, eher als nicht niedrig. Letzteres könnte aber auch mit den tatsächlich etwas höheren Gehältern zusammenhängen. Wenn Frauen ihr Gehalt jedoch als gering empfinden, neigen diese eher dazu, ihre Arbeitsleistung zu verringern.

6.2 Zusammenfassung und Fazit

Motivation beschreibt das Bestreben nach Wirksamkeit und der Organisation seine Ziele zu erreichen oder sich von diesen zurückzuziehen (vgl. 3.1). Das Ziel des Arbeitenden im Einzelhandel ist es, Geld zu verdienen (vgl. 5.3.3). Das Geld wird benötigt, um andere Motive zu befriedigen (vgl. 3.2.3 und 3.2.4). Das Ziel ist es also, die unterschiedlichen Mangelempfinden mithilfe des Geldes zu befriedigen. Das Motiv erklärt dabei die Beweggründe menschlichen Handelns, um seine Ziele zu erreichen. Diese sind anhand von sichtbaren Handlungen erkennbar, lassen allerdings nicht so leicht auf die Handlungsabsicht schließen. (vgl. 3.2 und 3.5). Auch externe Anreize sind in der Lage, ein Mangelempfinden auszulösen (vgl. 3.4). Dies ist anhand der Umfrageauswertung aus Kapitel 5.3.10 erkennbar, in der die Befragten allein durch das Wissen, dass ihre Arbeitskollegen mehr verdienen, ihr Gehalt als gering empfinden. Ein Mangel führt nicht zwangsläufig

zu einer sofortigen Handlung, stößt aber zumindest einen Denkprozess an, in dem die Situation mit den Handlungsoptionen verglichen wird, um dieses Mangelempfinden zu beheben (vgl. 3.2.6 und 4.3).

Dass dieses durch Geld ausgelöste Mangelempfinden im Einzelhandel verstärkt existiert, beweisen die Umfrageergebnisse. Dabei befindet sich das Gehalt bereits auf Platz drei anstelle von Platz vier unter dem, was Befragten an ihrem Job am wichtigsten ist (vgl. 5.3.4). Zudem geben 27 von 33 Teilnehmern an, dass sie ihren Arbeitgeber für einen geringen Gehaltsanstieg von jährlich 3000 € brutto wechseln würden (vgl. 5.3.5). 23 Teilnehmer, davon 19 mit einem Jahreseinkommen von unter 34.000€ brutto, würden sogar die Branche und somit die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit für mehr Geld zu wechseln (vgl. 5.3.6). Befragte, die bereit wären den Arbeitgeber oder sogar die Branche zu wechseln, könnten sich bereits in einer der Phasen des Rubikon Modells befinden, in der sie entweder in der Phase der prädeziationalen Motivation noch die Handlungsoptionen abwägen oder in der Phase der präaktionalen Volition bereits aktiv einen Wechsel planen (vgl. 4.4). Darüber hinaus würden 19 von 33 Befragte oder aber 15 von 23 Befragte, die ein geringeres Jahreseinkommen besitzen, ihre Arbeitsleistung größtenteils dauerhaft erhöhen (vgl. 5.3.8). Diese Ergebnisse widersprechen dem aktuellen Kenntnisstand (vgl. 2) und der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (vgl. 4.2). Außerdem widerspricht dies den Phasen des Motivationsprozesses (vgl. 3.1), der Definition der extrinsischen Motivation, in der laufend Anreize gesetzt werden müssen, um die Motivation aufrecht zu erhalten (vgl. 3.2.5) und der V-I-E Theorie von Victor Harold Vroom (vgl. 4.3). Dies könnte entweder in einer unwahren Beantwortung der Frage aus Kapitel 5.3.8 begründet sein, oder aber spiegelt wider, welchen hohen Stellenwert das Gehalt bei den Beschäftigten im Einzelhandel, selbst unter der Berücksichtigung des Wertewandels, (vgl. 4.5) tatsächlich einnimmt. Geld stellt demzufolge einen aktiven Motivator im Einzelhandel dar, besonders dann, wenn das Jahreseinkommen niedrig ist. Wie bereits in der Diskussion und in Kapitel 2.2 erwähnt, wird dieser Effekt in naher Zukunft voraussichtlich noch verstärkt werden, indem es zu einer Abschwächung der einzelnen erreichten Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow kommt, da das Geld durch die Inflation an Wert verliert und mehr Geld benötigt wird, um die Defizitbedürfnisse auszugleichen (vgl. 4.1). Dies lässt wiederum darauf schließen, dass die Defizitbedürfnisse nicht ausreichend befriedigt sind, da nicht genug Geld vorhanden ist, um diese zu befriedigen und somit aus Bedürfnissen Motivation entsteht (vgl. 4.1). Zudem nehmen die Befragten das geringe Gehalt nicht auf Basis einer nicht anstrengenden Tätigkeit in Kauf, da die Tätigkeit der Befragten eher als

anstrengend wahrgenommen wird (vgl. 5.3.7). Darüber hinaus ist es auffällig, welchen Stellenwert die extrinsische Motivation durch extrinsische Anreize im Vergleich zu der intrinsischen Motivation einnimmt, in der Geld eine ähnliche Rolle wie die ausgeübte Tätigkeit spielt (vgl. 3.2.5 ,3.2.6. und 5.3.4).

Daraus leitet sich das Fazit ab, dass das Gehalt einen hohen Einfluss auf die Motivation der im Einzelhandel beschäftigten Personen ausübt. Das Geld wird als deutlich wichtiger wahrgenommen, als in dem aktuellen Forschungsstand definiert. Der Effekt wird stärker, je geringer das Gehalt ausfällt. Die Motivation im Einzelhandel wird durch das Gehalt in den Bereichen erbrachte Leistung, Wechselbereitschaft des Arbeitgebers, Wechselbereitschaft der ausgeübten Tätigkeit und in der Arbeitsplatzentscheidung beeinflusst. Das Geld stellt somit im Einzelhandel einen aktiven Motivator dar und besitzt sogar eine Multiwirkung. Angesichts steigender Preise und zunehmender Mindestlöhne wird der Einfluss des Gehalts auf die Motivation in Zukunft im Einzelhandel noch weiter zunehmen.

Im Weiteren gibt es aber auch kritische Aspekte, die nicht unerwähnt bleiben sollen. So ist die zukünftige Inflation und die damit einhergehende Preisbildung ungewiss. Auch erfolgt Motivation auf unbewusster Ebene und kann durch Anreize verändert werden, wodurch nicht garantiert werden kann, dass die Teilnehmer in Wahrheit so agieren würden, wie in der Umfrage angegeben. Ein Indikator dafür könnte der ungewöhnlich lange Motivationszeitraum aufgrund einer Gehaltserhöhung sein. Außerdem wäre eine höhere Teilnehmerzahl wünschenswert gewesen, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen. Dennoch zeigt die Arbeit deutlich, dass der Einzelhandel eine Nische zum derzeitigen Stand der Forschung darstellt. Die anfänglich erwähnte Forschungslücke wird somit geschlossen.

7 Literaturverzeichnis

- Admin:** BMAS - Gesetzlicher Mindestlohn steigt ab 1. Oktober 2022 auf 12 Euro, 13.05.2022 Quelle: <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2022/gesetzlicher-mindestlohn-steigt-auf-12-euro.html>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.
- Arbeit in Vollzeit: Was Vollzeitmitarbeiter beachten sollten, in: *Arbeitsrechte.de*, , 2018.
- Bartscher**, Thomas / Nissen, Regina: *Personalmanagement, Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. 2., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos, Germany 2017.
- Becker**, Manfred / Becker, Andreas: *Personalwirtschaft, Lehrbuch für Studium und Praxis*. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart 2021 (Lehrbuch).
- Bröckermann**, Reiner: 6 Personalführung - 7949428, 25.05.2022 Quelle: https://content-select-com.hs-ruhrwest.idm.oclc.org/media/moz_viewer/5885fadf-2514-4456-a901-712fb0dd2d03/language:de, Zugriffsdatum: 25.05.2022.
- Bröckermann**, Reiner: 3 Motivieren - 8033247, 27.05.2022 Quelle: https://content-select-com.hs-ruhrwest.idm.oclc.org/media/moz_viewer/5885fad3-8018-4479-89f1-712fb0dd2d03/language:de, Zugriffsdatum: 27.05.2022.
- BWL-Lexikon.de:** ▷ Extrinsische Motivation » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen, 10.05.2022 Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/extrinsische-motivation/>, Zugriffsdatum: 17.06.2022.
- BWL-Lexikon.de:** ▷ Intrinsische Motivation » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen, 10.05.2022 Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/intrinsische-motivation/>, Zugriffsdatum: 17.06.2022.
- Dgb:** Mindestlohn 2022: Was ändert sich?, 13.05.2022 Quelle: <https://www.dgb.de/themen/++co++6ca263de-fb0e-11e9-bdcf-52540088cada>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.
- Dhanish Nabeel P M: EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance, , Erstellen Sie kostenlose Online Umfragen mit UmfrageOnline, 02.07.2022 Quelle: <https://www.umfrageonline.com/>, Zugriffsdatum: 02.07.2022.
- Floyd L. Ruch, Philip G. Zimbardo u. a.: *Lehrbuch der Psychologie, Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. 3., neubearb. Aufl., 1980.
- Föhr**, Merle: ta_lohnspiegel_2016_36_Einzelhandelskaufleute, , Grundvergütung Branchen | Tarifregister NRW, Einzelhandel, 05.05.2022 Quelle: http://www.tarifregister.nrw.de/tarifinformationen/grundverguetung_branchen/index.php?show=RWluemVsaGFuZGVs, Zugriffsdatum: 05.05.2022.
- Haag**, Barbara: *Authentische Karriereplanung, Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs*, Wiesbaden 2013 (Springer eBook Collection).
- Heckhausen**, Jutta / Heinz Heckhausen (Hrsg): *Motivation und Handeln*. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg 2018.

Herzberg, Frederick / **Mausner**, Bernard / **Snyderman**, Barbara Bloch: Motivation to work, London 2017.

IHK Halle-Dessau: Corona-Pandemie belastet Handel, 08.07.2022 Quelle: <https://www.ihk.de/halle/interessenvertretung-und-wirtschaftspolitik/handel/corona-pandemie-belastet-handel-4976404>, Zugriffsdatum: 08.07.2022.

Ingenieur.de: Wer in der Logistikbranche wie viel verdient, in: ingenieur.de, , 2020.

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 10th ed., Berlin/Boston 2017 (De Gruyter Studium Ser).

Lippold, Dirk: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft, Ein Überblick, Wiesbaden 2015 (essentials).

Mueller, Sabrina: Mitarbeitermotivation im Einzelhandel, in: Einzelhandel, , 2016.

myStipendium: Verkäufer Gehalt: Einstiegsgehalt, Entwicklung & Einflussfaktoren, 2018 Quelle: <https://www.mystipendium.de/berufe/verkaeuer/ Gehalt>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.

Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb, Mit Fallstudien aus der Praxis. 11th ed., Wiesbaden 2014 (Edition Rosenberger v.0).

So hoch ist der Mindestlohn, 13.05.2022 Quelle: <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++d4ff4502-5cd5-11ec-9ee8-001a4a16012a>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.

Staehe, Wolfgang H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. ed., München 1999 (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Statistisches Bundesamt: Durchschnittliche Bruttoverdienste 2021, 24.03.2022 Quelle: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/verdienste-branchen.html>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.

Statistisches Bundesamt: Inflationsrate im Mai 2022 bei +7,9 %, 14.06.2022 Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/06/PD22_245_611.html, Zugriffsdatum: 08.07.2022.

Statistisches Bundesamt (Destatis): Arbeitnehmerverdienste - Fachserie 16 Reihe 2.1 - 4. Vierteljahr 2021, ,

stepstone.de: Gehaltsinformationen für Berufe im Bereich Personal | StepStone, 11.07.2022 Quelle: <https://www.stepstone.de/gehalt/Personal/>, Zugriffsdatum: 11.07.2022.

UNICUM Karrierezentrum: Einzelhandelskaufmann-Gehalt: Soviel kann man verdienen!, 2019 Quelle: <https://karriere.unicum.de/berufsorientierung/berufsbilder/einzelhandelskaufmann-gehalt>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.

Verkäufer/in im Einzelhandel, 17.05.2022 Quelle: <https://www.lohnspiegel.de/verkaeuer-in-im-einzelhandel-13893.htm>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.

Verkäuferin - Gehalt und Verdienst, 17.05.2022 Quelle: <https://www.ausbildung.de/berufe/verkaeuerin/gehalt/>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.

Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz (BSI-Kritisverordnung - BSI-KritisV), ,

- Was verdient ein Abteilungsleiter im Einzelhandel? (Gehalt 2022), 02.07.2022 Quelle: <https://de.jobted.com/gehalt/abteilungsleiter-einzelhandel>, Zugriffsdatum: 02.07.2022.
- Was verdient ein Einzelhandelskaufmann? (Gehalt 2022), 13.05.2022 Quelle: <https://de.jobted.com/gehalt/einzelhandelskaufmann>, Zugriffsdatum: 13.05.2022.
- Was verdient ein Verkäufer? (Gehalt 2022), 17.05.2022 Quelle: <https://de.jobted.com/gehalt/verk%C3%A4ufer>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.
- Webseite der Bundesregierung | Startseite:** Gesetzlicher Mindestlohn steigt, 17.05.2022
Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/mindestlohn-steigt-1804568>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.
- Weißrieder, Jürgen:** Ein paar Gedanken vornweg, in: Weißrieder, Jürgen (Hrsg): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Heidelberg, 2019, S. 1–23.
- Wie viel Gehalt bekommt ein Verkäufer?, 17.05.2022 Quelle: <https://www.steuerklassen.com/gehalt/verkaeufer/>, Zugriffsdatum: 17.05.2022.
- Winkler, Brigitte / Hofbauer, Helmut:** Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. 4., vollständig überarbeitete Auflage, München 2010.
- Wunderer, Rolf / Grunwald, Wolfgang:** Führungslehre, Band 2: Kooperative Führung. Reprint 2021, Berlin, Boston 2021 (De Gruyter Lehrbuch).

Anhang

Fragen der Umfrage: Frage eins bis fünf

Vielen Dank für die Teilnahme an der Umfrage!

Im folgenden werden Ihnen 10 Fragen gestellt. Es ist immer nur eine Antwort möglich.

Die Bearbeitungsdauer beträgt 5 Minuten.

1. Welches Geschlecht haben Sie?

Männlich

Weiblich

2. In welcher Branche arbeiten Sie?

Einzelhandel/ Handel

Gesundheitsbranche

Chemiebranche

Sonstige (eine andere Branche)

3. Ich gehe arbeiten...

Damit ich sozial anerkannt bin

Um nette Leute zu treffen

Um mich selbst zu verwirklichen

Um Geld zu verdienen

Weil ich Spaß an der Tätigkeit habe

4. Was ist Ihnen bei Ihrem Job am wichtigsten?

Eine gute Chefin/ ein guter Chef

Ein positives Arbeitsumfeld

Die Höhe des Gehalts (der Arbeitslohn)

Die Tätigkeit die Ich ausübe

Mitgestaltungsmöglichkeiten zu besitzen

5. Würden Sie den Arbeitgeber wechseln, wenn Ihnen ein anderer Arbeitgeber jährlich 3000€ brutto mehr anbieten würde?

Ja, sofort

Ja, aber das neue Arbeitsumfeld muss mir menschlich gefallen

Nein, vermutlich nicht

Nein, auf keinen Fall

Fragen der Umfrage sechs bis 10

6. Würden Sie die Branche für mehr Geld wechseln? (Beispielsweise durch einen Quereinstieg?)

Ja

Nein

7. Wie anstrengend empfinden Sie Ihre Tätigkeit?

Sehr anstrengend

Anstrengend

Absolut angemessen

Eher leicht

sehr leicht

8. Würden Sie für mehr Geld härter arbeiten?

Ja, für mehr Geld würde ich härter arbeiten

Ja, aber nur so lange, bis ich meine Gehaltserhöhung habe

Nein, ich arbeite hart genug

Nein, ich verdiene genug

9. In welchem Bereich liegt ihr Jahreseinkommen?

Ihr Text...

Weniger als 34.000€ brutto jährlich

Zwischen 34.000€ - 44.000€ brutto jährlich

Mehr als 44.000€ brutto jährlich

10. Empfinden Sie ihr Gehalt als gering, wenn Ihre Kolleginnen und Kollegen mehr als Sie verdienen?

Ja, deshalb arbeite ich nicht so hart

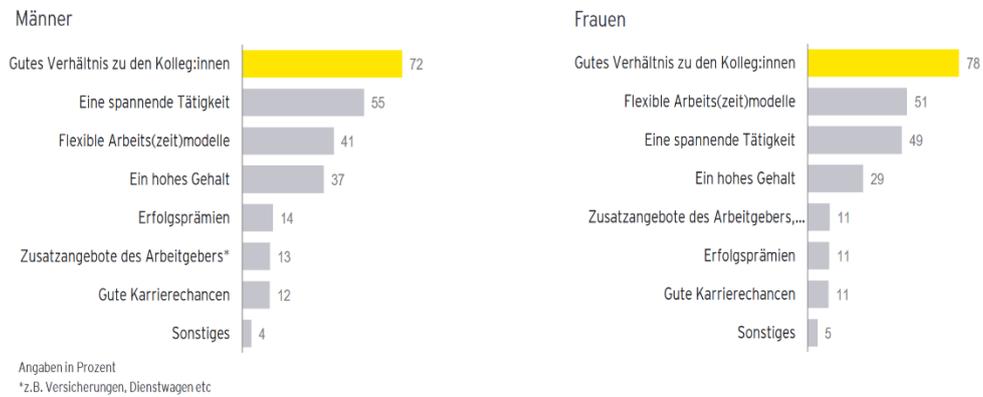
Ja, ich arbeite aber trotzdem so gut ich kann

Nein

Vielen Dank für die Teilnahme!

Jobstudie von EY: Was motiviert dich am meisten

Frage: Was motiviert Sie persönlich am meisten bei der Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

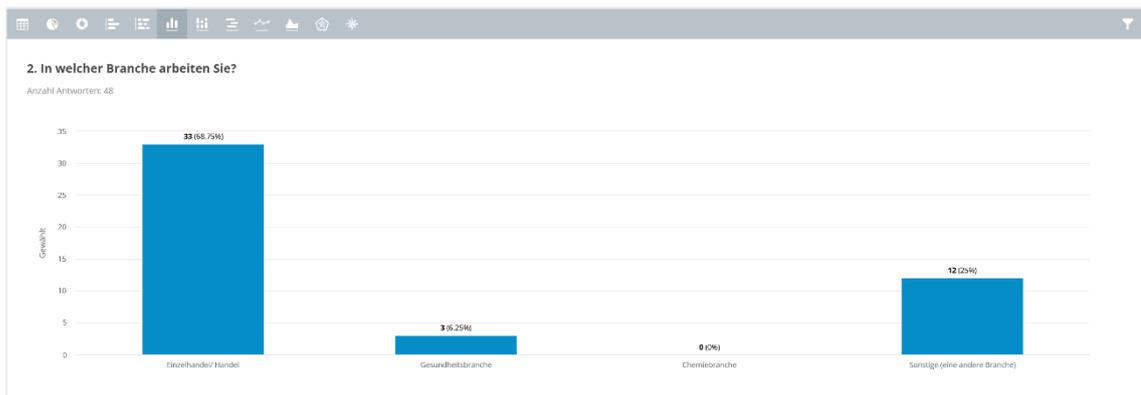


Im Folgenden werden die einzelnen Umfrageergebnisse der Seite „Umfrage Online“ dargestellt.

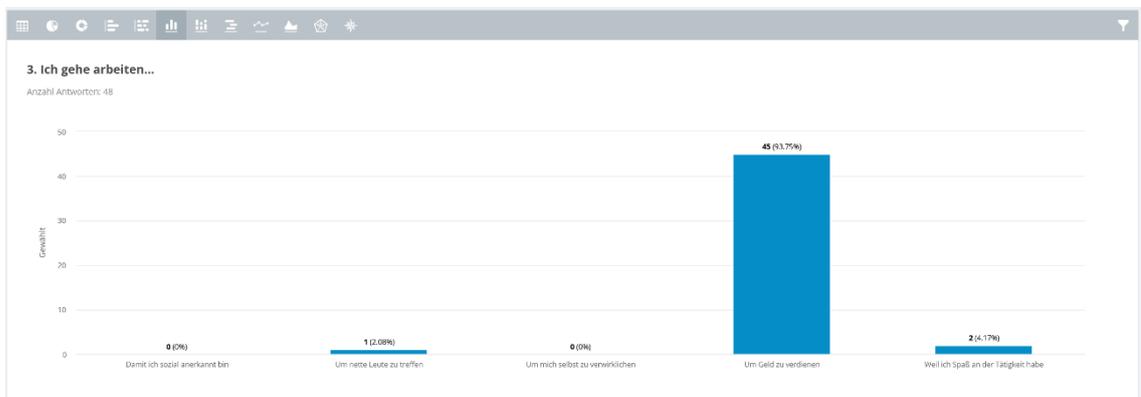
Frage 1



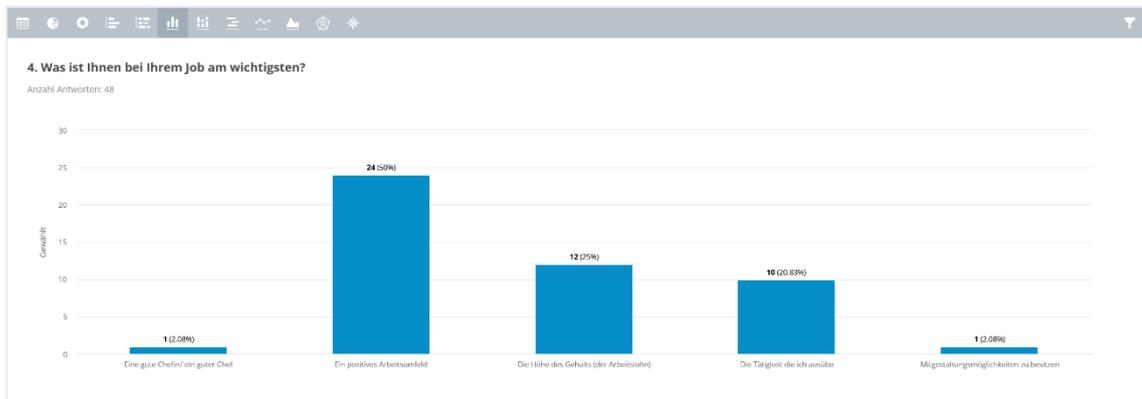
Frage 2



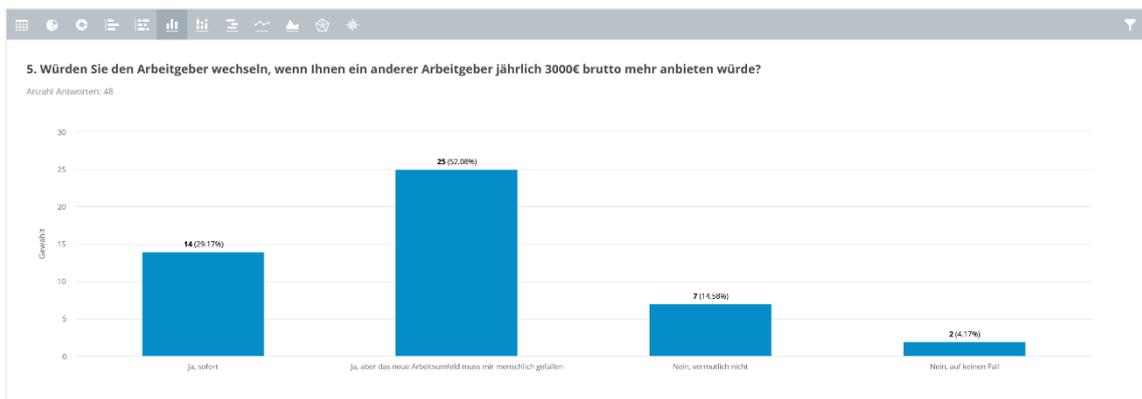
Frage 3



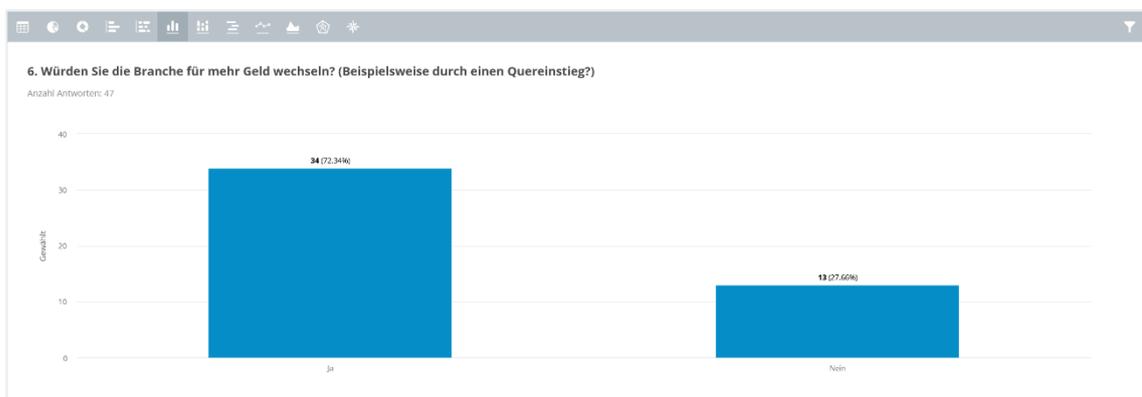
Frage 4



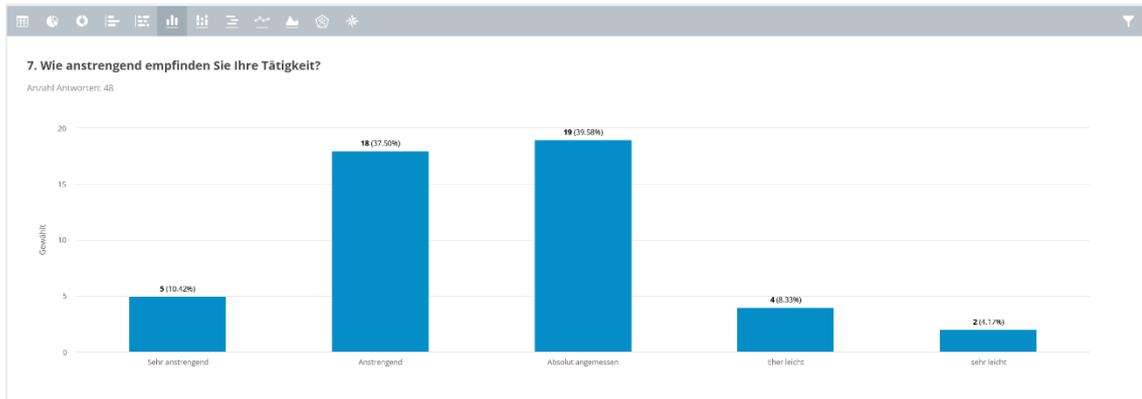
Frage 5



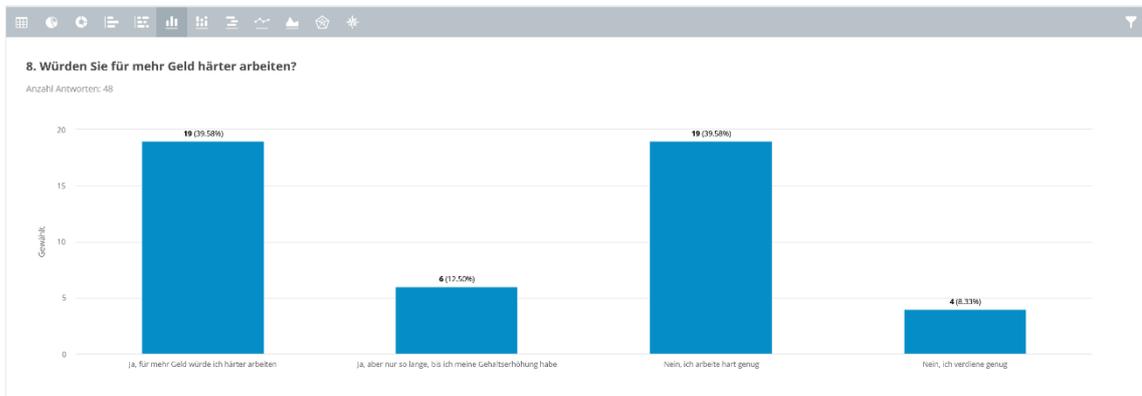
Frage 6



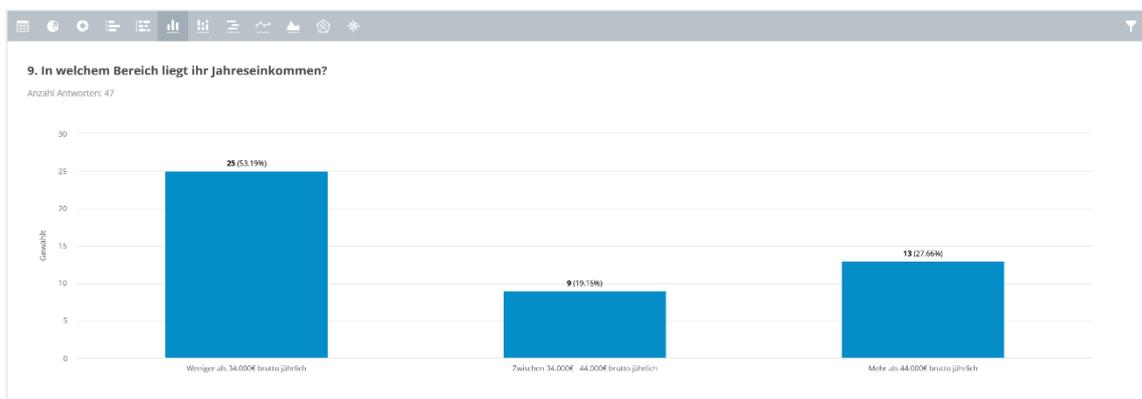
Frage 7



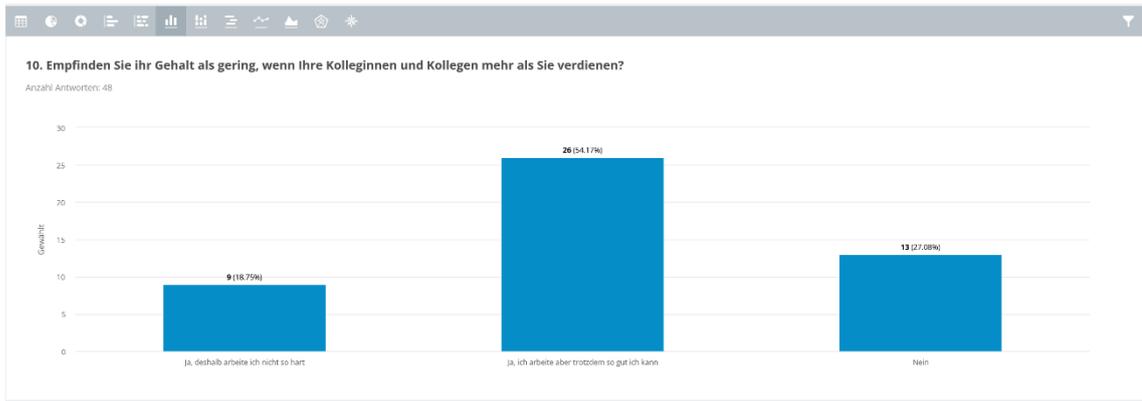
Frage 8



Frage 9



Frage 10



Auswertung der Umfrageergebnisse:

	Einzelhandelskaufleute		Einzelhandelskaufleute weniger als 34.000€ Brutto		Andere	
	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich
1. Welches Geschlecht haben Sie?						
Männlich	15	0	10	0	5	0
Weiblich	0	18	0	12	0	10
2. In welcher Branche arbeiten Sie?						
Einzelhandel/Handel	15	18	10	12	0	0
Gesundheitsbranche	0	0	0	0	0	3
Chemiebranche	0	0	0	0	0	0
Sonstige (eine andere Branche)	0	0	0	0	5	7
3. Ich gehe arbeiten...						
Damit ich sozial anerkannt bin	0	0	0	0	0	0
Um nette Leute zu treffen	1	0	1	0	0	0
Um mich selbst zu verwirklichen	0	0	0	0	0	0
Um Geld zu verdienen	13	17	9	11	5	10
Weil ich Spaß an der Tätigkeit habe	1	1	0	1	0	0
4. Was ist Ihnen bei Ihrem Job am wichtigsten?						
Eine gute Chefin/ ein guter Chef	0	1	0	0	0	0
Ein positives Arbeitsumfeld	7	8	4	6	2	7
Die Höhe des Gehalts (der Arbeitslohn)	4	4	3	3	2	2
Die Tätigkeit die ich ausübe	4	5	3	3	1	
Mitgestaltungsmöglichkeiten zu besitzen	0	0	0	0	0	1
5. Würden Sie den Arbeitgeber wechseln, wenn Ihnen ein anderer Arbeitgeber jährlich 3000€ brutto mehr anbieten würde?						
Ja, sofort	6	6	6	4	1	1
Ja, aber das neue Arbeitsumfeld muss mir menschlich gefallen	7	8	4	7	4	6
Nein, vermutlich nicht	2	2	0	0	0	3
Nein, auf keinen Fall	0	2	0	1	0	0
6. Würden Sie die Branche für mehr Geld wechseln? (Beispielsweise durch einen Quereinstieg?)						
Ja	11	12	9	10	4	7
Nein	4	6	1	2	1	3
7. Wie anstrengend empfinden Sie Ihre Tätigkeit?						
Sehr anstrengend	2	3	1	3	0	0
Anstrengend	8	4	8	4	0	6
Absolut angemessen	5	7	1	4	4	3
Eher leicht	0	3	0	0	0	1
Sehr leicht	0	1	0	1	1	0
8. Würden Sie für mehr Geld härter arbeiten?						
Ja, für mehr Geld würde ich härter arbeiten	7	7	5	5	2	3
Ja, aber nur so lange, bis ich meine Gehaltserhöhung habe	2	3	2	3	1	0
Nein, ich arbeite hart genug	6	6	3	2	0	7
Nein, ich verdiene genug	0	2	0	2	2	0
9. In welchem Bereich liegt Ihr Jahreseinkommen?						
Weniger als 34.000€ brutto jährlich	10	12	10	12	1	2
Zwischen 34.000€ - 44.000€ brutto jährlich	3	1	0	0	1	4
Mehr als 44.000 brutto jährlich	2	5	0	0	2	4
10. Empfinden Sie Ihr Gehalt als Gering, wenn Ihre Kolleginnen und Kollegen mehr als Sie verdienen?						
Ja, deshalb arbeite ich nicht so hart	1	3	1	2	3	2
Ja, ich arbeite aber trotzdem so gut ich kann	12	10	9	9	0	4
Nein	2	5	0	1	2	4

Aufbereitete Daten der Diagramme

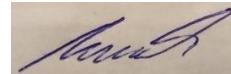
Frage 1	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Männlich	5	10			15	
Weiblich			6	12	18	
Frage 2	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter	Männer	Frauen
Einzelhandel/	5	10	6	12		33
Gesundheitsbranche						3
Chemiebranche						0
Andere					5	7
						12
Frage 3	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Soziale Anerkennung						0
Nette Leute treffen		1				1
Selbstverwirklichung						0
Um Geld zu	4	9	6	11	30	
Spaß an der	1			1	2	
Frage 4	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Gute/r Chef/in			1			1
Positives Arb	3	4	2	6	15	
Die Höhe des	1	3	1	3	8	
Ausgeübte T	1	3	2	3	9	
Mitgestaltungs- möglichkeiten						0
Frage 5	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Ja, sofort		6	2	4	12	
Ja, aber Arbe	3	4	1	7	15	
Nein, vermutl	2		2		4	
Nein, auf keinen Fall			1	1	2	
Frage 6	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Ja	2	9	2	10	23	
Nein	3	1	4	2	10	
Frage 7	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Sehr anstreng	1	1		3	5	
Anstrengend		8		4	12	
Absolut ange	4	1	3	4	12	
Eher leicht			3		3	
Sehr leicht				1	1	
Frage 8	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Ja	2	5	2	5	14	
Bis zur Gehaltserhöhung		2		3	5	
Nein, arbeite	3	3	4	2	12	
Nein, verdiene genug				2	2	
Frage 9	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Weniger als 34.000€		10		12	22	
Zwischen 34.	3		1		4	
Mehr als 44.0	2		5		7	
Frage 10	Männer über	Männer unter	Frauen über	Frauen unter 34k		
Ja, deshalb arbeite ich nicht		1	1	2	4	
Ja, arbeite tro	3	9	1	9	22	
Nein	2		4	1	7	

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder in ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Duisburg, 21.07.2022

Ort, Datum



Unterschrift