

Martin Weber

Erstellung eines Konzeptes zur Motivation von Mitarbeitern durch nicht monetäre Anreize im Vergleich mit Theorie und Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783842829367

Martin Weber

Erstellung eines Konzeptes zur Motivation von Mitarbeitern durch nicht monetäre Anreize im Vergleich mit Theorie und Praxis

Martin Weber

Erstellung eines Konzeptes zur Motivation von Mitarbeitern durch nicht monetäre Anreize im Vergleich mit Theorie und Praxis

Martin Weber

Erstellung eines Konzeptes zur Motivation von Mitarbeitern durch nicht monetäre Anreize im Vergleich mit Theorie und Praxis

ISBN: 978-3-8428-2936-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

Zugl. Hochschule Mannheim, Mannheim, Deutschland, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2012

Übersicht

	Seite
Hinweise und Erklärung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Vorwort	VI
Inhalt der Diplomarbeit	VII
1 Der Leitgedanke dieser Arbeit	1
2 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterführung	3
3 Motivationsansätze aus der Praxis	33
4 Das Motivationskonzept	46
5 Schlussfolgerung	97
6 Quellenverzeichnis	98
7 Stichwortverzeichnis	105
Anhang A: Glossar	A-1

Hinweise

Auch wenn im Folgenden Personen in der männlichen Form geschrieben werden, so gibt es keine Zweifel daran, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. Einzig aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich ausschließlich die männliche Schreibform (z. B. der Mitarbeiter) verwendet.

Ich weise darauf hin, dass alle in dieser Arbeit verwendeten Markennamen, Produktnamen und -bezeichnungen der jeweiligen Firmen dem warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichen Schutz unterliegen.

Martin Weber

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Übersicht.....	I
Hinweise	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Vorwort	VI
Inhalt der Diplomarbeit.....	VII
1 Der Leitgedanke dieser Arbeit.....	1
1.1 Ziel meiner Überlegung	2
2 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterführung	3
2.1 Kommunikation im Unternehmen	3
2.1.1 Kommunikationsstörungen	4
2.1.2 Gelungene Kommunikation	5
2.2 Die Motivation	6
2.2.1 Motivation als Leistungsförderer.....	7
2.2.2 Motivationsquellen und beeinflussende Faktoren	8
2.2.3 Zusammenspiel von Motivation und Verhalten	10
2.2.4 Der Sinn von Motivationsanreizen.....	12
2.3 Das Enneagramm	13
2.3.1 Der Grundgedanke des Enneagramms.....	14
2.3.2 Voraussetzungen für die Anwendung	15
2.3.3 Die Gefahren der Anwendung	16
2.3.4 Das Enneagramm als Motivationsfaktor.....	17
2.4 Der Mensch.....	18
2.4.1 Die Rolle der Führungskraft.....	19
2.4.2 Emotionale Erfüllung	19
2.5 Auswirkungen der demografischen Entwicklung.....	21
2.6 Das Unternehmen der Zukunft	24
2.6.1 Entwicklung der Organisationsstruktur	24
2.6.2 Unternehmenswerte und Unternehmensvision	28
2.6.3 Sinn der Unternehmenskultur.....	28
2.7 Der laterale Führungsstil	30
2.8 Führungstechnik: Drache und Prinzessin	30

	Seite
3 Motivationsansätze aus der Praxis	33
3.1 Robert Bosch Fahrzeugelektrik GmbH	33
3.2 Procter & Gamble.....	34
3.3 KSB Aktiengesellschaft	35
3.4 Bayrische Motoren Werke AG (BMW)	37
3.5 Tele Atlas Deutschland AG	38
3.6 Volkswagen AG (VW).....	39
3.7 Aventis Pharmaceuticals S.A.	40
3.8 Deutsche Lufthansa AG	41
3.9 Bertelsmann AG.....	42
3.10 Müller Weingarten AG	43
3.11 United Technologies Corporation (UTC).....	44
4 Das Motivationskonzept.....	46
4.1 Der Grundgedanke des Konzeptes	46
4.2 Die Eckpunkte des Motivationskonzeptes	48
4.2.1 Langfristige Mitarbeiterbindung	50
4.2.2 Mitarbeiterziele werden Unternehmensziele	53
4.2.3 Unternehmensvision entwickeln	54
4.2.4 Unternehmenswerte schaffen.....	55
4.2.5 Führungskraft als Teammanager	56
4.3 Die Struktur des Konzeptes	61
4.3.1 Die Organisationsstruktur	61
4.3.2 Struktur der Mitarbeiter	63
4.3.3 Der Motivationsprozess	65
4.4 Inhaltliche Voraussetzungen	68
4.4.1 Mitarbeiterträume erkennen und einsetzen	68
4.4.2 Mitarbeiterzufriedenheit bewerten	69
4.4.3 Selbstverwirklichung durch Persönlichkeitsmanagement	69
4.4.4 Arbeitsinhalt und Bildung	72
4.4.5 Individuelle Personalentwicklung.....	75
4.4.6 Flexibilisierung der Arbeitszeit.....	76
4.5 Maßnahmen zur Realisierung von Motivationsanreizen	79
4.5.1 Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels	79
4.5.2 Die Möglichkeiten der Führungskraft.....	83
4.5.3 Möglichkeiten des Unternehmens	90
4.5.4 Möglichkeiten am Arbeitsplatz	95
4.6 Langfristige Vorteile.....	96
5 Schlussfolgerung	97
6 Quellenverzeichnis.....	98
6.1 Sekundärliteratur	103
7 Stichwortverzeichnis	105
 Anhang A: Glossar.....	 A-1

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite
Abbildung 2-1: Die vier Seiten einer Nachricht und deren Feedback.....	4
Abbildung 2-2: Die Leistung eines Mitarbeiters als Produkt der Motivation, Fähig- und Fertigkeit	8
Abbildung 2-3: Motivationsquellen und Einflussfaktoren, die auf den Menschen wirken	9
Abbildung 2-4: Bedingungen, die das Verhalten beeinflussen	10
Abbildung 2-5: Die Maslow-Pyramide	12
Abbildung 2-6: Die Wirkung des Anreizes auf die Motivation	12
Abbildung 2-7: Das Grundschema des Enneagramms	14
Abbildung 2-8: Vergleich der Altersstruktur der Jahre 1950 und 2050.....	21
Abbildung 2-9: Anteil der unterschiedlichen Alterstufen an der Erwerbsbevölkerung im Zeitraum von 2000 bis 2050	22
Abbildung 2-10: Veränderungen in der Unternehmensorganisation	25
Abbildung 2-11: Die Entwicklung der virtuellen Strukturen und deren Besonderheiten	26
Abbildung 2-12: Die vier möglichen Motivationszustände eines Unternehmens.....	31
Abbildung 3-1: Mitarbeiterbindungsmaßnahmen der KSB Aktiengesellschaft	37
Abbildung 3-2: Das Strukturgleichungsmodell als Schlüsselfaktor für Identifikation und Erfolg des Unternehmens	43
Abbildung 3-3: Übersicht des Beratungs- und Coachingangebotes der Bertelsmann AG	43
Abbildung 4-1: Die fünf Eckpunkte des Motivationskonzeptes	48
Abbildung 4-2: Die tragenden Säulen der Unternehmensvision.....	50
Abbildung 4-3: Lebenszyklus der Mitarbeiterstruktur mit Steigerung des Unternehmenswertes.....	52
Abbildung 4-4: Die notwendigen Voraussetzungen einer Führungskraft	58
Abbildung 4-5: Die „Remote-Schleife“ als Orientierungshilfe bei der Teamführung.....	60
Abbildung 4-6: Die prozessorientierte Organisationsstruktur	63
Abbildung 4-7: Die Hierarchie des Wissens - Mitarbeiterstruktur im Wissenszeitalter	64
Abbildung 4-8: Schematische Darstellung der Lebensphasen einer altersdifferenzierten und altersintegrierten Gesellschaft	65
Abbildung 4-9: Der Motivationsprozess des Konzeptes	67
Abbildung 4-10: Die Gesamtheit des Wesen Mensch im Einklang mit der Umwelt	70
Abbildung 4-11: Das Know-how-Tandem als Wachstumsmotor	74
Tabelle 2-1: Kompetenzwechsel im Alter.....	23
Tabelle 2-2: Bisherige und zukünftige Veränderungen in der Organisation	27

Vorwort

Wer heute keine Visionen hat, wird morgen kein Unternehmer sein. Deshalb ist meine persönliche Vision: mit immer neuen Ideen neue, nutzbringende Produkte zu entwickeln, um den Mitarbeitern und Kunden, zu einem persönlichen Lebensmehrwert zu verhelfen. Dabei bin ich der tiefen Überzeugung, dass nur wer sich selbst erkennt, ein ausgeglichenes Leben führen und sich mit seiner (Lebens-)Aufgabe identifizieren kann. Meine Vision bringe ich somit auf den folgenden Slogan:

Neue Ideen → Neue Ziele → Neue Wege → Neue Menschen.

Die Diplomarbeit soll nun die Grundlage für den Aufbau des Mitarbeiterstabes meines zu gründenden Unternehmens sein. Das Ziel ist es, später die gewonnenen Erkenntnisse direkt anwenden und die Methoden eins zu eins umsetzen zu können. Durch die bisher gesammelte Berufserfahrung in mehreren Unternehmen, und durch mein Interesse an Firmenbesichtigungen wurde mein Blick trainiert, gute und schlechte Führungsstile, -eigenschaften und -methoden zu erkennen. Die gesammelten Erfahrungen habe ich über Jahre hinweg auf Vor- und Nachteile überprüft, um daraus ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das alle Vorteile vereinen soll und mir nutzbringend bei der Umsetzung meiner Vision sein kann. - Dieses Konzept liegt nun vor Ihnen.

Hiermit möchte ich mich bei allen Personen, Firmen und Institutionen bedanken, die Zeit, Daten und Informationen für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben um sie letztendlich in der vorliegenden Form präsentieren zu können. Danke für die Zeit und Mühe, die Sie aufbringen mussten, um mein Anliegen zu erfüllen. Ohne diese Hilfe wäre das Ergebnis der Arbeit nicht zustande gekommen.

Ich wünsche allen in der Zukunft alles Gute.

Inhalt der Diplomarbeit

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist ein Konzept zur Motivation von Mitarbeitern durch nicht monetäre Anreize im Vergleich mit der Theorie und Praxis. Das Konzept soll die Aussichten, Chancen und Grenzen der Motivation durch nicht monetäre Anreize darstellen und mögliche Ansatzpunkte für die Führungskraft und das Unternehmen in der Praxis, für die Gestaltung von Arbeitsplätzen, beschreiben.

Dazu wird zuerst der Sinn einer gelungenen Kommunikation und Motivation erklärt. Schließlich erfolgt eine Beschreibung des Enneagramms, das im Konzept den Mitarbeitern bei der Selbsterkennung helfen soll. Welche Einflüsse außerdem noch auf die Person des Mitarbeiters einwirken, wird im Kapitel: *Der Mensch* beschrieben, bevor die anstehenden demografischen Probleme, als allgemeines Problem der Mitarbeiterentwicklung angesprochen werden. Im Anschluss daran wird erläutert, wie sich das Unternehmen in Zukunft darauf einstellen muss. Nach der Vorstellung des lateralen Führungsstils und der Drachen-Prinzessin-Führungstechnik werden Beispiele aus der Praxis geschildert.

Das Motivationskonzept an sich ist im vierten Kapitel beschrieben. Dabei wird zunächst der Grundgedanke des Konzeptes erläutert, um nachfolgend auf die Eckpunkte des Konzeptes einzugehen. Sind die Eckpunkte fixiert, werden die organisatorische Struktur des Konzeptes und die des Motivationsprozesses ausführlich erklärt. Die notwendigen Inhalte des Konzeptes und welche Maßnahmen zusätzlich möglich sind ist im Anschluss beschrieben, bevor am Ende die Vorteile des Konzeptes aufgelistet werden.

Im der Schlussfolgerung klärt sich die Frage, warum das entwickelte Konzept lohnenswert ist, und wo die Unterschiede zu bestehenden Ansätzen dieser Richtung liegen.