

**Sabine Knaak: „Motivation des mittleren Managements,  
Unternehmensleitwerte nach innen zu leben“  
Wien, 2011**

**Abstract**

Gelebte Unternehmensleitwerte geben Unternehmensmitgliedern Orientierung und Identität. Bei der Implementierung der Leitwerte im Unternehmen spielen mittlere Manager aufgrund ihrer Vorbild- und Multiplikationsfunktion eine zentrale Rolle. Diese Master Thesis geht der Frage nach, was mittlere Manager motiviert, Unternehmensleitwerte nach innen zu leben. Basierend auf einer Literaturanalyse wurden Annahmen zu potenziellen Motivationsfaktoren getroffen und empirisch durch die Aussagen mittlerer Manager in zwölf persönlichen Interviews überprüft. Es hat sich gezeigt, dass fünf Faktoren mittlere Manager zur Umsetzung der Leitwerte motivieren: ihre Identifikation mit den Leitwerten, die Berücksichtigung ihrer intrinsischen Motive, ihre eigene Rollenwahrnehmung, eine klare Formulierung der Leitwerte sowie das konsequente Verfolgen eines leitwertekonformen Verhaltens. Nur bedingt motivierend wirken das Vorleben der Leitwerte durch die Top-Manager, die Instrumente der Führungskräftekommunikation sowie die Partizipation an Leitwerteprozessen. Entgegen den theoretischen Annahmen fördern weder extrinsische Anreize noch die Erwartungshaltung des Unternehmens die Motivation der mittleren Manager, Leitwerte zu leben. Eine hohe Arbeitsbelastung infolge der Wirtschaftskrise beeinträchtigt die Umsetzung der Leitwerte durch mittlere Manager nicht.