



BACHELORARBEIT

Herr
Benedikt Roeseler

**Tendenzen in der Mitarbeiter-
Motivation**
**Auswirkungen von Megatrends auf die
Mitarbeiter-Motivation**

2015

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Tendenzen in der Mitarbeiter- Motivation

Autor:

Herr Benedikt Roeseler

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM12wS2-B

Erstprüfer:

Prof. Dipl.-Kaufmann Günther Graßau

Zweitprüfer:

Dipl.-Kauffrau Corinna Remde

Bibliografische Angaben

Roeseler, Benedikt:

Tendenzen der Mitarbeiter-Motivation

41 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Unternehmen müssen in Zeiten der Digitalisierung und des Fachkräftemangels zunehmend darauf achten geeignetes Personal zu finden und dieses langfristig an das Unternehmen zu binden. Dafür sind Maßnahmen der Mitarbeiter-Motivation notwendig. Diese Maßnahmen unterliegen einem Wandel, der durch verschiedene Megatrends beeinflusst wird. Auf Grundlage der Methoden der Mitarbeiter-Motivation und der Selektion von sechs relevanten Megatrends findet eine Adaption dieser Themenpunkte statt. Dadurch werden die Tendenzen und Entwicklungen erfasst und analysiert.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Angaben	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problembeschreibung	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	1
1.3 Methode und Herangehensweise	2
1.4 Thematische Einordnung.....	2
2 Motivation	3
2.1 Begriffserklärung und Arten der Motivation	3
2.1.1 Extrinsische und intrinsische Motivation.....	4
2.2 Motivationstheorien.....	4
2.2.1 Inhaltstheorie der Motivation	5
2.2.2 Prozesstheorie der Motivation.....	8
2.2.3 Fazit zu den beschriebenen Motivationstheorien	12
2.3 Mitarbeiter-Motivation.....	12
2.3.1 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen.....	13
2.3.2 Motivation durch Führung.....	14
2.3.3 Anreizsysteme	16
3 Megatrends	18
3.1 Megatrends im Überblick.....	19
3.2 Trends im Bereich der HR	23
3.2.1 Talentmanagement	24
3.2.2 Employer Branding	25
3.2.3 Social Media Recruiting.....	26
4 Relevante Megatrends in Bezug auf die Mitarbeiter-Motivation	27
4.1 Wissensbasierte Ökonomie („War of Talents“).....	28
4.2 Neue digitale Kultur / Konnektivität	29
4.3 Demografischer Wandel.....	31

4.4	Globalisierung.....	34
4.5	Neue Stufe der Individualisierung.....	35
4.6	Wandel der Arbeitswelt / „New Work“	37
5	Praxisbeispiel: Maßnahmen der Mitarbeiter-Motivation bei der Vodafone GmbH	39
6	Fazit und Ausblick	41
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

Zum Beispiel – z.B.

Beziehungsweise – bzw.

unter anderem – u.a.

oben genannten – o.g.

Beispielsweise – bspw.

Human Resources – HR

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow 1970	6
Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren im Ansatz von Frederick Herzberger	8
Abbildung 3: Ermittlung der Anstrengungsbereitschaft nach Vroom	10
Abbildung 4: Rückkopplungsmodell nach Porter und Lawler	11
Abbildung 5: Wichtigste Aspekte der Personalarbeit für Personalverantwortliche im Jahr 2014	23
Abbildung 6: Megatrends – Wirtschaft	27
Abbildung 7: Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2015 (in Millionen)	31
Abbildung 8: Demografischer Wandel - Auswirkungen auf Unternehmen	33

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problembeschreibung

Unternehmen aus Industrie und Wirtschaft sind seit der fortschreitenden Digitalisierung stetig auf der Suche nach geeignetem Fachpersonal. Doch geeignetes Personal zu finden ist nur eine von vielen Herausforderungen. Viel wichtiger ist es, das neu gewonnene und bestehende Personal an sein Unternehmen langfristig zu binden. Und genau da bestehen in der deutschen Wirtschaft die Probleme. Das Handelsblatt schreibt in einem Artikel über den Engagement-Index 2013 der Gallup GmbH, dass „den deutschen Unternehmen bis zu 138 Milliarden Euro durch fehlendes Engagement verloren [ginge]“.¹ Diese Studie belegt, dass in vielen Firmen ein Umdenken entstehen muss. Mögliche Gründe für dieses Defizit können zum Beispiel (z.B.) die Globalisierung, die Digitalisierung und die damit verbundenen Änderungen in der Arbeitswelt oder der demografische Wandel sein, um nur ein paar Stichpunkte in diesem Zusammenhang zu nennen. Ziel muss es sein, diese Themenfelder aufzugreifen und zu bearbeiten. Denn wenn ein Unternehmen diese Trends ignoriert, ist es möglich, dass dieses Unternehmen im wachsenden Konkurrenzdruck nicht überlebt. Daher ist es wichtig die Produktivität und Innovationskraft stetig hoch zu halten. Das ist nur durch geeignete und motivierte Arbeitnehmer möglich.

1.2 Ziel der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit hat das Ziel, einen detaillierten Einblick in die Tendenzen der Motivation von Mitarbeitern zu geben. Die Tendenzen werden anhand von Megatrends und die damit verbundenen Veränderungen in der Arbeitswelt beschrieben.

¹ dpa. „Gallup-Studie: Fehlende Motivation kostet Firmen Milliarden.“ Handelsblatt, März 2013.

1.3 Methode und Herangehensweise

Die Arbeit wird mithilfe von Literaturrecherche bearbeitet. Dabei werden grundlegende Fachbegriffe aufgegriffen und detailliert erklärt und erläutert. Bei der Recherche für die Fachliteratur bezieht sich der Autor hauptsächlich auf Literatur aus Fachbüchern, Fachzeitschriften und dem Internet.

Zunächst werden die Begriffe Motivation und Megatrend genauer beschrieben. Anschließend findet eine Adaption dieser Bereiche statt. Es wird erläutert, wie sich die Megatrends auf die Arbeit der Zukunft auswirkt und wie genau dieser Aspekt die Motivation von Mitarbeitern beeinflusst. Zur weiteren Untersuchung der Themenschwerpunkte werden auch praktische Beispiele aus dem Unternehmen Vodafone GmbH, in dem der Autor diese wissenschaftliche Arbeit schreibt, hinzugezogen.

1.4 Thematische Einordnung

Das Thema der Mitarbeiter-Motivation kann man in zwei Fachbereiche einteilen. Zum einen spielt das Personalmanagement eine zentrale Rolle, da es hauptsächlich um den Mitarbeiter und dessen Motivation geht. Daher ist es oft eine Aufgabe der Human Resources (HR) Abteilung eines Unternehmens. Zum anderen wird die Mitarbeiter-Motivation im Marketingbereich eines Unternehmens angewendet. Dabei werden Kampagnen und Produkte nicht nur extern beim Kunden vermarktet, sondern auch intern bei den Mitarbeitern. Hauptsächlich liegt das in Unternehmen vor, die stark vertriebsgesteuert sind und auf den Verkauf durch einen Vertriebsmitarbeiter angewiesen sind.

2 Motivation

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff der Motivation definiert und erläutert. Es werden die verschiedenen Theorien der Motivation vorgestellt, die als Grundlage der weiteren Arbeit dienen. Anschließend wird der Begriff Motivation auf die Arbeitswelt bezogen.

2.1 Begriffserklärung und Arten der Motivation

Motivation ist ein weitreichender Begriff. Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt den allgemeinen Begriff der Motivation als ein

„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“²

Motivation ist nach dieser Definition also keine Eigenschaft, die ein Mensch entweder besitzt oder nicht besitzt. Motivation ist eher ein Prozess, den jeder Mensch unterschiedlich durchläuft. Dieser Prozess ist durch verschiedene Faktoren beeinflussbar. Aus diesem Grund entsteht bei jedem Menschen die Motivation ganz individuell. Wichtige Faktoren sind z.B. die Antriebsstärke, die Selbstwirksamkeit, die Zeitperspektive und die jeweilige emotionale Intelligenz. Die Antriebsstärke beschreibt den inneren Antrieb, den jeder in sich hat. Beeinflusst wird der Antrieb durch Entspannung, beziehungsweise (bzw.) durch Anspannung, wodurch der Antrieb entweder stärker oder schwächer ausfällt. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Überzeugung, wie man sein Leben gestaltet und lebt. Die Zeitperspektive beinhaltet die momentane Lebensphase in der sich der Einzelne befindet. Diese kann dadurch eine mehr oder weniger starke Bedeutung haben.³

² Gabler Wirtschaftslexikon. 11. Juni 2015.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html> (Zugriff am 11. Juni 2015).

³ Niermeyer, Rainer, und Manuel Seyffert. *Motivation*. Planegg/München: Haufe, 2009, S. 9f.

Um einen tieferen Einblick in die Motivation zu bekommen, ist es wichtig die verschiedenen Arten der Motivation zu kennen. Die wohl wichtigste Unterscheidung ist die zwischen der extrinsischen und intrinsischen Motivation.

2.1.1 Extrinsische und intrinsische Motivation

Bei der extrinsischen Motivation handelt es sich um die Motivation, die durch äußere Beeinflussung aufkommt. Es entsteht also ein Anreiz bestimmte Ziele zu erreichen durch die Beeinflussung anderer. Das kann zum Beispiel eine Gehaltserhöhung, ein Bonus oder eine positive Beurteilung der eigenen Arbeit sein.⁴

Im Gegensatz dazu steht die intrinsische Motivation. Es handelt sich hierbei um die Motivation, die von der Person selbst kommt. Es geht dabei nicht um äußere Beeinflussung, sondern nur um den Antrieb aus eigenem Willen. Beispiele hierfür sind unter anderem (u.a.) die Bearbeitung von „verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte.“⁵

2.2 Motivationstheorien

Es gibt zwei verschiedene Arten von Motivationstheorien. Zunächst wird die Inhaltstheorie der Motivation beschrieben. Diese beinhaltet u.a. die Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg. Anschließend werden die Modelle der Prozesstheorie der Motivation beschrieben.

⁴ vgl. Springer Gabler Verlag. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 11. Juni 2015, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57321/extrinsische-motivation-v5.html> (Zugriff am 11. 06 2015).

⁵ Recklies, Dagmar. Managementportal. September 2001. <http://www.managementportal.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm> (Zugriff am 7. Juni 2015).

2.2.1 Inhaltstheorie der Motivation

2.2.1.1 Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow

Die wohl bekannteste Inhaltstheorie ist die Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow (Abbildung 1). Diese beinhaltet fünf aufeinander aufbauende Hierarchien.

1. Physiologische Bedürfnisse: Darunter versteht man Grundbedürfnisse, wie z.B. Nahrung, Schlafen, Kleidung, Sexualität.
2. Sicherheitsbedürfnisse: Diese Bedürfnisse dienen zur Sicherung des bisher erreichten, wie z.B. Schutz vor Krankheit durch Versicherungen oder Absicherung vor Verlust des Arbeitsplatzes.
3. Zugehörigkeitsbedürfnis: Dieses Bedürfnis beinhaltet, dass man in einer Gruppe akzeptiert wird und gefühlsbetonte Kontakte knüpft.
4. Wertschätzungsbedürfnisse / Prestigebedürfnisse: Es besteht ein Bedürfnis nach Anerkennung durch Dritte. Man möchte einen bestimmten Status haben, beziehungsweise (bzw.) Aufmerksamkeit erhalten. Außerdem beinhaltet diese Hierarchie auch Wertschätzung im Sinne von Selbsteinschätzung, wie z.B. Selbstvertrauen, Selbstständigkeit, Wissen und Können.
5. Selbstverwirklichungsbedürfnis: Dieses Bedürfnis beinhaltet die Entfaltung der Persönlichkeit. Das implementiert Individualität und Selbstverwirklichung, sowie Glück und Freude.⁶

⁶ vgl. Scholz, Christian. *Grundzüge des Personalmanagements*. München: Vahlen, 2014, S. 294.

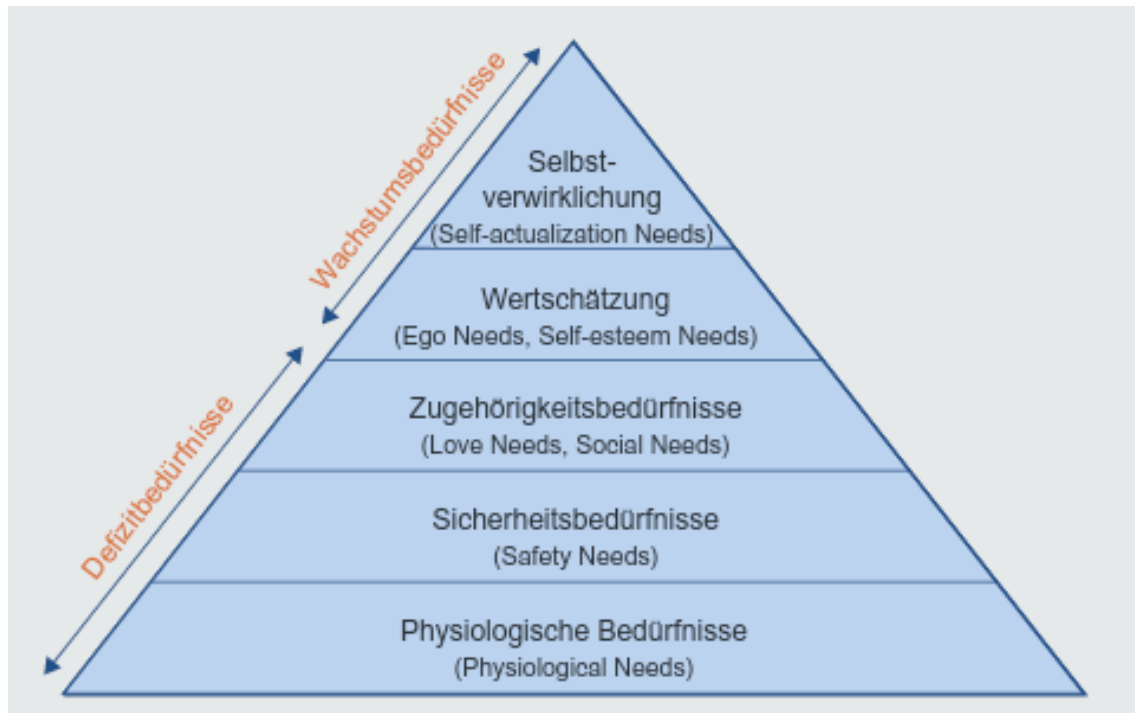


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow 1970⁷

2.2.1.2 ERG-Theorie nach Aldefer

Die zweite Inhaltstheorie beschreibt Aldefers ERG-Theorie. Sie nimmt als Grundlage die Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow. „Die ERG-Theorie basiert auf subjektiven Wahrnehmungen von Wünschen und Zufriedenheit.“ Aldefer bestimmte so die folgenden drei Bedürfnis-Kategorien:⁸

1. Existence needs (existenzielle Bedürfnisse). Das beinhaltet ganz einfach Grundbedürfnisse und Bedürfnisse nach Sicherheit, also Hunger, Durst, auch Arbeitsentgelt, grundlegende Arbeitsbedingungen. Zusammenfassend sind das im Vergleich zu Maslows Bedürfnishierarchie die Physiologischen- und die Sicherheitsbedürfnisse.
2. Relatedness (Beziehungs- und Kontaktbedürfnisse). Das sind im Vergleich zu Maslow die Zugehörigkeitsbedürfnisse und Wertschätzung. Man versteht darunter z.B. die gegenseitige Interaktion mit seinen Mit-

⁷ vgl. Scholz, 2014, S. 294.

⁸ Vgl. Recklies, 2001.

menschen, Akzeptanz und Einfluss auf eine Gruppe, bzw. auf alle Mitmenschen im Umfeld.

3. Als drittes folgen die Growth needs (Entwicklungsbedürfnisse). Das beinhaltet die Selbstverwirklichung und kreative, bzw. produktive Entwicklung eines Menschen.

2.2.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg

Die dritte Inhaltstheorie die beschrieben wird, ist die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg. Er konzentriert sich lediglich auf zwei Faktoren. Dabei handelt es sich um Hygienefaktoren und die Motivatoren.

1. Die Hygienefaktoren sind Faktoren, die sich nicht direkt auf die Motivation auswirken. Sie dienen dazu, die notwendigen Rahmenbedingen für eine gute Leistungserbringung zu schaffen. Ein Beispiel ist die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Eine gute Beziehung kann den Mitarbeiter motivieren, sodass er eine bessere Leistung erbringt. Allerdings sind dem Grenzen gesetzt. Denn ab einem bestimmten Punkt bringt auch eine immer besser werdende Beziehung zum Vorgesetzten keine Mehrleistung, bzw. Motivation mehr. Beispiele für Hygienefaktoren sind z.B. Unternehmenspolitik/Verwaltung, Überwachung und Arbeitsbedingungen. Diese Faktoren tragen zwar nicht unbedingt zur Motivation der Mitarbeiter bei, dennoch sollten sie trotzdem positiv erfüllt werden, da sonst Unzufriedenheit, und daraus resultierende Demotivation entstehen kann.⁹
2. Die Motivatoren dienen zur grundlegenden Motivation. Durch sie wird erreicht, dass der Mitarbeiter eine gute, bzw. Mehrleistung erbringt und dem Unternehmen verbunden ist, da die Motivatoren Zufriedenheit auslösen. Beispiele für Motivatoren sind Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Beförderung, oder Wachstum. Nicht dazu gehört z.B. der Lohn. Für die meisten Arbeitnehmer ist es selbstverständlich, dass die Arbeit fair und leistungsgerecht entlohnt wird.¹⁰

⁹ vgl. Scholz, 2014, S. 295.

¹⁰ Vgl. Scholz, 2014, S. 295.

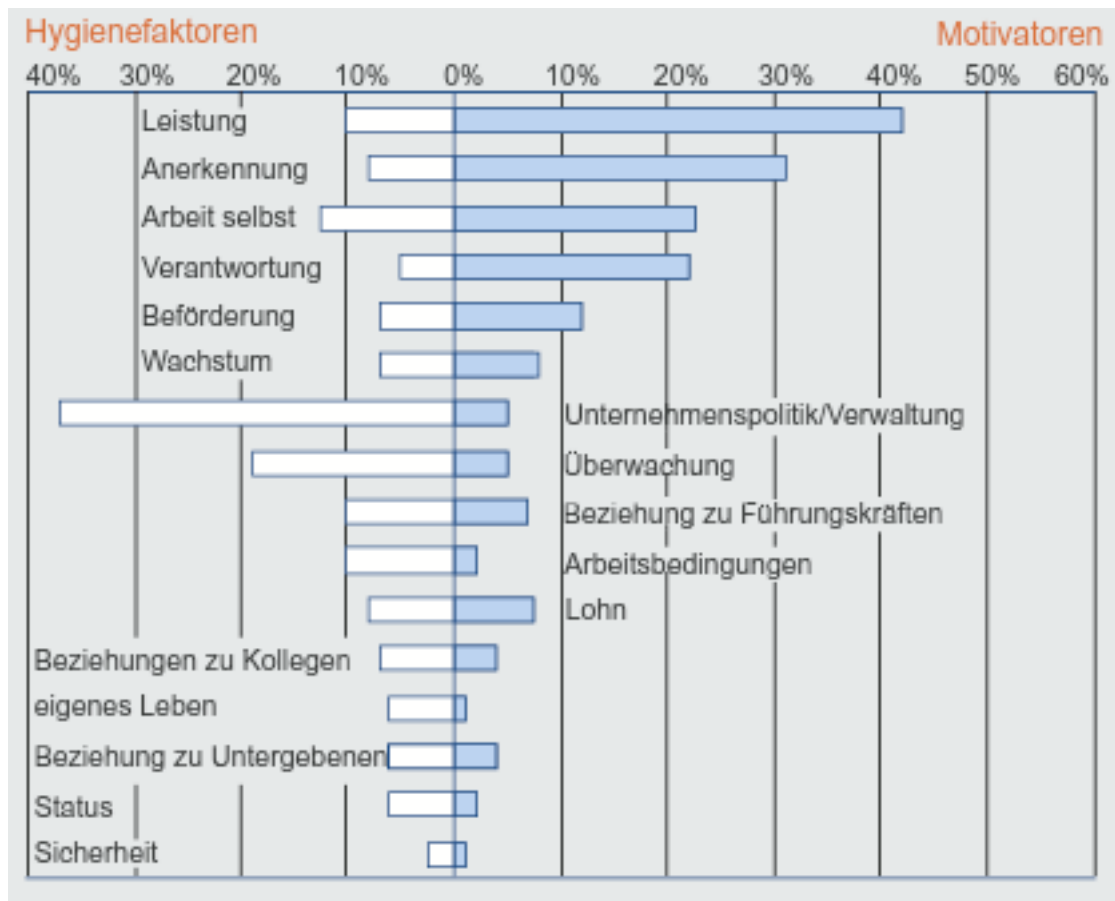


Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren im Ansatz von Frederick Herzberger¹¹

2.2.2 Prozesstheorie der Motivation

2.2.2.1 VIE-Theorie nach Vroom

Die Valenz- Instrumentalitäts- Erwartungs- (VIE) -Theorie von Vroom ist auf Grundlage einer ökonomischen Entscheidungstheorie entstanden. Diese Theorie geht davon aus, dass Menschen nur die Alternativen auswählen, welche den persönlichen und subjektiven Nutzen, den man erwartet, zu maximieren.¹² Es geht dabei um den Weg-Ziel-Ansatz.¹³ Dieser „Gedanke beruht auf empirischen Beobachtungen, wonach z.B. Leistung (Weg) von Individuen nur dann als erstrebenswert wahrgenommen wird, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht

¹¹ Vgl. Scholz, 2014, S. 296.

¹² Vgl. Becker, Manfred. Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2010, S. 42.

¹³ Vgl. Georgopoulos/ Mahoney/ Jones, 1957.

werden kann.“¹⁴ Anders als bei den Inhaltstheorien geht es bei dem oben genannten (o.g.) Ansatz darum, dass das Individuum einen subjektiven Nutzen von einer Entscheidung hat, also auch situativ denkt und strebt. Dieses Vorgehen und Denken wird in den Prozesstheorien als Instrumentalität beschrieben. Ausgehend davon werden diese drei Begriffe hervorgehoben: Valenz, Instrumentalität und Erwartung.¹⁵

Nachdem der Begriff Instrumentalität geklärt wurde, geht es nun um die Valenz oder auch Wertigkeit genannt. Dieser Aspekt beschreibt die „affektive Orientierung eines Menschen gegenüber den Ergebnissen einer Handlung“¹⁶. Unterschieden wird bei der Valenz zwischen einem positivem (ein Ziel anstreben), negativem (ein Ereignis vermeiden) und neutralem Ergebnis. Die Valenz ist also die persönliche Attraktivität eines Ergebnisses.¹⁷

Die Erwartung beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass auf etwas Geschehenes, bzw. auf eine Handlung ein bestimmtes Ergebnis folgen wird. Dabei geht es wie schon bei der Valenz und Instrumentalität auch um die subjektive Meinung des Individuums.¹⁸ (Siehe Abbildung 3 für eine Übersicht des beschriebenen Modells.)

¹⁴ Staehle, Wolfgang H. Management. München: Verlag Franz Vahlen, 2014, S. 232.

¹⁵ Vgl. Ebenda.

¹⁶ Vgl. Ebenda.

¹⁷ Vgl. Ebenda.

¹⁸ Vgl. Staehle, 2014, S. 233.

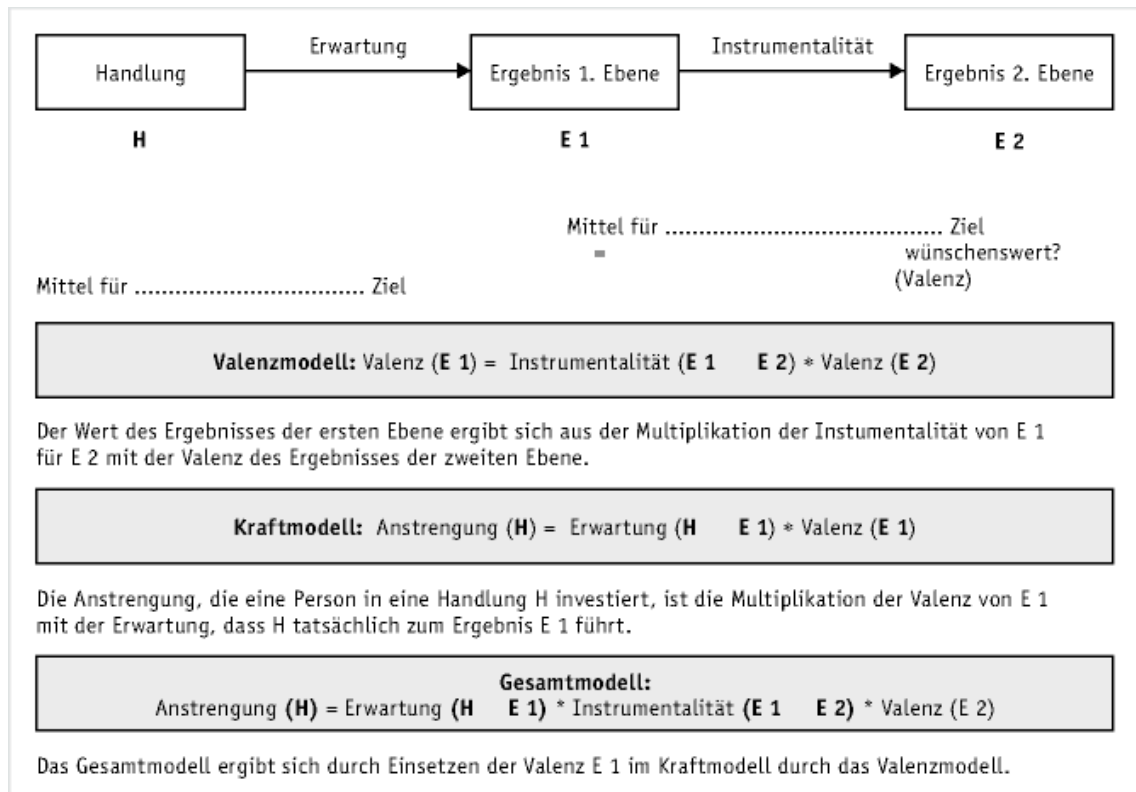


Abbildung 3: Ermittlung der Anstrengungsbereitschaft nach Vroom¹⁹

2.2.2.2 Erwartungswertmodell nach Porter und Lawler

Dem Erwartungswertmodell nach Porter und Lawler liegt die VIE-Theorie nach Vroom zu Grunde. Es zählt ebenfalls zu den Erwartungswert-Theorien. Porter und Lawler berücksichtigen in ihrem Modell jene Komponenten, welche im Prozess der Motivation die Leistungserbringung beeinflussen.²⁰

¹⁹ Vgl. Becker, 2010, S. 44.

²⁰ Wiedmann, Stefan. Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 40.

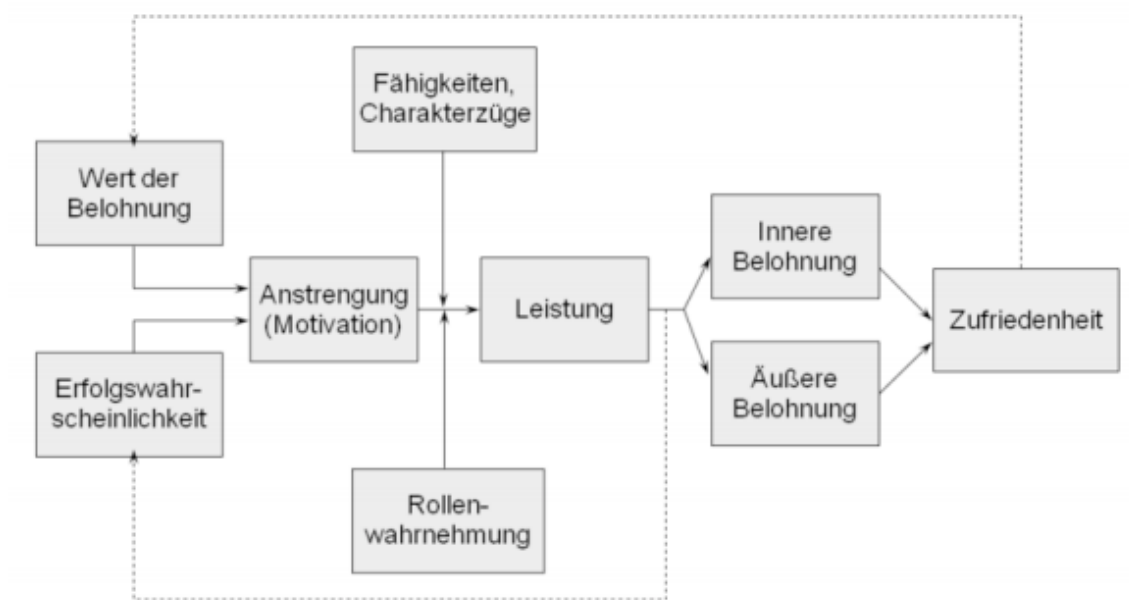


Abbildung 4: Rückkopplungsmodell nach Porter und Lawler²¹

In der Abbildung 4 wird deutlich, dass vier Faktoren im Mittelpunkt stehen. Der wichtigste Faktor ist die Anstrengung des jeweiligen Mitarbeiters, mit welchem Energieaufwand er die Aufgaben bewältigt. Dieser Aufwand hängt wiederum von der Erfolgswahrscheinlichkeit, bzw. der Eintrittswahrscheinlichkeit und von dem Wert der Belohnung ab.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Leistung des Mitarbeiters. Dabei handelt es sich um die individuellen Fähigkeiten und Charakterzüge und die Rollenwahrnehmung. Es geht folglich nicht nur um die eigene Bewertung der Leistung, sondern auch um die Bewertung von außenstehenden Personen, bzw. die Bewertung der Leistung vom Unternehmen.

Als nächster Punkt folgt die Belohnung. Es handelt sich dabei um z.B. monetäre und nicht-monetäre Belohnungen. Wichtig ist nur, dass die Belohnung als gerecht empfunden wird und die Erwartungen des Mitarbeiters erfüllt werden. Dadurch entsteht der letzte wichtige Faktor: die Zufriedenheit des Mitarbeiters.

²¹ Pelz, W., Kompetent führen. Wiesbaden: 2004.

2.2.3 Fazit zu den beschriebenen Motivationstheorien

Die beschriebenen Motivationstheorien geben einen Einblick in die Grundlagen der Motivation. Sie zeigen auf theoretische Art und Weise, wie Motivation funktionieren kann. Sie liefern Ansätze für Unternehmen und Führungskräfte, wie die Leistung und Motivation gefördert werden kann. Außerdem werden dadurch Maßstäbe zur Förderung von Mitarbeitern und der Ausbau von deren Fähigkeiten gesetzt. Doch allgemein anwendbar und immer zutreffend sind die Motivationstheorien nicht. Sie dienen lediglich als Richtlinie den richtigen Weg in der Motivation der Mitarbeiter zu finden.

Inhaltstheorien beschreiben grundsätzlich, welche Motive ein Mensch hat, wie ein Mensch strebt, und mit welchen Anreizen ein Mitarbeiter dazu bewegt werden kann, sich immer mehr im Unternehmen zu engagieren. Was den Inhaltstheorien fehlt, sind die kognitiven Prozesse, die in jedem Menschen vorgehen, also weshalb er sich für einen Weg entscheidet, den er bestreitet. Diese Kausalzusammenhänge müssen demnach zusätzlich bei der Mitarbeiter Motivation berücksichtigt werden.

Das Verhalten wird in den Prozesstheorien deutlich stärker thematisiert. Es spiegelt die Hintergründe wider, die einen Mitarbeiter dazu bewegen sich mehr zu engagieren. Wichtig ist dabei, ob sich der Aufwand für die einzelne Person lohnt, den Weg zu bestreiten den er wählt. Denn nichts ist demotivierender, als nach harter und erfolgreich bearbeiteter Arbeit nicht gerecht belohnt zu werden. Jeder muss dabei aber selbst entscheiden, was für ihn eine gerechte Belohnung ist.

2.3 Mitarbeiter-Motivation

Der Aspekt der Mitarbeiter-Motivation nimmt für Unternehmen in Zeiten der Globalisierung und des fortschreitenden digitalen Wandels eine immer größer werdende Rolle ein. Wie in der Einleitung schon beschrieben, ist der jährliche wirtschaftliche Schaden für Unternehmen durch fehlende Motivation immens. Es ist also wichtig, die richtigen Maßnahmen und Investitionen zu tätigen, um seine Mitarbeiter zu motivieren und somit zu Mehrleistung zu bringen. Dadurch können finanzielle Schäden und Kündigungen von Mitarbeitern verhindert wer-

den. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Methoden der Motivation beschrieben und erläutert.

Zunächst werden verschiedene Arbeitsgestaltungsmaßnahmen beschrieben. Anschließend die unterschiedlichen Führungsstile, welche zur Motivation, bzw. Demotivation von Mitarbeitern beitragen können. Zum Abschluss werden noch immaterielle und materielle Anreize beschrieben, die Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation haben.

2.3.1 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen

2.3.1.1 Job Rotation

Unter Job Rotation versteht man den systematischen Arbeitsplatzwechsel, der dazu dienen soll die Fachkenntnisse und Erfahrungen von Mitarbeitern zu erweitern. Des Weiteren soll Arbeitsmonotonie und einseitige Belastung aufgehoben werden. Diese Arbeitsplatzwechsel verändern aber meist nur das Tätigkeitsfeld und nicht den Entscheidungsspielraum eines Mitarbeiters.²² Diese Methode wird auch oft bei neuen Mitarbeitern, bzw. bei jungen potentiellen Führungskräften angewendet. Wenn ein Unternehmenseinsteiger von Anfang an mehrere verschiedene Bereiche eines Unternehmens durchläuft, lernt er das Unternehmen besser kennen und erhält somit mehr Wissen über die gesamten Tätigkeiten. Oft wird diese Vorgehensweise bei Trainee-Programmen verwendet.

2.3.1.2 Job Enlargement

Unter Job Enlargement versteht man die horizontale Arbeitserweiterung.²³ Der Mitarbeiter erhält weitere Aufgaben, zusätzlich zu den bereits bestehenden Aufgaben. Das soll bewirken, dass der Mitarbeiter seinen Horizont erweitert und

²² Gabler Wirtschaftslexikon. 22. Juli 2015.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57351/jobrotation-v9.html> (Zugriff am 22. Juli 2015).

²³ Gabler Wirtschaftslexikon. 22. Juli 2015.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77735/jobenlargement-v5.html> (Zugriff am 22. Juli 2015).

nicht immer an den gleichen Aufgaben arbeitet. Diese Methode soll Monotonie am Arbeitsplatz verhindern und die Arbeit spannender machen.

2.3.1.3 Job Enrichment

Unter Job Enrichment versteht man die vertikale Arbeitserweiterung. Bei dieser Maßnahme werden die Entscheidungs- und Kontrollspielräume des jeweiligen Mitarbeiters erweitert.²⁴ Man kann diesen Prozess auch als Beförderung bezeichnen. Der Mitarbeiter erhält durch diese Methode mehr Verantwortung und ist anderen Mitarbeitern höhergestellt. Außerdem erhält er neue Aufgabenbereiche.

2.3.2 Motivation durch Führung

Mitarbeiter werden von ihrem direkten Vorgesetzten beeinflusst. Diese Beeinflussung kann positive, sowie negative Folgen nach sich ziehen. Denn mit einem bestimmten Verhalten kann ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter motivieren, aber auch demotivieren. Daher ist es für den Unternehmenserfolg wichtig, die richtigen Führungskräfte einzusetzen, um motivierte Mitarbeiter zu haben und diese langfristig zu binden. Am bekanntesten sind wahrscheinlich die drei Führungsstile nach Kurt Lewin. Es handelt sich dabei um den autoritären, den kooperativen und den Laissez-faire Führungsstil. Diese drei Führungsstile wurden von Lewin wie folgt definiert.

2.3.2.1 Autoritärer Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil steht der Vorgesetzte im Mittelpunkt. Er ist Entscheider und Kontrolleur im Unternehmen und bestimmt, was seine Mitarbeiter zu tun haben. Die Mitarbeiter müssen diese Befehle dann ausführen. Dadurch entsteht ein distanziertes Verhältnis zwischen Vorgesetztem und seinen Mitarbeitern. Der Vorteil bei diesem Führungsstil ist, dass ein Unternehmen schnell handlungsfähig ist und somit in Krisenzeiten, oder wenn schnelle Entscheidungen

²⁴ Gabler Wirtschaftslexikon. 22. Juli 2015.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77734/jobenrichment-v5.html> (Zugriff am 22. Juli 2015).

gen gefordert werden, reagieren kann. Die Verantwortungen sind klar vergeben.

Nachteil dieser Methode ist u.a., dass die Mitarbeiter demotiviert werden, da sie nicht eigenständig denken müssen und somit nicht initiativ werden. Außerdem entsteht eine Abhängigkeit zum Vorgesetzten. Wenn dieser nicht im Unternehmen anwesend ist, weiß kein Mitarbeiter was zu tun ist, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss. Weiterhin können Fehleinschätzungen des Vorgesetzten fatale Folgen nach sich ziehen.²⁵

2.3.2.2 Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil werden Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Dabei können die Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen, um ihre Ziele zu erreichen. Zwar wird die Arbeit noch von dem Vorgesetzten kontrolliert, dennoch wird weitläufig die Fremdkontrolle von der Eigenkontrolle ersetzt. Durch dieses Vorgehen wird die Motivation der Mitarbeiter erhöht und gefördert. Die Ideen und Vorschläge werden ernst genommen und die Mitarbeiter erhalten Anerkennung. Außerdem wird der Vorgesetzte entlastet. Dadurch entsteht ein besseres Arbeitsklima, welches wiederum gute Ergebnisse fördert. Mitarbeiter fühlen sich wohl und können so an das Unternehmen langfristig gebunden werden.²⁶

Nachteilig ist es, dass es eventuell zu unklaren Entscheidungen kommen könnte, da der Vorgesetzte es jedem Mitarbeiter recht machen möchte und somit eine Entscheidung verzögert werden kann.

2.3.2.3 Laissez-faire Führungsstil

Bei dem Laissez-faire Führungsstil haben die Mitarbeiter die volle Freiheit in Entscheidung und Vorgehen. Die gesamte Gruppe entscheidet über das Vorgehen. Wie schon beim kooperativen Führungsstil kann sich dadurch die Motivation der Mitarbeiter erhöhen, da sie ihren Fähigkeiten freien Lauf lassen kön-

²⁵ ibim.de. 24. Juli 2015. <http://www.ibim.de/management/3-2.htm> (Zugriff am 24. Juli 2015).

²⁶ Ebenda.

nen und ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen anerkannt und wertgeschätzt werden. Außerdem kann so jeder Mitarbeiter seine eigenen Stärken mit einbringen. Doch nicht jeder Mitarbeiter ist dazu fähig mit einem solchen Maß an Freiheit im Beruf umgehen und kann somit schnell überfordert sein. Dadurch können die Aufgaben nicht zielführend erfüllt werden. Ohne einen Wegweisenden Vorgesetzten kann also Desorientierung entstehen und Ziele werden verfehlt.²⁷

2.3.3 Anreizsysteme

Unternehmen haben bestimmte Ziele, die sie erreichen wollen. Meist geht es darum, dass mehr Waren abgesetzt werden oder der Umsatz gesteigert wird. Diese Ziele gilt es für jedes Unternehmen zu erreichen. Im Folgenden wird erläutert, wie Unternehmen anhand von Anreizsystemen diese Ziele mit den eigenen Mitarbeitern erreichen können. Mitarbeiter haben meist andere Ziele im Leben. Diese gilt es auf das Unternehmen zu erweitern. Es wird zwischen zwei Anreizen unterschieden. Einerseits die materiellen Anreize und andererseits die immateriellen Anreize.

2.3.3.1 Materielle Anreize

Unter materiellen Anreizen versteht man die Zahlung des Lohns/Gehalts, Sonderzahlungen, wie z.B. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, Gewinnbeteiligungen, einen Dienstwagen, Incentives oder auch ein Diensthandy, bzw. Dienstnotebook. Diese Dinge betreffen unmittelbar die Tätigkeit und sind somit unabdingbar für die Mitarbeiter.

Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend ist die betriebliche Altersvorsorge, eine Betriebskrankenkasse, ein Betriebskindergarten, Fahrtkostenerstattungen, Parkplätze, Sonderkonditionen für Produkte des Unternehmens für Mitarbeiter, Dienstwohnungen, oder auch die Verpflegung durch Kantinen.²⁸

²⁷ ibim.de. 24. Juli 2015. <http://www.ibim.de/management/3-2.htm> (Zugriff am 24. Juli 2015).

²⁸ Vgl. Wickel-Kirsch, Silke, Matthias Janusch, und Elke Knorr. Personalwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, 2008, S.178.

2.3.3.2 Immaterielle Anreize

Immaterielle Anreize haben nichts mit Bezahlung in dem Sinne zu tun. Es handelt sich hierbei um das Umfeld und die Atmosphäre im Unternehmen, die dazu beitragen kann, einen Mitarbeiter zu motivieren. Beispiele die unmittelbar die Tätigkeit betreffen sind die Arbeitszeit, das Betriebsklima und die Betriebskultur, die Arbeitsgestaltung, Anerkennung, welche man von seinem Vorgesetzten erhält, die Qualifikation, die Kommunikation im Unternehmen und die Führungskultur.

Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend sind hingegen (Sonder-) Urlaub, Gesundheitsförderung und Gesundheitsvorsorge, kulturelle Angebote, die Freistellung für karitative Projekte, Betriebsfeiern, Sozialkontakte und Betriebssport.

Diese immateriellen Anreize können von jedem Mitarbeiter flexibel vereinbart und im Vertrag festgelegt werden. Grundsätzlich gelten diese Maßnahmen für jeden Mitarbeiter des Unternehmens gleich.²⁹

²⁹ Vgl. Wickel-Kirsch, 2008, S.178.

3 Megatrends

Im folgenden Kapitel wird der Aspekt Megatrend beschrieben und erläutert. Zunächst werden die allgemeinen Kriterien und Auswirkungen von Megatrends erklärt. Anschließend werden die verschiedenen Megatrends betrachtet. Danach werden die für die Mitarbeiter-Motivation relevanten Trends herausgestellt und auf die Motivation übertragen.

„Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse. Wir sehen sie als wirkungsmächtige Einflussgrößen, welche die Märkte der Zukunft prägen.“³⁰ Es gibt drei wichtige Aspekte die in Verbindung mit Megatrends thematisiert werden müssen.

Zunächst der Zeithorizont. Megatrends sind keine kurzen Phänomene die schneller verschwinden, als sie aufgetaucht sind. Sie dauern über Jahrzehnte an und sind ein langfristiger Prozess, der langsam aber beständig voranschreitet. Indikatoren dafür sind in der Gegenwart vorhanden. Es wird davon ausgegangen, dass diese Trends noch mehrere Jahre andauern werden.³¹

Der zweite wichtige Aspekt ist die Reichweite von Megatrends. Sie sind nicht nur lokal oder national spürbar, sie sind ein globales Phänomen, welches keine Rücksicht auf Staatsgrenzen, Kulturen, Regierungen oder einzelne Individuen nimmt. Sie nehmen Einfluss auf Unternehmen oder Konsumverhalten. Unternehmen ändern teilweise ihre Strategie, um im Markt nicht unter zu gehen.³²

Der dritte wichtige Punkt ist die Wirkungsstärke. Megatrends unterscheiden sich von normalen Trends vor allem auch in der Tiefe und Dimension. Es kommt auf die Intensität dieser beiden Aspekte an. Je intensiver diese Punkte sind, desto größer ist die gesellschaftliche Umwälzung in allen Teilsystemen. Das beinhaltet

³⁰Z_punkt GmbH. [www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de/uploads/files/234/z_punkt_megatrends_de.pdf). 1. Juli 2015. http://www.z-punkt.de/uploads/files/234/z_punkt_megatrends_de.pdf (Zugriff am 1. Juli 2015).

³¹ Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 1. Juli 2015).

³² Ebenda.

tet politische, soziale und wirtschaftliche Aspekte. Die individuellen Ausprägungen können sich jedoch von Region zu Region unterscheiden.³³

Die Welt wird durch Megatrends zwar nur langsam verändert, dafür aber grundlegend und langfristig.³⁴

Megatrends verändern das Umfeld. Sie treiben Zukunftsmärkte nach vorne und lassen dadurch Wachstumsfelder weiterentwickeln. Sie können in Unternehmen den Innovationsprozess beschleunigen und tragen dazu bei, die Kreativität von einzelnen Personen und Gruppen zu verbessern. Dadurch entstehen bessere/produktivere Arbeitsergebnisse und die Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter.³⁵

3.1 Megatrends im Überblick

Nachfolgend werden die aktuell relevanten Megatrends aufgelistet und kurz beschrieben.

Der demografische Wandel ist eine gesellschaftliche Entwicklung, die sich auf fast alle unsere Lebensbereiche auswirkt. Daher ist er auch einer der bekanntesten und wichtigsten Megatrends, die momentan existenziell sind. Die Weltbevölkerung wächst stetig an und wird gleichzeitig immer älter. Dieser Trend unterscheidet sich aber in den verschiedenen Regionen der Welt. Während in Entwicklungs- und Schwellenländern ein Bevölkerungsboom stattfindet, stagniert, bzw. schrumpft die Bevölkerung in den Industrienationen. Des Weiteren nehmen globale Migrationsströme zu, was bedeutet, dass es zu sozialen Verwerfungen und somit zum erhöhten Druck auf die sozialen Sicherungssysteme kommt.³⁶

³³ Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 1. Juli 2015).

³⁴ Zukunftsinstitut. „www.Zukunftsinstitut.de.“ 1. Juli 2015, <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (Zugriff am 1. Juli 2015).

³⁵ Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 1. Juli 2015).

³⁶ Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 2. Juli 2015).

Die Individualisierung ist ein weiterer Megatrend. Menschen lösen sich aus den traditionellen sozialen Bindungen und es entstehen Freiräume für den Einzelnen. Es entstehen mehr lockere und leichte Bindungen und eher wenige starke Bindungen auf zwischenmenschlicher Ebene. Durch die Weiterentwicklung der neuen Kommunikationswege, wie z.B. soziale Netzwerke im Internet, wird dieser Vorgang noch beschleunigt, bzw. verstärkt.³⁷

Ein weiterer Megatrend ist die Umgestaltung der Gesundheitssysteme. Als einer der Zukunftsmärkte ist der Gesundheitsmarkt ein wichtiger Faktor. Krankheitsbilder verändern sich, neue Therapieformen entstehen oder entwickeln sich weiter und die Kosten für die neuen Systeme steigen. Daher rückt dieser Bereich in den Fokus der Gesellschaft. Um daraus noch mehr Profit zu schlagen, werden im Wachstumsmarkt immer neue Felder erschlossen. Ein Beispiel dafür ist der stark wachsende Fitnessmarkt, der mittlerweile alle gesellschaftlichen Sphären erreicht hat.³⁸

Der nächste Megatrend beschreibt den Wandel der Geschlechterrollen. Die klassische Rollenverteilung löst sich langsam auf und es entstehen neue Strukturen. Während Frauen sich immer mehr am Arbeitsmarkt etablieren und nach beruflichem Erfolg streben, übernehmen zunehmend Männer die Erziehung der Kinder. Diese Veränderung verlangt die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle, damit Beruf und Familie ein perfektes Zusammenspiel sein kann.³⁹

Mobilität ist ein wichtiger Bestandteil unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Die wachsende Mobilität bietet uns viele Möglichkeiten. Es ist einfacher geworden zwischen verschiedenen Orten zu pendeln. Es ist möglich, viel mehr von der Welt zu entdecken. Doch besonders für die Wirtschaft bietet der Megatrend Mobilität eine große Chance zur weiteren Expansion und Weiterentwicklung.⁴⁰

³⁷ Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 2. Juli 2015).

³⁸ Ebenda.

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 2. Juli 2015)

Des Weiteren entsteht eine neue digitale Kultur. Die Welt wird immer vernetzter. Die Konnektivität steigt und Menschen organisieren sich immer mehr über das mobile Internet und über neue Netzwerke. Dieser Wandel im Kommunikationssektor betrifft aber nicht nur die Menschen, sondern auch Maschinen. Diese kommunizieren miteinander, um effektiver und effizienter zu arbeiten. Aber vor allem erfolgt durch diesen Wandel eine steigende Transparenz in Unternehmen. Es wird einfacher zu kommunizieren und somit auch einfacher zu arbeiten. Daraus entstehen neue Modelle der Arbeit, die über die Zukunft und den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.⁴¹

Einer der bekanntesten Megatrends, der hier vorgestellt ist, ist die Globalisierung. Sie verändert unser ganzes Leben und Handeln. Grenzen werden aufgebrochen und es entstehen immer mehr internationale und globale Netzwerke mit neuen Handelsabkommen. Entwicklungs- und Schwellenländer nehmen zunehmend an diesem globalen Markt teil und profitieren davon. Dadurch können diese Länder weiterwachsen und einen erhöhten Wohlstand erreichen.

Weiterhin gibt es den Megatrend Wissensbasierte Ökonomie. Dieser verursacht einen elementaren Wandel in der Arbeitswelt. Das Wissensgut wird immer weiter ausgeprägt und rückt in den Fokus von Unternehmen. Diese sind immer mehr auf der Suche nach „High Potentials“, um die Innovationskraft des Unternehmens zu erhöhen. Dabei rückt die körperliche Arbeit mehr und mehr in den Hintergrund. Wenn also eine Gesellschaft einen guten Zugang zu Bildung hat, kann diese in Zukunft stark gedeihen und sich weiterentwickeln.

Der Wandel der Arbeitswelt oder auch „New Work“ genannt, prägt die Gesellschaft und Unternehmen. Da sich die Weltmärkte und Technologien stetig weiterentwickeln, müssen sich Unternehmen Lösungen erarbeiten, um im Kampf gegen Wettbewerb nicht unter zu gehen. Durch diese neuen Arbeitsmodelle verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Verstärkt wird dieser Wandel durch die Entwicklung von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien, wie beispielsweise (bspw.) Homeoffice. Diese ermöglichen es uns von überall auf der Welt aus zu arbeiten.

⁴¹Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 2. Juli 2015)

Der Umbruch im Energiesektor und dessen Ressourcen liegt dem immer höher werdenden Verbrauch von Energie, Wasser und anderen strategisch wichtigen Rohstoffen zu Grunde. Der wachsende Verbrauch liegt unter anderem am weltweiten Bevölkerungswachstum und dem wachsenden Wohlstand der Entwicklungs- und Schwellenländern. Außerdem stellt der globale Klimawandel ein gravierendes Problem für den Energiebereich dar. Daher wird auf die erneuerbaren Energien gesetzt. Durch die knapper werdenden fossilen Ressourcen wächst dieser Markt stetig.

Der Megatrend der Urbanisierung ist vor allem ein Trend der sich erst im 21. Jahrhundert durchgesetzt hat. In den Industrienationen ist dieser Trend zwar auch sehr präsent, jedoch ist dieses Phänomen in Entwicklungs- und Schwellenländern noch stärker verbreitet. Die Menschen ziehen von Dörfern in große Städte, um ihre Lebensqualität zu verbessern und bessere Arbeit zu finden. Die größte Herausforderung in diesem Megatrend liegt wohl im Investitionsbedarf für Infrastruktur, Wohn- und Lebensraum.⁴²

⁴² Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 2. Juli 2015).

3.2 Trends im Bereich der HR

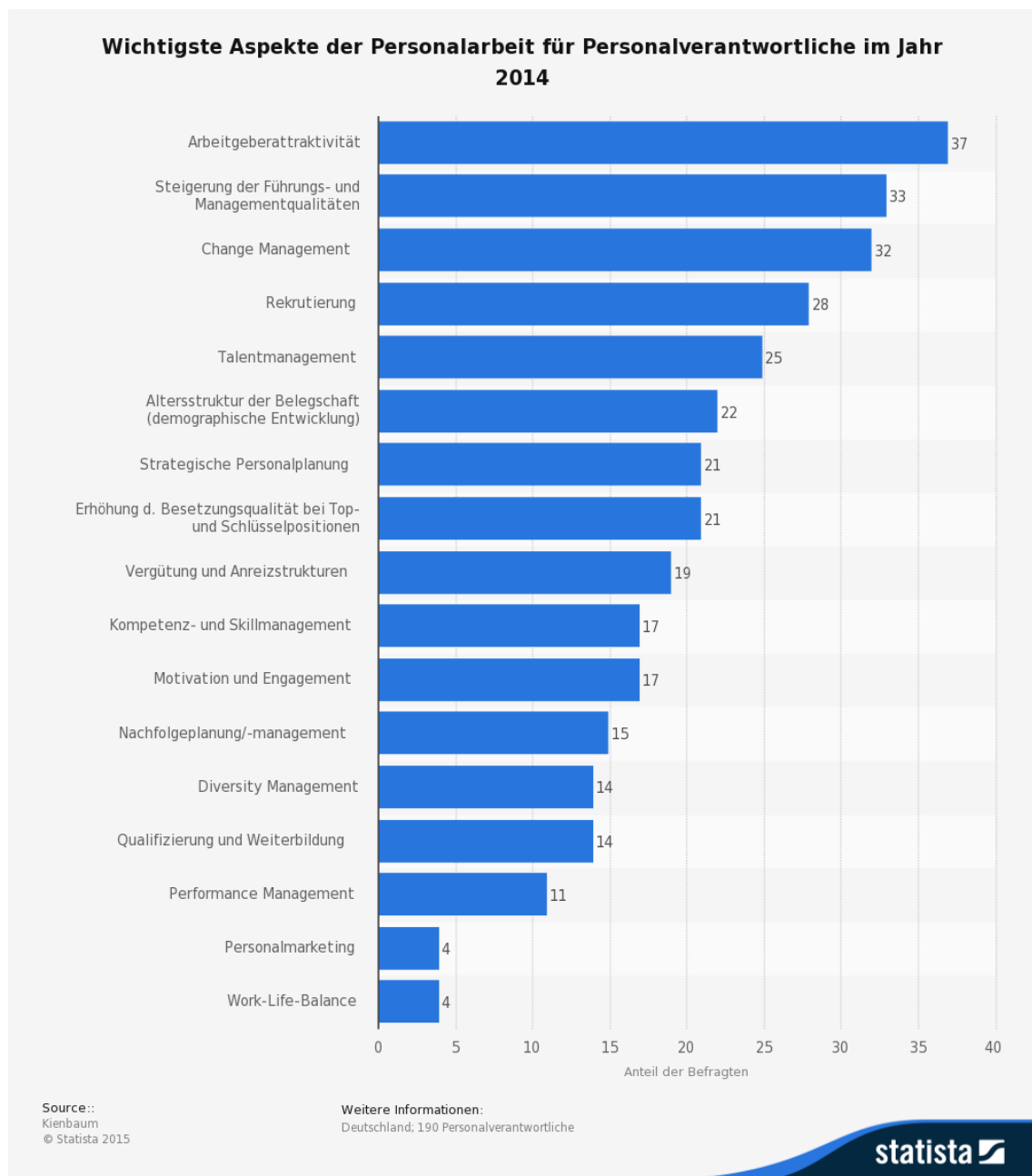


Abbildung 5: Wichtigste Aspekte der Personalarbeit für Personalverantwortliche im Jahr 2014⁴³

Diese Statistik aus der Kienbaum HR-Trendstudie 2014 zeigt die aktuell wichtigsten Aspekte der Personalarbeit für Personalverantwortliche. Es gibt einen

⁴³ Horizont. Wichtigste Aspekte der Personalarbeit für Personalverantwortliche im Jahr 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/319516/umfrage/umfrage-zu-den-wichtigsten-zielen-und-prioritaeten-in-der-personalarbeit/> (Zugriff am 28. Juli 2015).

ersten Einblick, welche Trends und Aufgaben behandelt werden und welche Trends die Arbeitswelt und die Mitarbeiter-Motivation prägen. Die Arbeitgeberattraktivität spielt dabei die größte Rolle bei Personalverantwortlichen. Um neue Mitarbeiter zu rekrutieren und die vorhandenen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, ist genau dieser Aspekt sehr wichtig. Denn welcher Arbeitnehmer möchte bei einem Unternehmen arbeiten, welches einen schlechten Ruf hat und unattraktiv wirkt. Daher werden jetzt zwei wichtige Aspekte und Trends in der Personalarbeit näher erläutert. Es geht dabei um das Thema Employer Branding und um das Thema Talentmanagement. Wolf Reiner Kriegler von employerbranding.org meint dazu, dass diese beiden Themenfelder viele Gemeinsamkeiten besitzen, jedoch sind sie zwei Kernprozessgruppen mit verwandten Handlungsfeldern. „Employer Branding ist ein vertikaler, eher normativer, Talentmanagement ein horizontaler, eher operativer Prozess.“⁴⁴ Näheres zu dieser Aussage wird in den nächsten beiden Unterkapiteln erläutert.

3.2.1 Talentmanagement

„Talentmanagement hat das Ziel, alle Prozesse zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten zukunftsfähig und durchgängig zu gestalten und nachhaltig im Unternehmen zu verankern.“⁴⁵ Dabei hat jedes Unternehmen und jede Beratungsfirma ihre eigenen Vorgehensweisen beim Thema Talentmanagement. Es bestehen deutliche Unterschiede in der Definition des Begriffs Talent. Während die einen Unternehmen sich dabei nur auf ausgewählte Arbeitnehmer beziehen, die besondere Qualitäten und Fähigkeiten besitzen, verstehen andere Unternehmen darunter alle zur Verfügung stehenden „Talente“. Die zweite Definition ist die in der Branche moderne Vorgehensweise, da so auch Mitarbeiter gefunden werden können, die ihr Talent und die Fähigkeiten erst entfalten. Es liegt dabei immer am Unternehmen selbst, wie das Potential

⁴⁴ Kriegler, Wolf Reiner. „employerbranding.org.“ 1. März 2013. http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HRT_133.pdf (Zugriff am 28. Juli 2015).

⁴⁵ Ebenda.

des Mitarbeiters genutzt und entfaltet wird. Aber egal welche Art von Talentmanagement genutzt wird, jede dieser Methoden hat das Ziel das Unternehmen weiter zu bringen und das Bestmögliche aus den Mitarbeitern zu holen.

3.2.2 Employer Branding

„Employer Branding hingegen geht in die Tiefe. Es ist ein in der Unternehmensstrategie und der Unternehmensmarke verankerter Prozess, der vertikal alle operativen Aktionsfelder durchzieht, die der langfristigen Versorgung mit passenden Mitarbeitern und der Steigerung von Identifikation und Leistungsbereitschaft dienen.“⁴⁶

Employer Branding ist ein Prozess der Identitäts- und Kulturentwicklung. Somit gehört das Thema nicht unbedingt zum Personalmarketing, sondern zur Organisationsentwicklung. Beim Employer Branding geht es darum, dass das Unternehmen ein bestimmtes Bild von sich erstellt und öffentlich abgibt. Dabei soll ein bestimmtes Vorstellungsbild entstehen und die Position des Arbeitgebers verdeutlichen. Es handelt sich hierbei also auch um Grundlagenarbeit der Unternehmensführung und steht eng im Kontakt mit Werten, Visionen, Missionen oder Leitlinien eines Unternehmens. Wenn das gewünschte Vorstellungsbild bei der Zielgruppe, also die zukünftigen potentiellen Mitarbeitern, etabliert ist und sich weiterhin von Vorstellungsbildern anderer Unternehmen unterscheidet, wird das Ziel des Employer Branding erreicht. Das Unternehmen wird zur Arbeitgebermarke.

Wie schon zuvor geschrieben, ähneln sich die beiden Bereiche Talentmanagement und Employer Branding stark, trotz ihrer verschiedenen Bereiche und Auswirkungen. Doch wenn man die beiden Bereiche gegenüberstellt, wird klar, dass sie Hand in Hand besser funktionieren, als jeder Bereich für sich selbst. Denn während Employer Branding davon abhängig ist, dass die Prozesse des Talentmanagement funktionieren müssen, da sonst das gewünscht Vorstellungsbild des Unternehmens nicht entstehen kann. Talentmanagement braucht aber auch Employer Branding. Denn wenn ein Unternehmen einen positiven

⁴⁶ Kriegler, (Zugriff am 28. Juli 2015).

Ruf und ein positiv Bild bei den zukünftigen Mitarbeitern hat, profitiert auch das Talentmanagement davon. Dadurch wird auch dieser Prozess einfacher und effektiver.⁴⁷

3.2.3 Social Media Recruiting

Mit dem digitalen Wandel entstehen auch Veränderungen bei der Suche nach geeigneten Talenten und Mitarbeitern. Es reicht nicht in einer Zeitung eine Stelle auszuschreiben oder eine Stelle in einem Jobportal im Internet zu schalten. Der Prozess verlagert sich immer mehr in die digitale Welt und somit auch in die digitalen Netzwerke. Als Unternehmen muss in der Zeit der Digitalisierung auf fast jedem sozialen Netzwerk ein Unternehmensprofil erstellt und gepflegt werden. Dazu zählen aber nicht nur Seiten wie Facebook, sondern vor allem ist es wichtig auf Karrierenetzwerkseiten tätig zu sein. Die besten Beispiele hierfür sind die Netzwerke Xing, LinkedIn oder auch Google+. In Verbindung mit den digitalen Jobbörsen können die gesuchten Mitarbeiter schnell gefunden werden, da die Stellenausschreibungen durch das Internet viral verbreitet werden.⁴⁸ Die Unternehmen können sich so den potentiellen Mitarbeitern besser vorstellen und einen ersten Einblick in das Unternehmen bieten. Die Karrierenetzwerke sind meist direkt verbunden mit den eigenen Bewerbungsseiten. Daher kann man bei manchen Unternehmen heute schon einfach seine Bewerbung über sein Xing- oder LinkedIn-Profil einreichen. Durch diese Erweiterung in Social Media kann man mit den Bewerbern direkt in einen Dialog treten. Diese Systeme bringen also immer mehr Flexibilität und Einfachheit für Unternehmen und Bewerber.⁴⁹

⁴⁷ Kriegler, (Zugriff am 28. Juli 2015).

⁴⁸ Vgl. Besch, Markus. SocialMedia Institute (SMI). 17. Juni 2013. <http://socialmedia-institute.com/social-media-recruiting-die-zukunft-der-personalgewinnung/> (Zugriff am 28. Juli 2015).

⁴⁹ Vgl. Salmen, Prof. Dr. Sonja. „ Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent!“ In *Recruiting im Social Web*, von Sonja Salmen Bernd H. Rath, 35. Göttingen: BusinessVillage, 2012.

4 Relevante Megatrends in Bezug auf die Mitarbeiter-Motivation

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Motivationstheorien, die Mitarbeiter-Motivation und die HR-Trends thematisiert worden sind, geht es in diesem Kapitel um die konkreten Auswirkungen von den relevanten Megatrends auf die Mitarbeiter-Motivation.

Durch die verschiedenen Megatrends entwickelt und verändert sich unsere Gesellschaft und Arbeitswelt immer weiter. Es werden neue Technologien entdeckt und weiterentwickelt. Jedes Unternehmen ist von diesen Veränderungen betroffen und kann sich langfristig nicht davon entziehen. Megatrends wirken entweder direkt oder indirekt auf die Motivation von Mitarbeitern aus. In der nachfolgenden Statistik wird deutlich, welche Megatrends Unternehmen aktuell beschäftigen und wie wichtig diese für sie sind.

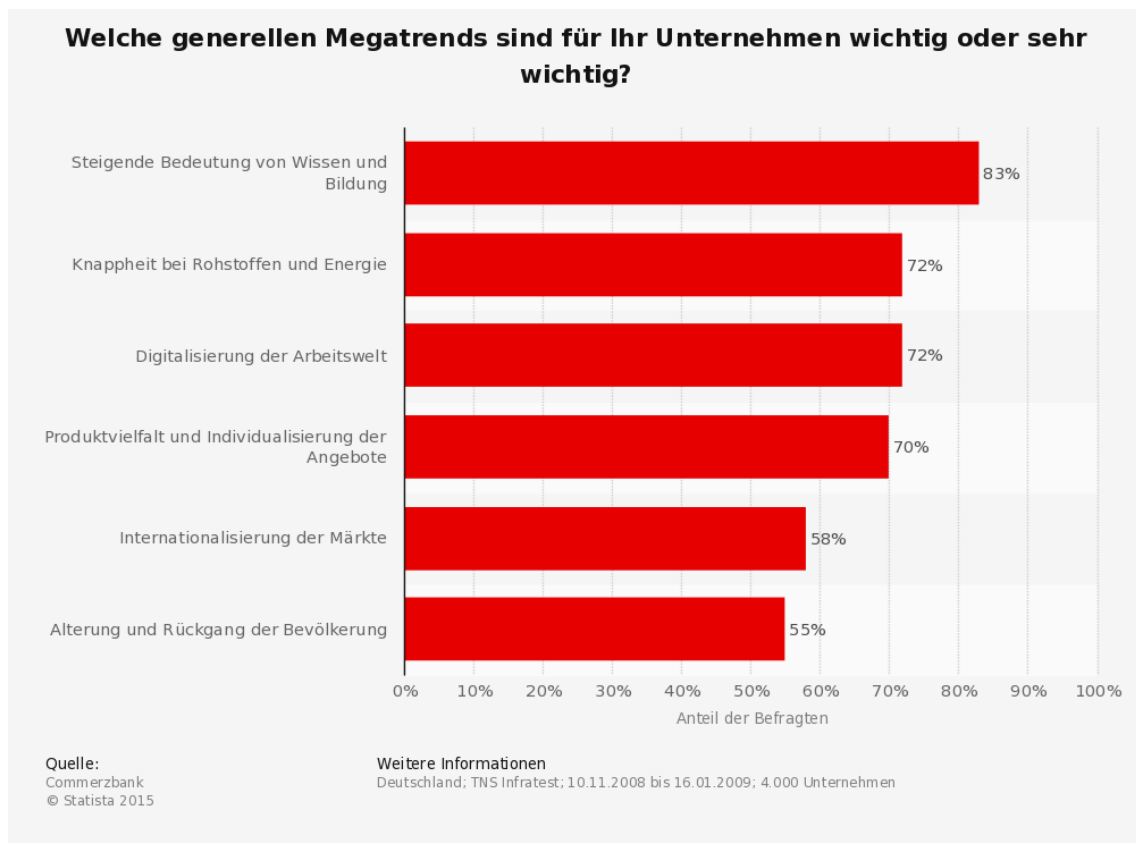


Abbildung 6: Megatrends – Wirtschaft

Nachfolgend werden die Megatrends „Wissensbasierte Ökonomie“, „Neue digitale Kultur / Konnektivität“, „Demografischer Wandel“, „Globalisierung“, „Neue Stufe der Individualisierung“ und „Wandel der Arbeitswelt „New Work““.

4.1 Wissensbasierte Ökonomie („War of Talents“)

Die wissensbasierte Ökonomie ist einer der relevanten Megatrends. Man kann diesen Trend auch „Neues Lernen“ nennen. Denn für die neue Art der Ökonomie ist das neue Lernen eine wichtige Grundlage und hängt direkt damit zusammen. Es entsteht immer mehr Wissen und es werden immer mehr Daten erstellt. Dadurch veraltet das bereits vorhandene Wissen aber auch schneller. Das ist vor allem in technischen Berufen zu beobachten. Denn wenn z.B. mit einem Computer gearbeitet wird oder auch mit Maschinen, ist das Wissen, welches der Mitarbeiter aktuell besitzt ein anderes, wenn 20 Jahre vergehen. In diesen vielen Jahren entwickelt sich die Technologie stetig weiter und verändert sich stark. Das bedeutet, dass man in seinem Beruf nicht mehr auslernt. Man lernt von Jahr zu Jahr immer neue Dinge die mit neuen Technologien und Weiterentwicklungen zu tun haben. Der Vorteil des fortschreitenden digitalen Wandels ist, dass das Wissen, welches entsteht leichter zu finden ist. Durch das Internet kann man leichter an neue Informationen gelangen, ohne, dass viele Investitionen getätigt werden müssen.

Dieses Phänomen hat eine gravierende Auswirkung. Die Gesellschaft wandelt sich von der Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Früher waren Pünktlichkeit, Fleiß, Gehorsam und Pflichtbewusstsein die zentralen Werte, die in der Schule und Ausbildung vermittelt wurden. Aus diesem Muster ist der Mensch ausgebrochen. Es wird mehr Wert auf Kreativität und Flexibilität gelegt und auf die Fähigkeiten einen Kontext herzustellen.⁵⁰ „In vielen Unternehmen ist eine zunehmende Überzeugung beobachtbar, dass Wissen für den Unternehmenserfolg, wenn nicht gar für das Überleben der ganzen Institution, ausschlaggebend ist.“⁵¹

⁵⁰ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 2. Juli 2015).

⁵¹ Sollberger, (Zugriff am 3. Juli 2015).

Ein Beispiel ist die Maschine. In der Industriegesellschaft hat die Maschine lediglich Gegenstände hergestellt. Im Wandel der Zeit hat die Maschine angefangen Antworten zu geben. Dafür ist es immens wichtig Personen im Unternehmen zu beschäftigen, die die richtigen Fragen stellen und diese an die Bedürfnisse der Wissensgesellschaft anpassen können.

Maschinen oder Computer können aber nur so viel wissen, wie der Programmierer ihnen beibringt, bzw. wie er sie programmiert. Das bedeutet, dass sie Zusammenhänge erkennen und verschiedene Begriffe logisch verbinden können. Was den Maschinen jedoch fehlt sind Erfahrungswerte. Was Menschen mit Begriffen oder Dingen verbinden, hat mit deren Erfahrungen zu tun, die sie erlebt haben. Computer und Maschinen besitzen diese Fähigkeit nicht.

Neben der Fähigkeit Kontexte herzustellen ist es fast noch wichtiger kreativ zu sein und zu denken. Denn wenn eine Person kreativ ist, kann sie für unbekannt Problemstellungen oder Situationen eine spontane Lösung finden. Diesen Status können Maschinen nicht erreichen, da sie programmiert sind und daher nur so weit denken können, wie es das Programm zulässt.⁵²

Genau diese kreativen Köpfe sind wichtig für Unternehmen. Daher gilt es, das eigene Unternehmen positiv darzustellen und attraktiv für die neue Generation der Arbeitnehmer zu gestalten. Denn wer in diesem Wandel nicht mithalten kann und nicht attraktiv genug ist, verliert zunehmend wichtige Talente und Führungskräfte an innovativere Unternehmen.

4.2 Neue digitale Kultur / Konnektivität

Wie in der Auflistung der Megatrends schon beschrieben wurde, ist der digitale Wandel ein fortschreitender Trend. Diese neue Kultur steht aber erst am Anfang seiner Entwicklung. Zwar gibt es schon viele innovative Lösungen und Produkte, jedoch werden von Jahr zu Jahr immer neue Sachen erfunden und präsentiert. Die Welt, wie wir sie von heute kennen, wird es in 100 Jahren so nicht mehr geben. Denn durch die neuen digitalen Lösungen entstehen immer mehr Möglichkeiten, ob für Mensch oder für Maschine. „Die digitale Transforma-

⁵² Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 2. Juli 2015).

tion, d.h. die nahtlose End-to-End-Verknüpfung aller Bereiche der Wirtschaft, wird besonders die Industrie revolutionieren – von der Logistik über die Produktion bis zum Dienstleistungsangebot.“⁵³

In der Produktion werden aktuell schon viele Prozesse von Computern und Maschinen übernommen. Diese werden nur noch vom Menschen programmiert und gesteuert. Anschließend verrichtet die Maschine ihre Arbeit. Dadurch werden Prozesse optimiert und Kosten werden eingespart. Diese Optimierung wirkt sich auch auf die Qualität der Produkte aus, die hergestellt werden. Maschinen arbeiten genauer, sofern sie richtig programmiert sind. Sie können mehr leisten und werden nicht müde. Ein Mitarbeiter der vor einigen Jahren noch mehr körperlich anstrengende Arbeit geleistet hat wird umgeschult und kann der Maschine mittels digitaler Steuerung die körperliche Anstrengung überlassen. Dadurch steigt auch zunehmend die Zufriedenheit, da der Mitarbeiter deutlich entlastet wird.

Doch auch in der Gesellschaft findet ein riesiger Wandel statt. Immer mehr Menschen besitzen ein mobiles Endgerät, wie z.B. ein Smartphone, ein Tablet oder auch Uhren, welche mit anderen mobilen Endgeräten synchronisiert werden können. In Abbildung 6 wird diese Entwicklung deutlich. Die Smartphone-Nutzer sind von 2009 bis 2015 um über 700% angestiegen. Dieser Trend wird sich auch in den nächsten Jahrzehnten weiter fortsetzen.

Auch Unternehmen nehmen diesen Wandel wahr. Sie investieren immer mehr in ihre Zukunft, indem sie Mitarbeiter mit Firmen-Handys und Firmen-Laptops, bzw. –Tablets ausstatten. Dadurch verändert sich aber auch gleichzeitig die Arbeitsweise der Menschen. Mit der richtigen Software ist es so möglich, von überall aus auf der Welt zu arbeiten und zu kommunizieren. Dabei hat ein Unternehmen trotzdem noch den genauen Überblick, ob ein Mitarbeiter auch wirklich arbeitet. Diese Entwicklung ist für Unternehmen zwingend notwendig, um im o. g. „War of Talents“ und im Vergleich zur Konkurrenz wettbewerbsfähig zu

⁵³ RolandBerger, (Zugriff am 3. Juli 2015).

bleiben. Wer diesen Wandel in den nächsten Jahren nicht mitgeht, wird auf lange Sicht große Schwierigkeiten haben sich im Markt weiter zu profilieren.⁵⁴

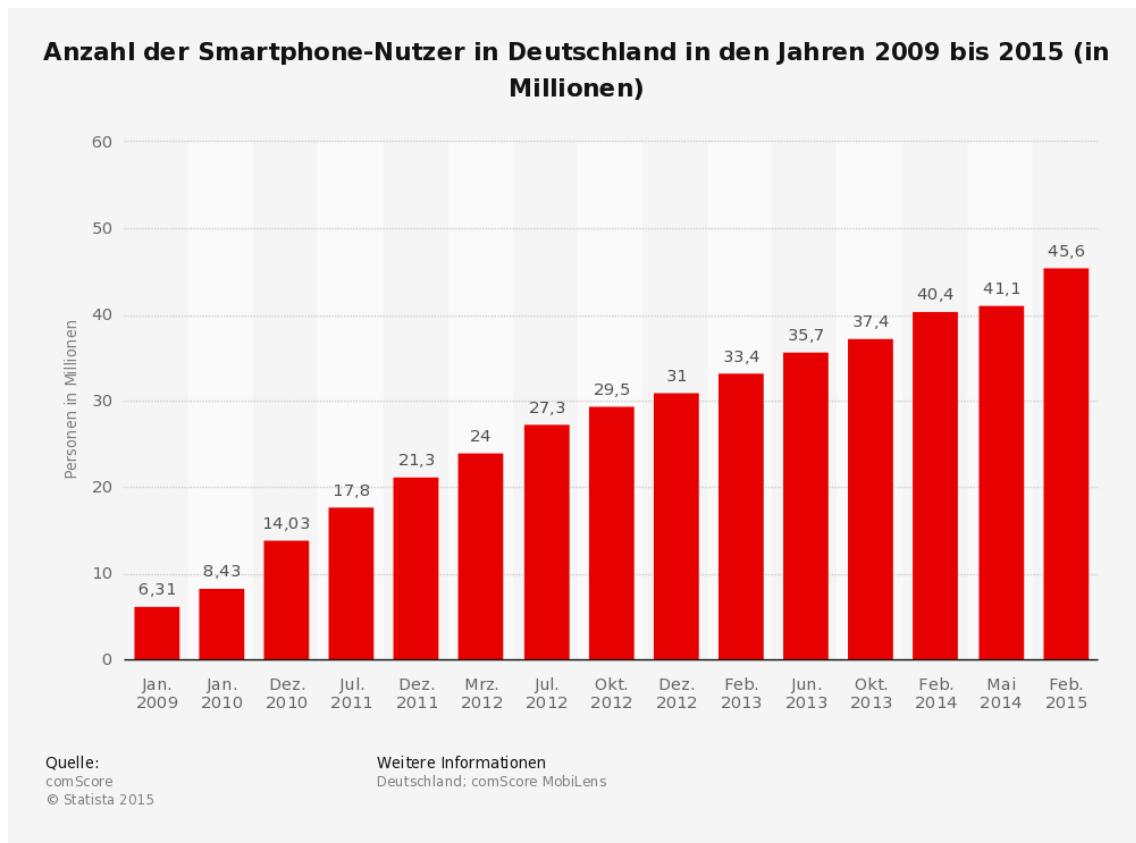


Abbildung 7: Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2015 (in Millionen)⁵⁵

Außerdem werden Mitarbeiter mit diesen Zusatzleistungen motiviert. Sie werden zufriedener und werden wertgeschätzt. Ihre Arbeit ist einfacher zu gestalten und kann besser übermittelt werden. Dadurch entstehen bessere Ergebnisse, sowie kürze Entscheidungswege, bzw. Entscheidungszeiten. Unternehmen optimieren somit ihre Arbeitsweise deutlich.

4.3 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel betrifft alle Länder der Welt. Für jedes Land hat er einen eigenen Effekt. In der Gesellschaft wird der demografische Wandel stark

⁵⁴ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 2. Juli 2015).

⁵⁵ Holger Schmidt. Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonennutzer-in-deutschland-seit-2010/> (Zugriff am 03. Juli 2015).

diskutiert. Oft wird er mit der Entwicklung unserer Gesellschaft thematisiert. Doch was hat der Wandel für Auswirkungen auf Unternehmen.

„Relevant sind insbesondere die steigende Bedeutung der Ressource Personal für den Unternehmenserfolg, die Größe und altersstrukturelle Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials sowie die Alterung betrieblicher Belegschaften.“⁵⁶

Der wichtigste Aspekt dieser Aussage ist die Ressource Personal. Sie ist den anderen übergeordnet. Denn ohne Personal kann kein Unternehmen überleben. Dabei muss aber beachtet werden, dass man das richtige Personal einsetzt. Des Weiteren ist es fast wichtiger das vorhandene Personal, falls es qualitativ hochwertig arbeitet, an sein Unternehmen zu binden. Wenn die besten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und bei einem Konkurrenzunternehmen arbeiten, würde das dem Unternehmen wirtschaftlich schaden. Da durch den demografischen Wandel immer weniger Personal zur Verfügung steht, müssen Unternehmen Gegenmaßnahmen ergreifen.

Bereits heute wirken sich viele Faktoren auf die Wirtschaft aus, die vom demografischen Wandel verursacht wurden und in der Zukunft weiter werden.

⁵⁶ Prezewowsky, Michel. Demografischer Wandel und personalmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

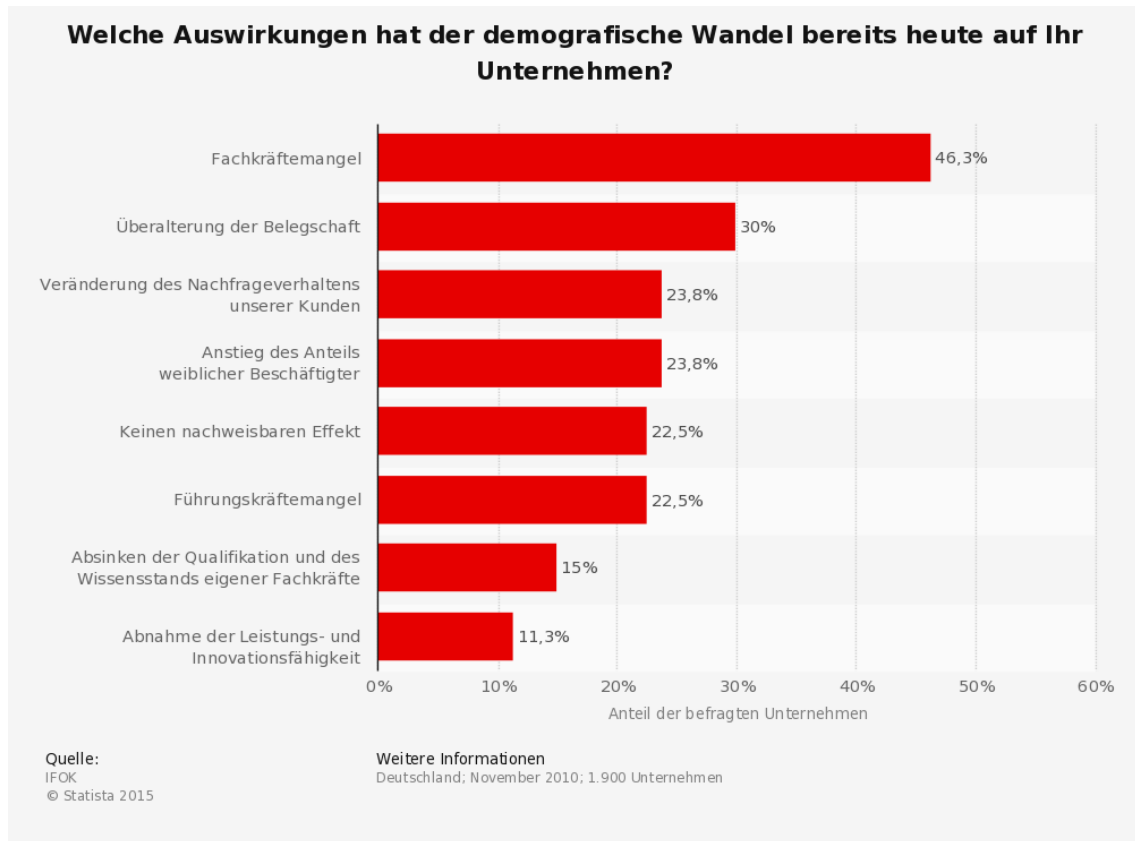


Abbildung 8: Demografischer Wandel - Auswirkungen auf Unternehmen⁵⁷

Das größte Problem für Unternehmen ist es, Fachpersonal einzustellen. Der Fachkräftemangel ist ein gravierendes Problem in der deutschen Wirtschaft, da ohne geeignetes Personal die Qualität der Produkte leidet und nicht mehr gewährleistet werden kann. Dieser Aspekt hat direkt mit dem „War of Talents“ zu tun. Bereits seit mehreren Jahren fangen Unternehmen an gezielt Fachpersonal anzuwerben. Unternehmen können nicht mehr darauf warten von neuem und geeignetem Personal angesprochen zu werden.

Weiterhin behaupten 30% der 1000 befragten Unternehmen aus Abbildung 8, dass ihre Belegschaft überaltert ist. Auch das ist ein direkter Nachweis, dass der demografische Wandel die deutschen Unternehmen erreicht hat. Da das Durchschnittsalter der Bevölkerung wächst und weniger Menschen geboren

⁵⁷ IFOK. Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel bereits heute auf Ihr Unternehmen?. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173235/umfrage/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-unternehmen/> (Zugriff am 03. Juli 2015).

werden als sterben, gibt es auch weniger junge Menschen in den Unternehmen.

Und auch das Verhalten der Kunden ändert sich. Die Nachfrage wird verändert, da mehr ältere Menschen in Deutschland leben. Die Zielgruppe der jungen Menschen wird immer kleiner. Dadurch schrumpfen auch der Markt und der davon ausgehende Umsatz, bzw. Gewinn eines Unternehmens.

Es müssen also Gegenmaßnahmen und Projekte eingeleitet werden, damit Unternehmen diesem Trend entgegenwirken können. Dazu müssen Projekte für die verschiedenen Altersgruppen in Unternehmen erstellt werden, die das Unternehmen für all diese Gruppen attraktiv macht.

4.4 Globalisierung

Die Globalisierung ist ein weitreichender Prozess, der niemals endet. Denn die Welt und die Gesellschaft wird sich immer verändern. Die Welt vernetzt sich immer mehr und wird zu einem großen Markt. Neue Handelsabkommen entstehen und neue Absatzmärkte werden geschaffen. „Die Machtverschiebungen in Richtung Asien, der Aufbruch Südamerikas, die Digitalisierung und die enorme Mobilität von Menschen und Waren bescheren uns einen Weg in eine Globalkultur, wie sie nie zuvor existiert hat.“⁵⁸ Und genau dieser Aspekt verändert die Arbeitswelt von heute und morgen. Europäische Unternehmen können nicht nur nach Personal im Inland oder in angrenzenden Ländern suchen, bzw. beschäftigen. Die Unternehmen müssen global denken und Fachkräfte auch außerhalb des Kontinents akquirieren. Durch den digitalen Wandel und die fortschreitende Entwicklung in Unified Communications kann dieses Vorgehen ermöglicht werden.

Doch die Machtverschiebung vor allem nach Asien ist nicht nur ein Nachteil für die in Deutschland angesiedelte Wirtschaft. Durch das Wachstum in Asien werden immer mehr Güter und Waren an diese Länder exportiert. Durch Handelsabkommen werden Waren preiswerter, da keine teuren Zoll-Gebühren auf den

⁵⁸ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 3. Juli 2015).

Produkten lasten. Das kurbelt im Umkehrschluss die heimische Wirtschaft weiter an.

Durch die Globalisierung werden neue Märkte erschlossen. Davon profitieren vor allem Unternehmen, die das Potential haben zu expandieren. Diese Unternehmen können sich im Ausland ansiedeln und ihren Umsatz steigern und weiterwachsen.⁵⁹

Auf Grund der veränderten und international strukturierten Belegschaft eines Unternehmens, müssen Maßnahmen zur Integration dieser Mitarbeiter erstellt werden. Denn wenn die Mitarbeiter aus anderen Ländern stammen, müssen sie erst einmal in die heimische Kultur integriert werden. Oft sind sprachliche Barrieren die geringsten Probleme für neue Mitarbeiter aus dem Ausland. Sie stammen aus einer anderen Kultur und kennen andere Vorgehensweisen bei bestimmten Voraussetzungen. Diese Barrieren gilt es zu brechen, um auch diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

4.5 Neue Stufe der Individualisierung

Die neue Stufe der Individualisierung kommt erst seit wenigen Jahren zur Geltung. Das hat einen simplen Grund. Dieser Trend wird vor allem von der sogenannten Generation Y getragen. Die Generation Y bezeichnet die Gruppe in der Gesellschaft, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind.⁶⁰ Teilweise werden auch andere Jahreszahlen der Generation Y angegeben.⁶¹ Dieser Teil der Bevölkerung legt, anders als die Generationen zuvor, viel Wert auf eine individuelle Betreuung und Berücksichtigung.

Die Generation Y ist in Zeiten des digitalen Wandels aufgewachsen. Sie musste neue und innovative Technologien und Produkte nicht erst als Besonderheit oder Revolution entdecken, da sie mit diesen Neuerungen aufgewachsen ist. Die neuen Produkte und Innovationen sind also für diese Generation der Ge-

⁵⁹ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 3. Juli 2015).

⁶⁰ Parment, Anders. Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden: Gabler, 2009, S.15.

⁶¹ Vgl. Sacks (2006) schlägt die Jahrgänge 1978 bis 2000 vor.

sellschaft selbstverständlich. Wohingegen die Generationen zuvor sich diesen Themenfeldern erst einmal annähern musste und es weiterhin muss.

Weiterhin ist die Generation Y geprägt vom Internet. Es gibt fast unendlich viele Möglichkeiten sich Informationen aus dem world wide web zu beschaffen. Das Internet bietet aber noch weitere Möglichkeiten. Menschen können sich in sozialen Netzwerken vernetzen. Dadurch entstehen viele neue Bindungen für den Einzelnen. Jedoch werden enge und tiefe Beziehungen eher vernachlässigt. Außerdem bieten soziale Netzwerke eine Plattform zur Selbstdarstellung. Um aus diesen Plattformen heraus zu stechen, ist Individualität gefragt. Es entstehen neue komplexe Biografien und Identitäten.⁶²

Aber woher kommt diese Veränderung in der Gesellschaft? Es wird in einer Welt des Wohlstands und des Überflusses gelebt. Es gibt unzählige Möglichkeiten, die erreicht werden können. Durch neue Mobilitätsmuster gibt es unbegrenzte Möglichkeiten die Welt zu entdecken. Außerdem ist es für die heutige Gesellschaft Normalität alle unsere Bedürfnisse zu stillen. Dadurch steigt der Anspruch. Was früher als Luxus wahrgenommen wurde, ist heute Normalität. Ein Beispiel dafür ist die o.g. Reisemöglichkeit, jedes Land auf der Welt zu entdecken.⁶³

Wenn man den aktuellen Stand der Bedürfnisbefriedigung betrachtet und ihn mit der Bedürfnispyramide nach Maslow vergleicht, wird deutlich, dass die ersten vier Stufen der Bedürfnisse bereits erfüllt sind. Es fehlt lediglich die Selbstverwirklichung. In genau diesem Prozess befindet sich die Gesellschaft aktuell. Verkörpert wird das durch die Generation Y.

Daher müssen Unternehmen sich auf die Veränderungen einstellen. Es reicht nicht mehr aus, dass ein Unternehmen offene Stellen ausschreibt. Denn die neue Generation der Arbeitnehmer möchte individuell behandelt werden. Daher müssen sich die Unternehmen in der heutigen Zeit oftmals bei den potentiellen Mitarbeitern bewerben und attraktiv und modern wirken. Denn wenn die Ziel-

⁶² Vgl. Z_punkt GmbH, (Zugriff am 5. Juli 2015).

⁶³ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 5. Juli 2015).

gruppe kommunikativ nicht erreicht werden kann, fehlen den Unternehmen neue, frische und lernwillige Fachkräfte, die sich später zu Führungskräften weiterentwickeln.

4.6 Wandel der Arbeitswelt / „New Work“

Der wichtigste Trend für die Mitarbeiter-Motivation ist allerdings der Wandel der Arbeitswelt. Man nennt diesen auch „New Work“. Alle zuvor beschriebenen Megatrends spielen auf diesen Wandel ein. Durch die fortschreitenden Entwicklungen der Technologien, der Austauschprozesse, des Weltmarktes und den Erwartungen von Mitarbeitern und Unternehmen, muss sich auch die Arbeitswelt verändern. Doch es handelt sich hierbei nicht nur um eine Veränderung, es ist vielmehr eine Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Arbeitswelt. Durch diese Entwicklungen können Unternehmen und Organisation flexibler und effizienter agieren. Sie müssen es sogar. Die Grenzen des Berufs- und des Privatlebens verschwimmen von Zeit zu Zeit zunehmend. Auch aus diesem Grund müssen neue und flexible Arbeitsmodelle entwickelt werden. Denn nur zufriedene Mitarbeiter können einem Unternehmen langfristig qualitativ hochwertige Ergebnisse liefern.

Der Haupttreiber dieses Megatrends ist allerdings der digitale Wandel. Vorangetrieben von neuen Technologien und Produkten, verändert sich das Arbeiten in und zwischen Unternehmen gravierend. Mitarbeiter werden mit mobilen Endgeräten und Laptops ausgestattet. Durch die richtige Software wird es ermöglicht, dass es nicht mehr wichtig ist, ob ein Arbeitnehmer im Büro vor Ort ist oder ob er von zuhause aus arbeitet. Selbst bei globalen Dienstreisen kann ein Mitarbeiter uneingeschränkt erreichbar sein. Das erleichtert die Arbeit von heute und morgen zunehmend.

Doch nicht nur die Technologie hat sich verändert. Vor allem Vorgesetzte müssen heute anders vorgehen, als noch vor einigen Jahren. Autoritäre Führungsstile in Unternehmen sterben langsam aber sicher aus. Sie weichen dem vermehrt autonomen Führungsstil. Des Weiteren herrschen oft nur noch flache Hierarchien, sodass die Wege eines Mitarbeiters zum Vorgesetzten deutlich verkürzt sind und somit Entscheidungen schneller getroffen werden können. Dieser Trend ist hauptsächlich durch die zunehmende Individualisierung der

Gesellschaft entstanden. Das liegt aber auch an der Schnelllebigkeit des Marktes. Denn wenn Entscheidungen heraus gezögert werden, bzw. zu spät getroffen werden, kann das für ein Unternehmen schwerwiegende wirtschaftliche Folgen mit sich bringen.⁶⁴

Durch den Wandel der Arbeitswelt stehen Unternehmen vor einem Scheideweg. Wer sich der Veränderung stellt, wirkt zwar als Arbeitgeber attraktiver und positiver auf seine Mitarbeiter, es stehen dem aber große Investitionen gegenüber, die von kleineren Unternehmen schwierig zu bewältigen sind. Dabei muss jedes Unternehmen für sich selber abschätzen, welche Entscheidung dabei richtig ist und in Zukunft zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Abschließend lässt sich sagen, dass die verschiedenen Megatrends alle zusammenhängen. Als Unternehmen kann man sich nicht nur auf einen dieser Trends konzentrieren. Sie müssen als ein Konstrukt gesehen werden. Es müssen alle Strömungen beachtet werden und jedes Unternehmen sollte diese genauestens analysieren. Dadurch können wirtschaftliche Schäden vermieden werden. Außerdem können dadurch neue Chancen entstehen, die das Unternehmen erfolgreicher machen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Zwar ist die Entwicklung und Veränderung mit großen Investitionen verbunden, jedoch wird sich ein Umstieg auf die neuen Technologien und Modelle der Arbeitswelt lohnen. Denn nur so werden diese für Fachkräfte attraktiv und werden von zukünftigen Arbeitnehmern beachtet.

⁶⁴ Vgl. Zukunftsinstitut, (Zugriff am 5. Juli 2015).

5 Praxisbeispiel: Maßnahmen der Mitarbeiter-Motivation bei der Vodafone GmbH

Die Vodafone GmbH ist ein Unternehmen der Vodafone Group. Vodafone Deutschland hat den Hauptsitz in Düsseldorf. Es werden ca. 14000 Mitarbeiter beschäftigt und der Umsatz im Geschäftsjahr lag bei 10,783 Milliarden Euro. Die Vodafone GmbH ist damit eines der führenden Unternehmen in der Telekommunikationsbranche.

Um weiterhin erfolgreich zu agieren und zu arbeiten, muss sich das Unternehmen stetig mit innovativen Ideen weiterentwickeln. Aus diesem Grund ist es klar, dass das Unternehmen viel im Bereich der Mitarbeiter-Motivation macht. Denn um weiter erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen qualitativ hochwertige Mitarbeiter haben, diese fördern und motivieren. Ebenso wichtig ist es, dass neue Mitarbeiter gewonnen werden. Selbstverständlich wird dabei versucht die Besten der Besten für sich zu gewinnen. Dafür werden verschiedene Programme und Leistungen bei der Vodafone GmbH für Mitarbeiter angeboten.

Mitarbeiter von Vodafone erhalten einen Freibetrag von monatlich 90€ für die Produkte des eigenen Unternehmens. Weiterhin gibt es Ruheräume zur kurzen Entspannung während der Arbeit, kostenloses Wasser, Tee und Kaffee. Des Weiteren erhält jeder Mitarbeiter ein eigenes Dienst-Handy und einen Dienst-Laptop. Mitarbeiter im Vertrieb bekommen vom Unternehmen einen Dienst-Wagen zur Verfügung gestellt und können diesen auch privat nutzen.

Vodafone Deutschland bietet seinen Mitarbeitern verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Gleitzeit ist dabei ein Aspekt. Solange man seine vorgegebenen Arbeitsstunden ableistet, kann man grundsätzlich selbst entscheiden, wann genau man zur Arbeit kommt und wann man wieder geht. Des Weiteren bestehen Möglichkeiten wie Home-Office, Flex-Office oder in Teilzeit arbeiten zu gehen. Dadurch werden Berufs- und Privatleben flexibel gestalten und eine positive Work-Life-Balance ist vorhanden.

Mitarbeiter bei Vodafone haben keine festgelegten Arbeitsplätze. Das steigert die Kommunikation und Teamarbeit im Unternehmen und fördert die Kreativität

und Einsatzbereitschaft. Weitere Angebote am Arbeitsplatz sind die Betriebspost, ein Fitness-Studio nur für Mitarbeiter und ein Betriebsarzt, sowie einen Friseur und eine Reinigung. Für die Entlastung von Mitarbeitern, die Kinder haben, gibt es eine Kindertagesstätte im Unternehmen. Außerdem bietet die Vodafone GmbH eine große Auswahl an Essenmöglichkeiten über den gesamten Tag. Es stehen den Mitarbeitern drei Kaffeebars zur Verfügung, die kleine Snacks anbieten. Weiterhin gibt es mehrere verschiedene Essenstationen für das Mittagessen, sodass jeder Mitarbeiter eine große Auswahl hat.

All diese Methoden zur Mitarbeiter-Motivation tragen dazu bei, dass die Arbeitsqualität bei der Vodafone GmbH steigt und die Motivation der Mitarbeiter sehr hoch ist. Somit können sich diese mit dem Unternehmen identifizieren und binden sich langfristig an das Unternehmen.

6 Fazit und Ausblick

Die Arbeitswelt wandelt sich. Neue Prozesse, Technologien und Innovationen entstehen. Alte Muster werden aufgebrochen und weichen für die neuen Trends. Das verändert das Handeln von Unternehmen. Sie müssen sich neu positionieren und ihre Stärken ausspielen, sich erweitern und neue Geschäftsfelder generieren. Doch diese Entwicklung kann nicht von statten gehen, wenn dem Unternehmen die qualitative und unersetzbare Arbeit der Mitarbeiter fehlt. Mitarbeiter sind das größte Gut eines Unternehmens und müssen immer an vorderster Stelle stehen. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter wertschätzen und belohnen.

Die Tendenzen im Bereich der Mitarbeiter-Motivation gehen genau in diese Richtung. Unternehmen erschaffen ein Vorstellungsbild über sich und verbinden dieses mit diversen Maßnahmen, um als der perfekte Arbeitgeber gesehen zu werden. Die Veränderung im Bereich der Mitarbeiter-Motivation wird hauptsächlich von den Megatrends der wissensbasierten Ökonomie, der neuen digitalen Kultur / Konnektivität, dem Demografischen Wandel, der Globalisierung, die neue Stufe der Individualisierung und der Wandel der Arbeitswelt „New Work“ beeinflusst. Diese wirken sich direkt auf den Bereich aus.

Da dieser Wandel in den nächsten Jahren immer weiter fortschreiten wird, müssen sich Unternehmen früher oder später dazu entscheiden, wie sie weiter in diesem Bereich vorgehen wollen. Verändern sie nichts, droht ein immenser wirtschaftlicher Schaden. Entscheiden sie sich für den Wandel, stehen Unternehmen vor hohen Investitionen, die getätigt werden müssen. Es liegt in der Entscheidungsmacht der einzelnen Unternehmen. Um Wettbewerbsfähig zu sein gibt es allerdings keine zwei Optionen.

Um sich in Zukunft etablieren zu können müssen Unternehmen sich verändern und den Fortschritt wagen. Denn die wirtschaftlichen Schäden bei Stillstand werden immer höher. Insbesondere gilt das für die Mitarbeiter. Wer die kreativen Köpfe und zukünftigen Führungskräfte im „War of Talents“ für sich gewinnen kann, erhält einen großen Wettbewerbsvorteil und können sich zukünftig weiterentwickeln.

Literaturverzeichnis

Becker, Manfred. *Personalwirtschaft*. Stuttgart: Schäffer.Poeschel Verlag, 2010.

Besch, Markus. *SocialMedia Institute (SMI)*. 17. Juni 2013. <http://socialmedia-institute.com/social-media-recruiting-die-zukunft-der-personalgewinnung/> (Zugriff am 28. Juli 2015).

dpa. „Gallup-Studie: Fehlende Motivation kostet Firmen Milliarden.“ *Handelsblatt*, März 2013.

Horizont. „Statista.“ 1. August 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/319516/umfrage/umfrage-zu-den-wichtigsten-zielen-und-prioritaeten-in-der-personalarbeit/> (Zugriff am 28. Juli 2015).

ibim.de. *ibim.de*. 24. Juli 2015. <http://www.ibim.de/management/3-2.htm> (Zugriff am 24. Juli 2015).

Kriegler, Wolf Reiner. „employerbranding.org.“ 1. März 2013. http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HRT_133.pdf (Zugriff am 28. Juli 2015).

Monster.de. „Statista.“ 1. Februar 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/223900/umfrage/bedeutung-externer-trends-fuer-die-personalrekrutierung-von-unternehmen/> (Zugriff am 3. Juli 2015).

Niermeyer, Rainer, und Manuel Seyffert. *Motivation*. Planegg/München: Haufe, 2009.

Parment, Anders. *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler, 2009.

Prezewowsky, Michel. *Demografischer Wandel und personalmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

Recklies, Dagmar. *Managementportal*. September 2001. <http://www.managementportal.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm> (Zugriff am 7. Juni 2015).

- RolandBerger. 3. Juli 2015.
http://www.rolandberger.de/expertise/trend_compendium_2030/dynamic_technology_innovation.html (Zugriff am 3. Juli 2015).
- Salmen, Prof. Dr. Sonja. „Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent!“ In *Recruiting im Social Web*, von Sonja Salmen Bernd H. Rath, 35. Göttingen: BusinessVillage, 2012.
- Scholz, Christian. *Grundzüge des Personalmanagements*. München: Vahlen, 2014.
- Sollberger, Bettina, und Norbert Thom. „Die Volkswirtschaft.“ 1. Januar 2007. dievolkswirtschaft.ch/de/2007/01/sollberger/ (Zugriff am 3. Juli 2015).
- Springer Gabler Verlag. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 11. Juni 2015. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html> (Zugriff am 11. Juni 2015).
- . *Gabler Wirtschaftslexikon*. 11. Juni 2015. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57321/extrinsische-motivation-v5.html> (Zugriff am 11. Juni 2015).
- Staehe, Wolfgang H. *Management*. München: Verlag Franz Vahlen, 2014.
- Terpitz, Katrin. „Die Angst des Mittelstands vor der Digitalisierung.“ *Handelsblatt*, 12. Mai 2015.
- Wickel-Kirsch, Silke, Matthias Janusch, und Elke Knorr. *Personalwirtschaft*. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Wiedmann, Stefan. *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.
- Z_punkt GmbH. „www.z-punkt.de.“ *www.z-punkt.de*. 1. Juli 2015. http://www.z-punkt.de/uploads/files/234/z_punkt_megatrends_de.pdf (Zugriff am 1. Juli 2015).
- Zukunftsinstitut. „www.Zukunftsinstitut.de.“ 1. Juli 2015. <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (Zugriff am 1. Juli 2015).

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.

Ort, Datum

Unterschrift des Autors