

Rebecca Fleckenstein

Führung als Erfolgsfaktor der internen Arbeitgeberattraktivität: Motivation und Bindung der Generation Y

Masterarbeit

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 © 2014 Diplom.de
ISBN: 9783842873988

Rebecca Fleckenstein

Führung als Erfolgsfaktor der internen Arbeitgeberattraktivität: Motivation und Bindung der Generation Y

**Fleckenstein, Rebecca: Führung als Erfolgsfaktor der internen Arbeitgeberattraktivität:
Motivation und Bindung der Generation Y, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014**

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-7398-8

Herstellung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Zugl. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland,

Masterarbeit, Januar 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

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 die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© *Diplom.de*, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2014

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

INTERNE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT DURCH FÜHRUNG	4
I THEORETISCHE GRUNDLAGEN	6
1 FÜHRUNG	6
1.1 DEFINITION UND FÜHRUNGSDIMENSION	6
1.2 FÜHRUNGSTHEORIEN	7
1.2.1 Klassifikation von Führung	7
1.2.2 Die Weg-Ziel-Theorie	8
1.2.3 Führungsstile	10
1.3 FÜHRUNGSINSTRUMENTE	11
2 GENERATION Y	12
2.1 WAS IST DIE GENERATION Y	12
2.2 EINFLÜSSE AUF DIE GENERATION	12
2.3 WERTE, BEDÜRFNISSE, PRÄFERENZEN, FÄHIGKEITEN UND EIGENSCHAFTEN	15
3 ENGAGEMENT	19
3.1 WAS IST ENGAGEMENT	19
3.2 EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS MITARBEITERENGAGEMENT	19
3.3 FÜHRUNG, GENERATION Y UND MITARBEITERENGAGEMENT	20
4 FÜHRUNGSAUFGABEN UND –INSTRUMENTE	22
4.1 MOTIVATION	22
4.1.1 Der Begriff Motivation	22
4.1.2 Motivationstheorien	22
4.1.3 Motivation der Generation Y	26
4.2 KOMMUNIKATION UND INFORMATION	29
4.2.1 Die Begriffe Kommunikation und Information	29
4.2.2 Theorien zu Kommunikation und Information	29
4.2.3 Kommunikation und Information der Generation Y	31
4.3 MITARBEITERENTWICKLUNG	33
4.3.1 Das Mitarbeitergespräch	33
4.3.2 Coaching, Counselling und Mentoring	34
4.3.3 Mitarbeiterentwicklung und Generation Y	36

II EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	40
5 ERHEBUNGSMETHODE QUALITATIVES INTERVIEW	40
5.1 CHARAKTERISTIKA UND BEGRÜNDUNG DER METHODE	40
5.2 KONZEPTION DES LEITFADENS	40
5.3 BESCHREIBUNG DES SAMPLINGS	43
5.4 DATENERHEBUNG UND -ERFASSUNG.....	44
5.5 DATENAUSWERTUNG	46
6 BEFRAGUNGSERGEBNISSE UND DISKUSSION.....	49
6.1 MOTIVATION	49
6.1.1 <i>Faktoren der Motivation</i>	49
6.1.2 <i>Faktoren der Demotivatoren</i>	54
6.2 KOMMUNIKATION UND INFORMATION.....	57
6.2.1 <i>Informationsthemen</i>	57
6.2.2 <i>Informationskanal</i>	58
6.2.3 <i>Kommunikation nach Schulz von Thun</i>	60
6.3 MITARBEITERENTWICKLUNG	63
6.3.1 <i>Mitarbeitergespräch</i>	63
6.3.2 <i>Formen der Entwicklung</i>	66
6.4 WEITERE ERGEBNISSE.....	67
6.4.1 <i>Führungsstil, Führungsbeziehung und Eigenschaften einer Führungskraft</i>	67
6.4.2 <i>Strukturelle-systemische, indirekte Führung</i>	69
7 DISKUSSION UND ZENTRALE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ...	71
8 LITERATURVERZEICHNIS	74
9 ANHANG	80

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Führungstheorien	8
Abbildung 2: Zusammenhang Weg-Ziel-Theorie	9
Abbildung 3: Führungsstil Kontinuum.....	10
Abbildung 4: Attribute der Generation Y	18
Abbildung 5: Einflussgrößen des Engagements	20
Abbildung 6: Zusammenhang Führung, Generation Y und Engagement	21
Abbildung 7: Bedürfnisspyramide nach Maslow	23
Abbildung 8: Hygienefaktoren und Motivatoren.....	24
Abbildung 9: Konzept der Erwartungstheorie.....	25
Abbildung 10: Kommunikationsquadrat.....	30
Abbildung 11: Reichweite Kommunikationskanal	31

Interne Arbeitgeberattraktivität durch Führung

Zunehmender Wettbewerb, demografischer Wandel und der Trend zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft sind nur ein Teil der Ursachen für den sogenannten „War for Talents“. Der zunehmende Konkurrenzdruck der Firmen im Kampf um junge Nachwuchskräfte erfordert die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber (vgl. Villbrandt, 2011). Dazu gehört nicht nur die oft fokussierte Arbeitgeberattraktivität nach außen, sondern auch die interne Arbeitgeberattraktivität. Darunter ist die Identifikation, Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu verstehen (vgl. Kienbaum, 2008). Wie hoch die interne Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen ist, zeigt sich in den Werten des Mitarbeiterengagements. Der Engagementindex Deutschland, welcher jährlich durch die Unternehmensberatung Gallup (2012) erhoben wird, verschlechtert sich seit dem Jahr 2001 kontinuierlich. Zudem zeigt die Unternehmensberatung Mercer in ihrer Studie ‚What’s Working‘ (2011), dass generationale Unterschiede bezüglich des Mitarbeiterengagements existieren. Die sogenannte Generation Y¹ – Menschen, die in den 80er und 90er Jahren geboren worden sind – weisen in Deutschland eindeutig geringere Engagementwerte auf als der Durchschnitt aller anderen Generationen. Prägende Ereignisse sowie Veränderungen in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der Generation Y stellen die Ursache für die andere Bewertung dar. Erste Studien zu dieser Generation belegen veränderte Werte, Bedürfnisse und Fähigkeiten (vgl. De Meuse & Mlodzik, 2010). Wie sollte dieser Herausforderung begegnet werden? In der Analyse der Einflussfaktoren auf das Mitarbeiterengagement bestätigen verschiedenen Forschungsergebnisse die primäre Rolle der Führung in diesem Zusammenhang (vgl. IABC Research Foundation & Buck Consulting, 2011; Hay Group, 2012; Kienbaum, 2008).

Bei der Verknüpfung dieser Informationen kristallisiert sich die Frage heraus: Wie muss Führung gestaltet sein, um das Engagement der Generation Y zu erhöhen? Um diese zentrale Forschungsfrage zu beantworten, müssen zuerst folgende Themen untersucht werden: Was ist unter Führung zu verstehen? Welche Werte, Bedürfnisse, Präferenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften hat die Generation Y? Welche Führungsinstrumente sind entscheidend, um das Engagement der Net Generation zu verbessern? Wie müssen diese Instrumente in Bezug auf die Alterskohorte Y interpretiert und eingesetzt werden? Die vorliegende Arbeit versucht diese Fragen anhand von intensiver Literaturrecherche und qualitativer Befragung von Mitglie-

¹ In dieser Arbeit wird die Generation Y auch als Net Generation, Millennials oder Digital Natives bezeichnet.