

Enrico Sass

# Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung

*Was erwarten Arbeitnehmer?*

**EBOOK INSIDE**



**Springer** Gabler

---

# Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung

---

Enrico Sass

# Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung

Was erwarten Arbeitnehmer?



**Springer** Gabler

Enrico Sass  
Potsdam, Brandenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-24648-8      ISBN 978-3-658-24649-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Danksagung

Mein Dank gilt all den Personen, die mich im Rahmen der Erstellung des Buches unterstützten. Hierbei möchte ich mich bei den Studentinnen und Studenten bedanken, die an der Umfrage teilnahmen. Ich möchte mich ebenso bei meinen Kolleginnen und Kollegen bedanken, die Studierende für die Teilnahme an der Untersuchung tatkräftig motivierten.

Ein besonderer Dank gilt Frau Maren Baustian und Frau Diane Roschinsky. Beide unterstützten die Auswertung der Untersuchung und die erste Redaktion des Buchprojektes.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch in der Regel die männliche Form verwendet. Bei der Wahl der männlichen Form ist zugleich die weibliche Darstellungsform gemeint.

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                       |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Mitarbeitermotivation als königliche Disziplin. . . . .</b>                                        | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Woher stammen die Erkenntnisse und für wen ist dieses Buch? . . .</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Welche Bedeutung hat eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber? . . . . .</b>                 | <b>11</b> |
| 3.1      | Existenzielle Sicherheit und Planungsmöglichkeit. . . . .                                             | 12        |
| 3.2      | Verbesserung der Leistungs- und Integrationsfähigkeit . . . . .                                       | 14        |
| 3.3      | Eine geringere Relevanz für junge Erfahrungssammler, Herausforderungssucher und Freigeister . . . . . | 17        |
| 3.4      | Exkurs: Arbeitgeberbindung bei jungen Fach- und Führungskräften der Generation „Z“ . . . . .          | 22        |
| 3.5      | Zusammenfassende Darstellungen . . . . .                                                              | 25        |
| <b>4</b> | <b>Welche Bedeutung hat Geld als Anreiz? . . . . .</b>                                                | <b>27</b> |
| 4.1      | Geld als grundlegendes Motivationsmittel . . . . .                                                    | 27        |
| 4.2      | Erklärungsansätze für Geld als grundlegenden Anreiz. . . . .                                          | 29        |
| 4.3      | Exkurs: Grenzen von Geld als Anreizmittel . . . . .                                                   | 35        |
| 4.4      | Zusammenfassende Darstellung . . . . .                                                                | 38        |
| <b>5</b> | <b>Was ein Arbeitgeber neben dem Gehalt fördern sollte . . . . .</b>                                  | <b>39</b> |
| 5.1      | Förderung der persönlichen und tätigkeitsbezogenen Entwicklung. . . . .                               | 39        |
| 5.2      | Aufstieg und Karriereunterstützung . . . . .                                                          | 42        |
| 5.3      | Gesundheit, Fitness und gesunde Verpflegung vor Ort. . . . .                                          | 44        |
| 5.4      | Mobilität, Kinderbetreuung und sonstiges Anreize . . . . .                                            | 46        |
| 5.5      | Zusammenfassende Darstellung . . . . .                                                                | 50        |

|           |                                                                     |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6</b>  | <b>Gestaltung des Arbeitsinhaltes</b>                               | 51  |
| 6.1       | Freiraum und Eigenverantwortung                                     | 51  |
| 6.2       | Abwechslung und herausfordernde Tätigkeiten                         | 53  |
| 6.3       | Sinnhaftigkeit und Mitgestaltung                                    | 55  |
| 6.4       | Exkurs: Möglichkeiten und Grenzen der intrinsischen Motivation      | 58  |
| 6.5       | Zusammenfassende Darstellungen                                      | 61  |
| <b>7</b>  | <b>Arbeitsplatzgestaltung</b>                                       | 63  |
| 7.1       | Attraktiver Standort und Home-Office                                | 63  |
| 7.2       | Qualifiziertes Erscheinungsbild und zeitgemäße Ausstattung          | 66  |
| 7.3       | Exkurs: Die kritische Seite des Home-Office-Arbeitsplatzes          | 69  |
| 7.4       | Zusammenfassende Darstellungen                                      | 73  |
| <b>8</b>  | <b>Arbeitszeit</b>                                                  | 75  |
| 8.1       | Freizeit als wichtige Anreizwährung der heutigen Zeit               | 75  |
| 8.2       | Klare Regeln und flexible Arbeitszeiten                             | 78  |
| 8.3       | Exkurs: Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensarbeitszeit         | 83  |
| 8.4       | Zusammenfassende Darstellungen                                      | 86  |
| <b>9</b>  | <b>Eine Arbeitskultur der Wertschätzung und Unterstützung</b>       | 89  |
| 9.1       | Anforderung I: Kommunikation und Teamzusammenarbeit                 | 89  |
| 9.2       | Anforderung II: Reflexion und Zusammenarbeit auf Augenhöhe          | 92  |
| 9.3       | Anforderung III: Arbeitsplanung und Aufgabenaufteilung              | 94  |
| 9.4       | Anforderung IV: Managementunterstützung und Vertrauen               | 95  |
| 9.5       | Anforderung V: Wertschätzung von Arbeitsleistung und Familie        | 96  |
| 9.6       | Exkurs: Möglichkeiten und Grenzen einer flachen Hierarchie          | 98  |
| 9.7       | Zusammenführende Darstellungen                                      | 102 |
| <b>10</b> | <b>K.-o.-Kriterien für eine längerfristige Bindungsbereitschaft</b> | 105 |
| 10.1      | Von einer geringen Bezahlung bis hin zur Arbeitgebermoral           | 105 |
| 10.2      | Exkurs: Commitment und innere Kündigung                             | 114 |
| 10.3      | Zusammenführende Darstellung                                        | 119 |

|           |                                                                              |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11</b> | <b>Ansätze zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung</b>              | <b>121</b> |
| 11.1      | Führung junger Fachkräfte als Metakompetenz                                  | 121        |
| 11.1.1    | Der situative Ansatz als Basiskompetenz                                      | 122        |
| 11.1.2    | Harte und weiche Führung                                                     | 123        |
| 11.1.3    | Klarer Umgang mit den Werten der jungen Generation                           | 124        |
| 11.1.4    | Zusammenführen von Generationen im Arbeitsalltag                             | 125        |
| 11.1.5    | Digitale Transformation als Schlüsselkompetenz                               | 125        |
| 11.1.6    | Frauenförderung und Führung multikultureller Teams                           | 127        |
| 11.1.7    | Humanität, Wirtschaftlichkeit und Umweltschonung als grundlegende Prinzipien | 127        |
| 11.2      | Ein Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung                  | 128        |
| 11.2.1    | Anreizelemente innerhalb des Anreizkerns                                     | 128        |
| 11.2.2    | Anreizelemente innerhalb des Interaktionsumfeldes                            | 130        |
| 11.2.3    | Anreizelemente innerhalb des Stimulationsumfeldes                            | 132        |
| 11.3      | Der Aufgabenreflektor zur Gestaltung motivierender Aufgabenfelder            | 133        |
| 11.3.1    | Reflexionsebene I: Konkreter Arbeitsinhalt & Verantwortungsbereich           | 134        |
| 11.3.2    | Reflexionsebene II: Vorgehensweise bei der Aufgabenbearbeitung               | 136        |
| 11.3.3    | Reflexionsebene III: Ergebnisse & Nutzen                                     | 137        |
| 11.3.4    | Reflexionsebene IV: Lern- und Entwicklungsbeitrag                            | 138        |
| 11.4      | Motivation mithilfe geeigneter Entwicklungspfade                             | 139        |
| 11.4.1    | Entwicklungspfad I „Fachspezialist“                                          | 142        |
| 11.4.2    | Entwicklungspfad II „Führungskraft“                                          | 143        |
| 11.4.3    | Entwicklungspfad III „Systemgestalter“                                       | 145        |
| 11.4.4    | Selbstständigkeit als perspektivische Motivation                             | 147        |
| 11.4.5    | Kritische Reflexion des Entwicklungspfade-Modells                            | 149        |
|           | <b>Literatur</b>                                                             | <b>151</b> |



---

## Über den Autor



**Dr. Enrico Sass** ist Inhaber der Professur für Existenzgründung und Managementtechniken an der Fachhochschule Potsdam. Zudem leitet er seit 2014 die Zentrale Einrichtung für Transfer, Unternehmen und Praxiskooperationen an der Hochschule (ZETUP). Er ist gelernter Industrieelektroniker, absolvierte das Abitur auf dem zweiten Bildungsweg, studierte und promovierte an der Universität Potsdam zum Thema Gründungsmotivation technologieorientierter Unternehmer aus dem Forschungsumfeld. Seine Lehrschwerpunkte umfassen neben der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre die Themengebiete Organisationsentwicklung, Geschäftsmodellentwicklung und Projektmanagement. Schwerpunkte seiner Lehre sind die Entwicklung und Reflexion von Managementfähigkeiten und Geschäftsideen.

---

# Abkürzungsverzeichnis

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| BIM      | Building Information Modeling                |
| bspw.    | beispielsweise                               |
| BVG      | Berliner Verkehrsbetriebe                    |
| bzw.     | beziehungsweise                              |
| ca.      | circa                                        |
| et al.   | et alii (und andere)                         |
| evtl.    | eventuell                                    |
| geb.     | geboren                                      |
| ggfs.    | gegebenenfalls                               |
| HR       | Human-Resource                               |
| Hrsg.    | Herausgeber                                  |
| i. d. R. | in der Regel                                 |
| inkl.    | inklusive                                    |
| insb.    | insbesondere                                 |
| IT       | (Informationstechnik) information technology |
| Kita     | Kindertagesstätte                            |
| K.-o.    | Knock-out                                    |
| MAC      | Macintosh                                    |
| max.     | maximal                                      |
| NGO      | Non-governmental organization                |
| ÖPNV     | Öffentlicher Personennahverkehr              |
| PC       | Personal Computer                            |

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| stellv. | stellvertretend                    |
| u. a.   | unter anderem                      |
| VBB     | Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg |
| Vgl.    | vergleiche                         |
| z. B.   | zum Beispiel                       |
| zzgl.   | zuzüglich                          |

---

# Abbildungsverzeichnis

|           |                                                                                  |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 11.1 | Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung. . . .                   | 129 |
| Abb. 11.2 | Der „Aufgabenreflektor“ zur Gestaltung<br>motivierender Aufgabenfelder . . . . . | 135 |
| Abb. 11.3 | Das Modell der Entwicklungspfade . . . . .                                       | 141 |
| Abb. 11.4 | Entwicklungspfad I „Fachspezialist“ . . . . .                                    | 144 |
| Abb. 11.5 | Entwicklungspfad II „Führungskraft“ . . . . .                                    | 146 |
| Abb. 11.6 | Entwicklungspfad III „Systemgestalter“ . . . . .                                 | 148 |
| Abb. 11.7 | Die fünfte Entwicklungsstufe „Entrepreneur“ . . . . .                            | 149 |

---

## Tabellenverzeichnis

|          |                                                                                                                                                   |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 2.1 | Untersuchungsteilnehmer . . . . .                                                                                                                 | 7  |
| Tab. 2.2 | Berufswünsche der Untersuchungspersonen . . . . .                                                                                                 | 8  |
| Tab. 2.3 | Suchraster für die Auswertung der Antworten<br>(Inhaltsanalyse) . . . . .                                                                         | 10 |
| Tab. 3.1 | Bedeutung einer langfristigen Arbeitgeberbindung . . . . .                                                                                        | 13 |
| Tab. 3.2 | Bedeutung von existenzieller Sicherheit<br>und Planungsmöglichkeit . . . . .                                                                      | 15 |
| Tab. 3.3 | Arbeitgeberbindung (Förderung von Leistungs- und<br>Integrationsfähigkeit) . . . . .                                                              | 18 |
| Tab. 3.4 | Relativierung der Bedeutung einer langfristigen<br>Arbeitgeberbindung . . . . .                                                                   | 20 |
| Tab. 4.1 | Bedeutung des Geldes als Anreizinstrument. . . . .                                                                                                | 28 |
| Tab. 4.2 | Exemplarische Aussagen zur Bedeutung von Geld als<br>Anreiz für außergewöhnliche Leistungen und das Ausüben<br>von Managementpositionen . . . . . | 30 |
| Tab. 4.3 | Bedeutung von Geld als Mittel zur Existenzsicherung<br>sowie den Erhalt und den Aufbau eines gehobenen<br>Lebensstandards . . . . .               | 31 |
| Tab. 4.4 | Die Bedeutung von Geld als Mittel der Wertschätzung,<br>Anerkennung und Leistungsbewertung. . . . .                                               | 33 |
| Tab. 4.5 | Die Bedeutung von Geld als Anreizmittel für<br>außergewöhnliche Leistungen und für die Übernahme von<br>Managementaufgaben . . . . .              | 34 |
| Tab. 5.1 | Gewünschte Förderungen durch den Arbeitgeber. . . . .                                                                                             | 40 |
| Tab. 5.2 | Aussagen zur Bedeutung einer persönlichen<br>Entwicklungsmöglichkeit . . . . .                                                                    | 41 |

|          |                                                                                                                                                                                 |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 5.3 | Aussagen zur Bedeutung einer tätigkeitsbezogenen Entwicklungsmöglichkeit . . . . .                                                                                              | 42 |
| Tab. 5.4 | Die Bedeutung von Entwicklungsmöglichkeiten als Anreiz. . . . .                                                                                                                 | 43 |
| Tab. 5.5 | Aussagen zur Karriereunterstützung zur Vorbereitung auf eine Führungsposition. . . . .                                                                                          | 44 |
| Tab. 5.6 | Die Bedeutung gesundheitsfördernder Maßnahmen. . . . .                                                                                                                          | 45 |
| Tab. 5.7 | Die Bedeutung von Verpflegung am Arbeitsplatz . . . . .                                                                                                                         | 46 |
| Tab. 5.8 | Die Bedeutung von Möglichkeiten der Mobilität im Rahmen einer Arbeitgeberattraktivität. . . . .                                                                                 | 47 |
| Tab. 5.9 | Kinderbetreuung und sonstige Anreize. . . . .                                                                                                                                   | 48 |
| Tab. 6.1 | Die Bedeutung des Arbeitsinhaltes als Anreizinstrument. . . . .                                                                                                                 | 52 |
| Tab. 6.2 | Die Bedeutung von Freiraum und Eigenverantwortung . . . . .                                                                                                                     | 54 |
| Tab. 6.3 | Die Bedeutung von Abwechslung und Herausforderung . . . . .                                                                                                                     | 55 |
| Tab. 6.4 | Bedeutung von Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit . . . . .                                                                                                                       | 56 |
| Tab. 6.5 | Bedeutung von Sinnhaftigkeit, Mitgestaltung und Interessenberücksichtigung bei der Erbringung außerordentlicher Leistungen und dem Ausführen von Managementpositionen . . . . . | 57 |
| Tab. 7.1 | Die Bedeutung der Arbeitsplatzgestaltung . . . . .                                                                                                                              | 64 |
| Tab. 7.2 | Aussagen zur Bedeutung des Standortes des zukünftigen Arbeitgebers . . . . .                                                                                                    | 65 |
| Tab. 7.3 | Die Bedeutung von Home-Office und Familienfreundlichkeit . . . . .                                                                                                              | 66 |
| Tab. 7.4 | Bedeutung eines qualifizierten Erscheinungsbildes . . . . .                                                                                                                     | 67 |
| Tab. 7.5 | Die Bedeutung von Arbeitsplatz- und Arbeitstechnikausstattung. . . . .                                                                                                          | 68 |
| Tab. 8.1 | Die Bedeutung von Arbeitszeit als Anreizinstrument. . . . .                                                                                                                     | 76 |
| Tab. 8.2 | Die Bedeutung von Freizeit als Anreizinstrument . . . . .                                                                                                                       | 77 |
| Tab. 8.3 | Die Bedeutung von Freizeitausgleich und Urlaub als Anreiz für außerordentliche Leistungen . . . . .                                                                             | 78 |
| Tab. 8.4 | Die Bedeutung einer genormten Arbeitszeit mit klaren Regeln . . . . .                                                                                                           | 79 |
| Tab. 8.5 | Die Bedeutung der Arbeitszeitflexibilisierung . . . . .                                                                                                                         | 81 |
| Tab. 9.1 | Gestaltungselemente einer Arbeitskultur . . . . .                                                                                                                               | 90 |
| Tab. 9.2 | Die Bedeutung von Kommunikation und Teamarbeit. . . . .                                                                                                                         | 91 |
| Tab. 9.3 | Gewünschte Formate zur Arbeitskulturentwicklung. . . . .                                                                                                                        | 92 |
| Tab. 9.4 | Die Bedeutung von Reflexion und Feedback . . . . .                                                                                                                              | 93 |

|            |                                                                                           |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 9.5   | Die Bedeutung flacher Hierarchien . . . . .                                               | 93  |
| Tab. 9.6   | Die Bedeutung von Arbeitsplanung und<br>Aufgabenaufteilung . . . . .                      | 94  |
| Tab. 9.7   | Unterstützung durch das Management . . . . .                                              | 95  |
| Tab. 9.8   | Die Bedeutung von Vertrauen für die Ausführung<br>von Managementaufgaben . . . . .        | 96  |
| Tab. 9.9   | Die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung . . . . .                                 | 97  |
| Tab. 9.10  | Aussagen zur Ausgestaltung einer familienfreundlichen<br>Arbeitskultur . . . . .          | 97  |
| Tab. 10.1  | K.-o.-Kriterien für eine ausbleibende Arbeitgeberbindung . . .                            | 106 |
| Tab. 10.2  | Zu geringe Bezahlung als K.-o.-Kriterium . . . . .                                        | 108 |
| Tab. 10.3  | Befristete Arbeitsverträge als K.-o.-Kriterium . . . . .                                  | 109 |
| Tab. 10.4  | Wechselnde und schwer erreichbare Arbeitgeberstandorte<br>als K.-o.-Kriterien . . . . .   | 109 |
| Tab. 10.5  | Fehlende Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten<br>als K.-o.-Kriterien . . . . .  | 110 |
| Tab. 10.6  | Unprofessionelle Führung als K.-o.-Kriterium . . . . .                                    | 111 |
| Tab. 10.7  | Fehlende Anerkennung und Wertschätzung als<br>K.-o.-Kriterien . . . . .                   | 112 |
| Tab. 10.8  | Monotonie und fehlende Herausforderungen als<br>K.-o.-Kriterien . . . . .                 | 112 |
| Tab. 10.9  | Schlechte Zusammenarbeit und schlechte<br>Arbeitsatmosphäre als K.-o.-Kriterien . . . . . | 113 |
| Tab. 10.10 | Moral und Werte des Arbeitgebers als K.-o.-Kriterien . . . . .                            | 115 |

# Mitarbeitermotivation als königliche Disziplin

# 1

Die Frage der Motivation beinhaltet die Suche nach den Antriebskräften für individuelles Verhalten. Aus historischer Sicht beinhaltet Motivation „die Gesamtheit der Motive, Beweggründe, wie sie der Verwirklichung von Lebens-, Bedeutungs- oder Sinnwerten dienen und damit die Thematik des individuellen Lebens enthalten“<sup>1</sup>.

Die heutige Motivationspsychologie geht davon aus, dass Antriebskräfte nicht nur das einzige Erklärungsgerüst für die menschliche Motivation darstellen. Es ist das Umfeld. Es sind Anreize, die dazu führen, dass ein spezifisches Motiv aktiviert wird und somit ein Verhalten daraus resultiert. Einfach zum Ausdruck gebracht, für die Aktivierung des Leistungsmotives eines Hochsprungsportlers, der den Drang hat, zwei Zentimeter höher zu springen als sein hartnäckiger Konkurrent, wird ein Gütemaßstab zur Bewertung von Handlungsergebnissen benötigt. Dieser Gütemaßstab, der das Leistungsmotiv aktiviert, kann die Messlatte sein. Der Leistungssportler benötigt also ein Umfeld, das ein Vergleichen anhand von schon erreichten Zielen zulässt.

Werden diese Gedanken auf die Motivation und die damit verbundene Bindung zukünftiger Fach- und Führungskräfte übertragen, so besteht für Arbeitgeber die Herausforderung darin, Umfeldeinflüsse so zu gestalten, dass diese eine aktivierende Wirkung auf das Leistungsmotiv und eine damit verbundene Arbeitgeberbindungsbereitschaft ihrer zukünftigen Talente ausüben. Der Wunsch jedes Unternehmens, eine „strahlende“ Arbeitgebermarke im Sinne eines Employer

---

<sup>1</sup>Tewes und Wildgrube (1992, S. 215); siehe ebenso Dorsch et al. (1994, S. 491). Unter den Motivationsbegriff fallen die angeborenen Antriebe (Triebe) und das messbare generalisierte Aktivierungsniveau sowie die Wirkung von Anreizen. Vgl. Tewes und Wildgrube (1992, S. 215).



Brandings zu haben, ist somit eine Frage nach Anreizen, die als „attraktiv“ gewürdigt werden.

Motivation als „Königsdisziplin“ beinhaltet nicht nur die Gestaltung und Kommunikation solcher attraktiven Anreize für das „Anziehen“ und „Binden“ zukünftiger Fach- und Führungskräfte, sondern vor allem ein Verständnis für die individuelle Ausgestaltung dieser Anreize. Jeder Mensch weist eine Einmaligkeit auf, ein Verhalten, das sich aufgrund der Genetik, Sozialisation und des jeweiligen Umfeldes ergibt. Es wäre eine Ignoranz, zu glauben, dass etablierte Erklärungsansätze für die Motivation alleinige Erklärungsansätze für die Gestaltung von Anreizsystemen wären.

Studierende lernen in den ersten Studiensemestern recht schnell die fünf Stufen der Maslow-Bedürfnispyramide kennen oder im Studienfach „Personalmanagement“ die klassische Systematisierung hinsichtlich „materieller“ und „immaterieller“ Anzelelemente für die Leistungsmotivation. Ob es nun die fünf Maslowschen Stufen sind (Maslow 1954), von der Befriedigung von Grundbedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung oder die Erkenntnis, dass Geld eher ein grundlegender Faktor für die Motivation darstellt, der langfristig eher zur Demotivation bei einem „Ausbleiben“ führen kann, etablierte Motivationsansätze und -theorien geben uns genügend Spielraum für eine Systematisierung von Anreizen und Motiven.

Die Königsdisziplin der Motivation besteht darin, diese wertvollen Erkenntnisse der Motivationsforschung individuell und kontextbezogen anwendbar zu machen. Wird ein Blick auf die derzeitige Generationenforschung geworfen, so wird sichtbar, dass jüngere Generationen wie „Z“, „Y“ eine starke Sozialisierung mit der digitalen Erlebniswelt erfahren und eine hohes autonomes Selbstverwirklichungsstreben aufzeigen. Grundbedürfnisse der Maslowschen Pyramide sind somit neben „Essen“ und „Schlafen“ vor allem ein „Zugang zum WLAN“ oder ein „ausreichender Smartphone-Akku“ für die tägliche Interaktion in der digitalisierten sozialen Welt. Die Befriedigung des so wichtigen Selbstverwirklichungsmotives (bspw. bei Maslow) wäre demnach das Bieten eines Umfeldes, in dem Fach- und Führungskräfte autonom arbeiten oder sich sogar als kreative und autonome „Intrapreneure“ bei einem Arbeitgeber verwirklichen. Ein Idealbild, das oftmals in hierarchieorientierten Branchen nicht möglich ist, sogar belächelt wird, dennoch aber ein wesentliches motivierendes Umfeld für (zukünftige) Leistungsträger darstellen kann.

Die eben aufgezeigten Zeilen verdeutlichen, dass die Beschäftigung mit der Motivation ein sehr umfangreiches Projekt ist, das sich aus verschiedenen (theoretischen) Betrachtungsweisen speisen kann. Das hier verfasste Werk kann und wird an dieser Stelle nur einen ersten Schritt vollziehen. Dieser Schritt besteht