
BACHELORARBEIT

Frau
Isabel Gustat

**Mitarbeitermotivation heute.
Eine Analyse aktueller Motiva-
tionsinstrumente zur
Mitarbeiterbindung**

2022

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Mitarbeitermotivation heute. Eine Analyse aktueller Motivationsin- strumente zur Mitarbeiterbindung

Autorin:
Frau Isabel Gustat

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM19wW1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Oliver Voss

Einreichung:
Germering, 24.06.2022

BACHELOR THESIS

Today's employee engagement. A critical analysis about current tools for employee retention

author:

Ms. Isabel Gustat

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM19wW1-B

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Oliver Voss

submission:

Germering, 24.06.2022

Bibliografische Angaben

Gustat, Isabel:

Mitarbeitermotivation heute. Eine Analyse aktueller Motivationsinstrumente zur Mitarbeiterbindung.

Today's employee engagement. A critical analysis about current tools for employee retention.

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Mitarbeitermotivation und -bindung bringt sowohl für Arbeitnehmer, als auch Arbeitgeber viele Vorteile mit sich. Anhand aktueller Literatur wird das Forschungsgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie in Hinblick auf Motivation und Bindung der Arbeitnehmer untersucht. Die vorliegende Arbeit schafft einen Überblick über bereits eingesetzte Maßnahmen und vergleicht diese mit Handlungsempfehlungen von Studien und bestehender Fachliteratur. Angesichts der finanziellen und zeitlichen Folgen wird die Relevanz verdeutlicht, Mitarbeitermotivation und -bindung mithilfe ausgewählter Maßnahmen sicherzustellen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Motiv, Anreiz und Motivation	5
2.2 Intrinsische und Extrinsische Motivation	8
2.3 Motivationstheorien	10
2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	10
2.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	14
2.3.3 VIE-Theorie nach Vroom.....	16
2.3.4 Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham	18
3 Strategische Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung	21
3.1 Grundlagen	21
3.2 Materielle Anreizsysteme	25
3.2.1 Entlohnung.....	26
3.2.2 Zusatzleistungen.....	28
3.2.3 Beteiligung	29
3.3 Immaterielle Anreizsysteme	31
3.3.1 Personalführung.....	32
3.3.2 Personalentwicklung	35
3.3.3 Flexible Arbeitszeitmodelle.....	38
4 Mitarbeitermotivation und -bindung in der aktuellen Unternehmenspraxis ..	44
4.1 Generationenvergleich	44
4.2 Generation X.....	47
4.3 Generation Y.....	49
4.4 Generation Z	52
5 Fazit und Ausblick	55
Literaturverzeichnis	VII
Eigenständigkeitserklärung	XII

Abkürzungsverzeichnis

DACH Deutschland (D), Österreich (A) und Schweiz (CH)

et. al. Et alli / und andere

EY Ernst & Young

Hrsg. Herausgeber

o.g. oben genannt

sog. sogenannt

u.a. unter anderem

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frage: Wie motiviert sind Sie bei der Arbeit? (Anteil „Hochmotiviert“)	2
Abbildung 2: Einflüsse auf Verhalten	7
Abbildung 3: Bedürfnispyramide (eigene Darstellung; in Anlehnung an Maslows Hierarchy of Needs)	11
Abbildung 4: Die VIE-Theorie.	17
Abbildung 5: Motivationsmodell von Locke.	19
Abbildung 6: Was sind geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und setzen Sie diese in Ihrem Unternehmen bereits um?	22
Abbildung 7: Materielle Anreizarten in einem Anreizsystem	25
Abbildung 8: Die fünf Grundtypen von den Mitarbeitern gesteuerter Arbeitszeitsysteme	39
Abbildung 9: Generationen-Tableau	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stufen der Bedürfnispyramide und passende Mitarbeiterangebote13

1 Einleitung

Motivierte Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Ohne engagierte und motivierte Arbeitnehmer kann selbst das effizienteste Geschäftsmodell nicht funktionieren. Durch Forschungsdaten, welche die Relevanz von Mitarbeitermotivation und -bindung verdeutlichen, steigt die Beachtung dieser Bereiche weiter an. Doch was genau sind die Vorteile von Mitarbeitermotivation und -bindung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Ist ein Mitarbeiter motiviert, so lässt sich das vor allem an der Arbeitsleistung erkennen. Doch auch in anderen Bereichen können Zusammenhänge zwischen der Motivation und dem Verhalten der Mitarbeiter erschlossen werden. Die Reduktion von Arbeitsausfällen, Fehlverhalten am Arbeitsplatz, Arbeitsunfällen und Fehler bei der Arbeit hängen positiv mit verstärkter Mitarbeitermotivation zusammen. Für das Unternehmen kann dadurch die Produktivität, Profitabilität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesichert werden. Auch das Employer Branding profitiert durch Mitarbeitermotivation und -bindung, indem sich das Unternehmen nach außen als attraktiver Arbeitgeber darstellt. Zusätzlich kann durch Mitarbeiterbindung das Know-how im Unternehmen gesichert werden. Dynamische Prozesse, wie die sich ausbreitende Digitalisierung und der kontinuierliche gesellschaftliche Wandel, machen es Arbeitgebern zunehmend schwerer, Mitarbeitermotivation und -bindung sicherzustellen. Der Wertewandel bei den jüngeren Generationen stellt eine weitere Herausforderung für Unternehmen dar. Führungskräfte sollten sich der Relevanz bestimmter Faktoren unter Berücksichtigung der Generationen bewusst sein, um wirksame Maßnahmen ergreifen zu können. Die zunehmende Anzahl an Unternehmen aller Branchen sollte Arbeitgeber zusätzlich dazu verleiten, die Mitarbeiter zu motivieren und auch an das Unternehmen langfristig zu binden.¹

Eine Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young (EY) aus dem Jahr 2021 hat die aktuelle Mitarbeitermotivation untersucht. Mit 1.552 Befragten handelt es sich um eine repräsentative Studie. Folgende Abbildung soll die Ergebnisse der Frage „Wie motiviert sind Sie bei der Arbeit?“ veranschaulichen.

¹ Vgl. Becker 2019, 1-4

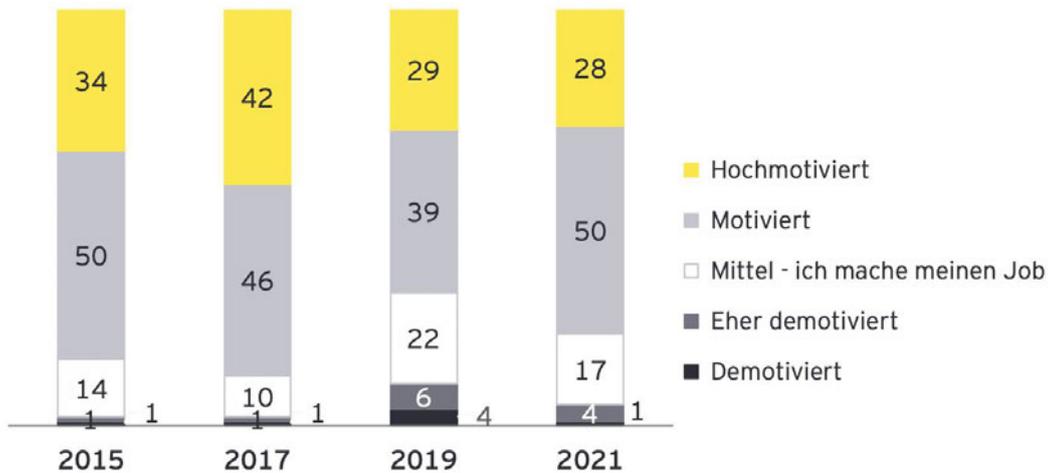


Abbildung 1: Frage: Wie motiviert sind Sie bei der Arbeit? (Anteil „Hochmotiviert“)²

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, sind rund 78% der Befragten bei der Arbeit motiviert. In Anbetracht der Ergebnisse von 2019 mit 68% ist eine Steigerung um 10% zu erkennen. Der Anteil der hochmotivierten ist unwesentlich von 29% auf 28% gesunken. Dort ist im Vergleich zu den Vorjahren eine Sockelbildung auf niedrigem Niveau erkennbar. In Anbetracht der Altersklassen der motivierten Mitarbeiter lässt sich feststellen, dass die Motivation bei der Altersklasse 65 und älter mit 41% am höchsten ist. Die am wenigsten motivierten Mitarbeiter befinden sich mit nur 22% in der Altersklasse der 35 bis 44-Jährigen.³ Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass sich Bedürfnisse, Werte oder Einstellungen je nach Altersklasse unterscheiden. Deshalb enthält die vorliegende Arbeit einen Generationenvergleich mit entsprechenden Handlungsempfehlungen.

Eine Studie des renommierten US-Beratungsunternehmens „Gallup“ untersucht jedes Jahr den sog. Engagement Index Deutschlands. Dieser soll Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Im Zuge der repräsentativen Studie wurden rund 1.500 Arbeitnehmer ab einem Mindestalter von 18 Jahren befragt. Von je 100 Personen eines Unternehmens haben nur 17 Personen eine

² Ernst & Young, www.assets.ey.com, [Stand 22.06.2022]

³ Vgl. ebd.

hohe, 69 Personen eine geringe und 14 Personen keine emotionale Bindung zum Unternehmen. Auf die erwerbstätige Bevölkerung hochgerechnet, haben etwa sechs Millionen Arbeitnehmer bereits innerlich gekündigt. Dies entspricht annähernd 16% aller Erwerbstätigen. Eine Gegenüberstellung von Studienergebnissen der vergangenen Jahre zeigt jedoch, dass sich die Corona-Pandemie positiv auf das Engagement ausgewirkt hat. Die Gründe der positiven Entwicklung gehen aus dieser Studie nicht hervor. Eine innere Kündigung bereitet dem Unternehmen jedoch enorme Kosten. Laut Gallup beliefen sich diese im Jahr 2021 auf eine Summe zwischen 92,9 und 115,1 Milliarden Euro.⁴ „Ungebundene Mitarbeiter:innen verfolgen eine eigene Agenda, die dem Unternehmen ernsthaft schaden kann, was insbesondere im Homeoffice gefährlich ist.“⁵ Das Abwerben von Kunden, die Weitergabe von unternehmensinternen Daten oder der Zeitvertreib mit arbeitsfernen Tätigkeiten sind nur wenige Beispiele für schädliches Verhalten. Nicht selten häufen sich die Krankheitstage, was u.a. eine erschwerte Personaleinsatzplanung zur Folge hat. Zudem können ungebundene Mitarbeiter das Betriebsklima stören und damit andere Kollegen belasten. Diese und weitere Gründe sprechen für einen gezielten Einsatz von Motivations- und Bindungsmaßnahmen und machen die Relevanz dessen deutlich.⁶

Aufgrund der bereits beschriebenen Problematik ist es Ziel dieser Arbeit, die Relevanz der Mitarbeitermotivation und den Zusammenhang zur Mitarbeiterbindung zu verdeutlichen. Da die Motivation von Mitarbeitern verschiedene Ziele verfolgt, fokussiert sich diese Arbeit lediglich auf Motivationsinstrumente zur Mitarbeiterbindung. Arbeitgebern sollen ausgewählte Handlungsempfehlungen zur Motivation und Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen ausgesprochen werden. Die Forschungsfrage „Welche ausgewählten Motivationsinstrumente können heutzutage zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen?“ soll durch einen theoretischen und einen praktischen Teil analysiert und beantwortet werden.

Die deduktive und kompilatorische Herangehensweise soll durch das Heranziehen verschiedenster Literatur den Neuigkeitswert dieser Arbeit sicherstellen. Mithilfe der

⁴ Vgl. Gallup, www.gallup.com, [Stand 22.06.2022]

⁵ Vgl. Hübler 2022, 3

⁶ Vgl. ebd., 3 f.

Arbeiten renommierter Autoren wurde das Forschungsgebiet zunächst eingegrenzt. Durch die Gegenüberstellung verschiedener Literatur werden die wesentlichen Aspekte des Forschungsgebiets kompilatorisch zusammengefasst. Zu Beginn wird durch Begriffsdefinitionen ein theoretischer Rahmen gesetzt. In diesem Zuge wird der Begriff der Motivation definiert. Anschließend wird auf die intrinsische und extrinsische Motivation näher eingegangen. Darauf aufbauend werden ausgewählte Motivationstheorien analysiert und kritisch betrachtet. Dabei wird zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden. Die Inhaltstheorien umfassen die Bedürfnispyramide von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Im Zuge der Prozesstheorien wird auf die VIE-Theorie von Vroom und die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham eingegangen. Daraufhin werden ausgewählte strategische Motivationsmaßnahmen zur Mitarbeiterbindung vorgestellt und analysiert. Mithilfe von bestehender Literatur werden ausgewählte Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, welche in Bezug auf materielle und immaterielle Anreizsysteme bei der Mitarbeitermotivation und -bindung von Bedeutung sind. Die Relevanz der Handlungsempfehlungen wird anhand von Beispielen und aktuellen Studien verdeutlicht, die Sicherstellung der Aktualität erfolgt u.a. durch den Bezug auf die aktuell erwerbstätigen Generationen. Ein abschließendes Fazit fasst die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen.

Die vorliegende Arbeit verzichtet auf geschlechterdifferenzierte Schreibweise. Dies dient lediglich dem Lesefluss. Mit der männlichen Form sind beide Geschlechter gemeint.

2 Theoretische Grundlagen

Motivation spielt in sämtlichen Lebensbereichen eine wesentliche Rolle. In der Arbeitswelt ist die Mitarbeitermotivation entscheidend für den Erfolg des Unternehmens und für eine geringe Mitarbeiterfluktuation. Um ein detailliertes Grundverständnis von Führungskonzepten und Motivation sicherzustellen, wird im Folgenden auf die allgemeinen Definitionen und Arten der Motivation eingegangen.

2.1 Motiv, Anreiz und Motivation

Das menschliche Handeln ist von verschiedensten Motiven geprägt. Um die Auslöser des Handelns nachvollziehen zu können, werden die Begriffe Motiv, Anreiz und Motivation zunächst aus Sicht der Neurowissenschaften definiert.

Motivation ist die Grundlage des Handelns und somit die Antwort auf die Fragen „Wozu?“ und „Wie?“. Doch wo besteht nun der Zusammenhang zwischen Motiv, Anreiz und Motivation?⁷

Motive beschreiben gewisse Antriebe und Beweggründe, welche den Menschen zu einer Handlung verleiten. Sie können Aufschluss darüber geben, wieso ein bestimmtes Verhalten auftritt.⁸ Die sog. „Grundmotive“ lassen sich in Anzahl und Art nicht explizit festlegen, verschiedenste Motivationstheorien kommen auf 2 bis 20 Grundmotive. Dabei wird zwischen *primären* und *sekundären Motiven* unterschieden. Primäre Motive beziehen sich auf das physische Wohlbefinden des Menschen. Sie geben daher Anreize zur Befriedigung von Bedürfnissen wie Hunger, Durst, Müdigkeit und Sexualität. Die sekundären Motive hingegen sind psychischer Natur und beziehen sich auf Bedürfniszustände wie soziale Bedürfnisse, Leistung und auch Anerkennung.⁹

⁷ Vgl. Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 31

⁸ Vgl. ebd.

⁹ Vgl. ebd., 24

Auf die Motive einwirkend ist zwischen personenbezogenen und situationsbezogenen Faktoren zu unterscheiden. Personenbezogene Faktoren beziehen sich in der Organisationspsychologie auf den Mitarbeiter und können in drei verschiedenen Arten auftreten. Zum einen spielen die individuellen Verhaltensmuster und Bedürfnisse des Menschen eine Rolle. Zum anderen können nach McClelland et al. auch die sog. impliziten und expliziten Motive Einfluss auf das Handeln haben. Implizite Motive beschreiben das spontane Handeln und beziehen sich auf die sog. Motivdispositionen. Motivdispositionen entwickeln sich bereits in der frühen Kindheit und sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Dabei handelt es sich um emotionale Präferenzen (habituelle Bereitschaften) bei der Auseinandersetzung mit immer wiederkehrenden Arten von Anreizen. Die expliziten Motive lassen sich hingegen auf die Ziele, Selbstbilder und Werte des Menschen zurückführen. Während sich implizite Motive im Unterbewusstsein des Menschen abspielen, sind explizite Motive sog. Selbstzuschreibungen. Diese bilden sich im Laufe des Lebens heraus und sind ein Produkt sozialer Interaktion.¹⁰

Neben den personenbezogenen Faktoren hat auch die gegenwärtige Situation Einfluss auf das Verhalten. Wird ein Mitarbeiter beispielsweise von seinem Vorgesetzten beobachtet, so legt er das erwünschte Verhalten an den Tag. Ist er jedoch unbeaufsichtigt, kann das Verhalten von der beobachteten Situation abweichen. Situationen wirken unmittelbar auf die Motive des Menschen ein und lösen ein gewisses Verhalten aus. „Merkmale von Situationen, die Motive anregen können, werden als Anreize bezeichnet. Situationen bieten die Gelegenheit, Wünsche und Ziele zu realisieren, sie können auch bedrohliches signalisieren.“¹¹

Anreize sind die Beweggründe für das Handeln. Die nach Brandstätter/ Schüler/ Puca und Lozo bekanntesten Anreizklassen sind Leistungs-, Anschluss- und Machtanreize. Anreize können unmittelbar bei der Durchführung der Handlung (*Tätigkeitsanreize*), oder erst im Nachhinein (*Zweckanreize*) auftreten. Hat ein Mitarbeiter Spaß beim Lösen von anspruchsvollen Aufgaben, treibt ihn der Tätigkeitsanreiz dazu an, diese durchzuführen. Hat ein Mitarbeiter eine besonders gute Leistung erbracht und möchte sich nun der nächsten Aufgabe widmen, ist der Zweckanreiz des Leistungsmotivs beispielsweise der

¹⁰ Vgl. Heckhausen/ Heckhausen 2018, 5

¹¹ Vgl. Nerdinger 2019, 464

Stolz. Diese Anreize führen zu einer Initiierung zielgerichteten Verhaltens und tragen dazu bei, bei gleichen Umweltfaktoren denselben Anreiz zu verspüren.¹²

„Unter [dem Begriff der] Motivation versteht man [letztendlich] die Wechselwirkung von Anreiz in der konkreten Situation und den Motiven eines Menschen.“¹³ Dabei lenkt **Motivation** die Form, Dauer und Intensität des Verhaltens. Besonders für die Arbeits- und Organisationspsychologie spielt die Motivationsforschung eine wesentliche Rolle. Nur so können Führungskräfte die Leistung der Mitarbeiter erklären und mit adäquaten Anreizen das erwünschte Verhalten erzielen.¹⁴ Problematisch gestaltet sich hingegen die Messung der Motivation als Einflussfaktor auf das Verhalten. In der Unternehmenspraxis wird der Mitarbeitermotivation ein hoher Wert zugeschrieben. Das Verhalten ist jedoch multikausal und lässt daher keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Motivation des Mitarbeiters ziehen.¹⁵

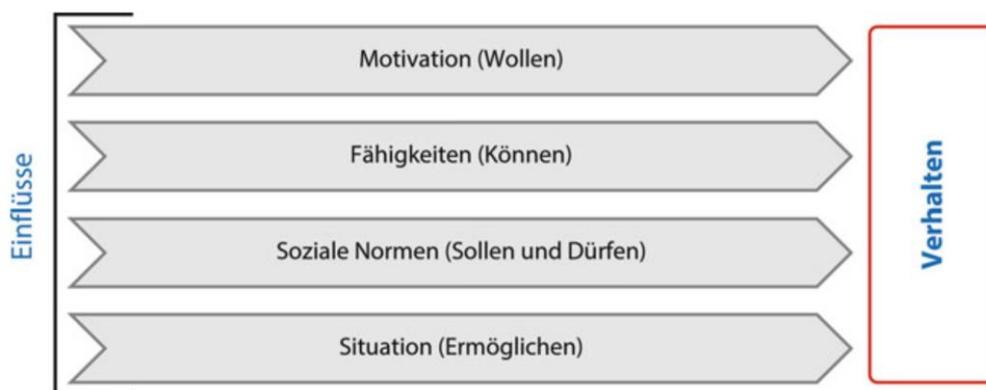


Abbildung 2: Einflüsse auf Verhalten¹⁶

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, haben neben der Motivation (Wollen) auch die Fähigkeiten (Können), soziale Normen (Sollen und Dürfen) sowie die Situation (Ermöglichen) Einfluss auf das Verhalten. Ein Mitarbeiter kann also durchaus motiviert sein, eine

¹² Vgl. Brandstätter/ Schüler/ Puca/ Lozo 2018, 82 f.

¹³ Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 31

¹⁴ Vgl. Nerdinger 2019, 465

¹⁵ Vgl. Becker 2019, 12

¹⁶ Ebd.

Geschäftsreise zur Produktvorstellung anzutreten (Motivation). Dieser hat bisher noch keinerlei Erfahrungen damit gemacht, wodurch ihm die erforderlichen fachlichen Kompetenzen fehlen (Können). Darüber hinaus wird er von den anderen Mitarbeitern nicht als geeigneter Unternehmensvertreter angesehen (Dürfen) und auch seine familiäre Situation erschwert ihm die Entscheidung (Ermöglichen). Aus genannten Gründen wird sich der Mitarbeiter womöglich nicht für die Geschäftsreise bereiterklären. Die Annahme, dass dies an fehlender Motivation seitens des Mitarbeiters scheitert, ist in diesem Falle nicht korrekt. Zwischen den Einflussfaktoren lassen sich auch Wechselwirkungen erkennen. Wenn ein Mitarbeiter noch nicht über das erforderliche Know-how verfügt, kann dies entweder motivierend oder demotivierend sein. Entscheidend ist hierbei das Weiterbildungsangebot des Unternehmens, welches den Mitarbeiter motivieren kann.¹⁷

2.2 Intrinsische und Extrinsische Motivation

Um schließlich in einen leistungsbereiten Zustand zu gelangen, braucht es entweder eigene Beweggründe oder Anreize von außen, die den Mitarbeiter zu einer Handlung verleiten. Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt, haben auch situationsbezogene Faktoren Einfluss auf das Verhalten. Dabei wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden.¹⁸

Intrinsische Motivation beschreibt den eigenen Antrieb, eine Tätigkeit auszuführen. Eigene Interessen, Werte oder auch Neugier treiben den Menschen zu einer Handlung an. Dabei entwickelt sich die Motivation im Menschen selbst und es ist kein zusätzlicher Einfluss von außen notwendig. Verschiedene Ansätze kommen zu einer gemeinsamen Konklusion bezüglich der Herkunft von intrinsischer Motivation. Entweder ist der Mensch aufgrund der Befriedigung der Grundbedürfnisse motiviert (Selbstbestimmungstheorie) oder aufgrund der Anreize, die in der Tätigkeit selbst liegen (Tätigkeitsanreize). Andere Ansätze beschreiben, dass die intrinsische Motivation auch in den Zielen des Einzelnen liegen kann.¹⁹ Generell spielen persönliche Präferenzen eine große Rolle bei der intrinsischen Motivation. Demnach kann der Arbeitnehmer nur durch den Anreiz „Geld“

¹⁷ Vgl. Becker 2019, 12-16

¹⁸ Vgl. Brandstätter/ Schüler/ Puca/ Lozo 2018, 119

¹⁹ Vgl. ebd.

motiviert werden, wenn diese Dispositionen auch in der eigenen Persönlichkeit verankert sind.²⁰ Ein Beispiel der intrinsischen Motivation ist das Nachgehen von Hobbys. Es wird keinerlei Belohnung erwartet, die Motivation kommt von innen, und der Antrieb dabei ist der Spaß an der Tätigkeit. Genauso ist es auch im Unternehmen. Hat ein Mitarbeiter Spaß an seinem Job und geht darin auf, so ist dieser ebenfalls intrinsisch motiviert.²¹

Extrinsische Motivation hingegen bezieht sich lediglich auf die Motivation durch externe Faktoren und Anreize. Bei dieser Form der Motivation liegen sämtliche Verhaltensergebnisse und Konsequenzen im Mittelpunkt. Dabei bezieht sich die Motivation nicht auf das Verhalten selbst, sondern auf jegliche Geschehnisse danach. Im arbeitspsychologischen Sinne versteht sich unter der extrinsischen Motivation das „Anlocken“ des Bewerbers, indem positive Versprechen und Erwartungen in Aussicht gestellt werden. Darunter fallen beispielsweise Prämien, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Obstkörbe oder kostenlose Parkplätze. Diese Versprechungen werden oftmals auch als „Pull-Effekt“ bezeichnet, da sie den Menschen zu einer bestimmten Handlung verleiten. Selbst wenn dem Arbeitnehmer die Tätigkeit an sich nicht zusagt, kann er durch die resultierenden Verhaltensergebnisse wie beispielsweise adäquater Gehalt motiviert werden.²² Extrinsische Motivation dient zur Realisierung von positiven und der Vermeidung von negativen Handlungskonsequenzen. Die negativen Folgen beziehen sich u.a. auf Kritik, Bestrafung und Druck durch die Vorgesetzten. Wie motivierend diese Anreize auf den Mitarbeiter sind, hängt davon ab, welche Wertigkeit der Arbeitnehmer den Handlungsfolgen zuschreibt und für wie wahrscheinlich er das Eintreffen hält (siehe Kapitel 2.2.3).²³

Extrinsische Motivation kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Anreize auf den einzelnen Mitarbeiter passend abgestimmt sind. Ein durch Geld motivierter Mitarbeiter wird seinen Aufgaben ohne Entlohnung und Prämien nicht nachgehen. Erbringt ein anderer

²⁰ Vgl. Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 24

²¹ Vgl. Franken 2019, 92 f.

²² Vgl. Becker 2019, 145

²³ Vgl. Franken 2019, 93

nur aus Angst vor Kontrollen die erwünschte Leistung, wird dieser ohne Kontrollen wo möglich nicht arbeiten. Intrinsische Motivation hingegen ist nachhaltig und langfristig, solange die bekannten Umweltfaktoren gleich bleiben.²⁴

2.3 Motivationstheorien

Motivationstheorien sind Erklärungsmodelle, welche die Motive des menschlichen Handelns unter Berücksichtigung aller Umweltfaktoren zu erklären versuchen. Dabei wird zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden. Inhaltstheorien stellen Modelle darüber auf, wonach Menschen streben und wodurch sie angetrieben werden. Sie befassen sich demnach mit dem Inhalt der Motivation. Prozesstheorien hingegen beschäftigen sich mit der Entstehung, Ausrichtung und Intensität menschlichen Handelns. Dabei steht der gesamte Prozess im Fokus.²⁵ Im Folgenden werden zwei ausgewählte Inhaltstheorien (Bedürfnispyramide nach Maslow, Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg) und Prozesstheorien (VIE-Theorie von Vroom und Zielsetzungstheorie von Locke und Latham) vorgestellt und kritisch analysiert.

2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die wahrscheinlich bekannteste sozialpsychologische Theorie der Motivation ist die Bedürfnispyramide des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow.²⁶ Maslow gilt als Begründer der humanistischen Psychologie und setzte sich zum Ziel, den Synergieeffekt von Bedürfniserfüllung und Motivation zu untersuchen. Dabei werden die verschiedenen Bedürfnisse des Menschen in fünf Motivgruppen unterteilt und hierarchisch strukturiert.²⁷ Folgende Abbildung soll dies verdeutlichen:

²⁴ Vgl. Franken 2019, 93

²⁵ Vgl. Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 32-36

²⁶ Vgl. Becker 2019, 29

²⁷ Vgl. ebd.

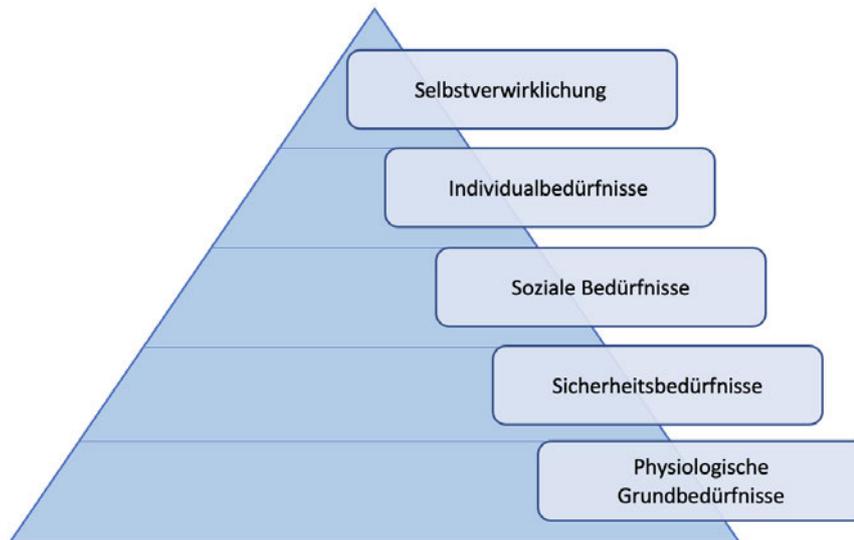


Abbildung 3: Bedürfnispyramide (eigene Darstellung; in Anlehnung an Maslows Hierarchy of Needs)

Maslow geht bei dieser Theorie von einer Gleichheit der Grundbedürfnisse aller Menschen aus. Weitere Bedürfnisse werden darauf aufgebaut und sind hierarchisch geordnet. Dabei wird zwischen niedrigeren und höheren Bedürfnissen unterschieden. Ist ein Bedürfnis erfüllt, so wird das darauffolgende zum neuen, stärkeren Bedürfnis. Die Bedürfnispyramide wurde basierend auf der Annahme erstellt, dass Menschen durch erfüllte Bedürfnisse motivierter sind. Ausreichend ist hierfür schon die Erfüllung der niedrigeren Bedürfnisse, bis der Mensch abschließend nach dem höchsten Gut, der Selbstverwirklichung, strebt. Dies geschieht jedoch erst, wenn alle unteren Bedürfnisse erfüllt sind. Die unteren drei Bedürfnisse werden als „Mangel- oder Defizitbedürfnisse“ bezeichnet. Sind beispielsweise die Grundbedürfnisse nicht erfüllt, gefährdet dies das Überleben des Menschen.²⁸ Zu den Grundbedürfnissen zählen alle lebensnotwendigen Bedürfnisse wie Wasser, Nahrung, Schlaf, Kleidung und Sexualität. Die Sicherheitsbedürfnisse sind dann erfüllt, wenn sowohl körperliche als auch seelische Sicherheit gewährleistet ist. Auch ein sicherer Arbeitsplatz und eine feste Wohnung fallen hierunter.

²⁸ Vgl. Endriss 2021, 110

Die sozialen Bedürfnisse auf Stufe drei sind dann befriedigt, wenn der Mensch über soziale Kontakte zu beispielsweise Freunden, Familie und Mitmenschen verfügt. Damit verbunden ist das Streben nach Zugehörigkeit, Liebe und Fürsorge.²⁹

Erst wenn die Bedürfnisse der unteren Stufen befriedigt sind, kann sich der Mensch den „*Wachstumsbedürfnissen*“ widmen. Während Maslow von einer Gleichheit der *Mangel- und Defizitbedürfnisse* für alle Menschen ausgeht, ist das Ausleben der *Wachstumsbedürfnisse* hingegen individuell. Die Individualbedürfnisse umfassen u.a. die Kategorien Freiheit, Erfolg, Prestige und Anerkennung. Zu beachten gilt, dass diese Bedürfnisse meist nur durch andere Personen – beispielsweise Führungskräfte – erfüllt werden können. Sie können jedoch nicht vollständig befriedigt werden, da sich nach Erfüllung der ersten individuellen Bedürfnisse weitere entwickeln. So strebt der Mensch sein ganzes Leben lang nach Selbstverwirklichung und der Weiterentwicklung seiner persönlichen Fähigkeiten.³⁰ Neben der Weiterentwicklung gehören auch Entscheidungsfreiheiten, Umsetzung von Zielen und Wünschen, sowie das Ausleben der eigenen Kreativität zur Stufe der Selbstverwirklichung.³¹

Die Bedürfnispyramide basiert auf den einzelnen Lebensstadien und der persönlichen Entwicklung des Menschen. Als Säugling steht die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse an erster Stelle. Kleinkinder sind zudem auf Sicherheit und soziale Kontakte angewiesen, weshalb die Bedürfnisse von Stufe Zwei und Drei in diesem Alter immer mehr an Bedeutung gewinnen. Im späten Jugendalter entwickeln sich die Bedürfnisse der Individualität und Selbstverwirklichung, welche meist erst im Erwachsenenalter ausgelebt und erfüllt werden können. Die Dringlichkeit der Erfüllung flacht jedoch nach oben hin ab, d.h. Selbstverwirklichungsbedürfnisse können sich ändern und müssen nicht zwingend realisiert werden.³² In Bezug auf das Arbeitsleben können die einzelnen Stufen durch folgende Angebote für Mitarbeiter erfüllt werden:³³

²⁹ Vgl. Endriss 2021, 111

³⁰ Vgl. ebd., 110

³¹ Vgl. Becker 2019, 30

³² Vgl. Heckhausen/ Scheffer 2018, 65 f.

³³ Siehe Tabelle 1

Tabelle 1: Stufen der Bedürfnispyramide und passende Mitarbeiterangebote³⁴

Stufe der Bedürfnispyramide	Mitarbeiterangebote
<i>Physiologische Bedürfnisse</i>	z.B. ausgewogene Essensangebote, ergonomische Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, saubere Luft, ...
<i>Sicherheitsbedürfnisse</i>	z.B. leistungsgerechte Entlohnung, unbefristete Arbeitsverträge, Versicherungen (Krankheit und Pflege), Altersvorsorge, ...
<i>Soziale Bedürfnisse</i>	z.B. angenehmes Betriebsklima, Teamarbeit, Gemeinschaftsräume/ -bereiche, gemeinsame Ausflüge und Veranstaltungen, ...
<i>Individualbedürfnisse</i>	z.B. Lob und Anerkennung von Vorgesetzten, respektvoller Umgang, Titel und Statussymbole, ...
<i>Selbstverwirklichung</i>	z.B. Entscheidungsfreiheiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, ...

Die Bedürfnispyramide ist jedoch auch kritisch zu betrachten. Durch die hierarchische Struktur wird vermittelt, dass die Bedürfnisse in dieser Reihenfolge aufeinander aufbauen. Erst wenn die untere Stufe erfüllt ist, kann die nächste Bedürfnisstufe angestrebt werden. Demnach kann ein Mensch ohne erfüllte Grund- oder Sicherheitsbedürfnisse nicht nach Selbstverwirklichung und Freiheit streben. Ein Kritikpunkt des Modells ist daher eine zu statische und allgemeine Auslegung der Bedürfnisse. Es gibt Menschen, welche beispielsweise mehr Wert auf soziale Kontakte und weniger auf Sicherheit legen. So kann es auch Menschen geben, die kaum soziale Kontakte haben und trotzdem nach Selbstverwirklichung streben.³⁵

Auch kulturelle Unterschiede haben Einfluss auf die Relevanz und Reihenfolge der jeweiligen Stufen. So wird in westlichen Ländern eher nach finanziellem Reichtum und Unabhängigkeit gestrebt, während in anderen Kulturen und Religionen (z.B. Buddhismus) die Selbstverwirklichung höchste Priorität hat.³⁶ Ein weiterer Kritikpunkt ist die wissenschaftliche Grundlage der Theorie. Maslow hat ideologische Grundannahmen

³⁴ Eigene Tabelle, in Anlehnung an: Becker 2019, 30

³⁵ Vgl. Becker 2019, 30 ff.

³⁶ Vgl. Heckhausen 2018, 66 f.

herangezogen, nicht aber empirische Forschungen. Demnach eignet sich das Modell lediglich als Leitfaden und kann Führungskräften zur Ableitung von Handlungsempfehlungen dienen.³⁷

2.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Neben der Bedürfnispyramide von Maslow zählt auch die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg zu den bekanntesten Motivationstheorien. Bei dieser Theorie von Frederick Herzberg et al. handelt es sich wie bei der Bedürfnispyramide um eine Inhaltstheorie. Dabei wird in Bezug auf die Motivation zwischen den Kontext- und den Kontentfaktoren unterschieden. Die Kontextfaktoren setzen sich aus Erlebnissen in Verbindung mit dem Arbeitsumfeld auseinander und sind nicht direkt mit der beruflichen Tätigkeit verbunden. Darunter fallen beispielsweise Faktoren wie regelmäßiges Gehalt, das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, ein angenehmes Betriebsklima, konkrete Arbeitsbedingungen (z.B. ein sicherer Arbeitsplatz) und die Unternehmenspolitik. Charakteristisch für die Kontextfaktoren ist, dass diese meist nur in Verbindung mit negativen Situationen genannt werden. Aus diesem Grund werden diese von Herzberg et al. auch Hygienefaktoren genannt. Die Bezeichnung als „Hygienefaktoren“ basiert auf dem medizinischen Aspekt der Hygiene. Durch eine ausreichende medizinische Hygiene werden schädliche Keime abgewehrt und somit Krankheiten vorgebeugt. Genauso sollen Hygienefaktoren im beruflichen Kontext die Unzufriedenheit verhindern. Sind all diese Faktoren erfüllt, besteht ein neutraler Zustand; der Arbeitnehmer ist weder unzufrieden noch zufrieden. Hygienefaktoren gelten jedoch eher als selbstverständlich, demnach ist der Arbeitnehmer bei fehlender Erfüllung unzufrieden.³⁸ Wird das Gehalt beispielsweise immer pünktlich ausgezahlt, wird dies vom Arbeitnehmer nicht weiter beachtet. Kommt es hingegen unregelmäßig, führt dies meist zu Unzufriedenheit.³⁹

Zufriedenheit hingegen wird durch die Kontentfaktoren erreicht. Im Gegensatz zu den Kontextfaktoren sind diese intrinsischen Ursprungs und beziehen sich direkt auf die Arbeit des Einzelnen. Beispiele hierfür sind Lob und Anerkennung, Arbeitsinhalte,

³⁷ Vgl. Becker 2019, 33

³⁸ Vgl. Nerdinger 2019, 468

³⁹ Vgl. Zoller/ Nussbaumer 2019, 116.

Verantwortung, Aufstiegschancen und Leistung. Diese Faktoren werden meist in positivem Zusammenhang genannt, weswegen sie als *Motivatoren* bezeichnet werden. Die Erfüllung der Faktoren führt zu Zufriedenheit, sind diese nicht erfüllt, entsteht ein neutraler Zustand der Nicht-Zufriedenheit.⁴⁰ Die veraltete Annahme, dass Unzufriedenheit das Gegenteil von Zufriedenheit ist, wurde mit dieser Theorie widerlegt. Demnach handelt es sich bei Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht um zwei Endpunkte eines Kontinuums, sondern um zwei voneinander unabhängige Kontinuen. Daher wird bei diesem Modell von der Zwei-Faktoren-Theorie gesprochen.⁴¹

Auf Grundlage dieser Untersuchung sollten Arbeitgeber primär auf die Hygienefaktoren achten, um Unzufriedenheit vorzubeugen. Da sich die Hygienefaktoren hauptsächlich auf die Arbeitsbedingungen beziehen, müssen Führungskräfte die wesentlichen und steuerbaren Kriterien wie beispielsweise das Gehalt auf ein adäquates Niveau bringen.⁴²

Herzberg et al. haben mit dieser Theorie Faktoren untersucht, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern oder mindern. Die bis dato entwickelten Modelle der Motivationspsychologie haben die Motivation lediglich sehr allgemein untersucht. Dieser Perspektivenwechsel hat es Führungskräften leichter gemacht, die für die Mitarbeiter relevanten Aspekte zu erkennen und zu fördern. Jedoch ist anzumerken, dass die Kategorien keine scharfen Grenzen aufweisen und nicht weiter auf die Handlungsempfehlungen im Falle von Unzufriedenheit eingegangen wird. Außerdem wird der Zustand der „Zufriedenheit“ mit dem der „Motivation“ gleichgesetzt. Aus empirischen Forschungen konnte diese Gleichsetzung nicht begründet, sondern eher widerlegt werden. Auch die strikte Trennung von Hygienefaktoren und Motivatoren ist kritisch zu betrachten. Nach dieser Theorie gehört die Führung zu den Hygienefaktoren, wobei sich herausstellte, dass gute Führung ein starker Motivator ist. Die Zwei-Faktoren-Theorie kann Führungskräften zwar als Orientierungsrahmen dienen, sollte jedoch situationsabhängig ausgelegt werden.⁴³

⁴⁰ Vgl. Nerdinger 2019, 468

⁴¹ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 264

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Vgl. Becker 2019, 62f.

2.3.3 VIE-Theorie nach Vroom

Eine bekannte Prozesstheorie ist die Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie nach Victor Vroom. Wie Motivation zustande kommt und welche kognitiven Prozesse dabei ablaufen, kann mithilfe von Inhaltstheorien nicht beantwortet werden. Um diese Fragen zu beantworten, sollten Prozesstheorien herangezogen werden. Diese sind deutlich komplexer als die Inhaltstheorien und erfahren dadurch weniger Resonanz in der Unternehmenspraxis.⁴⁴ Bei dieser Theorie wird davon ausgegangen, dass der tatsächlichen Handlung eine Wahl von Handlungsalternativen vorausgeht, wobei nach dem größtmöglichen Nutzen gestrebt wird. Demnach erklärt sich dieses Modell menschliches Verhalten als eine Art Entscheidung, bei der eine vorherige Auswahl zwischen mindestens zwei Handlungsalternativen Voraussetzung ist. Dabei steht der persönliche Nutzen stets im Vordergrund.⁴⁵

Menschen verfolgen mit ihren Handlungen unterschiedliche Ziele. Die subjektive Wertigkeit dieser Ziele wird als Valenz bezeichnet und basiert auf den bereits erläuterten Phänomenen der intrinsischen und extrinsischen Motivation. In diesem Modell wird die Wertigkeit der Ziele jedoch in Abhängigkeit mit der Erreichbarkeit gesetzt. Der Mitarbeiter entscheidet sich also für ein bestimmtes Verhalten, „[...] wenn das Produkt aus subjektiv erwartetem Nutzen (Valenz) x der Wahrscheinlichkeit des Handlungsergebnisses x der Erwartung der Folgen des Ergebnisses (Instrumentalität) besonders hoch ist.“⁴⁶ Ein Mitarbeiter ist nach Vroom also dann motiviert und bereit, Leistung zu erbringen, wenn ihm dieses Verhalten zu seinem subjektiven Vorteil verhilft. Die drei untersuchten Kategorien dieses Modells sind demnach die *Valenz*, *Instrumentalität* und *Erwartung*. Wie bereits erwähnt, meint die Valenz die persönliche Bedeutung bestimmter Bedürfnisse des Mitarbeiters. Diese unterscheidet sich jedoch individuell und bleibt nicht konstant. Die Instrumentalität meint dabei die Erwartung, dass die Belohnung des Mitarbeiters auch zur Befriedigung der subjektiv relevanten Bedürfnisse verhilft.⁴⁷ Die Instrumentalität beschreibt also die Beziehung zwischen Handlungsergebnissen und den wahrgenommenen Folgen, wobei diese Folgen vorteilhafte aber auch unvorteilhafte

⁴⁴ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 265f.

⁴⁵ Vgl. Helmold 2022, 43

⁴⁶ Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 38

⁴⁷ Vgl. Helmold 2022, 44

Auswirkungen auf den Mitarbeiter haben können.⁴⁸ Vroom unterscheidet bei der Erwartung zwischen der Ergebnis-Folge-Erwartung und der Handlung-Ergebnis-Erwartung. Die Ergebnis-Folge-Erwartung bezieht sich auf die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters auch tatsächlich vom Unternehmen mit dem angestrebten Anreiz belohnt wird. Die Handlung-Ergebnis-Erwartung hingegen bezeichnet die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass mit einem gewissen Verhalten auch das angestrebte Ergebnis erzielt werden kann.⁴⁹ Folgende Abbildung soll dieses Modell verdeutlichen:

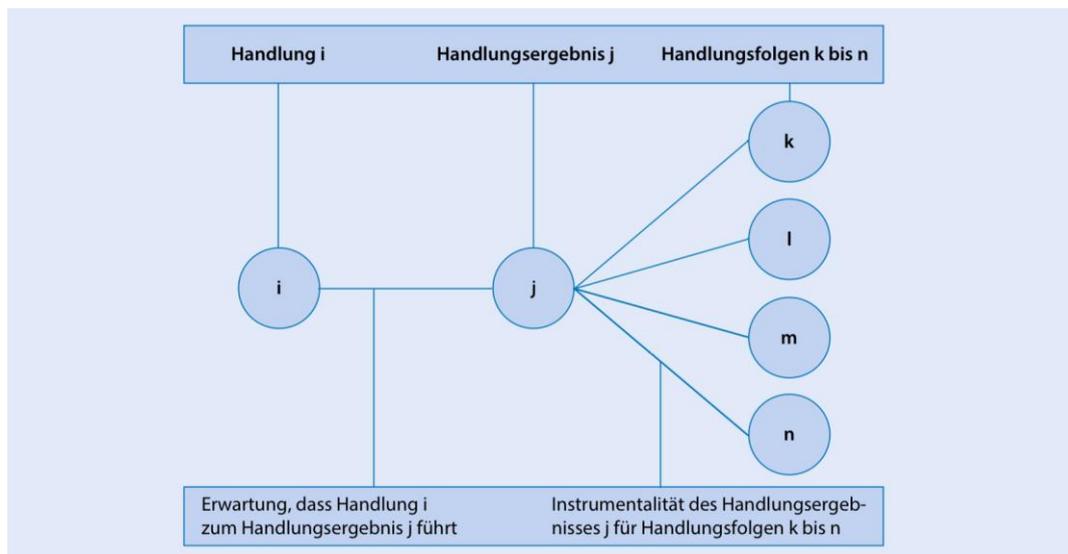


Abbildung 4: Die VIE-Theorie.⁵⁰

Nach Roth, Mühlbauer und Regnet (2018) werden die Ergebnisse der ersten Stufe – in der Abbildung das Handlungsergebnis j – auch als Organisationsziele bezeichnet. Das Erreichen dieser Ziele zur Zufriedenheit des Unternehmens ist die Voraussetzung, um die subjektiv erwünschten Handlungsfolgen zu erzielen. Die zweite Stufe – in der Abbildung die Handlungsfolgen k bis n – sind die Individualziele, demnach die Motivation und Folge der Handlung des Mitarbeiters. Bei der VIE-Theorie von Vroom handelt es sich um ein starres, mathematisches Modell. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen

⁴⁸ Nerdinger 2019, 476

⁴⁹ Vgl. Treier 2019, 347

⁵⁰ Vgl. Nerdinger 2019, 477

lediglich nach ihren eigenen Interessen streben und weitere Faktoren nicht beachtet werden. Es ist anzumerken, dass dieses Modell einige Informationen voraussetzt. Will eine Führungskraft die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Organisationsziele in unterschiedlichen Situationen berechnen, so müssten auch weitere, persönliche Informationen über die einzelnen Mitarbeiter miteinbezogen werden.⁵¹

2.3.4 Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham

Ein weiteres prozesstheoretisches Modell ist die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham. Diese Theorie beschäftigt sich mit der Zielformulierung und der damit verbundenen Wirkung auf den Mitarbeiter. Primär sollen anspruchsvolle und präzise formulierte Ziele einen bedeutsamen Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters haben. Zusätzlich steigert ein abschließendes Feedback über die Zielerreichung durch den Vorgesetzten die Motivation des Mitarbeiters.⁵² Welche Einflussfaktoren auf das Zielsetzungsmodell einwirken, verdeutlicht die nachfolgende Abbildung:

⁵¹ Vgl. Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 39f.

⁵² Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 268

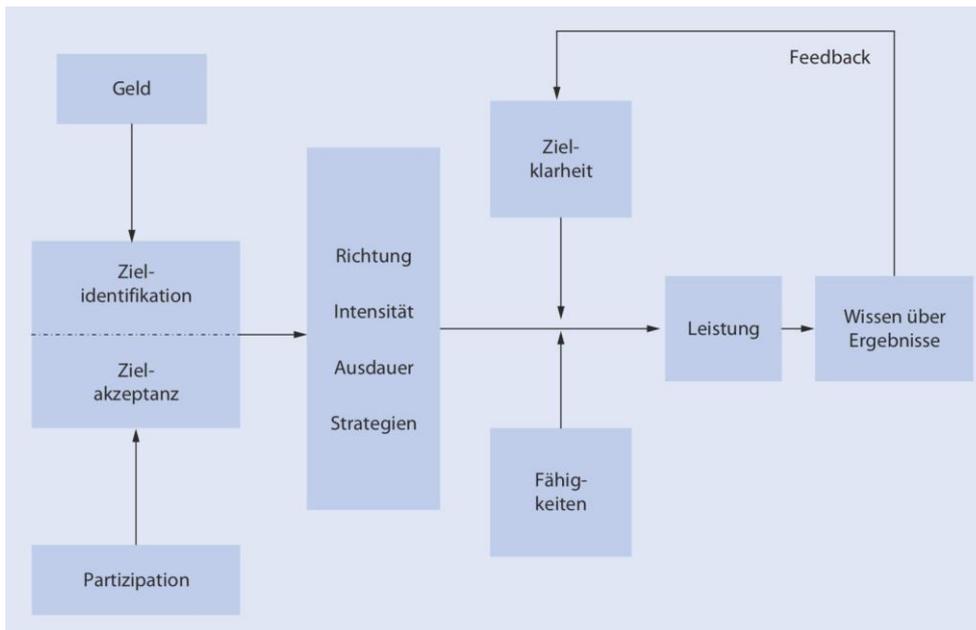


Abbildung 5: Motivationsmodell von Locke.⁵³

Die Kernaussage dieser Theorie ist, dass die Ziele spezifisch definiert, aber auch herausfordernd für den Mitarbeiter gestaltet werden sollen. Der Schwierigkeitsgrad ist individuell auszulegen, die angestrebten Ziele sollten jedoch „[...] in einem realistischen Maße über den bislang in vergleichbaren Aufgaben gezeigten Leistungen liegen.“⁵⁴ Ziele sollten immer nach den fünf SMART-Kriterien formuliert werden:

- **S**pezifisch (eindeutig definiert)
- **M**essbar (festgelegte Zielgrößen)
- **A**ktiv beeinflussbar (akzeptiert und angemessen)
- **R**elevant (zum Unternehmenserfolg beitragend)
- **T**erminiert (festes Zeitlimit)⁵⁵

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungssteigerung ist demnach, dass sich der Mitarbeiter mit der Aufgabe identifizieren kann. Sollte dies nicht der Fall sein, kann Geld

⁵³ Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 41

⁵⁴ Nerdinger 2019, 478

⁵⁵ Vgl. Helmold 2022, 114

als Anreiz eingesetzt werden. Um sicherzustellen, dass ein Mitarbeiter das Ziel akzeptiert, empfiehlt es sich, diesen von Anfang an in den Zielsetzungsprozess miteinzubinden.⁵⁶ Ist das Ziel beispielsweise eine Umsatzsteigerung von 250% im nächsten Jahr, so kann dies zu Überforderung beim Mitarbeiter führen. In diesem Fall ist eine Desillusionierung wahrscheinlicher als eine Leistungssteigerung.⁵⁷ Die Leistung wird also durch die klare Zielformulierung und die notwendigen Fähigkeiten des Mitarbeiters beeinflusst. Regelmäßige Feedback-Gespräche sollen dabei leistungssteigernden Einfluss auf Richtung, Intensität und Ausdauer der Zielverfolgung haben.⁵⁸ Mithilfe empirischer Studien konnten die Aussagen dieser Theorie mehrmals bestätigt werden. Spezifische und herausfordernde Ziele wirken leistungssteigernd, sofern sie akzeptiert werden. Regelmäßige Feedbackgespräche zeigen einen wesentlichen Zusammenhang mit besserer Leistung des Mitarbeiters auf, wodurch diese ein unabdingliches Instrument darstellen.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Helmold 2022, 114

⁵⁷ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 269

⁵⁸ Vgl. Roth/ Regnet/ Mühlbauer 2018, 40

⁵⁹ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 269

3 Strategische Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung

Welche ausgewählten Maßnahmen helfen, den Mitarbeiter zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden? Diese und weitere Fragen sollen in diesem Kapitel mit ausgewählten Handlungsempfehlungen beantwortet werden, bevor sich das nächste Kapitel der Anwendung an die Generationen der aktuellen Unternehmenspraxis widmet.

3.1 Grundlagen

Mitarbeiterbindung ist analog der Mitarbeitermotivation eine der wesentlichen Aufgaben der Personalwirtschaft.⁶⁰ Sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter profitieren von einer langfristigen Arbeitgeberbindung. Diese bietet den Mitarbeitern das Gefühl von Sicherheit und lässt eine langfristige Lebensplanung zu.⁶¹ Kann sich der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen und dessen Werten identifizieren, trägt dies zur Bindung an das Unternehmen bei. Hierbei kommt es jedoch auf die individuellen Erwartungen an einen guten Arbeitgeber an. Nur wenn der Führungskraft die wesentlichen Anforderungen bekannt sind, können darauf aufbauend Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung aufgestellt werden. Es bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an, in der zum einen die Erwartungen und zum anderen der Erfüllungsgrad angegeben werden sollen. Ein anschließender Soll-Ist-Vergleich dient als Grundlage für ein ausgearbeitetes Bindungssystem. Forschungen haben ergeben, dass im Allgemeinen gute Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte und Mitarbeiterführung zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung verhelfen.⁶² Nachfolgende Abbildung soll einen Überblick über weitere, wesentliche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung geben.⁶³

⁶⁰ Vgl. Sass 2019, 11

⁶¹ Vgl. ebd.

⁶² Vgl. Kanning 2017, 3

⁶³ Vgl. Abbildung 6

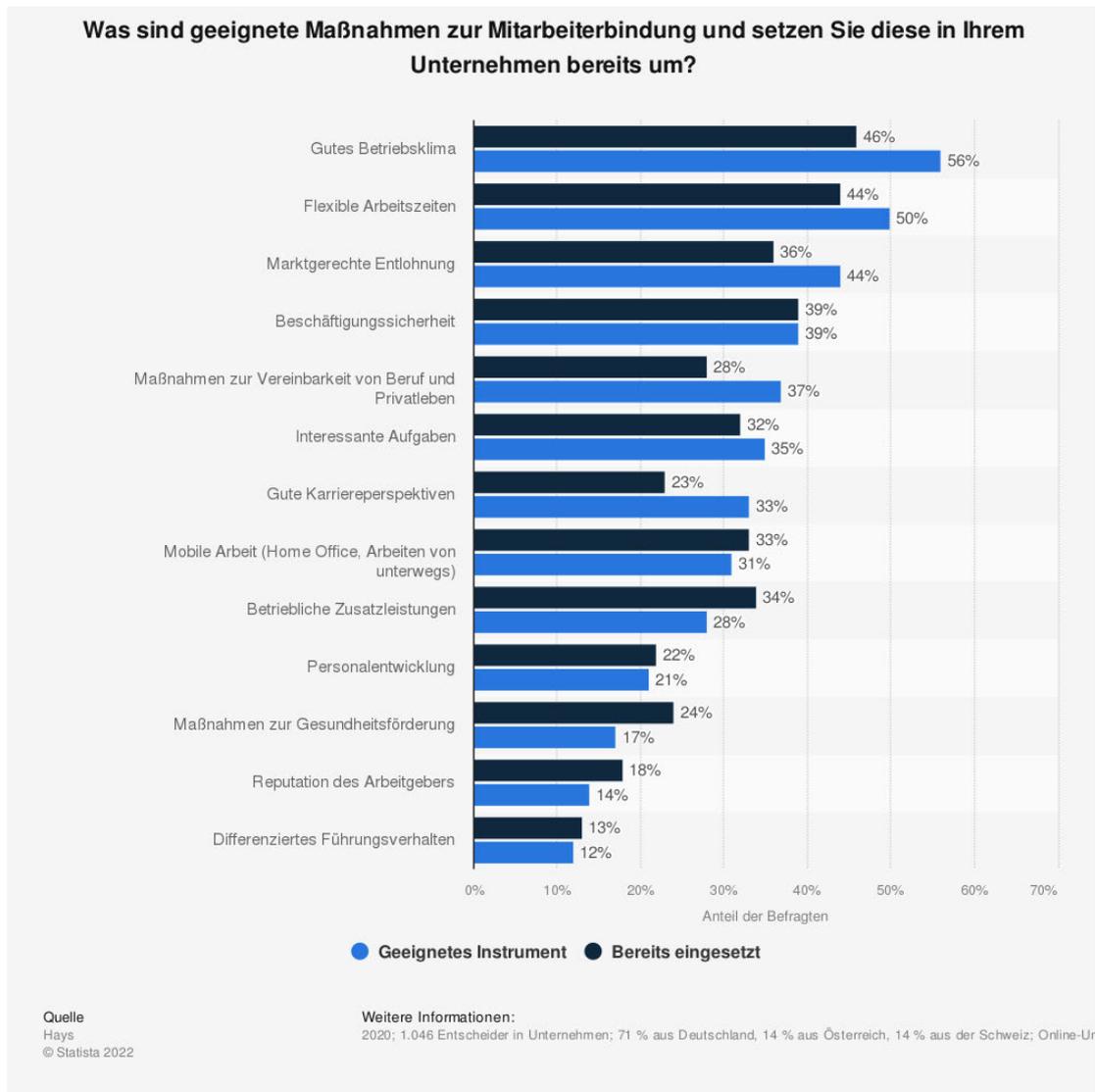


Abbildung 6: Was sind geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und setzen Sie diese in Ihrem Unternehmen bereits um?⁶⁴

Bei den 1.046 Befragten dieser Umfrage handelt es sich um Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsposition in Unternehmen der DACH-Region. Die Abbildung zeigt Bindungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Eignung und des aktuellen Einsatzes in Unternehmen auf. Beim Betrachten der Umfrage lässt sich feststellen, dass ein gutes Betriebsklima von 56% der befragten Personen für ein besonders geeignetes Bindungsinstrument gehalten wird. Darauf folgen flexible Arbeitszeiten mit 50%, eine

⁶⁴ Statista, www.statista.de, [Stand 02.06.2022]

marktgerechte Entlohnung mit 44% und ein sicherer Arbeitsplatz mit 39%. Entgegen den Erwartungen halten nur 22% die Personalentwicklung für eine geeignete Maßnahme zur Mitarbeiterbindung.⁶⁵ Hierbei gilt anzumerken, dass Arbeitsinhalte, Weiterbildungsmaßnahmen und Karrierechancen durch die Personalentwicklung gesichert werden. In Bezug auf die Mitarbeitermotivation und -bindung wird der Personalentwicklung in der Literatur eine höhere Relevanz zugeschrieben, als sich aus der Umfrage ableiten lässt.⁶⁶ Aus diesem Grund wird auf die Personalentwicklung und die damit verbundenen Aufgaben in Kapitel 3.3.2 näher eingegangen. Zudem kann das Betriebsklima maßgeblich durch das Führungsverhalten beeinflusst werden, weswegen Personalführung sowohl zur Motivation als auch zur Bindung beitragen kann.⁶⁷ Daher handelt es sich hierbei ebenfalls um eine relevante Maßnahme, welche im Zuge dieser Arbeit ausgeführt wird. Bei näherem Betrachten der Abbildung lässt sich feststellen, dass Motivationsinstrumente, die von Mitarbeitern als eher ungeeignet empfunden werden, mit einem höheren Einsatz in Unternehmen einhergehen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich nicht jedes Unternehmen die Umsetzung von beispielsweise marktgerechter Entlohnung leisten kann. Im Zuge dieser Arbeit wird lediglich auf geeignete Maßnahmen eingegangen. Die Umsetzung liegt dabei am Unternehmen.

Um Mitarbeiter zufriedenzustellen und an das Unternehmen zu binden, bedarf es gewisser Anreize (siehe Kapitel 2.1). Diese sind beispielsweise in der VIE-Theorie von Vroom als Handlungsfolgen, also dem Anreiz, eine Tätigkeit auszuführen, gekennzeichnet. Mitarbeiter machen das, wofür Anreize gesetzt werden. Demnach entscheidet die Führungskraft, welches Verhalten sinnvoll ist und was vom Mitarbeiter erwartet wird. Erfolgt das Setzen der Ziele durch die Führungskraft allein, kann dies jedoch zu abnehmender Selbstständigkeit des Mitarbeiters führen. Es wird lediglich das erledigt, was vom Arbeitgeber erwartet wird, um die Handlungsfolgen zu erreichen. So werden häufig sinnvolle Schritte ausgelassen, da der Fokus nicht mehr auf der Aufgabe, sondern vielmehr auf der Belohnung nach der Erledigung liegt. Dadurch sinkt die Qualität der Leistung, da die Verantwortung für die Zielsetzung von der Führungskraft übernommen

⁶⁵ Vgl. Abbildung 6

⁶⁶ Vgl. Agentur Junges Herz, www.agentur-jungesherz.de, [Stand 29.05.2022]

⁶⁷ Vgl. Personalwissen, www.personalwissen.de, [Stand 29.05.2022]

wird. Anreize sollten daher nur dann verwendet werden, wenn von einer Selbstständigkeit des Mitarbeiters ausgegangen werden kann.⁶⁸

Damit Anreizsysteme funktionieren, sollte ein Gleichgewicht zwischen Anreiz und Leistung bestehen. Der Anreiz sollte so ansprechend für den Mitarbeiter sein, dass sich die damit verbundene Anstrengung lohnt. Um die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu sichern, darf demnach kein Ungleichgewicht zwischen der erwarteten Leistung und der Gegenleistung herrschen.⁶⁹ Zudem ist bei dem Setzen von Anreizen darauf zu achten, dass diese mit den mittel- und langfristigen Unternehmenszielen im Einklang stehen. Das Gewähren von Anreizen sollte also nur dann erfolgen, wenn die Arbeit des Mitarbeiters zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. Dadurch entsteht eine Verknüpfung von Unternehmenszielen und individuellen Zielen, was sich positiv auf die Mitarbeitermotivation und -bindung auswirkt.⁷⁰

Weiterhin ist auch die Chancengleichheit und Fairness zu beachten. Die Führungskraft muss davon ausgehen, dass sich die Mitarbeiter untereinander austauschen. Ein ungerechtes Setzen von Anreizen würde der Mitarbeitermotivation und besonders der Bindung an das Unternehmen gravierend entgegenwirken. Eine genaue Zielsetzung durch Kennwerte wie Umsatz- oder Verkaufszahlen kann einen innerbetrieblichen Konkurrenzkampf vorbeugen und den Zusammenhalt stärken.⁷¹

Es ist immer darauf zu achten, welche Anreize der Mitarbeiter als ansprechend empfindet. Dies hängt jedoch von der individuellen Motivationsstruktur und der subjektiven Wahrnehmung ab. Daher sind Anreizsysteme so zu gestalten, dass sie jederzeit individuell ausgerichtet werden können. Diese Individualisierbarkeit ist z.B. dann gegeben, wenn je nach persönlicher Situation statt einer Gehaltserhöhung auch ein Firmenwagen oder reduzierte Arbeitsstunden gewählt werden können.⁷² Um Mitarbeiter zu motivieren

⁶⁸ Vgl. Michalke 2021, S. 243

⁶⁹ Vgl. Zvoove, www.zvoove.com, [Stand 01.06.2022]

⁷⁰ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 381 f.

⁷¹ Vgl. Michalke 2021, 244

⁷² Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 383

und langfristig an das Unternehmen zu binden, sollten sowohl materielle als auch immaterielle Anreize berücksichtigt werden.

3.2 Materielle Anreizsysteme

Materielle Anreizsysteme sind monetäre Anreize „[...] und umfassen neben dem direkten Entgelt alle solchen Gegenleistungen eines Betriebes, die einen materiellen und nominalen Wert haben.“⁷³ Materielle Anreize können direkter oder indirekter Art sein. Direkte finanzielle Anreize sind dabei fixes und variables Entgelt und sämtliche Prämien, die entweder dem Einzelnen, oder der gesamten Gruppe gewährt werden. Indirekte finanzielle Anreize beziehen sich auf sämtliche Zusatzleistungen wie Dienstwagen, Zusatzversicherungen, Zusatzrente oder Beteiligung.⁷⁴

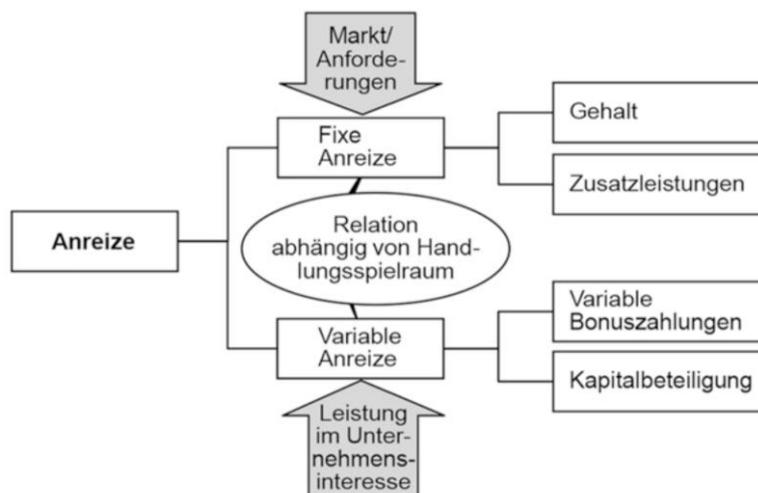


Abbildung 7: Materielle Anreizarten in einem Anreizsystem⁷⁵

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, wird zwischen fixen und variablen materiellen Anreizen unterschieden. Unter die fixen Anreize fallen gewisse Zusatzleistungen und das vertraglich geregelte Entgelt des Mitarbeiters. In bestimmten Berufen kann beispielsweise ein Firmenwagen oder das Bereitstellen einer Wohnung zu den fixen Anreizen

⁷³ Helmold 2022, 109

⁷⁴ Vgl. Franken 2019, 114

⁷⁵ Hungenberg/ Wulf 2021, 384

gehören, wenn diese unabhängig von der Leistung angeboten werden. Was jedoch genau zu den fixen Anreizen zählt, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Diese Anreize dienen vor allem dazu, die Grundvergütung des Arbeitnehmers sicherzustellen und ist mit den Hygienefaktoren von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie gleichzusetzen.⁷⁶

Die variablen Anreize hingegen sind alle Belohnungen, welche leistungsabhängig und in variabler Höhe gewährt werden. Dazu zählen sämtliche Formen der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung in Form von Gewinnbeteiligung, Mitarbeiteraktien oder auch Umsatzprämien. Auch immaterielle Anreize lassen sich hier einordnen, worauf in Kapitel 3.3 näher eingegangen wird.⁷⁷

3.2.1 Entlohnung

Geld stellt ein wesentliches Motivationsmittel dar. Ein adäquates und faires Einkommen ist die Grundlage jeglicher Anreizsysteme, bevor an den Ausbau weiterer Anreize gedacht werden sollte. Entspricht das Gehalt nicht den Erwartungen des Mitarbeiters und ist zugleich nicht verhandelbar, wird er sich langfristig gesehen anderweitig auf dem Arbeitsmarkt umsehen.⁷⁸ Bei der Festlegung der Grundvergütung orientiert sich der Arbeitgeber an den Anforderungen der Beschäftigung. Ist ein Standortwechsel für den Beruf unabkömmlich, so übernimmt das Unternehmen die Mietkosten der neuen Wohnung. Befindet sich ein Mitarbeiter im Außendienst und legt täglich lange Strecken zurück, kann das Unternehmen von vorneherein einen Dienstwagen zu Verfügung stellen. Auch die Position des Arbeitnehmers wird bei der Vergütung berücksichtigt. Ein Abteilungsleiter sollte eine höhere Grundvergütung bekommen als niedriger gestellte Positionen im Unternehmen. Der Markt spielt bei der Gehaltsbestimmung ebenfalls eine wesentliche Rolle. Häufig wird sich daran orientiert, was andere Unternehmen für vergleichbare Beschäftigungen bieten.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 348

⁷⁷ Vgl. ebd.

⁷⁸ Vgl. Sass 2019, 27

⁷⁹ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 348

Die klassischen Entgeltformen umfassen den Zeitlohn, Akkordlohn und den Premiumlohn. Zeitlohn bezieht sich dabei auf die tatsächliche Arbeitszeit, die ein Mitarbeiter für das Unternehmen erbracht hat. Darunter fallen ebenfalls Zuschläge für Nacht- oder Wochenendarbeit sowie Spesen. Akkordlohn ist die leistungsbezogene Entlohnung auf Basis der Normalleistung des Arbeitnehmers. Der Prämienlohn umfasst sämtliche Prämien, die der Mitarbeiter zusätzlich zu der Grundvergütung erhält. Welche Entlohnungsform für welchen Mitarbeiter angemessen ist, hängt stark von dem Berufsfeld und weiteren Umweltfaktoren ab.⁸⁰

Wie die Umfrage aus Kapitel 3.1 ergeben hat, ist eine Entlohnung unter Berücksichtigung des Marktes ein wichtiges Instrument der Mitarbeitermotivation und -bindung. Doch wie lässt sich die Relevanz des Gehaltes erklären? Sass versucht dies daran festzumachen, dass ein angemessenes Entgelt der Existenzsicherung dient. Hierbei lassen sich Gemeinsamkeiten zu Maslows Bedürfnistheorie erkennen, denn die Existenzsicherung folgt auf der zweiten Stufe direkt nach der Befriedigung der Grundbedürfnisse. Außerdem verhilft eine adäquate finanzielle Vergütung zur Aufrechterhaltung des gegenwärtigen Lebensstandards. Zusätzliche Prämien übermitteln dem Arbeitnehmer das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung der individuell erbrachten Leistungen. In diesem Fall ist eine angemessene Grundvergütung essenziell, denn Prämien haben lediglich eine kurzfristige positive Wirkung auf den Mitarbeiter. Wie bereits erwähnt, ist bei der Gehaltsfestlegung auch die Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden zu beachten. Für gleiche Leistung sollten keine Unterschiede im Gehalt zu erkennen sein, denn so entsteht schnell das Gefühl von geringer Wertschätzung. Unterschiedliche Qualifikationen, Erfahrungen, Abschlüsse und das Lebensalter spielen ebenfalls in die Festlegung des Entgelts mit ein, um die Fairness zu wahren.⁸¹

Es gibt jedoch auch Grenzen der monetären Anreize als Maßnahme für die Mitarbeitermotivation und -bindung. Wie bereits erwähnt, wird das Gehalt bei der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg als Hygienefaktor eingeordnet. Unter Berücksichtigung dieser Theorie dient das Einkommen lediglich dem Zustand der Nicht-Unzufriedenheit. Es erfolgt also keine langfristige Steigerung der Zufriedenheit und der damit einhergehenden

⁸⁰ Vgl. Treier 2019, 320

⁸¹ Vgl. Sass 2019, 29 f.

Motivation. Wenn dieses jedoch ausbleibt, kann Unzufriedenheit entstehen. Eine Gehaltserhöhung stimmt den Mitarbeiter im ersten Moment glücklich und wirkt motivierend, wird jedoch nach bestimmter Zeit zum Normalzustand. Ein regelmäßiges und angemessenes Gehalt dient demnach als Grundlage für motivierte und zufriedene Mitarbeiter.⁸²

3.2.2 Zusatzleistungen

Zusatzleistungen lassen sich in die Kategorie der indirekten finanziellen Anreize einordnen und sind nicht monetären Ursprungs.⁸³ Zusatzleistungen sollen die Sozialgerechtigkeit sicherstellen und werden deshalb auch als betriebliche Sozialleistungen bezeichnet. Diese sind entweder gesetzlich oder vertraglich festgelegt oder werden freiwillig vom Unternehmen angeboten.⁸⁴ Die gesetzlichen Sozialleistungen werden jeweils zur Hälfte vom Mitarbeiter und Unternehmen getragen. Sie umfassen u.a. die Bereiche der Kranken-, Renten-, Pflege und Arbeitslosenversicherung sowie der Altersvorsorge. Hinzu kommen die Entgeltfortzahlung im Falle von Krankheit, Zahlungen im Rahmen des Mutterschutzes, Beiträge zur Betriebsunfallversicherung sowie bezahlte Feiertage. Die tariflichen Sozialleistungen können Geldleistungen in Form von Urlaubs- oder Weihnachtsgeld umfassen. Freiwillige Sozialleistungen beinhalten Angebote in Form von kostenloser Kantine-Nutzung oder Mitarbeitervergünstigungen. Auch Nutzungsgewährungen von betrieblichen Sport-, Freizeit- und Sozialeinrichtungen zählen zu den indirekten finanziellen Anreizen. Dazu gehören die betriebseigene Kinderbetreuung, die Nutzung des Firmenwagens (auch privat) oder der Firmenwohnung.⁸⁵ Werden Zusatzleistungen gewährt, kann dies die Leistung des Mitarbeiters positiv beeinflussen, als Eintrittsargument eingesetzt werden und das Unternehmensimage verbessern.⁸⁶

⁸² Vgl. Sass 2019, 35

⁸³ Vgl. Franken 2019, 114

⁸⁴ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 466 f.

⁸⁵ Vgl. Holtbrügge 2018, 222

⁸⁶ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 466

3.2.3 Beteiligung

Hinsichtlich der materiellen Anreizsysteme können auch mögliche Beteiligungsoptionen leistungssteigernd für Mitarbeiter mit aber auch ohne Führungspositionen sein. Besonders beim Übertragen von Verantwortung spielt dieser finanzielle Anreiz eine große Rolle. Durch die Übertragung von Geschäftsanteilen kann sichergestellt werden, dass sich der Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens als seine eigenen setzt.⁸⁷ Die Beteiligung umfasst die zwei Formen der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung.⁸⁸ Die Erfolgsbeteiligung hat sich als Oberbegriff für alle Beteiligungsformen etabliert, bei dem die Mitarbeiter eine erfolgsabhängige Zuwendung erlangen.⁸⁹ Dabei unterscheidet man zwischen zwei Personenkreisen, die eine Erfolgsbeteiligung erhalten können. Entweder sind nur die Mitglieder der Geschäftsführung (obere und mittlere Führungskräfte) beteiligt oder das gesamte Personal des Unternehmens. Ist die gesamte Belegschaft Teil des Systems, kann dadurch u.a. der Mitarbeiterfluktuation vorgebeugt und die Bindung verstärkt werden. Die Erfolgsbeteiligung kann in Form von direkten Gehaltszulagen erfolgen.⁹⁰ Sie wird allerdings nicht als Vergütung im herkömmlichen Sinne verstanden, da der Anteil stark vom Erfolg des Unternehmens oder dem des einzelnen Mitarbeiters abhängt.⁹¹ Besteht eine Erfolgsbeteiligung der gesamten Belegschaft, wird der Gesamterfolgsanteil anhand verschiedener Kriterien auf die Mitarbeiter aufgeteilt. Von Vorteil bei der gruppenorientierten Beteiligung sind der Gemeinschaftsaspekt und die damit verbundene Gleichberechtigung. Jedoch ist die individuelle Form der Erfolgsbeteiligung im Laufe der Jahre immer beliebter geworden. Kennzeichnend ist der direkte Einfluss der individuellen Leistung auf den Unternehmenserfolg. Wurde das angestrebte Ziel erreicht, erhält der Mitarbeiter seinen Erfolgsanteil. Um den Einfluss der Leistung auf den Erfolg zu messen, bedarf es Instrumenten wie der Leistungsbeurteilung und der Zielvereinbarung. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit wird auf die Ausführung dieser Instrumente verzichtet.⁹²

⁸⁷ Vgl. Sass 2019, 128

⁸⁸ Vgl. Stock-Homburg/ Groß 2019, 463

⁸⁹ Vgl. Fritz/ Schneider 2021, 3f.

⁹⁰ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 466

⁹¹ Vgl. Fritz/ Schneider 2021, 4

⁹² Vgl. ebd., 47 f.

Die Kapitalbeteiligung umfasst sämtliche Formen der monetären Beteiligungen am Kapital des Unternehmens. Dabei verfolgt das Unternehmen primär zwei Motive: Einerseits kann die Kapitalbeteiligung als Selbstfinanzierung betrachtet werden, bei der ein Teil der erwirtschafteten Umsätze über die Gehaltszahlung in Form von Kapitalbeteiligung im Unternehmen bleibt. Damit kann nicht nur die Liquidität des Unternehmens verbessert werden, sondern auch die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen.⁹³ Die bekanntesten Formen der Kapitalbeteiligung sind die Fremd- und Eigenkapitalbeteiligung. Die Fremdkapitalbeteiligung wird durch die Bereitstellung von Kapital durch den Mitarbeiter über eine festgelegte Zeitspanne charakterisiert. Bekommt der Mitarbeiter dafür einen Zinssatz, der über dem Marktwert liegt, wird dies als Mitarbeiterdarlehen bezeichnet. Verkauft das Unternehmen festverzinsliche Wertpapiere an den Mitarbeiter, wird dies Mitarbeiterschuldverschreibung genannt. „Diese können mit einer Gewinnbeteiligungsoption (Gewinnschuldverschreibung) oder einer Wandlungsmöglichkeit in Aktien der Unternehmung (Wandelschuldverschreibung) ausgestattet werden.“⁹⁴ In der Praxis spielen vor allem Mitarbeiterdarlehen eine große Rolle. Schuldverschreibungen treten nur noch in Ausnahmefällen (beispielsweise bei Banken zu Beteiligungszwecken) auf.⁹⁵

In Bezug auf die Eigenkapitalbeteiligung werden den Mitarbeitern Gesellschafterpositionen in Form von Aktionären, GmbH-Gesellschaftern oder Genossen zugeschrieben.⁹⁶ Besonders beliebte Formen der Eigenkapitalbeteiligung sind Belegschaftsaktien und stille Beteiligungen. Bei der Belegschaftsaktie können die Mitarbeiter Aktien erwerben, die unter dem gegenwärtigen Aktienkurs liegen und erhalten somit eine höhere Gewinnchance. Handelt es sich bei dem Unternehmen um keine Aktiengesellschaft, ist die Kapitalbeteiligung in Form einer stillen Beteiligung möglich. Dabei steht dem Mitarbeiter zwar das Recht auf Gewinnbeteiligung zu, jedoch werden keinerlei Mitbestimmungsrechte erlangt.⁹⁷

Die Erfolgsbeteiligung gewinnt im Bereich der Personalvergütung immer mehr an Relevanz. Um Anhaltspunkte auf individuelle Präferenzen der Mitarbeiter in Bezug auf die

⁹³ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 466

⁹⁴ Holtbrügge 2018, 220

⁹⁵ Vgl. Fritz/ Schneider 2021, 85

⁹⁶ Vgl. ebd., 84

⁹⁷ Vgl. Holtbrügge 2018, 220 f.

Personalvergütung zu erlangen, kann das Cafeteria-System Hilfestellung leisten.⁹⁸ Dabei handelt es sich um ein Modell individueller Entgeltgestaltung, bei dem der Mitarbeiter zwischen vorgegebenen Alternativen frei wählen kann. Die vorgegebenen Alternativen können die Art der Bezahlung, der Sonderleistung und der des Eigenkapitals umfassen. Besonders in Hinblick auf die Motivation und Bindung ist die Individualität ein wesentlicher Erfolgsfaktor.⁹⁹ Den verschiedenen Anreizen wird ein Punktwert zugeschrieben. Für jede ausgewählte Alternative wird der jeweilige Punktwert vom Punktekonto des Mitarbeiters abgezogen. Die Höhe der zur Verfügung stehenden Punkte unterscheidet sich je nach Position im Unternehmen. Durch dieses Prinzip kann die Motivation auf individueller Ebene sichergestellt werden.¹⁰⁰

3.3 Immaterielle Anreizsysteme

Immaterielle Anreize umfassen sämtliche nicht-monetäre Stimuli.¹⁰¹ Materielle Anreize reichen alleine meist nicht aus, um den Mitarbeiter langfristig zu motivieren. Aus diesem Grund sollte jedes Anreizsystem sowohl materielle als auch immaterielle Stimuli einsetzen, um den Mitarbeiter erfolgreich an das Unternehmen zu binden.¹⁰² Eine pakistanische Studie aus dem Jahr 2014 untersuchte die motivationale Wirkung von Anreizen. Obwohl es sich um eine verhältnismäßig ärmere Bevölkerung handelt, kam die Studie zu dem Ergebnis, dass immaterielle Instrumente mindestens genauso wichtig sind wie materielle.¹⁰³ Immaterielle Anreize können beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder auch ein guter Führungsstil sein.¹⁰⁴ Immaterielle Anreize sollen das Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung und einem gewissen Status innerhalb der Organisation befriedigen.¹⁰⁵ Auch das Verhältnis der Arbeitnehmer untereinander ist ein wesentliches Kriterium der Mitarbeitermotivation und -bindung. In Hinblick auf die Umfrage aus Kapitel 3.1 handelt es sich bei einem guten Betriebsklima um die wichtigste Maßnahme in Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Solche

⁹⁸ Vgl. Treier 2019, 328

⁹⁹ Vgl. Franken 2019, 115

¹⁰⁰ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 385

¹⁰¹ Vgl. Helmold 2022, 111

¹⁰² Vgl. Franken 2019, 115

¹⁰³ Vgl. Yousaf/ Latif/ Aslam/ Saddiqui 2014, 1176

¹⁰⁴ Vgl. Franken 2019, 115

¹⁰⁵ Vgl. Michalke 2021, 246

Anreize sind von der Führungskraft nur schwer zu steuern, die Relevanz der verschiedenen Maßnahmen hängt stark von der individuellen Gewichtung ab.¹⁰⁶

3.3.1 Personalführung

Die Welt befindet sich in einem ständigen Wandel. Durch neue Erkenntnisse im Gesundheitswesen und weiteren gesellschaftlichen Veränderungen steigt die Verantwortung der Führungskraft, die Arbeitnehmer zu sensibilisieren.¹⁰⁷ Becker definiert Führung folgendermaßen: „Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen.“¹⁰⁸ Es besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Führung und Motivation.¹⁰⁹ Eine gute Führung umfasst den Führungsstil, die Wertevorstellungen und die Erwartungshaltung. Nach Albrecht definiert sich ein idealer Führungsstil wie folgt: „Ein exzellenter Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass er authentisch ist, agil (situativ angemessen) ist und nachhaltig Gültigkeit besitzt.“¹¹⁰ Der Authentizität wird dabei eine besonders große Relevanz zugeschrieben. Ist eine Führungskraft authentisch, so kann dies maßgeblich zum Vertrauensaufbau beitragen. Daher ist es nach Albrecht essenziell, durch Persönlichkeitstests die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und somit negativen Ausprägungen entgegenzuwirken. Die sich stetig verändernden Umweltbedingungen machen es für Führungskräfte unabdinglich, agil und situativ angemessen zu handeln. Entscheidend ist, das Verhalten und Handeln abhängig von der Situation zu gestalten, in der sich das Unternehmen gerade befindet. Der Aspekt der Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die Unternehmenswerte und Erwartungshaltungen der Führungskraft klar kommuniziert wurden. Nur wenn der Mitarbeiter weiß, worauf die Führungskraft Wert legt, kann er sich dementsprechend verhalten. Eine angemessene Kombination aus Werten, Erwartungshaltung und dem Führungsstil gestaltet die individuelle Führungskultur.¹¹¹

¹⁰⁶ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 468 f.

¹⁰⁷ Vgl. Breyer/ Katz 2018, 212 f.

¹⁰⁸ Becker 2019, 77

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁰ Albrecht 2021, 30

¹¹¹ Vgl. ebd. 31

Eine ausführliche Darstellung aller existierenden Führungsstile würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Es wird deshalb lediglich auf ausgewählte Kommunikations- und Koordinationsinstrumente im Bereich der Mitarbeiterführung eingegangen. Führungsinstrumente sind zielen auf eine Verbesserung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter sowie die Koordination innerhalb des Verantwortungsbereichs ab. Die Kommunikationsinstrumente sollen in erster Linie den Informationsaustausch sicherstellen. Ein wesentliches Kommunikationsinstrument ist das Äußern von Lob und Kritik. Um die Mitarbeiter durch Anerkennung und Kritik positiv zu beeinflussen, ist der richtige Umgang mit diesem Instrument ausschlaggebend.¹¹² Eine effektive Methode, Lob und Kritik zu äußern, kann in Form eines Feedbackgesprächs erfolgen. Dabei handelt es sich um eine zeitnahe Rückmeldung der Führungskraft zu dem Verhalten oder der erbrachten Leistung des Mitarbeiters.¹¹³ Stock-Homburg und Groß definieren das Feedbackgespräch wie folgt: „Regelmäßige, persönliche Rückmeldungen der Führungsperson an die geführten Mitarbeiter über deren Verhaltensweisen [beziehungsweise] Leistungen in konkreten Situationen.“¹¹⁴ Es wird zwischen positivem und negativem Feedback unterschieden. Spricht die Führungskraft Anerkennung und Lob aus, so zielt das auf Wiederholung der erwünschten Verhaltensweise ab (positives Feedback). Äußert die Führungskraft Kritik, so wird eine Verhaltenskorrektur angestrebt (negatives Feedback).¹¹⁵ In der Praxis können jedoch einige Fehler unterlaufen. Um ein gewisses Verhalten zu bestärken oder zu kritisieren, sollte das Feedback konkret ausgesprochen werden. „Mechanisches, unkonkretes Feedback („Das war toll“) sowie Feedback nach dem Gießkannen-Prinzip („jeden Tag ein Lob“) ist hingegen weder glaubwürdig noch wirksam.“¹¹⁶ Es sollte ein Ausgleich zwischen positivem und negativem Feedback bei der Gesprächsvorbereitung berücksichtigt werden. Meist werden negative Aspekte gründlich ausgeführt, die positiven jedoch nur kurz umrissen. Selbst wenn eine Leistung für die Führungskraft weniger relevant und besonders erscheint, kann sie für den Mitarbeiter bereits eine Verbesserung darstellen und sollte daher Beachtung finden.¹¹⁷ Es ist darauf zu achten, dass das Feedback persönlich

¹¹² Vgl. Stock-Homburg/ Groß 2019, 593-596

¹¹³ Vgl. Schirmer/ Woydt 2016, 217

¹¹⁴ Stock-Homburg/ Groß 2019, 598

¹¹⁵ Vgl. Schirmer/ Woydt 2016, 217

¹¹⁶ Zoller/ Nussbaumer 2019, 164

¹¹⁷ Vgl. ebd.

und unmittelbar nach dem zu lobenden oder kritisierenden Verhalten ausgesprochen wird. Dies würde eine Wiederholung des Verhaltens zeitnah vorbeugen oder den Mitarbeiter zu weiteren guten Leistungen motivieren. In Anbetracht auf den Ort sollte ein Raum gewählt werden, bei dem unbeteiligte Dritte weder zuhören noch stören können. Ist der Gegenstand des Feedbackgesprächs die Kritik, könnte dem betroffenen Mitarbeiter in Anwesenheit der Kollegen ein Gesichtsverlust drohen. Eine bekannte Methode zur Gestaltung des Gesprächs ist die Sandwich-Technik. Dabei wird zuerst positives Feedback, dann negatives und abschließend eine positive Aufforderung ausgesprochen. Beginnt die Führungskraft das Gespräch mit Anerkennung und Lob, entwickelt der Mitarbeiter unbewusst eine positive Stimmung. Die darauffolgende Situationsanalyse zur Leistungsverbesserung wird als weniger schlimm empfunden und abschließende Lösungsvorschläge motivieren den Mitarbeiter zusätzlich.¹¹⁸

Die Koordinationsinstrumente verhelfen zu einer besseren Koordination innerhalb des Verantwortungsbereichs der Führungskraft. Dazu zählen das Führen durch Ziele, durch Delegation und durch Partizipation. Beim Führen durch Ziele (Management-by-Objectives) wird auf die Übereinstimmung des Verhaltens mit den Unternehmenszielen geachtet. Dies geschieht mithilfe von Zielvereinbarungen zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter. Wie Ziele definiert und ausgearbeitet werden sollten, wurde bereits im Zuge der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham beschrieben. Die Ziele umfassen Leistungen, die der Mitarbeiter innerhalb eines festgelegten Zeitraums erbringen soll. Da die Festlegung im Zuge von Zielverhandlungen erfolgt, kann der Mitarbeiter die Ziele aktiv mitgestalten. Sowohl die Motivation als auch die Bindung profitieren davon, da der Zusammenhang der eigenen Leistung mit dem Erreichen der Unternehmensziele verdeutlicht wird.¹¹⁹

Ein weiteres Koordinationsinstrument ist das Führen durch Delegation (Management-by-Delegation). Die Führungskraft wird durch das Übertragen von Aufgaben und der damit verbundenen Kompetenzen auf den Mitarbeiter entlastet.¹²⁰ So lernt der Mitarbeiter,

¹¹⁸ Vgl. Albrecht 2021, 140 f.

¹¹⁹ Vgl. Stock-Homburg/ Groß 2019, 606 f.

¹²⁰ Vgl. Helmold 2022, 115

Aufgaben selbstständig und zuverlässig zu erledigen und entwickelt Eigenverantwortlichkeit. Um eine Fehlverteilung zu vermeiden, sollte im Vorhinein der Reifegrad des Mitarbeiters festgelegt werden. Im Zuge des Delegationsgesprächs sind die Zielsetzung, Aufgabenbeschreibung sowie die Kriterien zur Aufgabenlösung klar zu definieren.¹²¹ Die genaue Beschreibung aller mit der Aufgabe verbundenen Informationen soll der Rückdelegation der übertragenen Aufgabenbereiche durch den Arbeitnehmer vorbeugen.¹²²

Bei der Führung durch Partizipation (Management-by-Participation) steht das Einbinden des Mitarbeiters in die Entscheidungsprozesse im Vordergrund. Die Art der Partizipation kann direkt oder indirekt erfolgen. Bei der direkten Partizipation wird der Mitarbeiter unmittelbar in den Entscheidungsfindungsprozess mit eingebunden und kann diesen direkt beeinflussen. Bei der indirekten Partizipation erfolgt der Einfluss durch einen Vertreter, beispielsweise die Führungskraft. In Hinblick auf den Umfang kann der Mitarbeiter entweder bei der Entscheidungsvorbereitung, -findung oder -umsetzung mitwirken. Nachteilig bei diesem Instrument ist die Komplexität und die Maximierung des Zeitbedarfs.¹²³

3.3.2 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die auf die Qualifikationssicherung und Weiterentwicklung des Personals ausgerichtet sind.¹²⁴ Die Erwartung, einer Aufgabe gewachsen zu sein, wird in der Psychologie als Selbstwirksamkeit bezeichnet. Nur wenn der Mitarbeiter über alle wesentlichen Qualifikationen verfügt, kann eine Motivationssteigerung stattfinden.¹²⁵ Wichtig ist, dass neben den Unternehmenszielen auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters berücksichtigt werden. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen auf die Ziele des Mitarbeiters abgestimmt sein, um erfolgreich sein zu können.¹²⁶

¹²¹ Vgl. Schirmer/ Woydt 2016, 216 f.

¹²² Vgl. Stock-Homburg/ Groß 2019, 611 f.

¹²³ Vgl. ebd., 613

¹²⁴ Vgl. Blickle 2019, 326

¹²⁵ Vgl. Becker 2019, 69

¹²⁶ Vgl. Est/ Breyer/ Katz 2018, 155

Die Schwerpunkte der Personalentwicklung umfassen aufgabenbezogene Kompetenzerweiterungen, individuelle Karrierechancen sowie die systematische Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Da das Ausführen sämtlicher Personalentwicklungsinstrumente über den Rahmen der Arbeit hinausgehen würde, beschränkt sich dieses Kapitel auf die Förderung und Entwicklung des Personals. Der Fokus liegt dabei auf Weiterbildungsmaßnahmen sowie auf innerbetrieblichen Förderungen.¹²⁷ Im Allgemeinen basiert die Personalentwicklung auf drei Säulen: Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Bei der Personalbildung wird zwischen „on-the-job“- und „off-the-job“-Maßnahmen unterschieden. „On-the-job“ beschreibt alle Maßnahmen, die sowohl zeitlich als auch örtlich mit der Beschäftigung in Zusammenhang stehen. „Off-the-job“ hingegen bezieht sich auf Maßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit verübt werden. Bei der Personalbildung stehen die Kompetenzen und Qualifikationen des Mitarbeiters im Vordergrund. Darunter fallen Instrumente wie Weiterbildungen, die Teilnahme an Seminaren oder das Einlernen in neue Arbeitsmethoden. Die Personalförderung hingegen setzt sich die Vertiefung der erlernten Kompetenzen zum Ziel. In Form von Traineeprogrammen, Coachings, Assessment Centern und Förderkreisen soll das angeeignete Wissen in die Praxis umgesetzt und vertieft werden. Die dritte Säule der Personalentwicklung ist die Arbeitsstrukturierung. Dazu zählen die Gestaltung von Arbeitsinhalten, dem Arbeitsumfeld und der Entwicklung der Mitarbeiter.¹²⁸

Die Relevanz der Arbeitsinhalte wurde sowohl bei der Zwei-Faktoren-Theorie als auch bei der Umfrage aus dem Kapitel 3.1 deutlich. Die Arbeitsstrukturierung kann in vier Varianten vorkommen: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und Autonome Arbeitsteams. Unter Job Rotation versteht sich ein planmäßiger Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens.¹²⁹ Dabei wird zwischen horizontaler und vertikaler Rotation unterschieden. Die horizontale Rotation beschreibt einen Wechsel zu einer Stelle mit einem gleichen oder ähnlichen Anforderungsprofil. Bei der vertikalen Rotation weicht das Anforderungsniveau von der Ursprungsstelle ab. „Mit der Job Rotation [wird] die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters und seine Flexibilität (Personalbeweglichkeit) [erhöht]. Ferner

¹²⁷ Vgl. Bremi/ Negri/ Werkmann-Karcher/ Nordmann/ Beutter 2019, 552 f.

¹²⁸ Vgl. Est/ Breyer/ Katz 2018, 156 f.

¹²⁹ Vgl. Franken 2019, 116

werden einseitige Belastungen und Monotonie vermieden, indem die Vielseitigkeit der Tätigkeit zunimmt.¹³⁰ Kritisch zu betrachten ist jedoch der Fakt, dass durch wiederholtes Einarbeiten die Effizienz und die Produktivität des Mitarbeiters leiden können. Auch die Eingliederung in ein bestehendes Team und das Verlassen des bereits bekannten Teams kann Überforderung hervorrufen. In Zeiten des Fachkräftemangels haben vielseitige Kompetenzen jedoch einen signifikanten Wert für das Unternehmen.¹³¹ Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt ist meist nicht einfach, weshalb auch auf interne Personalbeschaffung gesetzt werden muss. Aus diesem Grund sind Weiterbildungsmaßnahmen und Kompetenzerweiterungen von besonderem Wert.¹³²

Unter Job Enlargement wird die horizontale Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten durch das Vor- und Nachbereiten neuer Aufgaben des gleichen Anforderungsniveaus verstanden. Im Gegensatz zu der Job Rotation trägt dies nicht zu der Kompetenzerweiterung bei. Ziel des Job Enlargements ist es, Abwechslung zu schaffen und den Mitarbeiter für neue Aufgaben zu motivieren. Durch die Erweiterung der Tätigkeiten kann jedoch schnell das Gefühl von unausgeglichener Mehrarbeit entstehen.¹³³

Job Enrichment beschreibt die vertikale Aufgabenerweiterung und geht mit höheren Anforderungen und einer Kompetenzerweiterung einher. Der Mitarbeiter erhält zum einen mehr Verantwortung, zum anderen werden ihm größere Handlungsspielräume übertragen.¹³⁴ Meist handelt es sich um Planungs- und Kontrollaufgaben, daher ist Job Enrichment mit dem Führungsinstrument der Delegation zu vergleichen.¹³⁵ Fühlt sich der Mitarbeiter dazu in der Lage, kann sich das positiv auf die intrinsische Motivation auswirken.¹³⁶ Durch die qualitative Aufgabenerweiterung wird der Mitarbeiter

¹³⁰ Treier 2019, 198

¹³¹ Vgl. ebd.

¹³² Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 472

¹³³ Vgl. Treier 2019, 199

¹³⁴ Vgl. Franken 2019, 116

¹³⁵ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 446

¹³⁶ Vgl. Franken 2019, 116

herausgefordert und in seinen Kompetenzen bestärkt. Hierbei ist zu beachten, dass der Mitarbeiter auch über die Ressourcen verfügen sollte, Verantwortung zu übernehmen.¹³⁷

Bei der teilautonomen Arbeitsgruppe haben alle Mitarbeiter gleichermaßen die Verantwortung für die Qualität und Quantität der Leistung. Ziel dieses Instruments ist es, sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen durch Teamarbeit auszubauen.¹³⁸ Hier werden die Ansätze des Job Enlargements und Job Enrichments kombiniert. Durch die Teamarbeit ist ebenfalls eine Rotation zwischen den verschiedenen Aufgabenfeldern möglich.¹³⁹

3.3.3 Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeiten sind laut der Umfrage aus dem Kapitel 3.1 eine der wichtigsten Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung. „Eine zu starke Belastung und eine fehlende Berechenbarkeit hinsichtlich des zusätzlichen Arbeitseinsatzes ermöglichen keinen gesunden Arbeitsrhythmus und fördern im Extremfall [...]“¹⁴⁰ psychische Krankheiten. Um dies vorzubeugen, sollten neben dem genormten Arbeitszeitsystem auch flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt werden.¹⁴¹ „Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet in einem ersten Schritt die Aufhebung der starren Kopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit.“¹⁴² Durch die Flexibilität der Arbeitszeiten steigen Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, die Fluktuationsrate sinkt und den Mitarbeitern wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht.¹⁴³ Vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wird der Begriff der „Work-Life-Balance“ wie folgt definiert: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“¹⁴⁴ Oftmals wird Work-Life-Balance als eine strikte Trennung von Beruf und Privatleben verstanden. Dieses Verständnis würde implizieren, dass es

¹³⁷ Vgl. Treier 2019, 199

¹³⁸ Vgl. Franken 2019, 116

¹³⁹ Vgl. Treier 2019, 199

¹⁴⁰ Sass 2019, 79

¹⁴¹ Vgl. ebd.

¹⁴² Vgl. Schlick/ Bruder/ Luczak 2018, 605

¹⁴³ Vgl. Treier 2019, 186

¹⁴⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, www.bmfsfj.de, [Stand 05.06.2022]

sich bei der Arbeit um einen besonders negativen und beim Privatleben um einen besonders positiven Faktor handelt. Der Aspekt der Balance zwischen Beruf und Freizeit wird dabei nicht beachtet.¹⁴⁵ In der heutigen Zeit stellt die Freizeit eine der wichtigsten Anreize dar. Um einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu schaffen, können verschiedene Zeitmodelle eingeführt werden.¹⁴⁶ Folgende Abbildung soll einen Überblick über mögliche Arbeitszeitmodelle geben:



	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Dauer der Arbeitszeit
Arbeitszeitfreiheit	flexibel	flexibel
Vertrauensarbeitszeit (seit ca. 1995)	flexibel	fix/flexibel
Flexibler Tagdienst (seit ca. 1985)	flexibel	fix
Gleitzeit (seit ca. 1970)	fix/flexibel	fix
Flexible Standardarbeitszeit	fix	fix

Abbildung 8: Die fünf Grundtypen von den Mitarbeitern gesteuerter Arbeitszeitsysteme¹⁴⁷

Bei der flexiblen Standardarbeitszeit sind sowohl die Lage und Verteilung als auch die Dauer der Arbeitszeit vertraglich festgelegt. In betrieblichen oder persönlichen Ausnahmefällen kann das fixe Modell flexibilisiert werden. Kommen häufige Abweichungen der Arbeitszeit vor, empfiehlt sich die Einführung eines neuen Modells.¹⁴⁸

Die gleitende Arbeitszeit (Gleitzeit) ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter sowohl Arbeitsbeginn als auch -ende täglich selbst bestimmen kann. Meist wird eine gewisse „Kernzeit“ vom Unternehmen festgelegt, in der die Anwesenheit verpflichtend ist.¹⁴⁹ Dies erfolgt in der Regel durch die Festlegung einer Zeitspanne, in der Arbeitsbeginn und -ende erfolgen sollen (06:00 bis 10:00 Uhr Beginn; 14:00 bis 18:00 Ende).¹⁵⁰

¹⁴⁵ Vgl. Hernández/ Roßberg 2018, 224 f.

¹⁴⁶ Vgl. Sass 2019, 75 f.

¹⁴⁷ Hoff 2021, 6

¹⁴⁸ Vgl. ebd., 5-7

¹⁴⁹ Vgl. Holtbrügge 2018, 196

¹⁵⁰ Vgl. Schlick/ Bruder/ Luczak 2018, 616

Die Kernarbeitszeit beträgt meist fünf bis sieben Stunden und ist vertraglich festgelegt.¹⁵¹ Wird die Arbeitszeit im Zuge der Gleitzeit über- oder unterschritten, werden die Stunden auf dem Gleitzeitkonto gutgeschrieben beziehungsweise abgezogen.¹⁵² Krankheitstage, Urlaubstage und Feiertage werden unter Berücksichtigung der Tages-Vertragsarbeitszeit mithilfe des Durchschnittsprinzips angerechnet, haben jedoch einen neutralen Faktor.¹⁵³ Um Unter- oder Mehrfachbesetzungen zu vermeiden, sollten die Gleitzeiten innerhalb einer Arbeitsgruppe abgesprochen werden. Aus Mitarbeitersicht hat die Gleitzeit verschiedene Vorteile. Durch die Möglichkeit Beginn und Ende täglich frei zu gestalten, kann die Eigenverantwortlichkeit zunehmen. Des Weiteren kann Zeitguthaben erarbeitet und Zeitstress abgebaut werden. Auch die Anpassung der Arbeitszeit an den individuellen Lebensrhythmus sowie bessere Verbindungen des öffentlichen Nahverkehrs können für den Mitarbeiter von Vorteil sein. Da Überstunden auf dem Zeitkonto gutgeschrieben werden, ist der Wegfall bezahlter Überstunden der einzige Nachteil für den Arbeitnehmer. Für das Unternehmen bedeutet Gleitzeit geringere Kosten durch reduzierte Überbesetzung, bessere Kapazitätsauslastung, motiviertere Mitarbeiter sowie die Möglichkeit auf Betriebszeiterweiterung. Nachteilig sind der durch die Umstellung verbundene Zeit- und Organisationsaufwand und eventuell entstehende Informationsflusslücken außerhalb der Kernarbeitszeit.¹⁵⁴

Eine weitere Möglichkeit, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, ist die Teilzeit.¹⁵⁵ Im Grunde genommen wird jedes Arbeitsmodell als Teilzeit bezeichnet, bei dem die Stundenzahl unterhalb der Vollzeit von 40 Wochenstunden liegt.¹⁵⁶ Dabei wird zwischen klassischer und variabler Teilzeit unterschieden: Bei der klassischen Teilzeit wird die vereinbarte Stundenzahl gleichmäßig auf die fünftägige Arbeitswoche verteilt. Bei der variablen Teilzeit erfolgt hingegen eine flexible Aufteilung der Stunden auf zwei bis fünf Arbeitstage. Die tägliche Stundenzahl kann jedoch täglich, wöchentlich oder monatlich variieren.¹⁵⁷

¹⁵¹ Vgl. Schlick/ Bruder/ Luczak 2018, 624

¹⁵² Vgl. Holtbrügge 2018, 196

¹⁵³ Vgl. Hoff 2021, 9

¹⁵⁴ Vgl. Schlick/ Bruder/ Luczak 2018, 624 f.

¹⁵⁵ Vgl. Treier 2019, 188

¹⁵⁶ Vgl. Hillebrecht 2021, 158

¹⁵⁷ Vgl. Treier 2019, 188

Eine neuere Form der Teilzeitarbeit ist das Jobsharing. Bei dieser Form werden Vollzeit-arbeitsplätze auf zwei oder mehrere Arbeitnehmer verteilt.¹⁵⁸ Durch Absprachen können die Arbeitszeiten flexibel untereinander aufgeteilt werden. Auch die Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche sollten so aufgeteilt werden, dass Missverständnissen und Informationslücken vorgebeugt wird. Jobsharing kann in drei verschiedenen Varianten eingesetzt werden: Job-Splitting, Job-Pairing und Top-Sharing. Beim Job-Splitting wird ausschließlich die Arbeitszeit aufgeteilt, die Arbeitnehmer haben jeweils ihren eigenen Aufgabenbereich. Job-Pairing hingegen beschreibt die Form, bei der sich die Arbeitnehmer gemeinsam abstimmen, Entscheidungen treffen und dafür auch gemeinsam die Verantwortung tragen. Das Modell des Top-Sharing bezieht sich auf Führungskräfte, die sich die Führungsposition teilen.¹⁵⁹

Durch das Teilzeit- und Jobsharing-Modell profitiert der Mitarbeiter von mehr Freizeit und somit der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Unternehmen verfügt wie bei der Gleitzeit über den Vorteil einer flexibleren Personaleinteilung und verringerte Kosten durch reduzierte Mehrfachbesetzung.¹⁶⁰

Ein weiteres flexibles Arbeitszeitmodell ist die Vertrauensarbeitszeit. Dabei bleiben die Regelungen zu Servicezeiten, der Arbeitszeitrahmen sowie die Bewertung von Urlaubs- oder Krankheitstagen grundsätzlich gleich zu den anderen Modellen. Im Gegensatz zur Gleitzeit gibt es keine Arbeitszeitkonten. Der Mitarbeiter wird dazu angehalten, zeitliche Abweichungen selbstständig und zeitnah auszugleichen. Im Gegensatz zur Flexiblen Standardarbeitszeit ist meist keine Absprache mit dem Vorgesetzten notwendig.¹⁶¹ Es erfolgen keine Zeiterfassungen oder Anwesenheitskontrollen durch die Führungskraft, weshalb ein gutes Selbstmanagement Voraussetzung ist. Da der Mitarbeiter nicht an feste Zeiten gebunden ist, empfiehlt sich dieses Modell primär bei Berufen ohne feste Servicezeiten oder Kundenkontakt. Für den Mitarbeiter bedeutet die Vertrauensarbeitszeit einen hohen Koordinationsaufwand. Durch die zeitliche Ungebundenheit des Mitarbeiters besteht jedoch die Gefahr, dass die Grenzen von Arbeits- und Privatleben

¹⁵⁸ Vgl. Thommen/ Achleitner/ Gilbert/ Hachmeister/ Jarchow/ Kaiser 2020, 448

¹⁵⁹ Vgl. Stellenmarkt, www.stellenmarkt.de, [Stand 12.06.2022]

¹⁶⁰ Vgl. Hillebrecht 2021, 158

¹⁶¹ Vgl. Hoff 2021, 11

zunehmend schwinden. Da die Zeiterfassung Aufgabe des Mitarbeiters ist, kann es oftmals zu einer Zunahme der nicht erfassten Überstunden kommen.¹⁶² Jedoch kann das Vertrauen der Führungskraft in die Kompetenzen und die Vorgehensweise des Mitarbeiters eine starke Motivationswirkung auslösen.¹⁶³

Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig Agilität und Flexibilität auch in Bezug auf den Arbeitsort ist. Durch Telearbeit und Homeoffice wird den Arbeitnehmern ein standortunabhängiges Arbeiten ermöglicht.¹⁶⁴ Holtbrügge beschreibt dabei vier unterschiedliche Formen der Telearbeit. Die heimbasierte Telearbeit umfasst alle arbeitsbezogenen Tätigkeiten, denen der Mitarbeiter von Zuhause aus nachgehen kann. Alternativ dazu kann auch ein heimbasierter Arbeitsplatz im Unternehmen zu dieser Form zählen. Bei der Center-based Telearbeit wird die Tätigkeit in sog. Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros ausgeführt. Diese werden speziell für ein wohnortnahes Arbeiten eingerichtet. Die on-site-Telearbeit umfasst alle Arbeitsformen, die direkt beim Kunden oder Lieferanten stattfinden. Die Mitarbeiter sind bei dieser Form der Telearbeit über mobile Geräte mit dem Arbeitgeber beziehungsweise der Abteilung verbunden. Die mobile Telearbeit hingegen ist die flexibelste Form und ist dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeit in absoluter Ortsunabhängigkeit nachgegangen wird. Auch Außendiensttätigkeiten zählen zur mobilen Telearbeit. Der Arbeitnehmer greift dabei auf mobile Informations- und Kommunikationstechnologien zurück. Der Mitarbeiter verfügt über mehr Flexibilität, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird gestärkt und die individuellen Bedürfnisse können berücksichtigt werden.¹⁶⁵ Durch den fehlenden Weg zur Arbeit kann zusätzlich Geld, Stress und Zeit eingespart werden.¹⁶⁶ Besonders bei Arbeitnehmern die nicht in unmittelbarer Nähe zum Unternehmensstandort leben, hat Homeoffice eine bindende Wirkung.¹⁶⁷ Verschiedene Studien kamen zu dem Ergebnis, dass die Produktivität im Home-Office keinesfalls automatisch sinkt. Bei einer Studie von Patentprüfern stellte sich heraus, dass die Arbeitsleistung im Home-Office sogar um

¹⁶² Vgl. Treier 2019, 188

¹⁶³ Vgl. Sass 2019, 83

¹⁶⁴ Vgl. ebd., 65

¹⁶⁵ Vgl. Holtbrügge 2018, 187

¹⁶⁶ Vgl. Sodexo, www.sodexo.at, [Stand 13.06.2022]

¹⁶⁷ Vgl. Sass 2019, 65

4,4% angestiegen ist.¹⁶⁸ In Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter stellt Homeoffice jedoch einen eher negativen Faktor dar. Ohne Kollegen und Vorgesetzte in der Nähe fällt es vielen Arbeitnehmern schwerer, fokussiert zu bleiben. Auf der anderen Seite ist es für Führungskräfte aus der Distanz schwieriger, die Mitarbeiter zu motivieren.¹⁶⁹ Um den Mitarbeiter durch die Möglichkeit auf Homeoffice zu binden und trotzdem zu motivieren, empfiehlt sich die Einführung von hybriden Arbeitsmodellen. Bei dieser Form handelt es sich um eine Kombination aus klassischen und virtuellen Arbeitssystemen, welche Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort ermöglichen soll. Je nach den Bedürfnissen des Mitarbeiters kann das Modell individuell ausgelegt werden, um größtmögliche Motivation und Bindung sicherzustellen.¹⁷⁰ Unter Berücksichtigung der Digitalisierung kann davon ausgegangen werden, dass Arbeitsplätze in Zukunft primär hybrid realisiert werden. Somit gewinnt Homeoffice immer mehr an Bedeutung und kann bei potenziellen Arbeitnehmern zur Entscheidung für das Unternehmen beitragen.¹⁷¹

¹⁶⁸ Vgl. Tümler 2022, 7

¹⁶⁹ Vgl. Sodexo, www.sodexo.at, [Stand 13.06.2022]

¹⁷⁰ Vgl. Lindner 2022, 5

¹⁷¹ Vgl. ebd., 17 f.

4 Mitarbeitermotivation und -bindung in der aktuellen Unternehmenspraxis

Im vorherigen Kapitel wurden bereits ausgewählte Motivationsinstrumente und Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung vorgestellt. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der aktuellen Unternehmenspraxis. Demnach werden Handlungsempfehlungen in Bezug auf die arbeitenden Generationen ausgesprochen. Es wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden.

4.1 Generationenvergleich

In Hinblick auf die heutige Unternehmenswelt finden sich verschiedene Generationen unter den aktuellen Erwerbstätigen. Die folgende Abbildung soll einen Überblick über die Generationen unter Berücksichtigung der Erwerbsphase geben.¹⁷²

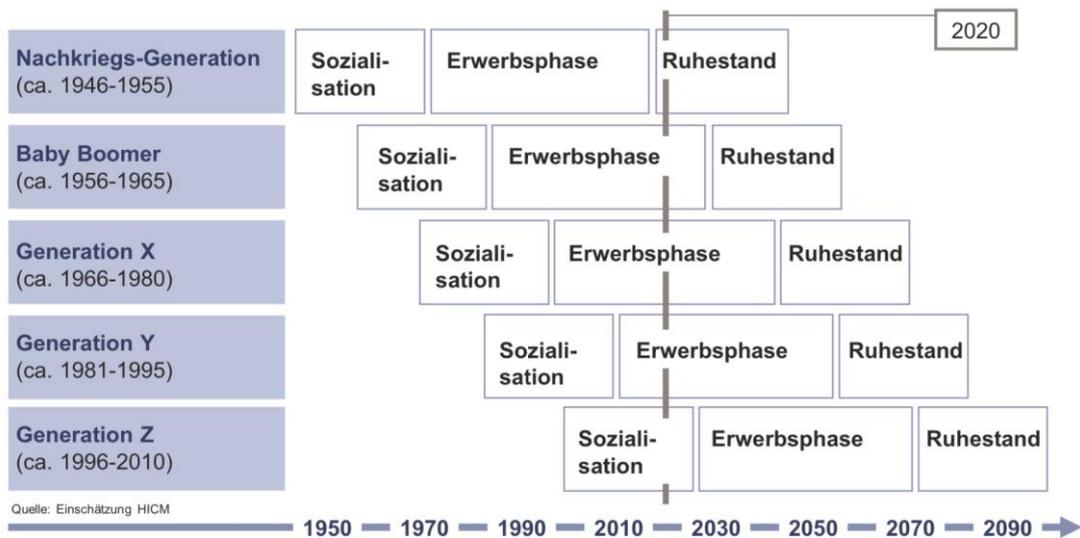


Abbildung 9: Generationen-Tableau.¹⁷³

¹⁷² Vgl. Abbildung 9

¹⁷³ Klaffke 2021, 20

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, befindet sich die Nachkriegsgeneration bereits im Ruhestand und ist daher für diese Arbeit nicht weiter relevant. Die Baby-Boomer-Generation umfasst alle Jahrgänge von 1956 bis 1965 und ist den anderen Generationen zahlenmäßig überlegen. „Mit langen Betriebszugehörigkeiten sind sie gut vernetzt, besetzen immer noch einen Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und Politik und bestimmen damit das gesellschaftliche Leben maßgeblich.“¹⁷⁴ Bis zum Jahr 2030 wird die Baby-Boomer-Generation vollständig in den Ruhestand gehen und somit auch die Zahl der Erwerbstätigen sinken.¹⁷⁵ Aufgrund der hohen Geburtenrate mit entsprechend hohem Wettbewerb mussten die Arbeitnehmer dieser Generation durch Kompetenzen und hochwertige Netzwerke herausstechen.¹⁷⁶ Allgemein betrachtet strebt die Baby-Boomer-Generation nach materiellem Erfolg und gesellschaftlichem Ansehen. Die vorherrschenden Werte sind dabei Leistung, Ehrgeiz, Erfolg und die Abneigung gegenüber Autorität.¹⁷⁷ Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu überschreiten, werden Anreizsysteme für die Baby-Boomer nicht weiter ausgeführt.

Die Generation X ist zwischen 1966 und 1980 geboren und nimmt mit dem Ruhestand der Baby-Boomer zunehmend die Führungspositionen ein. Aufgrund des mittleren Alters können Kindererziehung oder Pflege der Eltern Bestandteile des täglichen Lebens sein.¹⁷⁸ In Anbetracht dessen streben Arbeitnehmer der Generation X im Gegensatz zu den Baby-Boomern verstärkt nach einer Work-Life-Balance.¹⁷⁹ Durch die bereits vorangeschrittene Erfahrung handelt es sich meist um etablierte Fach- und Führungskräfte.¹⁸⁰

Zwischen 1981 und 1995 ist die Generation Y geboren. Bei dieser Generation handelt es sich im Wesentlichen um die Kinder der Baby-Boomer.¹⁸¹ Die Entwicklung und Verbreitung des Internets hat die Kindheit und Jugend der Generation Y maßgeblich

¹⁷⁴ Klaffke 2021, 21

¹⁷⁵ Vgl. ebd.

¹⁷⁶ Vgl. Jobst-Jürgens 2020, 16

¹⁷⁷ Vgl. Hungenberg/ Wulf 2021, 244

¹⁷⁸ Vgl. Klaffke 2021, 22

¹⁷⁹ Vgl. Jobst-Jürgens 2020, 47

¹⁸⁰ Vgl. Krüger 2016,

¹⁸¹ Vgl. Klaffe 2021, 22

beeinflusst. Der stärker ausgeprägte Freiheitsdrang ist auf die europäische Liberalisierung zurückzuführen. Dadurch wurde es den Menschen ermöglicht, mittels freien Personenverkehrs europa- und weltweit zu reisen. Durch das Reisen und die Digitalisierung entwickelten sich die Globalisierung und die damit verbundene Weltoffenheit und Toleranz gegenüber anderen Kulturen, Religionen sowie Sexualität. Es wurde zudem mehr Wert auf eine längere Berufsausbildung oder Studium gelegt, was zum einen auf den steigenden Wohlstand und zum anderen auf die vielfältige Bildungslandschaft zurückzuführen ist.¹⁸² Auch die Unsicherheiten des Arbeitsmarktes haben den Bildungsgrad stark beeinflusst. Durch die längere und vielseitige Bildung konnte sich die Generation Y viele berufliche Optionen schaffen. Mit der Weltfinanzkrise kam es zu Fachkräfteengpässen, wodurch ein Arbeitnehmermarkt entstand. So war es bis zur Corona-Krise qualifizierten Fachkräften möglich, deren Ansprüche und Vorstellungen frei zu äußern.¹⁸³ Des Weiteren kann der Generation Y Teamorientierung und Flexibilität gegenüber Veränderungen zugeschrieben werden. Im Sinne der Loyalität gilt diese meist mehr der Tätigkeit selbst als dem Arbeitgeber.¹⁸⁴

Die Generation Z, auch Generation Internet oder „Digital Natives“ genannt, umfasst alle Menschen mit dem Geburtsjahr zwischen 1996 und 2010. Während die Generation Y erst in der Jugend mit dem Internet konfrontiert wurde, wuchs die Generation Z bereits größtenteils damit auf. „Diese Generation wird, durch die in den letzten Jahren stattgefundene Erziehungsaufklärung, vermehrt bedürfnisorientiert heranwachsen.“¹⁸⁵ Es handelt sich vorwiegend um Kinder der Generation X, die meist noch mit der schulischen Bildung beschäftigt sind. Ältere Vertreter dieser Generation sind bereits am Anfang des beruflichen Werdegangs. Über prägende Ereignisse und deren Auswirkungen kann noch keine genaue Aussage getroffen werden. Dennoch können die Flüchtlingskrise, der Brexit, die „Fridays-for-Future“-Bewegung sowie die Corona-Pandemie zu den wesentlichen Geschehnissen gezählt werden. Durch die Corona-Pandemie kam es zu tiefgreifenden Veränderungen wie Online-Unterricht und -Vorlesungen und dem Verzicht

¹⁸² Vgl. Schulenburg 2016, 10-17

¹⁸³ Vgl. Klaffke 2021, 23

¹⁸⁴ Vgl. Krüger 2016, 46

¹⁸⁵ Jobst-Jürgens 2020, 16

auf Erfahrungen im Zuge von Schüleraustauschen und Auslandssemestern. Die Berufschancen werden aufgrund der Pandemie und dem damit verbundenen Nachwuchsmangel wohl besser sein als jemals zuvor.¹⁸⁶

Es ist jedoch anzumerken, dass die Geburts- und Endjahrgänge der Generationen von Autor zu Autor unterschiedlich gesetzt werden. Die wesentlichen Unterschiede der Generationen lassen sich nicht nur durch die Jahreszahl, sondern auch unter Berücksichtigung des aktuellen Lebensalters bestimmen. Die genannten Werte der Generationen sollen nur Anhaltspunkte darstellen und sind keinesfalls streng eingegrenzt.¹⁸⁷ Die Autorin Shanna Dick befasste sich in einer Studie mit den Unterschieden der Generationen in Hinblick auf die Mitarbeitermotivation. Laut ihren Erkenntnissen ist die individuelle Ausrichtung der Maßnahmen ausschlaggebend und sollte daher mehr Beachtung finden, als die allgemeinen Generationsunterschiede.¹⁸⁸ Im Folgenden wird auf materielle und immaterielle Anreizsysteme der Generation X, Y und Z eingegangen.

4.2 Generation X

Mitarbeiter der Generation X befinden sich bereits länger in einem Beschäftigungsverhältnis und werden im Allgemeinen als selbstbewusst und pragmatisch eingestuft.¹⁸⁹ Im Jahr 2020 nahm die Generation X 36,4% der Erwerbstätigen ein und ist somit am stärksten vertreten.¹⁹⁰ Im Gegensatz zu Mitarbeitern der vorherigen Generationen sind diese eher bereit, den Arbeitsplatz aufgrund unangemessener Bezahlung zu wechseln. Daher ist besonders auf eine leistungsgerechte Entlohnung zu achten. In Hinblick auf das Lebensalter dieser Generation (42–56 Jahre) haben materielle Anreize einen besonders hohen Wert. Sowohl die Versorgung der Familie als auch die eigene Altersvorsorge sind wesentliche Bedürfnisse dieser Generation. Um sowohl die Motivation als auch die Bindung zu stärken, sollte der Arbeitgeber auf die persönlichen Bedürfnisse eingehen. So können Belastungen vorgebeugt und die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit gesichert

¹⁸⁶ Vgl. Klaffke 2021, 23 f.

¹⁸⁷ Vgl. Krüger 2016, 46 f.

¹⁸⁸ Vgl. Dick 2019, 10

¹⁸⁹ Vgl. Oertel 2021, 72 f.

¹⁹⁰ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 4

werden.¹⁹¹ Eine quantitative Studie von Jobst-Jürgens in Bezug auf das Entgelt hat einige neue Erkenntnisse gebracht. Die Generation X legt im Vergleich zu den anderen Generationen am wenigsten Wert auf einen zusätzlichen variablen Anreiz bei der Übernahme von mehr Verantwortung. Die Studie hat ebenfalls ergeben, dass 54,82% der Generation X auf einen Gehaltsanteil verzichten würde, wenn dies mehr Freizeit zur Folge hätte. Von den Befragten haben 38,0% der Generation angegeben, dass sie ein hohes Gehalt interessanten Aufgaben vorziehen würden. Die anderen Generationen lagen nur knapp dahinter.¹⁹² Von den bereits in Kapitel 3.2.2 vorgestellten Zusatzleistungen können einige Anwendung finden. Um die persönlichen Präferenzen in Bezug auf Entlohnung und Zusatzleistungen miteinzubeziehen, sollten diese durch das bereits erläuterte Cafeteria-System ermittelt werden. Dies sollte generationenübergreifend beachtet werden.¹⁹³

In Anbetracht der Arbeitsweise und Führung legt die Generation X einen hohen Wert auf Freiräume bezüglich der Aufgabenerfüllung. Freie, selbstständige Arbeitseinteilung hat bei dieser Generation eine große Motivationswirkung. Da der Familie eine besondere Relevanz zugeschrieben wird, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vom Unternehmen sicherzustellen. Aus diesem Grund können Home-Office, Betriebskindergärten, aber auch flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten geeignete Maßnahmen sein. Führungskräfte sollten jedoch klare Grenzen setzen und die leistungsorientierten Mitarbeiter dieser Generation vor Überforderung schützen. Die Gestaltung von Organisationsstrukturen, gleichmäßiger Aufgabenverteilung und die Vorbeugung von Stress liegt im Aufgabenbereich der Führung. Daher sollte auf die Einhaltung der Arbeits- und Pausenzeiten sowie die Einlösung der Urlaubstage geachtet werden. Andernfalls kann dies zum einen zu schlechterer Leistung und zum anderen zu psychischen und physischen Beeinträchtigungen führen.¹⁹⁴

¹⁹¹ Vgl. Oertel 2021, 72 f.

¹⁹² Vgl. Jobst-Jürgens 2020, 64-68

¹⁹³ Vgl. Klaus/ Schneider 2016, 180

¹⁹⁴ Vgl. Oertel 2021, 72-74

Angesichts der Karriereentwicklung könnten Konflikte mit der Generation Y auftreten. Aufgrund des angehenden Ruhestands der Baby-Boomer nehmen Mitarbeiter der Generationen X und Y zunehmend die Führungspositionen ein. Ein erweitertes Angebot von Karrieremöglichkeiten kann zur Vorbeugung innerbetrieblicher Wettbewerbe beitragen. Durch das Übertragen von mehr Verantwortung wird dem Mitarbeiter das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung vermittelt. Es können beispielsweise Fach- und Projektkarrieren geschaffen werden. Damit verbunden sind die Erweiterung des Verantwortungsbereichs, höheres Ansehen und dementsprechende Vergütung. Die Förderung von Fachgebiets- oder Aufgabenwechsel durch Instrumente wie Job Enlargement, Job Enrichment oder Job Rotation (siehe Kapitel 3.3.2) können Monotonie vorbeugen. „Längerfristig ausgerichtete Maßnahmen, wie strukturierte Karriereplanung, betriebliche Altersvorsorge oder Lebensarbeitszeitkonten, entsprechen dem ‚Xer‘ Sicherheitsbedürfnis, signalisieren Wertschätzung und verstärken so die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen.“¹⁹⁵ Eine Studie von Wörwag und Cloots aus dem Jahr 2015 machte bereits die Relevanz der Aufgabenerweiterung deutlich. In Hinblick auf einen frühzeitigen Berufsausstieg gaben 72% der Befragten an, mit einem abwechslungsreichen Arbeitsportfolio bis zur Pensionierung arbeiten zu wollen. 66% der Befragten würden auch darüber hinaus arbeiten, wenn eine Bereicherung des Arbeitsinhaltes stattfinden würde.¹⁹⁶

4.3 Generation Y

Die Generation Y lag im Jahr 2020 bei einem Anteil von rund 30,6% der Erwerbstätigen und ist somit am zweitstärksten in Unternehmen vertreten.¹⁹⁷ Die Generation Y ist ähnlich der Generation X von starkem Selbstbewusstsein geprägt. Unter Berücksichtigung dieser Eigenschaft und der damit (teils) einhergehenden Selbstüberschätzung wird ein verhältnismäßig hohes Gehalt erwartet.¹⁹⁸ „Es gibt einen guten Ansatz, die hohe Kompensationserwartung der Generation Y und unternehmerisches Personalkostenbe-

¹⁹⁵ Oertel 2021, 74

¹⁹⁶ Vgl. Wörwag/ Cloots 2020, 146

¹⁹⁷ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 4

¹⁹⁸ Vgl. Schulenburg 2016, 95

wusstsein in Einklang zu bringen.¹⁹⁹ Dabei sollten neben dem Grundgehalt leistungsba-
sierte Prämien und Zusatzleistungen ausgeschrieben werden. Das Grundgehalt bleibt
bis auf wirtschaftliche Schwankungen gleich, Zusatzleistungen werden jedoch nur bei
besonderer Leistung gewährt. Dies ist vor allem aufgrund der Abstumpfung von extrin-
sischen Anreizen zu beachten. Werden die Belohnungen unabhängig der Leistung
gewährt, tritt schnell ein Gewöhnungseffekt auf und die motivationale Wirkung wird ver-
fehlt. Sobald monetäre Anreize als Grund für das Handeln (Arbeiten) gesehen werden,
rückt die Freude an der Arbeit und somit die intrinsische Motivation in den Hintergrund.
Aus diesem Grund muss der Leistungsbezug in jedem Fall berücksichtigt werden. Für
das Unternehmen würde dies ansonsten mit höheren Kosten bei eventuell sinkender
Leistung verbunden sein.²⁰⁰ Bei der bereits erwähnten Studie von Jobst-Jürgens stellte
sich heraus, dass die Generation Y eher mehr Verantwortung übernehmen würde, wenn
dies durch variable Anreize belohnt wird. Jedoch würde bei dieser Generation am ehes-
ten auf einen Gehaltsanteil verzichtet werden, wenn dies mehr Freizeit bedeute. Die
Entscheidung zwischen interessanten Aufgaben und einem hohen Gehalt fiel, ebenso
wie bei der Generation X, überwiegend auf die Vergütung.²⁰¹

In Hinblick auf die Mitarbeiterführung ist eine passiv-steuernde Führung empfehlenswert.
Aufgrund der bereits vorwiegend motivierten und selbstständigen Generation ist nur in
Ausnahmefällen das Einschreiten der Führungskraft von Nöten. Strenge Vorschriften
und regelmäßiges, aktives Einschreiten der Führungskraft könnte daher die Motivation
sinken lassen. Jedoch ist auch zu beachten, dass nicht jedes Mitglied der Generation Y
ohne weitere Eingriffe der Führungskraft motiviert ist und selbstständig gute Leistungen
erbringt. Daher sollten Führungskräfte immer auf die individuellen Einstellungen der Mit-
arbeiter achten und diese möglichst sanft fördern. In Anbetracht von Freiräumen und
Verantwortungsspielräumen sollte die Führungskraft ein kooperatives Verhalten an den
Tag legen. Ist das Verhalten des Mitarbeiters daraufhin ebenfalls kooperativ, können die
Freiräume ohne Bedenken bestehen bleiben. Ist dies jedoch nicht der Fall, kann davon
ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter die Freiräume ausnutzt und eine aktivere

¹⁹⁹ Schulenburg 2016, 115

²⁰⁰ Vgl. ebd., 115 f.

²⁰¹ Vgl. Jobst-Jürgens 2020, 64-68

Führung benötigt.²⁰² Ein weiteres Merkmal der Generation Y ist die geringe Machtdistanz. Stellt sich der Mitarbeiter als verantwortungsbewusst und kompetent heraus, kann das Übertragen von Führungsaufgaben dem entgegenkommen. So können u.a. die Handlungsgrundlagen des Mitarbeiters gestärkt werden.²⁰³

Mitarbeiter der Generation Y verfügen aufgrund des großen Bildungsangebots meist über ein hohes Ausbildungsniveau. Wird von diesem Idealbild ausgegangen, gehören Bildung und Weiterbildung der Normalität an. Demnach ist das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen nur dann sinnvoll, wenn die tatsächlichen Kompetenzen nicht mit den Kompetenzanforderungen übereinstimmen. Durch eine nicht zielgerichtete Verteilung von Weiterbildungsmaßnahmen entstehen überflüssige Kosten bei keinerlei Nutzen.²⁰⁴ Abgesehen von Weiterbildungsmaßnahmen kann der leistungsorientierte Mitarbeiter durch die Instrumente Job Enlargement, Job Enrichment sowie Job Rotation gefördert werden. Welches dieser Modelle für den Mitarbeiter am besten geeignet ist, sollte ebenfalls individuell abgestimmt werden.²⁰⁵

Die Altersklasse dieser Generation liegt zwischen 27 und 41 Jahren. Die Familienplanung oder Kindererziehung aber auch weitere Freizeitwünsche können einen wesentlichen Bestandteil des Privatlebens ausmachen. Auch bei dieser Generation empfehlen sich Werkzeuge, die eine Work-Life-Balance und somit das Nachgehen von privaten Bedürfnissen ermöglichen. Gleich den anderen Generationen können sämtliche flexible Modelle angesichts Arbeitszeit und -ort eingesetzt werden. Das Unternehmen sollte dabei selbst entscheiden, ob es diese auch leistungsunabhängig gewährt. Solange auch hier die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, kann von einer motivierenden und bindenden Wirkung ausgegangen werden.²⁰⁶

²⁰² Vgl. Schulenburg 2016, 21 f.

²⁰³ Vgl. ebd., 110

²⁰⁴ Vgl. ebd., 199-206

²⁰⁵ Vgl. ebd., 42

²⁰⁶ Vgl. ebd., 131-134

4.4 Generation Z

Die Generation Z ist mit maximal 25 Jahren noch nicht, beziehungsweise gerade erst, in das Berufsleben eingestiegen. 2020 lag der Prozentsatz dieser Generation bei nur 9,5%.²⁰⁷ Aus diesem Grund beschränken sich empirische Studien zu Anforderungen an den Arbeitgeber auf ein Minimum. Jedoch stellt diese Generation die Arbeitnehmer der Zukunft dar und ist ein Wegweiser für neue Arbeitswelten.²⁰⁸ Auch die Problematik des Fachkräftemangels unterstreicht die Bedeutung dieser Generation für Arbeitgeber. Aufgrund des anstehenden „War for Talents“ sollten sich Unternehmen der Bedürfnisse der jungen Generation bewusst werden und diese auch zu befriedigen versuchen.²⁰⁹

Die Beziehung der jungen Generation zu den Eltern gestaltet sich als weniger konservativ; die Erziehung ist meist auf Augenhöhe.²¹⁰ Genau diese Ansprüche werden auch gegenüber der Führungskraft geltend gemacht. Dabei sollte die Führungskraft als Coach und Mentor fungieren und flache Unternehmenshierarchien fördern.²¹¹ Hinsichtlich der geringen Berufserfahrung dieser Generation ist besonders auf das Instrument des Feedbacks zurückzugreifen. Je unerfahrener der Mitarbeiter ist, desto regelmäßiger sollten Feedbackgespräche stattfinden. Dabei geht es nicht nur um die Korrektur fehlerhaften Verhaltens, sondern insbesondere um die Wertschätzung von richtigem Verhalten und der damit verbundenen Steigerung der Selbstsicherheit.²¹²

Des Weiteren untersuchte die Nebenjob-Plattform Zenjob die Anforderungen der jungen Arbeitnehmer an die Unternehmen. Laut dieser Studie stellen sich Ehrlichkeit und offene Kommunikation der Vorgesetzten als wichtigste Aspekte heraus. Danach folgen ein gutes Gehalt sowie Offenheit für neue Ideen und Konzepte.²¹³ Hinsichtlich der Studie von Jobst-Jürgens würde die Generation Z am ehesten mehr Verantwortung übernehmen, wenn dies einen variablen Gehaltsanteil einbringen würde. Dem Wunsch nach Freizeit

²⁰⁷ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 4

²⁰⁸ Vgl. ebd., 1 f.

²⁰⁹ Vgl. Schröder-Kunz 2019, 187

²¹⁰ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 1 f.

²¹¹ Vgl. ebd., 33 f.

²¹² Vgl. ebd., 35 f.

²¹³ Vgl. Zenjob, www.zenjob.com, [Stand 14.06.2022]

wird hingegen weniger Relevanz zugeschrieben. Das Angebot von weniger Gehalt und dafür mehr Freizeit ist für diese Generation eher weniger von Bedeutung. Zudem zieht die Mehrheit der Generation nach dieser Studie ein hohes Gehalt interessanter Aufgaben vor. Diese Ergebnisse bestätigen die Relevanz des angemessenen bzw. hohen Entgelts sowie zusätzlichen materiellen Anreizen für die Generation Z.²¹⁴ Die Bedeutung des Gehalts kann auch durch die zunehmende Unsicherheit in Bezug auf die Altersvorsorge erklärt werden. Dies sollte vom Unternehmen stets beachtet werden. Führungskräfte sollten sich daher für ein faires Entlohnungssystem einsetzen.²¹⁵

Junge Mitarbeiter haben mit dem Berufseinstieg eine lange Karrierelaufbahn vor sich. Fehlende Erfahrungen machen es jungen Generationen schwerer, den Beitrag der eigenen Arbeit zu den Unternehmenszielen zu erkennen. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit hat besonders bei jungen Mitarbeitern einen großen Einfluss auf Leistung, Motivation und Bindung. Daher sollten Vorgesetzte und Führungskräfte dafür sorgen, dass der Zusammenhang der eigenen Leistung mit dem Organisationserfolg regelmäßig kenntlich gemacht wird.²¹⁶ Das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen und Traineeprogrammen ist ebenfalls von großer Bedeutung für die Bindung der jungen Generation. Nach einer Befragung stellte sich heraus, dass sich fast jeder fünfte Arbeitnehmer aufgrund geringer Weiterbildungsmöglichkeiten nach einer neuen Beschäftigung umsieht.²¹⁷

Nachdem sich die Generation Y nach einer Work-Life-Balance sehnt, ist bei der Generation Z Work-Life-Separation von besonderer Relevanz. Demnach strebt die Generation nach einer strikten Trennung von Beruf und Privatleben. Jedoch basiert diese Annahme auf den Werten und Entwicklungen in der Arbeitswelt, empirische Daten wurden dazu nicht erhoben. Flexible Arbeitszeiten sind dennoch relevant und sollten vom Unternehmen angeboten werden.²¹⁸ Die Studie von Zenjob hat sich ebenfalls mit der Einstellung dieser Generation zur Work-Life-Balance beschäftigt. Nach dieser Studie spalten sich die Meinungen der Generation gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen. Rund 50% der

²¹⁴ Vgl. Jobst-Jürgens 2020, 64-67

²¹⁵ Vgl. Schröder-Kunz 2019, 192

²¹⁶ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 37 f.

²¹⁷ Vgl. Effectory, www.effectory.com, [Stand 18.06.2022]

²¹⁸ Vgl. Schlotter/ Hubert 2020, 56

Befragten wünschen sich vom Arbeitgeber feste und geregelte Arbeitszeiten, die anderen 50% äußerten das Bedürfnis nach Flexibilität. Die strikte Trennung von Beruf und Privatleben ist für 78% der Befragten relevant. Auf der anderen Seite haben 70% der Befragten kein Problem damit, auch im Urlaub erreichbar zu sein. Dafür ist ihnen flexibles Arbeiten in Bezug auf die Zeiteinteilung mit 83% von wesentlicher Bedeutung. Jeder Zweite der Befragten gab jedoch an, dass ihm die selbstständige Zeiteinteilung in der Praxis noch Schwierigkeiten bereitet. „Die andere Hälfte unter ihnen sprach sich zudem dafür aus, dass Mentoring und belastbare Rahmenstrukturen von Unternehmen ihnen hierbei helfen würden.“²¹⁹

²¹⁹ Zenjob, www.zenjob.com, [Stand 18.06.2022]

5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Bachelorarbeit hat das Themenfeld der aktuellen Mitarbeitermotivation und -bindung untersucht. Die Forschungsfrage „Welche ausgewählten Motivationsinstrumente können heutzutage zur Motivation und Bindung des Mitarbeiters beitragen?“ stellte die Grundlage dieser Untersuchung dar.

Motivation kann die Leistung, Zufriedenheit und Bindung des Mitarbeiters maßgeblich beeinflussen. Durch den zunehmenden Arbeitnehmermarkt und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel, ist das Sicherstellen der Motivation durch geeignete Maßnahmen ausschlaggebend. Folgen wie Fluktuation, Arbeitsausfälle und unternehmensschädliches Handeln sind nur wenige Beispiele, welche die Relevanz der Mitarbeitermotivation und -bindung verdeutlichen. Auch wenn die Anforderungen an die Führungskraft in ihrer Komplexität schwer zu realisieren sind, lohnt sich die Umsetzung in Anbetracht der positiven Auswirkungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass intrinsische Motivation den Grundbaustein für die Arbeitsmotivation darstellt. In Hinblick auf eine nachhaltige, langfristige Wirkung ist die intrinsische Motivation von besonderer Relevanz. Da nicht jeder Mitarbeiter aus Spaß an der Tätigkeit motiviert ist, empfiehlt es sich, zusätzlich extrinsische Anreize zu setzen. Um jedoch die Bedürfnisse des Menschen und die Entstehung von Motivation zu verstehen, wurden zunächst ausgewählte Motivationstheorien veranschaulicht und untersucht. Die Bedürfnispyramide nach Maslow sowie die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg gehören zu den Inhaltstheorien der Motivation und liefern Anhaltspunkte zu den menschlichen Bedürfnissen und deren Herkunft. Bei genauerer Untersuchung lässt sich jedoch feststellen, dass diese aufgrund fehlender oder geringer empirischer Grundlage von Führungskräften lediglich als Leitfaden genutzt werden können. Die VIE-Theorie nach Vroom und die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham geben hingegen nähere Einblicke in die Entstehung, Ausrichtung sowie Intensität des menschlichen Handelns. Diese sind deutlich komplexer aufgestellt und haben im Gegensatz zu den Inhaltstheorien empirische Forschungen zur Grundlage. In der Praxis ist jedoch stets eine individuelle Auslegung zu beachten.

Angesichts der strategischen Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung lässt sich festhalten, dass ein gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, eine marktgerechte

Entlohnung, Zusatzleistungen, gute Personalführung sowie Personalentwicklung besonders relevant sind. Um ausgewählte Handlungsempfehlungen so individuell wie möglich aussprechen zu können, haben stereotypisierte Generationenbilder Verwendung gefunden. Ein erster Vergleich der Generationen sollte die wesentlichen Ereignisse, Merkmale sowie Einstellungen verdeutlichen. Unter Berücksichtigung des baldigen Renteneintritts der Baby-Boomer wurde lediglich auf die Generationen X, Y und Z eingegangen. Es stellte sich heraus, dass materielle Anreize für Arbeitnehmer der Generation X von besonderer Bedeutung sind. Dies ließ sich auf die in dieser Altersklasse relevanten Aspekte der Kindererziehung oder der eigenen Altersvorsorge zurückführen. Des Weiteren wird auch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Durch das Angebot von flexiblen und individuell abgestimmten Arbeitsmodellen sollte die Führungskraft auf dieses Bedürfnis eingehen. Aufgrund der bereits langjährigen Berufslaufbahn können sich Freiheiten bei der Aufgabenerfüllung positiv auf die Motivation und Bindung auswirken. Aufgabenerweiterungen tragen zusätzlich zur Vermeidung von Monotonie bei. Die Generation Y ist durch ausgeprägtes Selbstbewusstsein gekennzeichnet. Um einen Gewöhnungseffekt zu vermeiden, sind leistungsorientierte monetäre Anreize zu empfehlen. Weiterbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitsmodelle können auch hier zu einer gesteigerten Motivation und Bindung beitragen. Die Generation Z macht zwar aktuell den kleinsten Anteil der Erwerbstätigen aus, wird jedoch in Zukunft aufgrund des Fachkräftemangels von besonderer Relevanz für Unternehmen sein. Unter Berücksichtigung der noch geringen Anzahl an Studien konnten auch hier Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden. In Hinblick auf die Führung sollte der Arbeitgeber diese Generation als Coach und Mentor führen. Regelmäßiges Feedback ist aufgrund der geringen Berufserfahrung ausschlaggebend. Auch hier können Weiterbildungsmaßnahmen zur Motivation und Bindung beitragen.

Im Zuge dieser Arbeit wurde deutlich, welche ausgewählten Motivations- und Bindungsmaßnahmen in der heutigen Unternehmenswelt von besonderer Bedeutung sind. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen geben hilfreiche Anhaltspunkte zur gezielten Ausrichtung der möglichen Instrumente und Maßnahmen. Die o.g. Forschungsfrage konnte im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden. Bei der Motivationspsychologie handelt es sich um ein großes Forschungsgebiet. Aufgrund des geringen Umfangs konnte daher nur auf ausgewählte Motivationstheorien und -maßnahmen eingegangen werden. Eine darauf aufbauende Forschungsarbeit könnte die Motivation und Bindung der verschiedenen Generationen mithilfe von Experten- oder Leitfadengesprächen in einem ausgewählten Unternehmen untersuchen.

Literaturverzeichnis

Monographien

Albrecht, Arnd: Zukunftsgerecht führen. Plena-Leadership – die Synthese von Management, Neurowissenschaft und Psychologie. Wiesbaden 2021.

Becker, Florian: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin 2019.

Brandstätter, Veronica/ Schüler, Julia/ Puca, Rosa Maria/ Lozo, Ljubica: Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor. Berlin 2018.

Endriss, Lilo: Aufblühen oder Verwelken? Chancen und Risiken der kreativen Selbstverwirklichung. Wiesbaden 2021.

Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 4. Auflage, Wiesbaden 2019.

Fritz, Stefan/ Schneider, Hans J.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. 9., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2021.

Helmold, Marc: Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Wiesbaden 2022.

Hillebrecht, Steffen: Perspektivenorientierte Personalwirtschaft. Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. Wiesbaden 2021.

Hoff, Andreas: Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis. Essentials, 2. Auflage, Wiesbaden 2021.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018.

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende. 6. Auflage, Berlin 2021.

Jobst-Jürgens, Vanessa: New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden 2020.

- Kanning, Uwe Peter: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin Heidelberg 2017.
- Lindner, Dominic: Hybride Arbeitswelt. Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office. Essentials, Wiesbaden 2022.
- Michalke, Achim: Mitarbeiterführung. Führen als integrative Tätigkeit. Wiesbaden 2021.
- Sass, Enrico: Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden 2019.
- Schirmer, Uwe/ Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung. BA Kompakt, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin 2016.
- Schlick, Christopher/ Bruder, Ralph/ Luczak, Holger: Arbeitswissenschaft. 4. Auflage, Berlin 2018.
- Schlotter, Lorenz/ Hubert, Philipp: Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider. Essentials, Wiesbaden 2020.
- Schröder-Kunz, Sabine: Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Wiesbaden 2019.
- Schulenburg, Nils: Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. FOM-Edition, Wiesbaden 2016.
- Stock-Homburg, Ruth/ Groß, Matthias: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2019.
- Thommen, Jean-Paul/ Achleitner, Ann-Kristin/ Gilbert, Dirk Ulrich/ Hachmeister, Dirk/ Jarchow, Svenja/ Kaiser, Gernot: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 9., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2020.
- Treier, Michael: Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit. Berlin 2019.
- Zoller, Karen/ Nussbaumer, Paul: Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln. Wiesbaden 2019.

Sammelbände

Blickle, Gerhard: Personalentwicklung. In: Nerdinger, Friedemann W./ Blickle, Gerhard/ Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2019, 326-351.

Bremi, Renée/ Negri, Christoph/ Werkmann-Karcher, Birgit/ Nordmann, Daniel/ Beutter, Claudia: Personalgewinnung, Entwicklung und Trennungsmanagement. In: Lippmann, Eric/ Pfister, Andres/ Jörg, Urs (Hrsg.): Handbuch. Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2019, 519-601.

Breyer, Silvia/ Katz, André: Mitarbeiterführung. In: Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea (Hrsg.): Mitarbeitermotivation ist lernbar. 2. Aufl., Berlin 2018, 212-221.

Est, Volker/ Breyer, Silvia/ Katz, André: Personalentwicklung. In: Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea (Hrsg.): Mitarbeitermotivation ist lernbar. 2. Aufl., Berlin 2018, 152-171.

Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018, 1-9.

Heckhausen, Heinz/ Scheffer, David: Eigenschaftstheorien der Motivation. In: Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2018, 50-78.

Hernandez, Jessica/ Roßberg, Christopher: Work-Life-Balance der Mitarbeitenden stärken – Ein überholtes Konstrukt? In: Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea (Hrsg.): Mitarbeitermotivation ist lernbar. 2. Auflage, Berlin 2018, 224-234.

Hübler, Michael: Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten. Wiesbaden 2022.

Klaffke, Martin: Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2. Auflage, Wiesbaden 2021, 3-40.

Klaus, Hans/ Schneider, Hans J.: Motivation gestern, heute und morgen. In: Klaus, Hans/ Schneider, Hans J. (Hrsg.): Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12. Auflage, Wiesbaden 2016, 163-185.

Nerdinger, Friedemann W.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, Friedemann W./ Blickle, Gerhard/ Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2019, 464-483.

Oertel, Jutta: Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. 2. Auflage, Wiesbaden 2021, 47-75.

Roth, Gerhard/ Regnet, Erika/ Mühlbauer, Bernd H.: Organisationskultur und Motivation. In: Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea (Hrsg.): Mitarbeitermotivation ist lernbar. 2. Aufl., Berlin 2018, S. 23-52.

Wörwag, Sebastian/ Cloots, Alexandra: Gut zu wissen: Wie soll sich die Arbeit aus sicht der Mitarbeitenden entwickeln. In: Wörwag, Sebastian/ Cloots, Alexandra (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices. 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2020, 127-162.

Zeitschriften

Dick, Shanna: Generational Similarities in Work Values of Generations X, Y and Z. In: Journal of Human Resource Management, Nr. 2/2019, 10-27.

Tümler, Mareike: Hybrides Arbeiten. So sichern Sie die Produktivität bei Remote Work. In: Frankfurter Allgemeine Personaljournal, Nr. 03/2022, 7.

Yousaf, Saira/ Latif, Madiha/ Aslam, Sumaira/ Saddiqui, Anam: Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. In: Middle-East Journal of Scientific Research, Nr. 10/2014, 1775-1786.

Internetquellen

Agentur Junges Herz: Personalentwicklungsmaßnahmen – Erfolg durch Bildung, <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/personalentwicklungsmassnahmen-erfolg-durch-bildung/>, [Stand 12.06.2022].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, PDF, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf>, [Stand 22.06.2022].

Effectory: Von den „Boomern“ bis zur Gen Z: Der Umgang mit den verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz, 10.03.2022, <https://www.effectory.com/de/wissen/von-den-boomern-bis-zur-gen-z-der-umgang-mit-verschiedenen-generationen-am-arbeitsplatz/>, [Stand 18.06.2022].

Ernst & Young: EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance, PDF, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf, [Stand 22.06.2022].

Gallup: Engagement Index Deutschland 2021, <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>, [Stand 22.06.2022].

Personalwissen: Führungsinstrumente – So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, 18.11.2021, <https://www.personalwissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/fuehrungsinstrumente-fuehrungskraft/>, [Stand 12.06.2022].

Statista: Was sind geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und setzen Sie diese in Ihrem Unternehmen bereits um? 25.01.2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682330/umfrage/umfrage-zu-wichtigen-massnahmen-zur-mitarbeiterbindung-und-deren-umsetzung/>, [Stand 12.06.2022].

Stellenmarkt: Jobsharing: Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer. <https://www.stellenmarkt.de/karrieremagazin/jobsharing>, [Stand 13.06.2022].

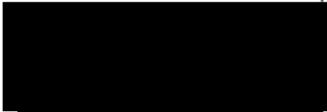
Zenjob: Zenjob Gen-Z-Studie: Das wünschen sich junge Arbeitnehmer*innen von ihrem Job, https://www.zenjob.com/wp-content/uploads/210629_PM_Gen-Z-Studie-1.pdf, [Stand 14.06.2022].

Zvoove: Anreizsysteme, <https://zvoove.com/was-ist/anreizsysteme-incentives>, [Stand 12.06.2022].

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Germering, 24.06.2022.


Isabel Gustat
