
BACHELORARBEIT

Herr
Malte Niklas Fink

**Motivation am Arbeitsplatz -
Eine Analyse von Mitarbeiter-
motivation dargestellt am Bei-
spiel ausgewählter Aspekte
der heutigen Arbeitswelt**

2018

BACHELORARBEIT

Thema der Bachelorarbeit

Autor:
Herr Malte Niklas Fink

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM15wS4-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Herr Prof. Dr. Rainer Gömmel

Einreichung:
Mittweida, 10. Juli 2018

BACHELOR THESIS

Motivation at work - An analysis of employee motivation based on the example of aspects concerning the modern work environment

author:

Mr. Malte Niklas Fink

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM15wS4-B

first examiner:

Herr Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Herr Prof. Dr. Rainer Gömmel

submission:

Mittweida, 10th of July 2018

Bibliografische Angaben

Fink, Malte Niklas

Motivation am Arbeitsplatz – Eine Analyse von Mitarbeitermotivation dargestellt am Beispiel ausgewählter Aspekte der heutigen Arbeitswelt

Motivation at work - An analysis of employee motivation based on the example of aspects concerning the modern work environment

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Die Arbeit und anfallende Tätigkeiten werden im Unternehmen in der Regel von den Mitarbeitern übernommen. Wie schnell und mit welcher Qualität diese Aufgaben bearbeitet werden hängt unter anderem von der Motivation der Mitarbeiter ab. Vorallem in der heutigen Zeit, in der die Schlagwörter Effizienz und Innovation für Firmen von essentieller Bedeutung sind, spielt die Mitarbeitermotivation von jedem einzelnen Arbeitnehmer eine große Rolle. Die Arbeitswelt der Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert und die Mitarbeitermotivation muss daher an diese Veränderungen angepasst werden. Andernfalls sind die Personen nicht motiviert und werden für den Arbeitgeber keine vollen Leistungen erbringen. Dies kann die Existenz eines Unternehmens gefährden und zeigt umso mehr die Wichtigkeit der richtigen Mitarbeitermotivation.

In dieser Arbeit werden ausgewählte Aspekte der Arbeitsweltveränderung aufgezeigt, belegt und erläutert. Die ausgewählten Faktoren sind erwerbstätige Senioren, steigender Leistungsdruck und die Nutzung des Home-Office. Des Weiteren wird die Motivation anhand von verschiedenen Theorien erläutert und in diesem Zusammenhang wichtige Motivatoren erklärt. Zuletzt werden diese Erkenntnisse auf drei Praxisbeispiele projiziert. Die Unternehmen Adidas, Daimler und die BASF werden bezogen auf ihre Art der Mitarbeitermotivation analysiert, sodass ein Vergleich der Unternehmen durchgeführt werden kann. Letztendlich werden somit die Forschungsfragen beantwortet, die da lauten: Wie und in welchem Ausmaß betreffen die ausgesuchten Arbeitsweltveränderungen die Arbeitgeber? Wie setzen die Unternehmen ihre Motivationsstrategien in Bezug auf diese Veränderungen um?

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsfragen	2
1.3 Hinführung zum Thema.....	2
2 Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt.....	4
2.1 Erwerbstätige Senioren.....	4
2.2 Leistungsdruck.....	6
2.3 Home-Office.....	10
3 Bedeutung von Motivation	14
4 Motivationstheorien	15
4.1 Intrinsische und extrinsische Motivation	15
4.2 Bedürfnistheorien	15
4.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	17
4.4 Kognitiv- und Prozesstheorien.....	17
4.5 XY-Theorie.....	20
5 Motivatoren.....	21
5.1 Selbstständiges Arbeiten.....	21
5.2 Erfolgreiche Kommunikation	22
5.3 Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld.....	23
6 Bedeutung von Flow	25
7 Umsetzung im Unternehmen.....	26
7.1 Adidas.....	26
7.2 Daimler	35
7.3 BASF	41
7.4 Vergleich der Unternehmen	48
8 Fazit.....	50
8.1 Zusammenfassung.....	50

8.2	Beantwortung der Forschungsfragen	51
8.3	Ausblick	53
Literaturverzeichnis		XI
Eigenständigkeitserklärung		XXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beanspruchungs- und Stressfolgen bei Beschäftigten in Deutschland.....	8
Abbildung 2: Home-Office in Deutschland	12
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow	16
Abbildung 4. VIE-Theorie nach Vroom	18
Abbildung 5: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl von Adidas	26
Abbildung 6: Altersstruktur der Adidas AG	29
Abbildung 7: Adidas Campus in Herzogenaurach	31
Abbildung 8: Reitwagen	35
Abbildung 9: Ausbildungsvergütung in Deutschland	45

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der griechische Philosoph Aristoteles sagte bereits im dritten Jahrhundert vor Christus: „Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten.“¹ Dieses Zitat trifft immer noch, gerade unter den Aspekten der Digitalisierung und Industrialisierung, auf die heutige Zeit zu. Viele Vorgänge werden bereits von Maschinen automatisiert durchgeführt. Informationen werden digitalisiert und können heute ohne großen Aufwand des Menschen verarbeitet werden. Dementsprechend ist es wichtig, dass die individuellen Aufgaben, die die Menschen erledigen, mit voller Hingabe ausgeführt werden. Eine solche Leidenschaft basiert auf ausreichender Motivation. Dementsprechend müssen die Mitarbeiter (Im Rahmen der Bachelorarbeit wird die männliche Form verwendet. Es werden jedoch beide Geschlechter durch diese Formulierung miteinbezogen.) für ihre Aufgaben motiviert sein, um die bestmögliche Leistungserzielung zu garantieren. „Kein Unternehmen ist existenzfähig ohne die Bereitschaft seiner Mitarbeiter, bestimmte Arbeiten zu verrichten und sich dafür anzustrengen.“² Daraus resultierend muss sich ein Arbeitgeber fragen, wie er diese Bereitschaft mithilfe von Motivationsmethoden wecken kann. Wird in die Suchleiste von Google „Motivationsmethoden“ eingegeben, so erhält der Suchende über 33.000 Ergebnisse.³ Daneben existiert eine unüberschaubare Zahl an Motivationsbüchern und Ratgebern. Dem Arbeitgeber stellen sich dementsprechend unter anderem die Fragen, wie er eine Übersicht über diese Methoden erlangt, welche Motivationsmethoden besonders effektiv sind und ob überhaupt alle Motivationsmethoden auf den spezifischen Adressatenkreis der Firma anwendbar sind. Diese Problematik wird durch den schnellen Wandel der Arbeitswelt zusätzlich erschwert. Einige Methoden wurden vor mehreren Jahrzehnten entwickelt und können nicht mehr zu 100 Prozent auf die heutige Arbeitswelt angewandt werden. Innerhalb von wenigen Jahren entstehen neue Arbeitsformen und Umstände für die Arbeitnehmer und -geber. Motivation wird im Beruf immer wichtiger um mit seiner Firma konkurrenzfähig zu bleiben.

Das Problem für den Arbeitgeber lautet daher wie folgt: Wie kann ich all diese Motivationsmethoden erfassen, kategorisieren und auf mein eigenes Unternehmen mit dessen spezifischen Arbeitsumständen anwenden?

¹ Vgl. Aphorismen, www.aphorismen.de, Zugriff vom 07.07.18

² Laufer (2013), S. 7

³ Vgl. Google, www.google.com, Zugriff vom 07.07.18

1.2 Forschungsfragen

Für das Lösen der Problemstellung in Bezug auf die heutige Arbeitswelt und dessen Motivationsmethoden ergeben sich folgende Forschungsfragen: Wie und in welchem Ausmaß betreffen die ausgesuchten Arbeitsweltveränderungen die Arbeitgeber? Wie setzen die Unternehmen ihre Motivationsstrategien in Bezug auf diese Veränderungen um? Da das vollständige Thema zu komplex wäre, um in diesem Rahmen alle Aspekte aufzuzählen und zu erläutern, werden mehrere Beispiele der Veränderungen in der Gesellschaft und der Arten von Motivation aufgezählt. Außerdem werden ausgewählte Praxisbeispiele, die im Bezug zu den vorher erläuterten Sachverhalten stehen, analysiert. Somit kann zwar nicht das ganze Thema in der Komplexität dargestellt werden, jedoch kann die Forschungsfrage hinsichtlich der Beispiele beantwortet werden. Mit der Analyse dieses Teilstückes des Themas können im Ausblick, neben den Prognosen für die Zukunft, auch Annahmen über Gesamtheit des Themas getroffen werden. Somit kann dieses für die Unternehmer relevante Thema anschaulich verdeutlicht werden und zumindest über einen Teil in dieser Arbeit Aufschluss gegeben werden. Diese Erkenntnisse können unter Umständen auch auf das eigene Unternehmen angewandt werden. Im Jahr 2016 gab es 3.111.735 Unternehmen mit null bis neun sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.⁴ Gerade bei diesen Unternehmen ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter motiviert arbeitet, da der Erfolg von jedem Einzelnen abhängt. Da Deutschland so viele mittelständische Unternehmen aufweist, welche diesen Arbeitswandel miterleben, dürfte das Thema gerade für dieses große Umfeld interessant sein. Aber auch in großen Unternehmen, bei denen die Leistung und die Motivation des Einzelnen aufgrund der Vielzahl von Arbeitnehmern nicht ersichtlich wird, ist es wichtig eine geeignete Motivationsstrategie zu entwickeln um von jedem Mitarbeiter die beste Leistung zu erhalten. Um die Forschungsfrage letztendlich beantworten zu können, wird in folgender Hinführung die Gliederung erläutert.

1.3 Hinführung zum Thema

In dieser Arbeit werden zuerst drei Aspekte, die eine Veränderung der heutigen Arbeitswelt darstellen, erläutert. Dabei wird auf die Gründe für die Veränderung eingegangen und diese Veränderungen anhand von Statistiken belegt. Die drei

⁴ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

ausgewählten Faktoren sind die Zunahme von erwerbstätigen Senioren, der steigende Leistungsdruck auf Unternehmen und die Nutzung von dem Prinzip des Home-Office. Nachdem die Veränderungen vorgestellt und erläutert wurden, wird die Bedeutung von Motivation herausgestellt. Dabei wird auf die verschiedenen Definitionen eingegangen. Die darauffolgenden Motivationstheorien bilden die Grundlage für das Verständnis von Motivation und ihrer Funktionsweise. Dabei wird auf die extrinsische und intrinsische Motivation eingegangen. Außerdem werden die Bedürfnistheorien nach Maslow, Alderfer und McClelland vorgestellt. Danach wird die Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie erläutert. Eine dritte Kategorisierung der Motivationsmethoden stellen die Kognitiven- und die Prozesstheorien dar. Darunter fallen die Erwartungstheorie nach Victor Vroom und die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham. Die letzte Motivationstheorie ist die XY-Theorie nach McGregor. In all diesen Theorien spielen mitunter Motivatoren eine wichtige Rolle. Zusammengefasst zu den drei Überpunkten werden diese Motivatoren erläutert. Darunter zählt das selbständige Arbeiten, die erfolgreiche Kommunikation und andere Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfelder im Unternehmen. Nachdem die Motivation mit all ihren Aspekten dargestellt wurde, kann die höchste Motivationsstufe, der Flow, erklärt werden. Dieser wird definiert und anschließend wird seine Bedeutung für Mitarbeiter und Unternehmen veranschaulicht. Für die Umsetzung der Motivationsmethoden wurden drei Unternehmen herausgesucht, die, bezogen auf die erläuterten Aspekte, analysiert werden. Adidas, Daimler und die BASF sind alles deutsche, weltweit agierende Konzerne aus unterschiedlichen Branchen mit ihren Hauptsitzen in Deutschland. Somit kann Motivation in Deutschland in den unterschiedlichen Berufsfeldern untersucht werden. Stärken, Schwächen und Unterschiede werden im anschließenden Vergleich aufgezeigt. Zuletzt werden alle Erkenntnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet, sowie ein Ausblick für die Mitarbeitermotivation in Deutschland gegeben.

2 Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt

2.1 Erwerbstätige Senioren

„Die Zahl der Menschen, die auch jenseits des Rentenalters noch arbeiten, hat sich in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt - von 5 Prozent im Jahr 2006 auf 11 Prozent im Jahr 2016.“⁵ In der Statistik werden alle Personen, die zwischen 65 und 74 Jahre alt sind und mindestens für eine Stunde in der Woche für eine geldliche Entlohnung arbeiten, erfasst.⁶ Für die steigende Anzahl gibt es verschiedene Gründe, die sowohl von den älteren Personen, als auch von der gesellschaftlichen Situation abhängen.

Durch den demografischen Wandel gibt es im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten immer mehr Menschen, die über 60 Jahre alt werden. Wichtige Faktoren sind dabei die Geburtenrate, Zu- und Abwanderung und die Sterblichkeit.⁷ Trotz der hohen Zuwanderung durch Flüchtlinge und der Freizügigkeit in Europa und der dagegen kleineren Anzahl an Abwanderern, wird das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung höher. 2015 kamen über zwei Millionen Menschen nach Deutschland.⁸ Dagegen verließen nur etwa eine Million Personen das Land.⁹ Zudem gab es 200.000 mehr Todesfälle als Geburten.¹⁰ Langfristig betrachtet, auch unter der Berücksichtigung, dass die Zuwanderung mit sinkenden Zahlen der Flüchtlinge geringer wird, wird sich somit der Altersdurchschnitt noch weiter verschieben. 1960 betrug der Anteil der Bevölkerung über 65 Jahre 17,4 Prozent, 2013 stieg diese Zahl auf 27 Prozent und Prognosen besagen, dass bis zum Jahr 2050 die Zahl nochmals um 10 Prozent steigen wird.¹¹ Dementsprechend ist es logisch, dass es rein gesellschaftlich eine höhere Anzahl an alten Personen gibt und geben wird, die in ihrem hohen Alter arbeiten. Zudem sind diese Personen noch gesund, leistungsfähig und haben den Anreiz sich zu betätigen.¹² Diese Erwerbstätigkeit von älteren Personen hat, sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer, einige Vorteile.

⁵ Focus, www.focus.de, Zugriff vom 07.07.18

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. bpb, www.bpb.de, Zugriff vom 07.07.18

⁸ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Vgl. bpb, www.bpb.de, Zugriff vom 07.07.18

¹² Vgl. Focus, www.focus.de, Zugriff vom 07.07.18

Über das Rentenalter hinaus zu arbeiten hat zum einen den Vorteil, weiterhin mit einem Einkommen außerhalb der Rente rechnen zu können. „Für 37 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 65 und 74 ist die Arbeit laut Destatis wichtigste Quelle des Lebensunterhalts.“¹³ Gerade unter dem Aspekt der steigenden Altersarmut ist dies eine zusätzliche Absicherung. Die Armutsgefährdungsquote für Rentner stieg von elf Prozent im Jahr 2005 auf 14,8 Prozent im Jahr 2016.¹⁴ Prognosen besagen, dass diese Zahl bis zum Jahr 2036 auf 20 Prozent steigen könnte.¹⁵ Zum anderen wird das Selbstwertgefühl des Einzelnen durch das Erwerbseinkommen gesteigert.

Ein weiterer Aspekt ist, dass Erwerbstätige im hohen Alter in Kontakt mit verschiedenen Mitarbeitern treten. Oft nimmt die gesellschaftliche Teilhabe im Alter ab. Faktoren sind dabei Erkrankungen oder Einschränkungen der Mobilität. Gerade bei dem Verlassen des Berufslebens fallen viele soziale Kontakte weg. Durch das Ausführen eines Jobs wird diese Teilhabe wieder größer und der Bezug zu anderen Altersgruppen geht nicht verloren. „Als Teil einer Gemeinschaft übernimmt der Erwerbstätige eine verantwortliche Rolle und wächst auch an dieser Aufgabe.“¹⁶ Durch diese Faktoren kann eine Selbstverwirklichung gewährleistet sein. Zuletzt ist das Argument aufzuzählen, dass die entstandene Freizeit in dem Rentenalter als sinnvoll genutzt angesehen werden kann. Damit wird das Gefühl der Sinnlosigkeit minimiert.

Auch dem Arbeitgeber bietet das Einstellen von Personen über 65 Jahren mehrere Vorteile. Zum einen verfügen ältere Personen oft über sehr viel Erfahrung und Wissen in ihren Fachbereichen. Dieses Know-How können Unternehmen und dessen jungen Mitarbeitern nutzen. Andererseits können junge Mitarbeiter neue Erkenntnisse an ältere Personen weitergeben. Dadurch kommt es zu einem Austausch der Generationen, bei dem alle Mitarbeiter eines Unternehmens profitieren. Bedingt durch das Alter sind oft Personen über 60 Jahren nicht mehr so leistungsfähig und belastbar. Deswegen setzen Unternehmen die älteren Mitarbeiter flexibel und mit kürzeren Arbeitszeiten ein.¹⁷ In der Flexibilität, die durch den hohen Freizeitanteil der Rentner bedingt ist, liegt ein weiterer Vorteil. Durch das freie Einsetzen der Personen, kann je auf verschiedene Wirtschafts- und Unternehmenslagen reagiert werden. Auch wenn die zusätzliche Men-Power oft keine Vollzeitjobs schafft, so können diese älteren Mitarbeiter weiter ausge-

¹³ Focus, www.focus.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Lynch/Loring (2016), S. 12

¹⁷ Vgl. Focus, www.focus.de, Zugriff vom 07.07.18

bildet und die qualitative und quantitative Arbeit verbessert werden. Weiterbildungen werden von älteren Menschen oft genutzt um nicht den Anschluss zu verlieren.¹⁸

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich der Anteil der arbeitenden Personen über 65 Jahren vergrößert hat und laut mehrerer Prognosen auch in Zukunft noch größer werden wird. Dies hängt mit strukturellen Umständen und der Bereitschaft der Rentner, auch nach Erreichen des Rentenalters weiter zu arbeiten, ab. Das Arbeitspotenzial kann sinnvoll genutzt werden, sodass sowohl der Arbeitnehmer, als auch der Arbeitgeber von der zusätzlichen Arbeitskraft profitieren.

2.2 Leistungsdruck

Der Duden definiert Leistungsdruck als „psychischen Druck durch Zwang zu hoher Leistung“¹⁹. Dieser Zwang wird von vielen Arbeitnehmern als Stress empfunden. „Stress ist die Aktivierungsreaktion auf Anforderungen und Bedrohungen – auf die [so genannten] Stressoren.“²⁰ Die Stressoren im Beruf können unterteilt werden in Organisation, physische Belastung, psychische Belastung und soziale Belastung.²¹ Stressoren in der Organisation sind unter anderem die Daueraufmerksamkeit oder der Arbeitsumfang. Unter den Aspekt der physischen Belastungen fallen die Arbeitsbedingungen. Dazu zählen Lärm, Temperatur und Schadstoffe. Der Begriff der psychischen Belastung umfasst die Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Anerkennung und Fremdbestimmtheit. Als soziale Belastungen werden beispielsweise unfaire Behandlung oder Mobbing angesehen. Die einzelnen Aspekte werden als Stress empfunden, wenn die Bewältigungsmöglichkeiten als gering eingeschätzt werden.²² Diese Einschätzung ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich und hängt von der jeweiligen Einstellung, Erfahrung, Veranlagung oder den Fähigkeiten ab.²³

Unabhängig von den Individuen haben Stress und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt zugenommen. Dies geht auch aus dem *Stressreport Deutschland 2012* hervor, in dem 43 Prozent der Befragten angaben, dass ihr Stress innerhalb der letzten zwei Jahre zugenommen hat, so der Focus.²⁴ Laut der TK Studie *Entspann dich*

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Duden, www.duden.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁰ Litzcke/Schuh/Pletke (2013), S. 2

²¹ Vgl. a.a.O., S. 3

²² Vgl. a.a.O., S. 5

²³ Vgl. a.a.O., S. 6

²⁴ Vgl. Focus, www.focus.de, Zugriff vom 07.07.18

Deutschland ist die Arbeit auch 2016 der größte Stressfaktor.²⁵ 64 Prozent gaben an, dass ihnen zu viel Arbeit aufgetragen wird.²⁶ 59 Prozent leiden unter Termindruck und 52 Prozent werden zu oft bei Ihrer Arbeit gestört.²⁷ Dabei spielt es nur eine geringe Rolle, ob der Beschäftigte eine Führungsposition besitzt oder nicht. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter sind nicht fachlich überfordert, sondern mit der Menge an Arbeit. So gaben 21 Prozent der Führungskräfte und 17 Prozent der Mitarbeiter an, dass die Menge der Arbeit zu groß sei.²⁸ Diese Tendenz gibt es nicht nur bezogen auf Führungspositionen und Mitarbeiter, sondern auch unter den einzelnen Berufsbranchen. Sowohl in der Finanz- und Versicherungsbranche, als auch in der Informations- und Kommunikationsbranche, sind 20 Prozent der Angestellten quantitativ überfordert.²⁹ Unterschiede des Stressempfindens gibt es bei einzelnen den Altersgruppen. Bei den 18- bis 29-jährigen Arbeitnehmern empfinden 47 Prozent Stress bei der Arbeit, bei den 30- bis 50-jährigen sind es nur 30 Prozent und bei den Arbeitnehmern über 50 Jahre sind es nur 15 Prozent.³⁰ Neben den Befragungen der Beschäftigten kann der Stress und dessen Zunahme auch anhand von Krankheiten, die dem Stress zugeordnet sind, gemessen werden.

Zum einen gibt es psychische Erkrankungen, wie zum Beispiel das sogenannte Burnout. „Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen.“³¹ Der Betroffene fühlt sich erschöpft und hat das Gefühl verringerter Effektivität. Burnout entsteht durch äußere Umwelteinflüsse und Persönlichkeitsfaktoren. Umwelteinflüsse sind im wesentlichen Stress oder unbefriedigende Arbeitsbedingungen. Zu den Persönlichkeitsfaktoren gehören innere Einstellungen, wie zum Beispiel Selbstwertgefühle oder Selbstlosigkeit.³² Durch den erhöhten Stress steigen dementsprechend auch die Erkrankungen an Burnout. In Deutschland sind die Burnout-Erkrankungen von AOK-Mitgliedern von 8.100 im Jahr 2004 auf 109.900 im Jahr 2016 gestiegen.³³ Zudem stehen auch körperliche Erkrankungen in Verbindung mit Stress im Job. Micheal Pflingsten, ein leitender Psychologe der Schmerztagesklinik in Göttingen, erklärte in einem Interview mit dem *Spiegel Online*, dass durch ständigen Stress Muskelgruppen unter dauerhafter Anspannung sind und diese Anspannung, besonders im

²⁵ Vgl. TK, www.tk.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁶ Vgl. ebd.

²⁷ Vgl. ebd.

²⁸ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁹ Vgl. ebd.

³⁰ Vgl. ebd.

³¹ Burisch (2014), S. 22

³² Vgl. Rössner-Fischer (2014), S. 4

³³ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

Rückenbereich, führe zu Rückenschmerzen.³⁴ Weitere Faktoren dafür sind körperliche, schwere Arbeiten oder das Sitzen an einem Schreibtisch über mehrere Stunden. Da diese Faktoren diverse Berufe betreffen, gibt es dementsprechend auch eine Vielzahl solcher Erkrankungen. Laut einer Umfrage zu dem Thema Abschalten und Stress haben zehn Prozent der Berufstätigen erhöhte Rückenschmerzen, wenn diese in der Freizeit nicht abschalten können.³⁵ Außerdem fühlen sich 50 Prozent derjenigen, die ihre Freizeit nicht zur Stressentlastung nutzen können, erschöpft und ausgebrannt.³⁶

Insgesamt haben sich in dem Zeitraum von 2005 bis 2012 bei 17.562 befragten Beschäftigten sowohl muskuloskelettale Beschwerden, als auch die psychovegetativen Beschwerden um zwei bis drei Prozent erhöht.³⁷

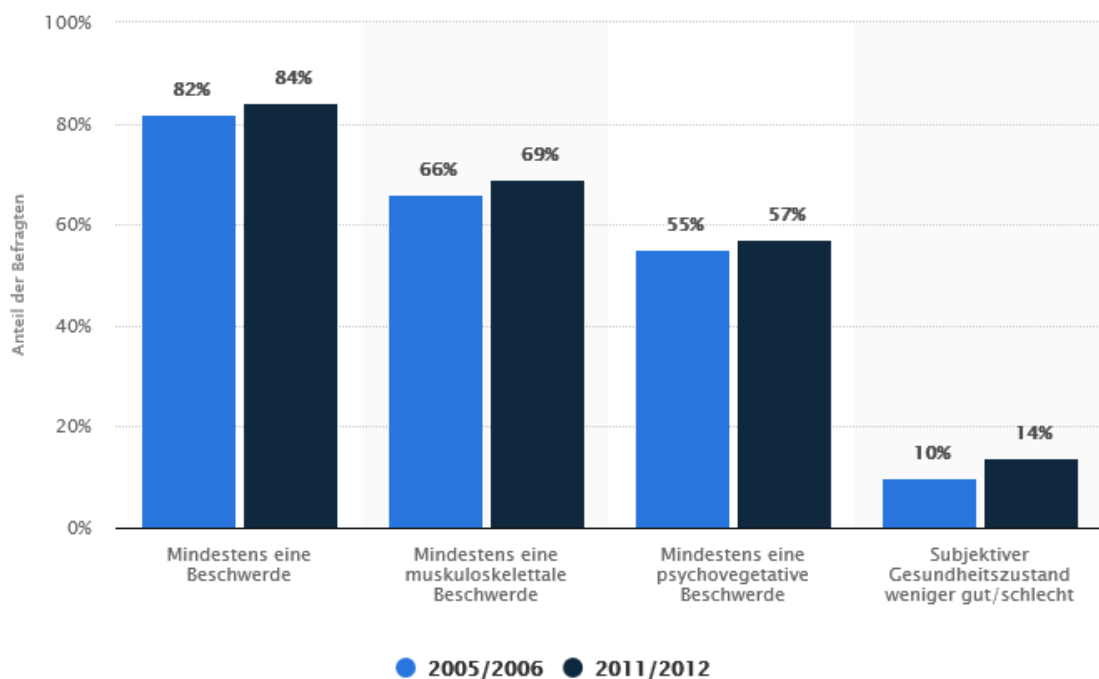


Abbildung 1: Beanspruchungs- und Stressfolgen bei Beschäftigten in Deutschland³⁸

³⁴ Vgl. Spiegel, www.spiegel.de, Zugriff vom 07.07.18

³⁵ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

³⁶ Vgl. ebd.

³⁷ Vgl. ebd.

³⁸ Vgl. ebd.

Die Ursachen für Leistungsdruck sind äußere Einflüsse und innere Einstellungen der Mitarbeiter. Ein äußerer Einfluss ist der wirtschaftliche Aspekt der Globalisierung. „Wurde der Konkurrenzkampf bisher vorwiegend auf nationaler und regionaler Ebene ausgetragen, so konkurrieren nun national, international und global Marktteilnehmer miteinander.“³⁹ Das heißt, dass die Vernetzung der Märkte zu einer höheren Anzahl an Konkurrenten führt. Um nun als Unternehmen bestehen zu können, muss man sich gegen diese weltweite und vermehrte Konkurrenz durchsetzen können. Zudem sind alle Konkurrenten anhand von digitalen Strukturen vergleichbar geworden. Letztendlich sind sogar die meisten Bewertungen von Produkten oder Dienstleistungen heutzutage leicht aufrufbar und vergleichbar. Dieser Konkurrenzkampf und der damit verbundene Druck lastet letztendlich auf den Schultern der Mitarbeiter.

Ein weiterer Aspekt, der auf die Unternehmen wirkt, sind immer kürzer werdende Produktzyklen. Besonders gilt dies für den Computer- und Chipmarkt. „Brachten die Hersteller früher etwa alle zehn Jahre ein neues Gerät auf den Markt, dauert es heute ungefähr ein halbes Jahr, bis die neue Generation vorgestellt wird.“⁴⁰ Dies führt zu einem höheren Termindruck. Fristen werden kürzer und Termine müssen eingehalten werden. Wird von diesem Zeitplan abgewichen ist es möglich, dass das Unternehmen einen Trend verpasst und sein Produkt oder seine Dienstleistung auf dem Markt nicht mehr verkauft. Des Weiteren muss der Erzeuger der Leistung in dem kurzen Produktlebenszyklus Gewinn generieren und somit den nötigen Absatz schaffen um die Existenz seines Unternehmens zu garantieren. Neben den externen Faktoren haben sich auch die inneren Einstellungen der Arbeitnehmer verändert. Theresia Volk erklärte in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung, dass die Komplexität in der Arbeitswelt generell zugenommen hat. Während vor einigen Jahren Entscheidungen von der Führungsebene getroffen wurden, müssen jetzt Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen treffen und selbständig arbeiten.⁴¹ Für viele Mitarbeiter kann dies eine Stresssituation darstellen, da sie Konsequenzen außerhalb ihrer fachlichen Arbeit tragen müssen. Damit einhergehend ist auch die Ausübung von Tätigkeiten, die nicht direkt etwas mit dem Arbeitsfeld zu tun haben, mehr geworden, wodurch immer wieder Störungen und Ablenkungen entstehen. 52 Prozent von 1.200 befragten Berufstätigen gaben an, dass die Unterbrechungen einer der Hauptstressfaktoren neben dem Termindruck und zu viel Arbeit seien.⁴² Das Zwischenmenschliche spielt für den Stress eine untergeordnete Rolle. Probleme mit dem Vorgesetzten oder schlechte Stimmung im Team gaben

³⁹ bpb, www.bpb.de, Zugriff vom 07.07.18

⁴⁰ Der Tagesspiegel, www.tagesspiegel.de, Zugriff vom 07.07.18

⁴¹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, www.sueddeutsche.de, Zugriff vom 07.07.18

⁴² Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

weniger als ein Drittel der Befragten als Stressoren an.⁴³ Jedoch wird ein beständiges Arbeiten in einem eingewohnten Umfeld durch eine ständige Mitarbeiterfluktuation erschwert. Eine stressmindernde, kollegiale Unterstützung geht dadurch verloren.⁴⁴

Insgesamt kann gesagt werden, dass Stressfaktoren in den letzten Jahren verstärkt wurden, beziehungsweise durch wirtschaftliche Gründe neu entstanden sind. Sowohl externe Faktoren, die ein Unternehmen dauerhaft unter Druck setzen, als auch Umstände die die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit belasten, haben zugenommen. Bei steigendem Zeitdruck wird immer mehr von einem Arbeitnehmer gefordert. Neben eigenständigen, unternehmerischen Tätigkeiten wird gefordert, dass er weiterhin seine Aufgaben zu voller Zufriedenheit erledigt. Dies führt dazu, dass er öfters in seiner Arbeit unterbrochen wird um sein Umfeld zu managen oder mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeitet. Dies entwickelt sich zu einem Teufelskreis. Die Konzentration, bezogen auf die eigentliche Aufgabe, geht verloren, während diese Arbeit in einem kleineren Zeitfenster erledigt werden muss.

2.3 Home-Office

Der Begriff Home-Office besteht aus den zwei englischen Wörtern für Zuhause und Büro. „Home-Office lässt sich mit ‚Büro zu Hause‘ oder ‚häusliches Arbeitszimmer‘ übersetzen.“⁴⁵ Somit fällt Home-Office unter die Kategorie der Telearbeit. Die Telearbeit umfasst alle Tätigkeiten, die nicht direkt im Unternehmen erledigt werden. Die Ergebnisse werden über verschiedene Datenleitungen an den Auftraggeber geschickt.⁴⁶ Dabei wird unterschieden zwischen der alternierenden und permanenten Telearbeit. Während bei der permanenten Telearbeit alle Arbeitstage örtlich entfernt von dem Auftraggeber stattfinden, wird bei der alternierenden Telearbeit eine bestimmte Menge an Tagen in der Woche im Büro des Arbeitgebers gearbeitet.⁴⁷ Weitergehend ist zu sagen, dass das Home-Office eine Art der Teleheimarbeit ist. Teleheimarbeit ist durch das Arbeiten im eigenen Zuhause definiert. Der Unterschied zwischen Home-Office und Teleheimarbeit besteht in der Regelmäßigkeit des Arbeitens im eigenen Zuhause. Beim Home-Office soll daher das Arbeiten von Zuhause aus nur als Ausnahme stattfinden.⁴⁸ Die Umsetzung des Home-Office ist abhängig von dem Beruf. So haben bei-

⁴³ Vgl. ebd.

⁴⁴ Vgl. Süddeutsche Zeitung, www.sueddeutsche.de, Zugriff vom 07.07.18

⁴⁵ Elert/Raspels (2013), S. 443

⁴⁶ Vgl. Ulich/Wiese (2011), S. 135

⁴⁷ Vgl. Universität Stuttgart, www.uni-stuttgart.de, Zugriff vom 07.07.18

⁴⁸ Vgl. Elert/Raspels (2013), S. 443

spielsweise IT-Spezialisten dementsprechend bessere Möglichkeiten von Zuhause aus zu arbeiten als ein Bäcker.

Aufgrund der Emanzipation der Frau und dem damit verbundenen Arbeiten in Unternehmen, ergab sich in den 60er Jahren die Fragestellung, wie Arbeit und die Betreuung der Kinder in Einklang gebracht werden kann. Eine Pionierfirma aus England war die FI Group, die den Mitarbeitern diese Telearbeit anbot.⁴⁹ Bei der Diskussion ging es primär um die Frage, wie die Arbeit zu dem Mitarbeiter kommt und nicht wie bisher die Mitarbeiter zu ihr.⁵⁰ Dies geschah vor dem Hintergrund der Ölkrise.⁵¹ In dieser Situation versuchte man Energie zu sparen und mögliche Arbeitswege zu minimieren.⁵² Zudem hatte es den Effekt, Verkehrsprobleme in Ballungszentren wie Los Angeles, zu umgehen.⁵³ Jedoch war die Telearbeit oft negativ besetzt. Es entstand das Bild, dass Mitarbeiter von den eigenen Kindern und den anfallenden Hausarbeiten umgeben, parallel am Computer arbeiteten.⁵⁴ 1980 stellte das Unternehmen IBM ihren Mitarbeitern Computerterminals zu Verfügung.⁵⁵ Damit gehörte IBM zu den ersten Unternehmen und gilt deswegen bis heute als Pionier des Home-Office. Mit diesen Terminals konnten die Mitarbeiter von Zuhause aus arbeiten. Bis 2009 stieg die Anzahl der Nutzer dieser Terminals auf 40 Prozent der Belegschaft.⁵⁶ Seit 2017 möchte IBM das Home-Office wieder abschaffen. 2.600 Marketing-Angestellte sollen zurückkehren in ihre Firmenbüros.⁵⁷ Der Grund für das Minimieren des örtlich flexiblen Arbeitens ist laut der Marketing-Chefin, dass nur während des Arbeitens nebeneinander Kreativität und Inspiration entstehen kann.⁵⁸ Weitere amerikanische Unternehmen wie Yahoo stoppten ebenfalls die Home-Office-Arbeit in ihren Firmen.⁵⁹ In Deutschland dagegen zeigte kürzlich eine Bitkom-Studie, wie in der Abbildung 2 zu sehen, dass 43 Prozent der befragten Unternehmer davon ausgehen, dass die Home-Office-Nutzung steigen wird.⁶⁰

⁴⁹ Vgl. Kordey/Korte (1998), S. 20

⁵⁰ Vgl. a.a.O., S 19

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Vgl. a.a.O., S. 21

⁵⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine, www.faz.net, Zugriff vom 07.07.18

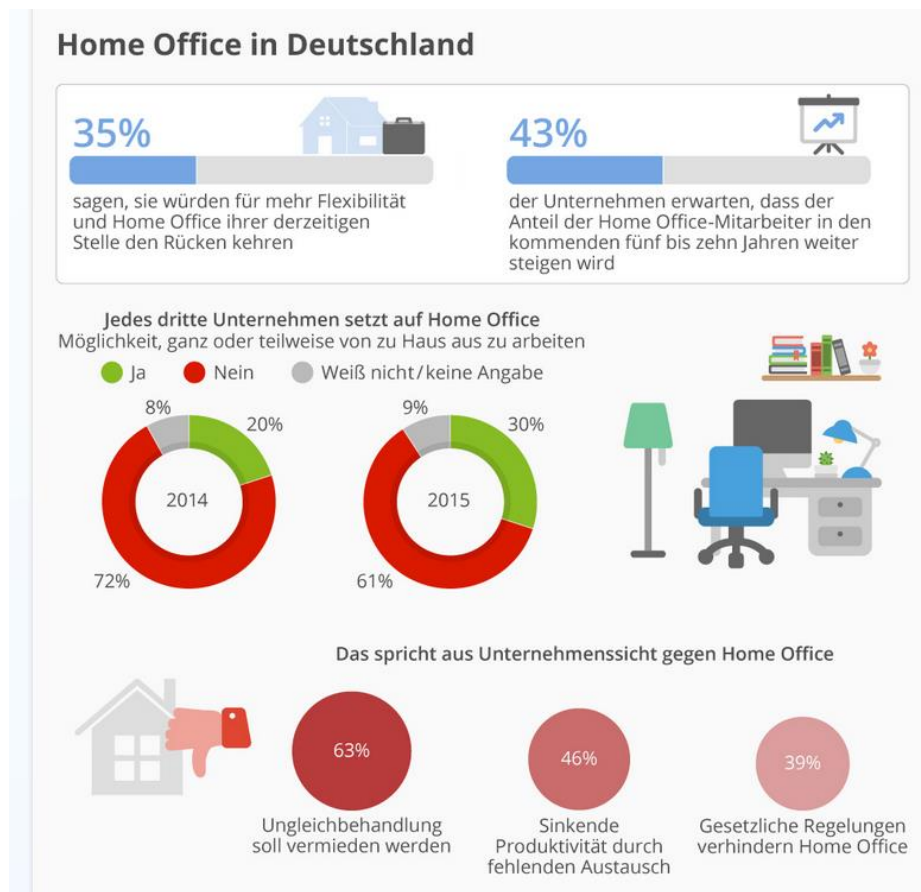
⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

⁵⁸ Vgl. Frankfurter Allgemeine, www.faz.net, Zugriff vom 07.07.18

⁵⁹ Vgl. ebd.

⁶⁰ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

Abbildung 2: Home-Office in Deutschland⁶¹

„Aus der gleichen Studie geht hervor, dass 30 Prozent der Unternehmen bereits jetzt auf Home-Office setzen.“⁶² 46 Prozent der befragten Unternehmer bieten jedoch keine Home-Office-Möglichkeiten an, da sie annehmen, dass Home-Office die Produktivität verringert.⁶³ Die Produktivität wird dabei vermindert durch die ablenkenden Faktoren, wie zum Beispiel Kinder. Außerdem fehlen persönliche Beziehungen zu anderen Kollegen. Dies kann die Motivation und den Teamgeist stark schwächen. Des Weiteren kann ein Arbeitgeber nur anhand von Ergebnissen die Arbeit bewerten. Wie viel Arbeitszeit aufgebracht wurde und ob regelmäßig die vereinbarten Arbeitsstunden geleistet wurden, kann nicht kontrolliert werden.⁶⁴ Folgende Aspekte können sich sowohl negativ als auch positiv auswirken. Die Wirkung hängt oft mit der Einstellung der Person zusammen. Für die Person im Home-Office kann die zeitliche, freie Eingliederung von Terminen in den Arbeitsalltag als psychische Entlastung empfunden werden. Ein

⁶¹ Ebd.⁶² Ebd.⁶³ Vgl. ebd.⁶⁴ Vgl. Zeit Online, www.zeit.de, Zugriff vom 07.07.18

positiver Aspekt ist beispielsweise das Wegfallen der Zeit für den Arbeitsweg. Gerade bei der zeitweisen Betreuung von eigenen Kindern kann die große Flexibilität von Nutzen sein. Falls der Tag jedoch nicht strukturiert sein sollte und die Kinderbetreuung den ganzen Tag überdauert, kann dies zu einer Produktivitätsminderung führen. Je nach Typ können sich Personen klare Grenzen setzen und Privates von Beruflichem trennen. Jedoch können auch gesundheitliche Schäden entstehen, wenn die Person im Home-Office nicht von der Arbeit ablassen kann und so die eigentliche Arbeitszeit überschreitet. Der Grund für solch ein Verhalten ist oft das Beweisen seiner Pflicht, bei der der Home-Office-Arbeitende unter ständigem Druck steht, den anderen Mitarbeitern sein Arbeiten durch Erfolge zu beweisen.⁶⁵ Des Weiteren können sich manche Personen besser konzentrieren, wenn sie alleine arbeiten. Andere dagegen fühlen sich sozial isoliert. Während manche Kosten, wie zum Beispiel Reisekosten zur Arbeitsstelle, wegfallen, können andere, wie zum Beispiel Stromkosten für den Computer zuhause, hinzukommen.

Insgesamt ist zu sagen, dass das Prinzip des Home-Office, im Gegensatz zu Amerika, in Deutschland noch Ausbaupotenzial besitzt, welches von Arbeitnehmern laut der Bitkom-Studie vermehrt genutzt werden würde. Jedoch ist das Home-Office eine Arbeitsform, die zum einen nicht in jedem Beruf angewandt werden kann und zum anderen nicht für jeden Arbeitstypen, bedingt durch die individuellen Vor- und Nachteile, optimal ist.

⁶⁵ Vgl. Meissner/Weichbrodt/Hübscher et al. (2016), S. 22

3 Bedeutung von Motivation

Eine einheitliche Definition von Motivation ist in der Literatur nicht vorzufinden. Vielmehr setzt jedes Lexikon und jeder Psychologe seine eigenen Schwerpunkte und beleuchtet verschiedene Aspekte, die die komplexe Thematik versuchen zu erklären. Das Nachschlagewerk *Wörterbuch Psychologie* von Werner Fröhlich definiert den Begriff über das lateinische Wort *motivus*, welches Bewegung auslösend bedeutet.⁶⁶ Die Motivation ist in diesem Fall ein Prozess, der einem Verhalten eine Intensität, eine Richtung und eine Ablaufform vorgibt.⁶⁷ Die Motivation bringt die drei Faktoren, um auf das lateinische Wort zurückzukommen, in Bewegung. Das *Gabler Wirtschaftslexikon* wiederum geht von Handlungsalternativen aus. Es beschreibt, dass ein Mensch mehrere Handlungsmöglichkeiten besitzt um ein bestimmtes Ziel zu erreichen; der Zustand der Motivation veranlasst eine Person einen bestimmten Weg auszusuchen.⁶⁸ Das Online-Lexikon *psychomeda* beschreibt Motivation als nicht direkt beobachtbares Konstrukt.⁶⁹ Die Motivation umfasst in diesem Fall die Bereitschaft eines Menschen Arbeit, Zeit und Energie in ein Ziel zu investieren.⁷⁰

Aufgrund der verschiedenen Auslegungen stellt K. Reinhard in seinem Buch *30 Minuten Motivation* fest, dass der Begriff der Motivation uneindeutig wäre und kommt deswegen zum Entschluss, dass der Kern der Motivation wäre: Ich will!.⁷¹ Führt man diesen Satz weiter aus, so tangieren alle Definitionen diese Aussage. Sowohl Motivation als Beweggrund, als auch die Selektion von Handlungsmöglichkeiten, wie auch Bereitschaft für Arbeit, Zeit und Energie aufzubringen, unterstützen den Terminus „Ich will“⁷². Dementsprechend ist Motivation eine treibende Kraft, die es ermöglicht, vorgegebene Ziele zu erreichen.

Insgesamt ist es, bezogen auf die Wirtschaft und die Unternehmen, essentiell, dass die Mitarbeiter motiviert sind, damit Ziele erreicht werden können.

⁶⁶ Vgl. Fröhlich (2002), CD

⁶⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff vom 07.07.18

⁶⁹ Vgl. psychomeda, www.psychomeda.de, Zugriff vom 07.07.18

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Sprenger (2011), S. 9

⁷² Ebd.

4 Motivationstheorien

4.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische und extrinsische Motivation sind zwei grundlegende Unterscheidungsarten der Motivation. Die extrinsische Motivation entsteht durch äußere Gründe, die zu Handlungen von einer Person führen.⁷³ Dementsprechend ist das Handeln nur Mittel zum Zweck. Beispiele sind Lohnerhöhung, Entlassungen oder Beförderungen. Das Handeln ist dementsprechend geplant und geschieht nicht spontan, da es von Dritten abhängig ist.

Die intrinsische Motivation beschreibt den Zustand, der aufgrund eines eigenen Anreizes entsteht und nicht aufgrund von möglichen Bestrafungen oder Belohnungen.⁷⁴ Aufgaben werden zur Befriedigung eigener Bedürfnisse erledigt. Tätigkeiten werden von der Person selbst ausgesucht. Bei der extrinsischen Motivation hingegen werden Aufgaben auferlegt, die nicht unbedingt im eigenen Interesse liegen.

4.2 Bedürfnistheorien

Im Folgenden werden drei unterschiedliche Bedürfnistheorien erläutert und verglichen. Zuerst wird die Bedürfnispyramide nach Maslow vorgestellt. Diese zeigt die Hierarchie der Bedürfnisse von Menschen im Bezug zur Annahme, dass die Menschen durch die Befriedigung der Bedürfnisse motiviert werden.⁷⁵ Sie ist untergliedert in fünf Ebenen. Jede Ebene baut auf die andere auf. Die nächstliegende Stufe kann nur nach der Befriedigung der vorherigen Bedürfnisse erreicht werden.⁷⁶ Die unterste Ebene besteht aus den fundamentalen physiologischen Bedürfnissen, wie dem Verlangen nach Nahrung oder Schlaf. Die nächste darauf aufbauende Ebene beinhaltet Sicherheitsbedürfnisse. Darunter fallen unter anderem Schutz vor Schmerz, Furcht und Angst. In der Mitte der Pyramide sind soziale Bedürfnisse angesiedelt.

⁷³ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff vom 07.07.18

⁷⁴ Vgl. Lernpsychologie, www.lernpsychologie.net, Zugriff vom 07.07.18

⁷⁵ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 244

⁷⁶ Vgl. a.a.O., S. 245



Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow⁷⁷

Sie beinhaltet das Verlangen nach Geselligkeit, Freundschaft und Sympathie. Bei der vorletzten Stufe handelt es sich um das Verlangen nach Wertschätzungen. Das Bedürfnis nach Prestige, Einfluss, Selbstachtung und Einfluss ist somit fast am wichtigsten anzusehen. An der Spitze der Pyramide steht die Selbstverwirklichung. Sind alle anderen Bedürfnisse befriedigt, strebt der Mensch demnach nach Selbstentfaltung und Selbstfindung.

Eine weitere Bedürfnistheorie ist die ERG-Theorie nach Alderfer. Das „E“ steht dabei für existence needs, zu Deutsch Existenzbedürfnisse. Das „R“ steht dabei für relatedness needs, zu Deutsch Beziehungsbedürfnisse. Das „G“ steht dabei für growth needs, zu Deutsch Wachstumsbedürfnisse. Diese Annahme unterscheidet die Bedürfnisse in drei Kategorien und soll somit nicht nur auf alltägliche Lebenssituationen angewendet werden können, sondern auch auf organisationale Kontexte.⁷⁸ Die Existenzbedürfnisse sind ähnlich wie die fundamentalen physiologischen Bedürfnisse von Maslow und umfassen alle lebenswichtigen Erfordernisse. Auch der Begriff der Wachstumsbedürfnisse ist mit den Selbstverwirklichungsbedürfnissen nach Maslow gleichzusetzen. Alderfer fasst die mittleren drei Ebenen von Maslow zu einer Kategorie zusammen. Die Beziehungsbedürfnisse umfassen sowohl soziale Bedürfnisse, als auch den Drang nach Wertschätzung. Damit ist diese Theorie viel offener gestaltet. Zudem können laut Alderfer mehrere Bedürfnisse aus verschiedenen Kategorien gleichzeitig angestrebt

⁷⁷ BWL Wissen, www.bwl-wissen.de, Zugriff vom 07.07.18

⁷⁸ Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S. 245

werden.⁷⁹ Wie und mit welcher Konsequenz sie angestrebt werden, hängt von den einzelnen Individuen ab. Insgesamt beachtet die ERG-Theorie die individuellen Bedürfnisse von Personen und zeigt auf, dass diese unterschiedlich wahrgenommen werden.

Die letzte Bedürfnistheorie nach McClellands unterscheidet die menschlichen Anforderungen auf eine andere Art und Weise. Er unterteilt die Kategorien zum einen in Bedürfnis nach Leistung, welches am Erfolg im Verhältnis zu eigenen Leistungsstandards messbar ist.⁸⁰ Zum anderen untergliedert er das Bedürfnis der Verbundenheit, welches das Verlangen nach Beziehungen darstellt.⁸¹ Als letzte Kategorie nennt er das Bedürfnis nach Macht. Hierbei geht es um die Kontrolle über andere.⁸² Dabei können Individuen unterschiedliche Anlagen und Prioritäten für die Kategorisierungen besitzen.⁸³

4.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie besagt, dass Motivatoren und Hygienefaktoren entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind. Hygienefaktoren sind Voraussetzungen, die von dem Arbeitnehmer erwartet werden. Dementsprechend können sie die Zufriedenheit nicht steigern, sondern nur die Zufriedenheit bei einem Fehlen vermindern und eine Ursache für Unzufriedenheit sein.⁸⁴ Unter diese vorausgesetzten Einflüsse zählen unter anderem die Bezahlung, Sicherheit, Beziehung zu Kollegen und Arbeitsbedingungen.⁸⁵ Die Motivatoren können im Gegenteil bei Vorhandensein zu einer höheren Zufriedenheit beitragen.⁸⁶ Die Ursache von Unzufriedenheit können sie nicht darstellen. Zu den Motivatoren zählen Verantwortung, Erfolg, Anerkennung und Beförderungen.⁸⁷

4.4 Kognitiv- und Prozesstheorien

Die folgenden Theorien behandeln die psychologischen Prozesse, die eine Rolle für die Motivation spielen. „Die Erwartungstheorie ist die Auffassung, nach der Menschen sich zu einem bestimmten Verhalten motivieren lassen, wenn sie dadurch etwas be-

⁷⁹ Vgl. a.a.O., S. 246

⁸⁰ Vgl. Managementportal, www.managementportal.de, Zugriff vom 07.07.18

⁸¹ Vgl. ebd.

⁸² Vgl. ebd.

⁸³ Vgl. ebd.

⁸⁴ Vgl. Gillian (2010), S. 38

⁸⁵ Vgl. a.a.O., S. 39

⁸⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff vom 07.07.18

⁸⁷ Vgl. Gillian (2010), S. 39

kommen, das ihnen wichtig ist.“⁸⁸ Victor Vroom bezog diese Theorie in den 1960er Jahren auf den Arbeitsplatz.⁸⁹ Die VIE-Theorie bezieht sich hierbei auf das Zusammenspiel zwischen der Attraktivität und der Wahrscheinlichkeit der Folgen einer bestimmten Handlung. Das „V“ steht für Valenz, das „I“ für Instrumentalität und das „E“ für Erwartung. In der Theorie wird unterschieden in zwei verschiedene Sorten von Handlungskonsequenzen. Zum einen sind die Handlungsergebnisse direkt auf das Ausführen einer Tätigkeit zurückzuführen.

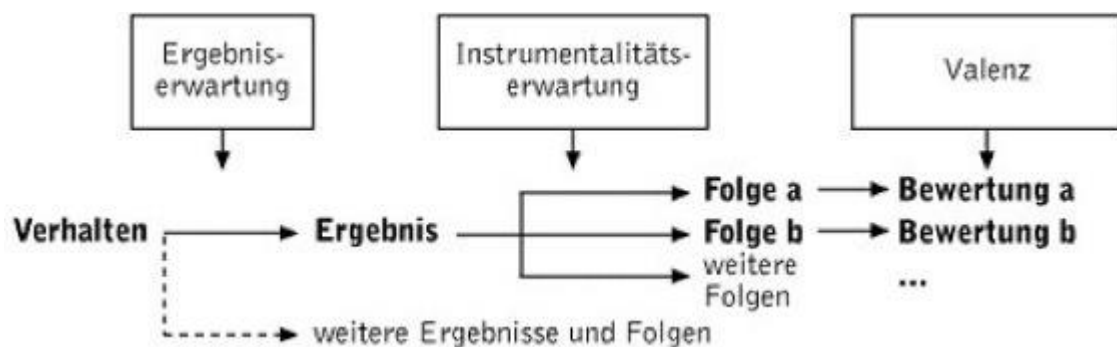


Abbildung 4. VIE-Theorie nach Vroom⁹⁰

Zum anderen gibt es die Handlungsfolgen, die indirekt über die Handlungsergebnisse auftreten. Diese können sich auf andere Lebensbereiche außerhalb der Arbeit auswirken.⁹¹ Ein Beispiel wäre, wenn ein Mitarbeiter durch gute Leistung befördert wird. Die Beförderung stellt das Handlungsergebnis wegen großer Leistung dar. Handlungsfolgen sind der Anstieg von Verantwortung und weniger Freizeit. Die Instrumentalisierungserwartung gibt an, wie wahrscheinlich es ist, dass nach einem Handlungsergebnis die erwünschte Handlungsfolge eintritt.⁹² Die Attraktivität eines Ereignisses oder einer Folge wird mit der Valenz angegeben. Diese kann sowohl positiv-anziehend, als auch negativ-abstoßend sein.⁹³ Der letzte Faktor, der bezogen auf die Motivation mit einspielt, ist die Erwartung im Bezug auf ein Endresultat durch eine bestimmte Handlung. Die motivationale Entscheidung wird dementsprechend durch die

⁸⁸ Onpulson, www.onpulson.de, Zugriff vom 07.07.18

⁸⁹ Vgl. ebd.

⁹⁰ Spektrum, www.spektrum.de, Zugriff vom 07.07.18

⁹¹ Vgl. Wirtschaftslehre, www.wirtschaftslehre.de, Zugriff vom 07.07.18

⁹² Vgl. Ellinger (2002), S. 52

⁹³ Vgl. ebd.

Erwartung und die Valenz gebildet.⁹⁴ Umso höher die Valenz, die Erwartung und die positive Instrumentalität sind, umso mehr ist der Mitarbeiter motiviert dafür, dass es für ihn wahrscheinlich ist eine positive Auswirkung, die er anstrebt, zu erreichen.

Die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham setzt sich mit der Motivation durch das Setzen von definierten Zielen auseinander. Sie gehen davon aus, dass das Setzen von Zielen Menschen motiviert.⁹⁵ „Bestenfalls erzeugt bereits das Formulieren eines Ziels einen Spannungszustand, der zum Handeln aktiviert.“⁹⁶ Die Ziele sollten dabei an den jeweiligen Beschäftigten angepasst werden. Sie sollten das Potenzial haben, den Mitarbeiter zu fordern, ihn aber nicht vor eine unlösbare Aufgabe zu stellen. Grundvoraussetzung ist dabei das eindeutige Formulieren eines definierten Ziels. Anhand der SMART-Formel kann ein Ziel verständlich formuliert werden. „Danach sollten Ziele signifikant (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), realistisch (realistic) und auf einen konkreten Zeitraum bezogen (time-phased) sein.“⁹⁷ Um diese Attribute auf den jeweiligen Mitarbeiter anzupassen, sollten sie im besten Fall mit ihm vereinbart beziehungsweise entwickelt werden. Eine fortlaufende Kommunikation über den Aufgabenprozess und die Aussichten auf das Erreichen des Ziels ist nach dem Formulieren essentiell, da dadurch erst geprüft werden kann, ob das Ziel sinnvoll formuliert wurde.

Die Gleichheitstheorie nach Adams besagt, dass ein Individuum einen Vergleich zu anderen Mitarbeiter herstellt in Bezug auf dessen In- und Output in einem Unternehmen.⁹⁸ Der Input ist dabei zum Beispiel die Arbeitskraft, die der Arbeitnehmer investiert. Der Output ist unter anderem die Entlohnung. Fällt die Entlohnung bei Kollegen bei gleicher Arbeitsleistung höher aus oder ist die Arbeitsleistung geringer bei gleicher Entlohnung, so stellt sich eine Unzufriedenheit bei dem Betroffenen ein. Diese Unzufriedenheit wirkt motivationshemmend, da die Personen diesen Umstand als ungerecht empfinden. Dementsprechend ergibt sich das Gefühl der Gerechtigkeit oder der Ungerechtigkeit nicht aus einem direkten Vergleich des In- und Outputs, sondern durch den Vergleich in Bezug auf das Verhältnis, in welchem die Faktoren sich befinden.⁹⁹ „Zufriedenheit entsteht, wenn das Ergebnis des Vergleichs von Einsatz und Ertrag der Vergleichsperson (Gruppe) entspricht oder höher ausfällt.“¹⁰⁰

⁹⁴ Vgl. Wirtschaftslehre, www.wirtschaft-lehre.de, Zugriff vom 07.07.18

⁹⁵ Vgl. Deutsche Akademie für Management, www.akademie-management.de, Zugriff vom 07.07.18

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ Ebd.

⁹⁸ Vgl. Schütz (2009), S. 50

⁹⁹ Vgl. Holtbrüge (2013), S. 19

¹⁰⁰ Schütz (2009), S. 50

4.5 XY-Theorie

Nach McGregor behandelt die XY-Theorie zwei Sichtweisen des Menschen, die daher unterschiedliche Ansätze der Motivation verfolgen. Die X-Theorie besagt, dass der Mensch von Grund aus faul und wenig ehrgeizig ist.¹⁰¹ Statt Selbstverwirklichung und unternehmerischem Denken sind für ihn daher Sicherheit und genaue Instruktionen zentrale Aspekte. Erst durch diese Vorgaben kann er effizient arbeiten.¹⁰² Dies hat zur Folge, dass das Management dem Mitarbeiter klare Vorgaben machen und ihn delegieren muss, sodass der Arbeitnehmer einem Leitfaden folgen kann. Im Gegensatz dazu geht die Y-Theorie davon aus, dass der Mensch Eigeninitiative ergreift und sich selber Ziele setzt.¹⁰³ Um diese Initiative zu nutzen, müssen dem Arbeitnehmer Freiräume gewährt werden, die ihn in seinem Handeln nicht einschränken. Durch die eigenständige Arbeit kann Freude entwickelt werden.¹⁰⁴ Ein kooperativer Führungsstil ist für diesen Typen der erfolgversprechendere Ansatz. In der Praxis gibt es beide Typen und Mischformen, weshalb die Theorien für jeden einzelnen Mitarbeiter angepasst und ausgesucht werden müssen, um diesen passenderweise zu motivieren.¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Hamburger Abendblatt, www.abendblatt.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁰² Vgl. Pilz (2017), S. 27

¹⁰³ Vgl. a.a.O., S. 28

¹⁰⁴ Vgl. Hamburger Abendblatt, www.abendblatt.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁰⁵ Vgl. Pilz (2017), S. 28

5 Motivatoren

5.1 Selbstständiges Arbeiten

Unter selbständiges Arbeiten fallen diverse Faktoren, die die Arbeit und die Motivation beeinflussen. Die Grundlage für selbstständiges Arbeiten ist der Verantwortungsspielraum gegenüber den einzelnen Mitarbeitern. Oft wird der ihm übertragene Verantwortungsspielraum vom Arbeitnehmer als Vertrauensbeweis für seine Arbeit und die Qualität seiner Fähigkeiten aufgefasst.¹⁰⁶ Zudem fördert dieser Spielraum die Kompetenzen und die Weiterentwicklung des Arbeitnehmers. Dieser kann sich an bestimmten Prozessen beteiligen und Entscheidungen mitgestalten. Diese Abgabe der Verantwortung und deren Ausmaß, sollte auf den jeweiligen Mitarbeiter angepasst sein. Jüngere Arbeitnehmer nehmen beispielsweise neben ihrer Haupttätigkeit mehrere zusätzliche Aufgaben an, um kein schlechtes Arbeitsbild abzugeben, kommentiert Klaus Merg in einem Interview mit der *Welt*.¹⁰⁷ Sind es jedoch zu viele Aufgaben, so ist dies kontraproduktiv. Der Mitarbeiter ist überfordert, gestresst und verliert den Spaß und die Motivation an der Arbeit.

Des Weiteren kann es die Motivation steigern, wenn der Freiraum des selbstständigen Arbeitens zusätzlich genutzt wird, um nicht lediglich nur an Entscheidung beteiligt zu sein, sondern auch eigene Vorschläge einzubringen. Die Beachtung der eigenen Ideen generiert ein Zugehörigkeitsgefühl zu dem Unternehmen. Führungskräfte sind oft froh über eingebrachte Ideen und loben ihre Mitarbeiter dafür. Dieses Lob wirkt motivierend. Falls die Idee des Mitarbeiters umgesetzt werden kann, führt dies zur höchst möglichen Motivation. Bei Erfolg ist diese Motivation nachhaltig, da der Mitarbeiter aufgrund der Anerkennung sein bestmögliches bei zukünftigen Projekten geben wird, um dieselbe Wirkung zu erzielen.¹⁰⁸

Ein weiterer Freiraum sollte nicht nur in der Entscheidungsfreiheit liegen, sondern auch in der Arbeitseinteilung, Arbeitszeit und in der Auswahl des Arbeitsortes. Gerade in Zeiten, in denen das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, die sogenannte Work-Life-Balance, in den Focus der Arbeitnehmer gerät, sollten flexible Arbeitsformen angeboten werden.¹⁰⁹ Dies sind unter anderem Gleitzeit, Job-Sharing, Telearbeit, oder gleiten-

¹⁰⁶ Vgl. De Micheli (2006), S. 60

¹⁰⁷ Vgl. Welt, www.welt.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁰⁸ Vgl. De Micheli (2006), S. 60

¹⁰⁹ Vgl. Markt und Mittelsand, www.marktundmittelstand.de, Zugriff vom 07.07.18

der Ruhezustand. Dies motiviert den Arbeitnehmer, da er nicht an feste Strukturen gebunden ist und sich die Arbeit auf seine individuellen Bedürfnisse anpassen kann. Neben der Motivationssteigerung bieten die flexiblen Arbeitsformen weitere Vorteile. So können neue Arbeitsplätze geschaffen werden, indem die Anlagen durch längere Öffnungs- und Servicezeiten besser ausgelastet werden, die ebenfalls durch die Flexibilisierung geschaffen werden.¹¹⁰

5.2 Erfolgreiche Kommunikation

Neben dem freien und selbständigen Arbeiten ist ein wichtiger Aspekt der Motivation die Kommunikation in einem Unternehmen. Darunter fällt auch das Feedback des Arbeitgebers. Erst durch das direkte Gespräch weiß der Arbeitnehmer wie sein Vorgesetzter zu seiner Arbeit steht. Er weiß welche Mängel seine Arbeit aufweisen und welche Erwartungen der Chef ihm gegenüber hat.¹¹¹ Um ein Feedback jedoch wirksam und nicht demotivierend ausführen zu können, müssen dabei mehrere Faktoren beachtet werden. Das Gespräch sollte immer respektvoll und konstruktiv ablaufen.¹¹² Außerdem sollte es aus gegebenem Anlass stattfinden und sich auf konkretes, individuelles Verhalten beziehen.¹¹³ Dabei ist das Einbeziehen von Gefühlen, Ich-Haltungen und eigenen Interpretation förderlich.¹¹⁴ Das Aufzählen von positiven Folgen und Auswirkungen ist ebenfalls von Nutzen.¹¹⁵ Erst durch das gut strukturierte Feedback weiß der Arbeitnehmer wie er in Zukunft arbeiten sollte, um die Resultate zu erbringen, die von ihm verlangt werden.

Für erfolgreiche Abschlüsse von Aufträgen oder Arbeiten sollte dem Arbeitnehmer Lob und Anerkennung signalisiert werden. Für ihn ist es eine positive Bestärkung seiner Arbeit und zeigt, dass seine persönliche Arbeit wahrgenommen wird und er daher wichtig für das Unternehmen ist. Ein weiterer Aspekt der erfolgreichen Kommunikation seitens des Arbeitgebers ist, dass er auch den Menschen hinter der Arbeit sieht. Das Erkundigen über Aspekte außerhalb der Arbeit kann eine emotionale Verbindung schaffen. „Arbeitnehmer, die sich emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein und sind eher zum Jobwechsel bereit.“¹¹⁶ Laut der *Gallup Engagement Index 2016*

¹¹⁰ Vgl. De Micheli (2006), S. 73

¹¹¹ Vgl. a.a.O., S. 61

¹¹² Vgl. a.a.O., S. 62

¹¹³ Vgl. ebd.

¹¹⁴ Vgl. ebd.

¹¹⁵ Vgl. a.a.O., S. 62

¹¹⁶ Springer Professional, www.springerprofessional.de, Zugriff vom 07.07.18

Studie waren nur 15 Prozent der Befragten emotional an ihren Arbeitgeber gebunden.¹¹⁷ Dadurch kann es auf der Seite der Arbeitnehmer zu einer Verminderung der Arbeitsleistung kommen. Dies kostete die deutsche Volkswirtschaft laut der Gallup-Studie 105 Milliarden Euro.¹¹⁸

5.3 Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld

Unter den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld sind sowohl immaterielle, als auch materielle Güter aufzuzählen. Die Entlohnung anhand von einer Bezahlung ist dabei ein materielles Gut. Hierbei geht es um eine gerechte Vergütung der Arbeitsleistung. Jedoch ist dieser monetäre Motivator nicht langfristig.¹¹⁹ „Erst ab einem Plus von sieben bis acht Prozent fühlen sich Mitarbeiter ausreichend gewürdigt, sodass sie sich künftig mehr anstrengen.“¹²⁰ Dagegen reicht schon eine Gehaltsverminderung um fünf Prozent, um einen Mitarbeiter zu demotivieren.¹²¹ Daher ist die Entlohnung als eine Unterstützung der nicht monetären Motivatoren zu sehen. Darunter zählt zum Beispiel der Arbeitsplatz an sich. Um gut und motiviert arbeiten zu können, muss man sich an diesem wohlfühlen. Zu wichtigen Faktoren am Arbeitsplatz gehören dabei Sauberkeit, Ordnung und Ergonomie.¹²² Falls der Arbeitsplatz nicht sauber ist, kann bei den Arbeitnehmern Ekel und Unwohlsein aufkommen, welches ihn von der Arbeit, beziehungsweise der Arbeit an diesem Ort, abhält. Ist eine gewisse Ordnung im Unternehmen nicht gegeben, müssen die Angestellten Aufträge mehrfach erfragen oder suchen. Dies demotiviert und stellt zudem eine unnötige Zeitverschwendung dar. Um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und so zum Beispiel vor Rückenschmerzen vorzubeugen, sollten ergonomische Sitzgelegenheiten vorhanden sein. Die Büroaufteilung sollte an das Unternehmen und die Branche angepasst sein, da auch die Art des Büros Auswirkungen auf die Mitarbeiter besitzt. In einem Einzelbüro kann man sich, aufgrund des geringen Lärmpegels, gut konzentrieren. Jedoch fühlt man sich in diesem Büro eventuell abgeschottet. In einem Großraumbüro ist das Gegenteil der Fall. In diesen offenen Räumen kann besser kommuniziert werden, gleichzeitig ist die Gefahr der Ablenkung größer. Je nach Aufgabe können die jeweiligen Eigenschaften für den Arbeitnehmer störend oder unterstützend wirken. Stefan Rief, vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, war laut eines Interviews mit der *WirtschaftsWoche*, der Auffassung, dass eine optimale Lösung für dieses Problem ein Unternehmen sei, welches

¹¹⁷ Vgl. ebd.

¹¹⁸ Vgl. ebd.

¹¹⁹ Vgl. De Micheli (2006), S. 63

¹²⁰ Karriere Bibel, karrierebibel.de, Zugriff vom 07.07.18

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Vgl. Honestly, www.honestly.de, Zugriff vom 07.07.18

einem Campus gleicht.¹²³ „Dort finden sich auch Orte zum individuellen Lernen, zum gemeinsamen Diskutieren und zum konzentrierten Arbeiten nebeneinander.“¹²⁴ Neben dem Nutzen der unterschiedlichen Räumlichkeiten spielt das Design der Räume eine wichtige Rolle. Laut Vital Office, einem Büroplanungs- und Innenarchitekturunternehmen, sind die Menschen immer noch an die Vielfalt der Natur gewöhnt.¹²⁵ Dementsprechend entsteht Kreativität nicht in einem tristen, farblosen Raum, sondern in einem bunten, an die Natur angelehnten Raum. Außerhalb der Raumgestaltung ist ein weiterer Faktor, welcher das Arbeitsumfeld betrifft, das Kollegium, mit welchem zusammen gearbeitet wird. Teamgeist und Zusammenhalt kann nur bei einem guten Arbeitsklima entstehen. Wird ein Mitarbeiter ausgeschlossen oder schikaniert, so fühlt er sich nicht als Teil des Arbeitsumfeldes anerkannt. In diesem Fall fehlt das Anschlussmotiv. Dies hat Folgen für die Motivation. Nur Mitarbeiter, die diese Motive in einer Gruppe entfalten können, können motiviert arbeiten.¹²⁶ Des Weiteren fühlen sich integrierte Arbeitskräfte als wichtiger Bestandteil der Gruppe. Dies gibt ihnen zusätzliche Motivation, da ihre Arbeit einen Sinn besitzt. In der Gruppe kann sich zudem geholfen und gegenseitig unterstützt werden. Um dieses Teamgefühl zu generieren oder zu steigern, können Teambuilding-Events veranstaltet werden, bei denen sich das Personal näher kennenlernt. Unabhängig davon sollte auch der einzelne Mitarbeiter gefördert werden, da Menschen Perspektiven benötigen.¹²⁷ Erst durch eine persönliche Weiterentwicklung können neue Ziele erreicht werden. Dieser Erfolg bietet die Grundlage für eine zusätzliche Motivation. Zuletzt, aber mit am wichtigsten, ist die Beauftragung der einzelnen Mitarbeiter mit sinnstiftenden Aufgaben. Die Nutzung von Talenten und Stärken haben eine sehr hohe Motivation.¹²⁸ Außerdem steigen die Erfolgchancen, wenn eine Person in einem Fachgebiet professionell ausgebildet ist. Das passende Aufgabenfeld ist dabei ebenso wichtig. Wenn sich mit einer Tätigkeit identifiziert wird, fällt die Erledigung der Aufgabe leichter.¹²⁹ Erkennt eine Person ihren Anteil an der Gesamtheit der Aufgaben, bekommt die Aufgabe eine symbolische Bedeutung, welche wiederum einen der größten Motivatoren darstellt.

¹²³ Vgl. WirtschaftsWoche, www.wiwo.de, Zugriff vom 07.07.18

¹²⁴ Ebd.

¹²⁵ Vgl. Vital-Office, www.vital-office.de, Zugriff vom 07.07.18

¹²⁶ Vgl. De Micheli (2006), S. 67

¹²⁷ Vgl. a.a.O., S. 63

¹²⁸ Vgl. a.a.O., S. 56

¹²⁹ Vgl. Watzka (2011), S.46

6 Bedeutung von Flow

Der Flow oder Flow-Zustand wurde erstmals von Csikszentmihalyi bei Sportlern entdeckt.¹³⁰ Er stellte fest, dass diese sich in einem Zustand befanden, in dem sie vollkommen auf ihren Sport konzentriert waren und äußere Faktoren ausblendeten. Dabei konnten sie sich für ein Ziel motivieren, ohne dass eine zusätzliche Belohnung neben der Ausführung des Sports nötig war.¹³¹ Dementsprechend kann gesagt werden, dass dieser Flow durch eine intrinsische Motivation verursacht wird. Folgende Aspekte charakterisieren den Flow. Zum einen werden Versagensängste ausgeblendet und bei den Betroffenen setzt ein Kontrollgefühl ein.¹³² Zum anderen tritt eine Selbstvergessenheit und der Verlust des Zeitgefühls auf.¹³³ Die ausgeübte Tätigkeit wird generell als Freude empfunden. Alle von der Aktion ablenkenden Umwelteinflüsse werden ausgeblendet.¹³⁴ Für das Entstehen eines solchen Zustandes ist es wichtig, dass die Fähigkeiten des Leistenden und die Herausforderungen in einem Gleichgewicht stehen. Das heißt, dass das Ziel nicht als unmöglich erscheint, dennoch die Aufgabe so schwierig ist, dass die Person über ihre persönlichen Grenzen hinauswächst.¹³⁵ Jede Phase sollte durch Ziele gekennzeichnet sein und unmittelbares Feedback über das eigene Handeln gegeben werden.

Für ein Unternehmen hat es viele Vorteile, wenn ihre Mitarbeiter in einen Flow-Zustand kommen. Erstens sind die Arbeitnehmer in einem positiven Gefühlszustand. Somit herrscht gute Stimmung im Team und der Teamgeist wird gestärkt. Zweitens ist das Arbeiten nicht durch extrinsische Motivation beeinflusst. Dies hat zum Vorteil, dass die Qualität der Arbeit nicht abhängig ist von Lohn oder möglichen Beförderungen. Durch die effektive Form des Konzentrierens können Herausforderung im Unternehmen gemeistert werden. Außerdem beflügelt intrinsische Motivation die Kreativität.¹³⁶ Unternehmen können diese Kreativität nutzen, um neue Lösungswege eines Problems zu gestalten oder um neue Innovationen auf den Markt zu bringen.

Insgesamt ist der Flow der bestmögliche motivierte Zustand, den eine Personen erreichen kann. Dementsprechend sollte es für jedes Unternehmen das Ziel sein, ihre Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie diesen Zustand erreichen.

¹³⁰ Vgl. Wördenweber/Eggert/Schmitt (2012), S. 89

¹³¹ Vgl. ebd.

¹³² Vgl. a.a.O., S. 90

¹³³ Vgl. ebd.

¹³⁴ Vgl. ebd.

¹³⁵ Vgl. ebd.

¹³⁶ Vgl. a.a.O., S. 90

7 Umsetzung im Unternehmen

7.1 Adidas

Das Unternehmen begann Anfang der 1920er Jahre mit dem Herstellen von Turnschuhen.¹³⁷ 1924 erfolgte die Eintragung ins Handelsregister der Gebrüder Dassler Schuhfabrik mit der Mission für jeden Sportler das bestmögliche Produkt herzustellen.¹³⁸ Nach dem Auseinanderleben der Brüder gründete Adi Dassler die Adi Dassler Sportschuhfabrik und entwickelte die drei Streifen auf den Schuhen als Markenzeichen.¹³⁹ Seit 1967 stellt Adidas neben den Schuhen auch andere Bekleidung her.¹⁴⁰ Ab dem Jahre 2000 fokussierte sich das Unternehmen des Weiteren auf das Herstellen sportinspirierter Streetwear.¹⁴¹ Von 2000 bis 2017 stieg die Mitarbeiterzahl weltweit von 13.000 bis auf 56.000 Mitarbeiter an.¹⁴²

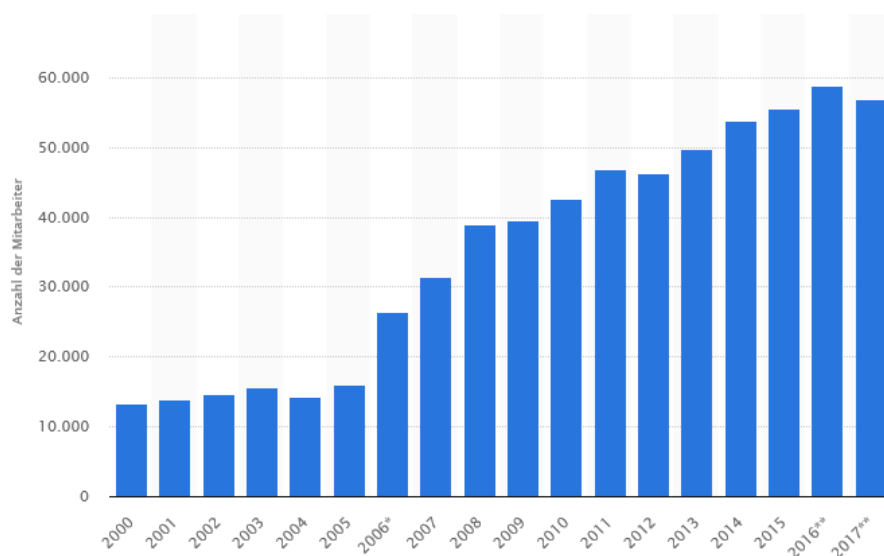


Abbildung 5: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl von Adidas¹⁴³

¹³⁷ Vgl. Think ING, www.think-ing.de, Zugriff vom 07.07.18

¹³⁸ Vgl. Adidas AG, www.adidas-group.com, Zugriff vom 07.07.18

¹³⁹ Vgl. ebd.

¹⁴⁰ Vgl. ebd.

¹⁴¹ Vgl. ebd.

¹⁴² Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴³ Ebd.

Das Unternehmen agiert global und besitzt neben dem Hauptstandort in Herzogenaurach unter anderem Standorte in Shanghai, Hong Kong und Amsterdam.¹⁴⁴ Außerdem sind mehrere Marken wie Reebok oder TaylorMade als Submarke Adidas zugehörig.¹⁴⁵ Mit einem Umsatz von über 21.000 Millionen im Jahr 2017 gehört Adidas zu einem der weltweit größten Sportartikelherstellern.¹⁴⁶ Die bereits erwähnten Aspekte der heutigen Arbeitswelt treffen zum Teil auf Adidas zu, welches im Folgenden erläutert wird.

Der Leistungsdruck für das Unternehmen im globalen Markt, als auch für innerhalb des Unternehmens hat im Laufe der letzten Jahre zugenommen. Adidas als globales Unternehmen misst sich nicht nur mit den nationalen Herstellern von Sportartikeln und Bekleidungsprodukten, sondern muss auch gegen internationale Unternehmen bestehen. Als einer der Marktführer steht es in ständiger Konkurrenz mit anderen großen Unternehmen wie Nike oder Puma. Neue Innovationen bei Sportartikeln setzen Adidas unter Druck, ebenfalls innovativ zu bleiben. Selbst an einem relativ simplen Gegenstand, wie einem Fußballschuh, werden von den einzelnen Herstellern regelmäßig Neuerungen präsentiert. So wurden Fußballschuhe nicht nur immer leichter, sondern haben zum Teil keine Schnürsenkel, integrierte Socken an der Fußöffnung oder spezielles Oberflächenmaterial für ein besseres Ballgefühl.¹⁴⁷ Gerade als Pionier des Fußballschuhs darf Adidas keinen Trend verpassen und muss gegenüber seinen Mitbewerbern innovativ bleiben. Die Vergleichbarkeit der Produkte hat ebenfalls zugenommen, weshalb weiterer Druck in Bezug auf die Qualität und die Verarbeitung auf Adidas lastet. Unter der Suchanfrage „Adidas vs. Nike Fußballschuhe“ werden fast 200.000 Suchvorschläge aufgelistet.¹⁴⁸ Hinzu kommen Vergleichsvideos auf Plattformen, wie zum Beispiel YouTube, die dem Konsumenten die Vor- und Nachteile der Schuhe nahebringen. Nicht zuletzt unterliegt auch Adidas dem Trend, dass immer mehr Käufer ihre erworbenen Produkte online bewerten. „Mindestens jeder Zweite kauft ein Produkt nicht oder nimmt eine Dienstleistung nicht in Anspruch, weil es negative Kommentare im World Wide Web gibt.“¹⁴⁹

Den Mitarbeitern in Herzogenaurach in Deutschland ist der Leistungsdruck, der auf dem Unternehmen lastet, bewusst, jedoch wird er durch verschiedene Faktoren, die gleichzeitig der Motivation dienen, für den einzelnen Arbeitnehmer geschmälert. Diese

¹⁴⁴ Vgl. Adidas AG, www.adidas-group.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴⁵ Vgl. Design Tagebuch, www.designtagebuch.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴⁶ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴⁷ Vgl. Unisport, www.unisportstore.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴⁸ Vgl. Google, www.google.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁴⁹ Badische Zeitung, www.badische-zeitung.de, Zugriff vom 07.07.18

sind auf die Steigerung der Motivation zurückführbar. Zum Beispiel darf in der Arbeitszeit Sport betrieben werden, der zum einen zur Regeneration, aber auch zur Erneuerung der Kreativität und Effizienz dienen soll.¹⁵⁰

Adidas bietet, wie viele andere Unternehmen, Home-Office an. Jedoch deklariert Adidas dies nicht als eigene Arbeitsform, sondern vielmehr als einen der Aspekte ihres ganzheitlichen Arbeitskonzeptes.¹⁵¹ Dieses Arbeitskonzept stellt den Arbeitnehmern beispielsweise Mobiltelefone oder Laptops.¹⁵² Somit sind selbst für Mitarbeiter, die sich eine technische Ausstattung für das Home-Office nicht leisten können, die Voraussetzung für das Arbeiten von Zuhause aus gegeben. Neben dem Home-Office gibt es weitere Arbeitsformen, die in dem Konzept vorhanden sind. Darunter zählen Flex-Time, langfristige Arbeitskonten, Teilzeitarbeit, Job Sharing und Telecommuting.¹⁵³ Der Hauptstandort Herzogenaurach fokussiert sich heutzutage nicht mehr in vollem Maße auf die Produktion, vielmehr steht die Organisation und Leitung der Tochterunternehmen im Vordergrund. Durch diese neue Form der Arbeit kann das Model des Home-Office an diesem Standort etabliert werden.

Das Phänomen, dass immer mehr ältere Menschen noch arbeiten gehen, trifft auf Adidas nicht zu. 2013 lag in Herzogenaurach der Altersdurchschnitt bei 37 Jahren.¹⁵⁴ Der allgemeine Durchschnitt in Deutschland liegt bei 43 Jahren.¹⁵⁵ 2013 machte die Generation der Baby Boomer von der Belegschaft zehn Prozent aus und die Generation X umfasste 26 Prozent.¹⁵⁶ Die Baby Boomer wurden zwischen den Jahren 1956 und 1965 geboren.¹⁵⁷ Die Generation X wurde zwischen Jahren 1966 und 1980 geboren.¹⁵⁸ Die Generation Y wurde zwischen Jahren 1981 und 1995 geboren.¹⁵⁹ Somit war über die Hälfte der Belegschaft der Generation Y zugehörig. Schaut man sich die Adidas-Deutschland-Belegschaft noch genauer an, so wird offensichtlich, dass im Jahr 2012 der größte Teil der Arbeitnehmer zwischen 28 und 32 Jahren alt war.¹⁶⁰ Danach flacht der Graph der Altersstruktur immer weiter ab. Der Anteil des Personals, das die Altersgrenze von 60 Jahren überschritten hat ist dabei geringer, als der Anteil der 15- bis 21-Jährigen im Unternehmen.

¹⁵⁰ Vgl. WirtschaftsWoche, www.wiwo.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁵¹ Vgl. ebd.

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Vgl. Künzel (2013), S. 245

¹⁵⁴ Vgl. a.a.O., S. 229

¹⁵⁵ Vgl. WirtschaftsWoche, www.wiwo.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁵⁶ Vgl. Künzel (2013), S. 235

¹⁵⁷ Vgl. Panadress, www.panadress.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁵⁸ Vgl. ebd.

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

¹⁶⁰ Vgl. Künzel (2013), S. 230

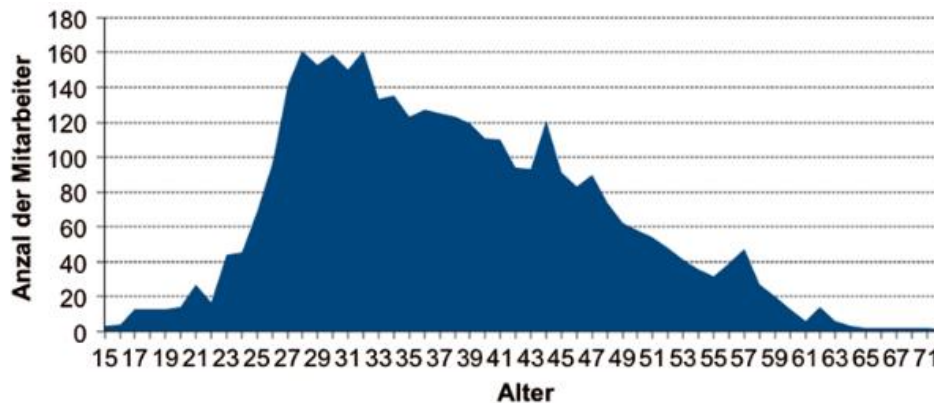


Abbildung 6: Altersstruktur der Adidas AG¹⁶¹

Erklären lässt sich die Altersstruktur durch mehrere Faktoren. Zum einen hat Adidas eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Im vierten Quartal 2017 lag die durchschnittliche Beschäftigungsdauer pro Mitarbeiter bei 3,6 Jahren.¹⁶² Bedingt durch die kurze Beschäftigungsdauer sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter bis zu einem hohen Alter bei Adidas arbeiten werden. Außerdem bewerben sich in Herzogenaurach 160.000 Personen pro Jahr.¹⁶³ Demnach kann Adidas sich die besten Bewerber aussuchen und ist nicht auf zusätzliche Arbeitskräfte, die von älteren Personen dargestellt werden können, angewiesen. Ausgehend von der Arbeitsstruktur und den Einflüssen der drei vorgestellten Arbeitsweltveränderungen auf das Unternehmen, können die Motivationsmethoden auf der Basis der Motivationstheorien und Motivatoren analysiert werden.

Zu den extrinsischen Motivationsfaktoren, wie zum Beispiel Gehalt, Beförderungen oder Anerkennung, gibt es wenig von Adidas veröffentlichte Daten. Vielmehr werden diese Punkte auf unternehmensbewertenden Plattformen in Rankings festgehalten. Die Rankings basieren jedoch auf subjektiven Bewertungen einzelner Personen, sodass die Aussagekraft der einzelnen Webseiten in Frage gestellt werden kann. Zudem widersprechen sich Meinungen im Bezug auf spezifische Themen, wie der fairen Entlohnung. Eine Einbeziehung dieser Rankings ist für die Analyse der extrinsischen Motivationsfaktoren von Adidas daher nicht als sinnvoll zu betrachten. Stattdessen wird

¹⁶¹ Ebd.

¹⁶² Vgl. Adidas AG, www.adidas-group.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁶³ Vgl. Künzel (2013), S. 23

sich auf eine Statistik von Statista zu Sonderzahlungen von Adidas im Jahr 2012 bezogen. Die Sonderprämien pro Mitarbeiter lagen bei 2.000 Euro.¹⁶⁴

Als weiterer extrinsischer Faktor, für das am Aktienmarkt interessierte Personal, kann der Adidas Group Stock Purchase Plan betrachtet werden. Hierbei können Mitarbeiter der Adidas Group pro Quartal mit einem bis zehn Prozent ihres Gehaltes Adidas Aktien erwerben.¹⁶⁵ Mitarbeiter bekommen 15 Prozent Rabatt auf die Aktien.¹⁶⁶ Somit ist der Erwerb der Aktie für die Mitarbeiter günstiger.

Zu der intrinsischen Motivation bei den Arbeitnehmern von Adidas lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter stolz sind für Adidas zu arbeiten.¹⁶⁷ Dies zeigt, dass sie ein Teil von dem großen und weltbekannten Unternehmen Adidas sein wollen. Gründe liegen hierbei zum einen bei der Markenbeliebtheit. Adidas belegt laut der Studie „Die Lieblingsmarken der Deutschen 2016“ den ersten Platz mit 7,3 Prozent.¹⁶⁸ Dieser Anklang bei den Deutschen ist unter anderem mit der Ausstattung von bekannten Teams, wie der deutschen Fußballnationalmannschaft, zu begründen. Zum anderen liegt das Interesse an den Produkten selbst. Fast 50 Prozent der deutschen Bevölkerung ist an Sport interessiert.¹⁶⁹ Dementsprechend ist für den Großteil der Deutschen die Marke Adidas allgegenwärtig, da sie ihre Produkte für diverse Sportarten entwickelt. Hinzu kommt die bereits erwähnte hohe Bewerberzahl, die für ein aktives Interesse an dem Unternehmen und dessen Aufgabenfeldern steht.

Die Bedürfnisse nach Maslow, Alderfer und McClelland sind, abhängig von der Position der einzelnen Mitarbeiter, bei Adidas unterschiedlich erfüllt. Im Folgenden wird erklärt, weshalb Adidas nichtsdestotrotz gute Voraussetzungen für das generelle Erfüllen von menschlichen Anforderungen besitzt. Die physiologischen Bedürfnisse von den Mitarbeitern von Adidas sind durch die gute Lebenssituation in Deutschland gedeckt. Zudem ist der Campus von Adidas, wie aus der Abbildung 7 zu entnehmen, eingezäunt und nur über die Eingänge zu erreichen.

¹⁶⁴ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁶⁵ Vgl. Adidas AG, www.adidas-group.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Künzel (2013), S. 246

¹⁶⁸ Vgl. Presseportal, www.presseportal.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁶⁹ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

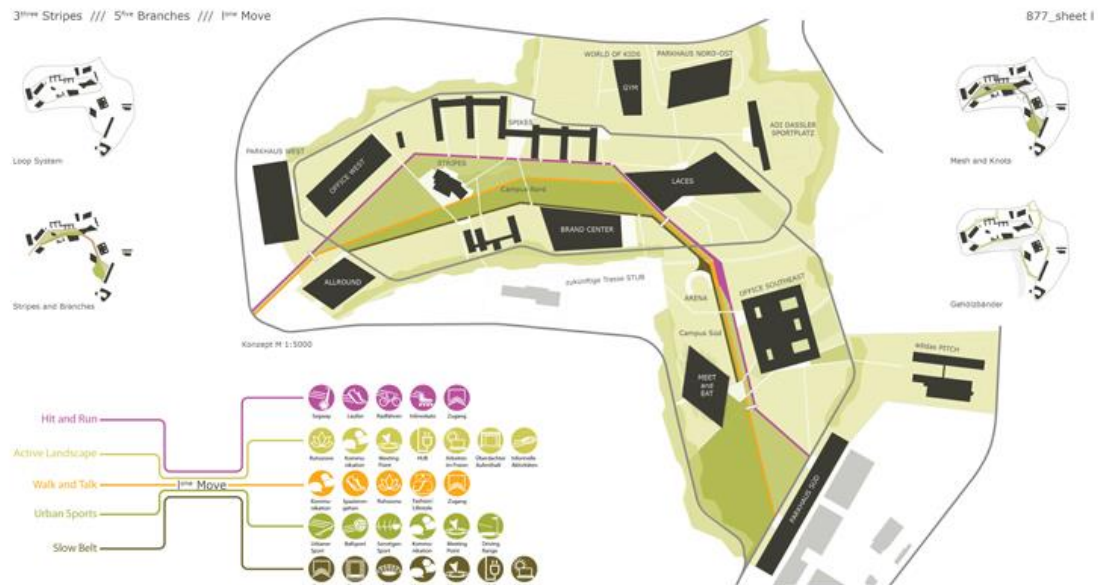


Abbildung 7: Adidas Campus in Herzogenaurach¹⁷⁰

Die sozialen Bedürfnisse und die damit verbundene Wertschätzung können durch die flexible Arbeitsgestaltung und Freizeiteinteilung bei Adidas sehr gut umgesetzt werden. Um neben der großen Adidas-Belegschaft weitere Kontakte in kleineren Gruppen knüpfen zu können, bietet Adidas mehrere Teamsportarten und Gruppenkurse an.¹⁷¹ Des Weiteren gibt es mehrere Events bei denen nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Familien eingeladen werden.¹⁷² Hierdurch kann ein Gruppengefühl und eine soziale Integration gefördert werden. Durch dieses vielseitige Angebot werden die Arbeitnehmer geschätzt und versucht an das Unternehmen zu binden. Weitere Faktoren der Wertschätzung sind beispielsweise der betriebseigene Arzt, eine Krisenhotline oder die Kindertagesstätte.¹⁷³ Durch die großen Freiheiten, die die Adidas-Mitarbeiter im Bezug auf die Arbeitszeiten und den Arbeitsort genießen, können sie sich innerhalb ihres Aufgabenfeldes selbstverwirklichen. Somit kann die höchste Ebene der Maslow-Pyramide befriedigt werden. Die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham ist im Bezug zu Adidas in Herzogenaurach schwierig erfüllbar. Viele Vorgänge oder Prozesse sind dem Management zugeordnet. Somit werden zwar allgemeine Unternehmensziele formuliert, jedoch werden die Erfüllungen dieser Ziele oft durch ein kollektives Zusammenar-

¹⁷⁰ Holzwarth, www.holzwarth-landschaftsarchitektur.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁷¹ Vgl. Künzel (2013), S. 244

¹⁷² Vgl. a.a.O., S. 245

¹⁷³ Vgl. ebd.

beiten erfüllt. Die Abläufe bei einem solch großen Unternehmen bauen in komplexer Weise aufeinander auf. Zusätzlich gibt es verschiedene Ansätze und Wege, sodass ein direkter Erfolg einem Arbeitnehmer nicht eins zu eins zugeschrieben werden kann. Kurzfristig kann somit eine Zielsetzung zwar motivierend sein, wenn jedoch der personalisierte Erfolg ausbleibt, wird diese Motivation mit der Zeit abflachen. Bei Adidas muss nach der XY-Theorie davon ausgegangen werden, dass ihre Mitarbeiter von Grund aus motiviert sind zu arbeiten und etwas mit ihrer Arbeit zu erreichen. Dies kann wiederum aus den bereits erwähnten hohen Bewerbungsanfragen geschlossen werden, da die Bewerber mit ihrer Anfrage bereits ihre Motivation zeigen, bei Adidas zu arbeiten. Die Hygienefaktoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie sind bei Adidas gegeben. Die grundlegenden Bedürfnisse, die bereits bei den Bedürfnistheorien bezogen auf Adidas erwähnt wurden, sind bei Adidas erfüllt, sodass eine große Demotivation nach dieser Theorie ausgeschlossen werden kann. Um die Motivation bei Adidas grundlegend zu verstehen, ist es wichtig, die Motivatoren näher zu betrachten.

Zu dem selbständigen Arbeiten bei Adidas sei gesagt, dass wie schon des Öfteren erwähnt, den Arbeitnehmer Freiheiten zugestehen. Dies gilt für die Arbeitseinteilung, aber auch für die Ausführungen der Arbeit an sich. So kann zum Beispiel jeder Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Abteilungen nach einem Community-Management-Training seine eigenen Gedanken und Kommentare auf den Adidas Group Blog posten.¹⁷⁴ Dies veranschaulicht das Vertrauen, welches der Arbeitgeber in seine Mitarbeiter besitzt, die sich dadurch wiederum akzeptiert und respektiert fühlen. Zugleich wird, im Gegenzug zu diesen Freiheiten, von den Arbeitnehmern das selbständige Arbeiten verlangt. So lautet der Grundsatz von Kasper Rorsted, dem jetzigen CEO von Adidas, dass langfristiger Erfolg nicht ohne konsequentes Engagement und die richtige Einstellung möglich sei.¹⁷⁵ „Ob Schule, Sport, Ausbildung, Studium oder Beruf – wenn man nicht bereit ist, etwas richtig zu machen, sollte man es lieber ganz bleiben lassen.“¹⁷⁶ Außerdem sagt Herbert Hainer, der vorherige CEO, dass jeder Leistung erbringen muss, um bei Adidas zu bestehen.¹⁷⁷ Außerdem werden laut Christian Kuhna, dem Human Resources Direktor von Think Tank Future Trends & Innovation, die Hierarchien durch Netzwerke ersetzt und vermehrt in Teams gearbeitet.¹⁷⁸ Dadurch wird den Mitarbeitern mehr Mitspracherecht gegeben. Dies kann einen zusätzlichen Motivator innerhalb des Unternehmens Adidas darstellen.

¹⁷⁴ Vgl. Wollmilchsau, wollmilchsau.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁷⁵ Vgl. Capital, www.capital.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁷⁶ Ebd.

¹⁷⁷ Vgl. Manager Magazin, www.manager-magazin.de, Zugriff vom 07.07.18

¹⁷⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung, www.sueddeutsche.de, Zugriff vom 07.07.18

Durch das vermehrte Arbeiten im Team wird die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gestärkt. Die flexible Arbeitseinteilung ermöglicht außerdem das Treffen von Mitarbeitern, unabhängig von ihren anderen zu erledigen Aufgaben. Der Austausch mit den Führungspositionen, beziehungsweise der Managementebene, funktioniert über interne Plattformen und Fragebögen, die in regelmäßigen Abständen ausgefüllt werden. Bei der internen Plattform a-Live können die Mitarbeiter abteilungsübergreifend miteinander kommunizieren und ihr Wissen oder ihre Erfahrungen austauschen.¹⁷⁹ Eine weitere Austauschmöglichkeit ist die Ask the Management-Plattform. Hier können Anregungen oder Kritik direkt der Managementebene mitgeteilt werden.¹⁸⁰ Eine Umfrage, die sich auf die Mitarbeitermotivation bezieht, heißt People Pulse. Dabei wird monatlich die Frage gestellt, mit welcher Punktzahl, bei einer Skala von eins bis zehn, die Mitarbeiter Adidas als Arbeitgeber weiterempfehlen würden.¹⁸¹ Aus der Errechnung des Quotienten von schlechten Bewertung, die einer Punktzahl zwischen eins und sieben entsprechen, und guten Bewertungen, kann die Zufriedenheit und daher auch die Motivation abgelesen werden.¹⁸² Persönliche Gespräche werden bei der Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Führungspositionen nicht thematisiert. Zwar ist es schwierig bei so einem großen Unternehmen jedem Mitarbeiter die Chance zu geben ein persönliches Gespräch führen zu können, jedoch kann die Kritikäußerung anhand von verschriftlichten Texten unbefriedigend für die Mitarbeiter sein. Es fehlt sowohl die direkte Reaktion auf die Kritik, als auch die Emotionen, die ein Arbeitnehmer mit dieser Situation empfindet. Dadurch kann es zu Missverständnissen kommen.

Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen sind an das Sportunternehmen angepasst. Neben der erwähnten großen Auswahl an sportlichen Aktivitäten, die während der Arbeit von den Mitarbeitern genutzt werden können, gibt es ebenfalls innovative Bürokomplexe. Der Pitch ist ein Gebäudekomplex, der für unterschiedliche Anforderung unterschiedliche Räumlichkeiten zu Verfügung stellt. „So gibt es Bereiche für konzentriertes Arbeiten und Bereiche, in denen Kreativität und gemeinschaftliches Arbeiten im Vordergrund stehen.“¹⁸³ Andererseits existieren Orte, die zum Rückzug und somit zur Konzentration oder zur Erholung dienen.¹⁸⁴ Wegen der vielseitigen Nutzung gibt es keine festen Sitzplätze und jeder Mitarbeiter lagert seine Sachen bei seiner Abwesenheit in einem Spint.¹⁸⁵ Um eine kreativitätsfördernde Umgebung zu schaffen, sind manche Konferenzräume mit einem Flipchart versehen, der sowohl die

¹⁷⁹ Vgl. Adidas AG, www.adidas-group.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁸⁰ Vgl. ebd.

¹⁸¹ Vgl. ebd.

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Ebd.

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. Handelsblatt, www.handelsblatt.com, Zugriff vom 07.07.18

Wand, als auch den Boden umfasst.¹⁸⁶ Somit schafft Adidas einen Raum für Kreativität und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, dass sich die Mitarbeiter frei entfalten können. Eine weitere Arbeitsbedingung ist die Aussicht auf Weiterbildungen oder Beförderung. Bei Adidas wird diese durch das strategische Talent Management bearbeitet. Hierbei werden verschiedenen Talente aufgrund ihrer Leistungen auf allen Hierarchieebenen gesichtet und danach durch das Human Resources Management verifiziert.¹⁸⁷ Dadurch kommt es zu einer Bildung eines Talentpools, in dem individuelle Entwicklungsmaßnahmen für die einzelnen Mitarbeiter entworfen werden, um sie dann in Führungspositionen einzusetzen.¹⁸⁸ Der letzte Punkt der Arbeitsbedingungen liegt im Sinn der zugezugeteilten Aufgaben. Zwar ist der Sinn einer Arbeit eine subjektive Einschätzung und hängt mit eigenen Erwartungen und Fähigkeiten zusammen, jedoch bietet Adidas einen großen Freiraum um den eigenen Sinn in seiner Arbeit, durch die flexible Arbeitsstruktur, auf seine eigene Weise zu finden.

Insgesamt ist Adidas ein Unternehmen, welches auf junge Arbeitnehmer baut und versucht, deren Bedürfnisse nach individuellen Arbeiten zu befriedigen. Dementsprechend wird auf die Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmer nicht spezifisch eingegangen, diese werden daher nicht explizit motiviert. Obwohl auf dem Unternehmen ein großer Leistungsdruck lastet, versucht Adidas diesen Druck durch verschiedene Sportangebote, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte nicht direkt an die Arbeitnehmer weiterzugeben. Dabei fokussiert sich Adidas auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Arbeitsbedingungen werden so frei wie möglich gestaltet, um zum einen dem Personal Vertrauen auszusprechen und ihm zum anderen Freiraum für Kreativität zu gewährleisten. Die Mitarbeiter, die Home-Office betreiben, müssen nicht speziell motiviert werden, da das ganze Arbeitskonzept flexibel gestaltet ist. Durch das Eingehen auf die Bedürfnisse der jungen Generation und das Gestalten der kreativitätsfördernden Freiräume auf Basis der intrinsischen Motivationen auf Seiten der Arbeitnehmer, kann es bei den Beschäftigten idealerweise zu einem Flow kommen. Dieser ist sehr wichtig für das Unternehmen, da durch das hoch konzentrierte und effektive Flow-Verhalten Innovationen geschaffen werden können. Auf diese Erneuerungen ist Adidas angewiesen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Kann sich jedoch der einzelne Arbeitnehmer nicht selber motivieren, so geht er in der riesigen Mitarbeitermasse unter, da keine individuellen Motivationsmaßnahmen für ihn vorhanden sind. Vielmehr existieren allgemeine Motivationsansätze, die die Mehrzahl der Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen sollen.

¹⁸⁶ Vgl. ebd.

¹⁸⁷ Vgl. Künzel (2013), S. 246

¹⁸⁸ Vgl. ebd.

7.2 Daimler

Die Unternehmensgeschichte von Daimler beruht auf den zwei Erfindern Carl Benz und Gottlieb Daimler, die unabhängig voneinander die ersten motorisierten Fahrzeuge konstruierten. Daimler stellte 1885 den zweirädrigen Reitwagen vor, der durch ein Petroleummotor eigenständig Fahrt aufnehmen konnte.¹⁸⁹



Abbildung 8: Reitwagen¹⁹⁰

Ein Jahr später hatte Carl Benz ein motorisiertes Dreirad entworfen und Daimler die erste Kutsche, die mit dem gleichen Motor ausgestattet war, wie der Reitwagen zuvor.¹⁹¹ Sowohl die Daimler-Motoren-Gesellschaft als auch Benz & Cie, beide Firmen der Automobilentwickler, stellten in den darauffolgenden Jahren immer wieder neue Innovationen vor. Unter die wichtigen Innovationen des Unternehmens fiel die Achsenkellenkung oder der Spritzdüsenvergaser.¹⁹² Beide Kontrahenten versuchten ihre Erfindungen global zu vermarkten und wurden zu führenden Herstellern von Personal- und Nutzfahrzeugen.¹⁹³ Durch den ersten Weltkrieg wurde jedoch die private durch die militärische Nachfrage abgelöst und es folgte eine Fokussierung auf das Herstellen von

¹⁸⁹ Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁹⁰ Ebd.

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Vgl. ebd.

¹⁹³ Vgl. ebd.

Flugmotoren.¹⁹⁴ Im ersten Weltkrieg kam die Idee auf, das Wissen beider Hersteller in einem Unternehmen zu bündeln.¹⁹⁵ Jedoch erfolgte die Fusion erst im Juni 1926 unter dem Namen Daimler-Benz AG.¹⁹⁶ Bevor der zweite Weltkrieg ausbrach und Daimler-Benz wieder in die Rüstungsindustrie eingespannt wurde, brachte Daimler-Benz den bis dahin erfolgreichsten PKW auf den Markt.¹⁹⁷ Der Mercedes-Benz 170 war um ein Viertel günstiger als sein Vorgänger und wurde insgesamt 90.000 mal verkauft.¹⁹⁸ Nach dem Krieg ließen die Alliierten zu, dass die besetzten Werke wieder produzieren durften und somit die deutsche Wirtschaft unterstützen konnten.¹⁹⁹ Danach expandierte Daimler-Benz ins Ausland und produzierte unter anderem in Indien.²⁰⁰ Außerdem beschäftigte sich das Unternehmen mit der Luftfahrt, sodass an alte Erfolge angeknüpft und diese sogar übertroffen werden konnten.²⁰¹ Nach dem Zusammenschluss und der Trennung mit Chrysler Corp heißt das Unternehmen seit 2007 Daimler AG.²⁰² Seit jeher brachte Daimler Innovationen hervor und erweiterte stetig ihre Produktpalette. Daimler zählt mit einem Umsatz von 164,3 Milliarden Euro im Jahr 2017 zu den weltweit größten Automobilunternehmen.²⁰³ Im gleichen Jahr beschäftigten sie rund 290.000 Mitarbeiter und verkauften 3,3 Millionen Fahrzeuge.²⁰⁴ Die bekanntesten Marken, die zu Daimler gehören, sind unter anderem Mercedes, Smart oder EQ.²⁰⁵ Im Folgenden wird geschildert, wie die Arbeitsweltveränderungen Daimler betreffen.

Das Durchschnittsalter lag 2015 in Deutschland bei 44 Jahren.²⁰⁶ „In der Stammbesellschaft der Daimler AG liegt der Anteil der Mitarbeiter, die 50 Jahre oder älter sind, derzeit bei rund 37 Prozent.“²⁰⁷ Der Anteil der über 55-Jährigen hat über die Zeit zugenommen. Im Jahr 2011 waren es 11,7 Prozent der Belegschaft, die über 55 Jahre alt waren.²⁰⁸ Diese Zahl ist im Jahr 2017 auf 16,7 Prozent angestiegen.²⁰⁹ Deswegen geht Daimler davon aus, dass unter der Berücksichtigung des demografischen Wan-

¹⁹⁴ Vgl. ebd.

¹⁹⁵ Vgl. Daimler AG, media.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

¹⁹⁶ Vgl. ebd.

¹⁹⁷ Vgl. ebd.

¹⁹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

²⁰⁰ Vgl. ebd.

²⁰¹ Vgl. ebd.

²⁰² Vgl. ebd.

²⁰³ Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁰⁴ Vgl. ebd.

²⁰⁵ Vgl. ebd.

²⁰⁶ Vgl. Daimler AG, gb2015.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁰⁷ Ebd.

²⁰⁸ Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁰⁹ Vgl. ebd.

dels, die Zahlen weiter steigen werden.²¹⁰ Im Jahre 2023 wird laut Daimler der Anteil der Stammebelegschaft, die über 50 Jahre alt ist, auf 50 Prozent anwachsen.²¹¹

Als einer der Weltmarktführer steigt der Leistungsdruck im Unternehmen weiter an. Gerade im Bezug auf Wandel von Verbrennungsautos zu Elektroautos muss ständig geforscht werden. Aufgrund der Erdressourcenknappheit ist ein Wandel der Antriebstechnik nötig. Da alle Unternehmen aus der Autobranche vor diesem Umbruch stehen, sind die Hersteller direkte Konkurrenten. Der Leistungsdruck für die Mitarbeiter in den Fertigungen der Autos wird in den Medien mehrfach kritisiert. In einem Artikel von *Business Insider Deutschland* beschreibt Felix Mescoli, dass bei dem Mercedes Benz Werk in Wörth am Rhein der Krankenstand bei den Mitarbeitern im Jahr 2016 bei 10 Prozent lag.²¹² Zwei Jahre zuvor lag der Prozentsatz noch bei 8,8 Prozent.²¹³ Grund für die Erhöhung sei eine unterbesetzte Belegschaft, die ihre Arbeit bei Krankheitsfällen nicht erfüllen kann, sodass viele der Arbeitnehmer zwischen 100 und 300 Überstunden machen müssen.²¹⁴ Schon 2007 berichtete Daniel Behruzi, zuerst in der *jungen Welt* und anschließend auf *sozialismus.info*, über den kritischen Krankheitsstand bei Daimler.²¹⁵ Des Weiteren erläutert er, dass Personal abgebaut werden würde und immer mehr Leiharbeiter und befristete Verträge Einzug in das Unternehmen halten würden.²¹⁶ Demnach stehen die Mitarbeiter nachweislich unter permanenten Stress, geschuldet dem immensen Arbeitsaufwand und der Unsicherheit über die Erhaltung ihrer Stelle.

Das Home-Office als Arbeitsform wird bei Daimler angeboten. Jedoch stellt es nur einen kleinen Teil der mobilen Arbeit dar.²¹⁷ Unter mobiler Arbeit versteht Daimler, dass die Mitarbeiter sich frei bewegen können, da viele der Tätigkeiten von dem Laptop aus erledigt werden können.²¹⁸ Um das mobile Arbeiten näher zu erläutern, stellt Daimler Erfahrungsberichte der eigenen Mitarbeiter auf seiner Webseite zur Verfügung. Darunter ist unter anderem die Einführung des mobilen Arbeitens bei Daimler vorzufinden. So hatte beispielsweise eine Mitarbeiterin des Mercedes-Benz-Vertriebes nach einer Besprechung mit Kollegen die Idee, zwei Home-Office-Tage einzuführen, um die verteilten Aufgaben von Zuhause aus erledigen zu können und sich somit den längeren

²¹⁰ Vgl. Daimler AG, gb2015.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²¹¹ Vgl. ebd.

²¹² Vgl. Business Insider, www.businessinsider.de, Zugriff vom 07.07.18

²¹³ Vgl. ebd.

²¹⁴ Vgl. ebd.

²¹⁵ Vgl. Sozialistische Alternative, www.sozialismus.info, Zugriff vom 07.07.18

²¹⁶ Vgl. ebd.

²¹⁷ Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²¹⁸ Vgl. ebd.

Arbeitsweg zu sparen.²¹⁹ Das Modell wurde bald in anderen Filialen von Führungskräften anerkannt und schaffte es am ersten Dezember 2016 in die Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen zu werden.²²⁰ Dies ist ein Beweis dafür, dass sich die Firma gegenüber ihren Mitarbeitern offen und kooperativ zeigt.

Da Daimler ein sehr großer Konzern mit verschiedenen Geschäftsfeldern und Berufen ist, gibt es für die extrinsische Motivation in Form der Entlohnung nicht sehr viele konkrete Fakten. Das Unternehmen beschreibt auf seiner Webseite, dass das Gehalt eine marktgerechte Vergütung darstellt.²²¹ Nähere Informationen werden jedoch nicht gegeben. Die Ansichten gegenüber des Gehalts auf bewertenden Arbeitsgeberplattformen sind oft sehr individuell und subjektiv, weshalb sie nicht näher erläutert werden. Festzuhalten ist jedoch, dass Daimler seinen anspruchsberechtigten Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2016 einen Betrag von bis zu 5.400 Euro ausgezahlt hat.²²² Ein weiterer extrinsischer Faktor ist die betriebliche Altersvorsorge die Daimler anbietet.²²³ Für die intrinsische Motivation versucht Daimler neben den bestehen auch neue Werte zu schaffen, weswegen die Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sein können. Im Herbst 2017 waren 87 Prozent der befragten Deutschen der Auffassung, dass den Flüchtlingen geholfen werden sollte.²²⁴ Bezogen auf diesen Sachverhalt bietet Daimler in seinem Unternehmen eine aktive Unterstützung in seinem Unternehmen an. Seit 2015 werden Brückenpraktika für 14 Tage angeboten, bei denen Flüchtlinge sowohl in der deutschen Sprache, als auch im Betrieb unterrichtet werden.²²⁵ Daimler setzt so ein Zeichen und definiert die Wichtigkeit der Integration für das Unternehmen. Mitarbeiter, welche die gleichen Werte vertreten, können sich mit diesem positiven Aspekt des Konzerns identifizieren und sind daher intrinsisch motiviert.

Zu den Bedürfnistheorien, angewandt auf das Unternehmen Daimler, ist zu sagen, dass schon durch die enorme Belastung der Mitarbeiter in der Produktion die fundamentale Ebene nach Maslow zum Teil nicht vollständig erfüllt wird. Durch erhöhte Erschöpfung steigt das Krankheitsrisiko. Somit werden die Anforderungen an Schlaf, Erholung und ein gesundes Leben in gewissen Maßen nicht befriedigt. Durch den angesprochenen Stellenabbau geht auch das Sicherheitsgefühl in Bezug auf die Arbeit verloren. Durch das mobile Arbeiten in manchen Arbeitsbereichen können die Aspekte der sozialen Bedürfnisse größtenteils abgedeckt werden. Das Personal kann sich seine

²¹⁹ Vgl. ebd.

²²⁰ Vgl. ebd.

²²¹ Vgl. Daimler AG, geschäftsbericht2016.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²²² Vgl. ebd.

²²³ Vgl. ebd.

²²⁴ Vgl. ebd.

²²⁵ Vgl. ebd.

Arbeit frei einteilen und somit soziale Kontakte flexibel pflegen. Gerade bei den älteren Arbeitnehmern, für die das Anschlussmotiv eine wichtige Motivationsquelle darstellt, unterstützt Daimler mit bestimmten Maßnahmen das Zusammentreffen von unterschiedlichen Gruppen. So rief das Unternehmen die Aktion Space Cowboys ins Leben. Seit 2013 werden pensionierte Rentner wieder ins Unternehmen zurückberufen, um ihre Erfahrungen und ihr Wissen an das Stammpersonal weiterzugeben.²²⁶ Neben dem sozialen Anschlussaspekt wird hierdurch außerdem eine Wertschätzung gegenüber der Arbeit der älteren Personen ausgedrückt. Ihr Wissen ist nach Auffassung des Konzerns so wichtig, dass es sich für Daimler lohnt, sie wieder einzustellen.

Der Aspekt der Selbstverwirklichung ist teilweise gegeben. Zum einen kann die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden. Zum anderen soll nach Dieter Zetsche, dem CEO der Daimler AG, der Fokus auf die Digitalisierung gelegt werden.²²⁷ Um dies zu ermöglichen, sollen neue Strukturen aufgebaut werden. In den Schwarmorganisationen sollen die Mitarbeiter freier miteinander arbeiten können, sodass einzelnen Mitarbeitern mehr Freiraum für die Selbstverwirklichung innerhalb ihres Aufgabenfeldes ermöglicht wird.²²⁸ Eine Schwarmorganisation wird durch das interdisziplinäre Zusammenarbeiten ohne die Bindung an eine strikte Hierarchie definiert.²²⁹ Im Bezug auf Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie können die Arbeitsplatzunsicherheit in der Produktion und die stressigen Arbeitsbedingungen zur Demotivation führen. Auf der anderen Seite versucht Daimler die Arbeitsplätze ergonomischer zu gestalten. So wurde durch die gemeinsame Konversation zwischen Mitarbeitern, Führungskräften, Experten und Betriebsräten beispielsweise Winkelschrauber, höhenverstellbare Tische und Mitfahrsitze an der Produktionslinie eingeführt, die die Ergonomie am Arbeitsplatz fördern sollen.²³⁰ Zur Motivationssteigerung trägt der Abbau der Hierarchien bei. Durch die Schwarmorganisationen bekommen die einzelnen Mitarbeiter mehr Verantwortung. Dazu wird die Wertschätzung der Mitarbeiter durch eine finanzielle Investition in ihre Entwicklung garantiert. Daimler versucht seine Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. So wurden im Jahr 2015 131 Millionen Euro in die Qualifizierung der Mitarbeiter investiert.²³¹

Zu den Motivatoren in den Bereichen selbstständiges Arbeiten, Kommunikation und Arbeitsbedingungen ist im Bezug zu Daimler zu sagen, dass sich Daimler im Umbruch befindet. Wie schon erwähnt, bietet Daimler das mobile Arbeiten an, welches das Ho-

²²⁶ Vgl. Daimler AG, www.mercedes-benz.com, Zugriff vom 07.07.18

²²⁷ Vgl. T3n, www.t3n.de, Zugriff vom 07.07.18

²²⁸ Vgl. ebd.

²²⁹ Vgl. Magility, www.magility.com, Zugriff vom 07.07.18

²³⁰ Vgl. Daimler AG, media.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²³¹ Vgl. Daimler AG, geschäftsbericht2016.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

me-Office integriert. Durch das mobile Arbeiten werden dem Arbeitnehmer viele Freiheiten gegeben, sodass er sich die Arbeit nach seinen Bedürfnissen aufteilen kann. Neben dieser flexiblen Arbeitsform bietet Daimler außerdem Job Sharing an.²³² Mitarbeiter teilen sich dabei eine Arbeitsstelle und können sich dementsprechend die Aufgaben untereinander zuweisen. Stärken und Schwächen der einzelnen Personen können so besser genutzt, beziehungsweise ausgeglichen, werden. Gleichzeitig drückt dieses Model Vertrauen gegenüber der Arbeitseinteilung der Job Sharing Partner aus. Ein weiterer Aspekt des selbständigen Arbeitens ist die flexible Gestaltung der Eltern- und der Familienzeit.²³³ Angepasst an die familiäre Situation kann mehr oder weniger gearbeitet werden. Besonders bei dem Thema Digitalisierung versucht Daimler flexibel und innovativ zu sein und gibt den Teams mit flachen Hierarchien die nötigen Freiheiten, um neue Wege gehen zu können.²³⁴ „Aspekte wie Autonomie, Selbstorganisation und End-to-End Produktverantwortung, sind essentiell für den Erfolg der neu formierten Einheit.“²³⁵

Während nach Michael Jochum, dem Leiter der internen Kommunikation und Cross-media, die externe und interne Kommunikation früher klar getrennt war, ist Daimler heutzutage der Auffassung, dass eine solche Trennung keinen Sinn mehr macht.²³⁶ Statt einer One-Voice-Philosophie sollte der Konzern transparent und glaubwürdig mit den Mitarbeitern kommunizieren, sodass die Zeitung nicht als erste Informationsquelle für unternehmensbezogene Aspekte dient.²³⁷ Gerade gegenüber interner Kritik sollte das Unternehmen offen bleiben.²³⁸ Ein erster Ansatz für so eine gewünschte Kommunikation ist eine Web-Plattform namens 10 Fragen an den CEO auf der personalisierte Nachrichten mit Bewertungs- und Kommentarfunktion verschickt werden können.²³⁹

Eine weitere Art der Kommunikation innerhalb des Unternehmens sind Befragungen. 2016 wurde eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt, bei der das Personal nach Verbesserungsvorschlägen gefragt wurde.²⁴⁰ Mit einer Rekordbeteiligungsquote von 76 Prozent zeigte sich wie wichtig die Kommunikation den Mitarbeitern ist.²⁴¹ Die Kommunikation unter den Mitarbeitern wird durch das mobile Arbeiten gefördert, da sie den Ort und die Zeit für Gespräche frei aussuchen können. Selbst an unter-

²³² Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²³³ Vgl. ebd.

²³⁴ Vgl. ebd.

²³⁵ Ebd.

²³⁶ Vgl. LPRS, www.lprs.de, Zugriff vom 07.07.18

²³⁷ Vgl. ebd.

²³⁸ Vgl. ebd.

²³⁹ Vgl. ebd.

²⁴⁰ Vgl. Daimler AG, geschäftsbericht2016.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁴¹ Vgl. ebd.

schiedlichen Orten können die Mitarbeiter über digitale Konferenzprogramme miteinander kommunizieren.

Sonstige Motivatoren können, gerade für Frauen, der kontinuierlich wachsende Teil an weiblichen Mitarbeitern in Führungspositionen sein. 2016 lag dieser Wert bei 16,7 Prozent, bis 2020 soll er auf 20 Prozent erhöht werden.²⁴² Diese Ambitionen drücken vor allem das Streben nach Gleichberechtigung aus. Somit gibt es, gerade unter diesem Aspekt, Aufstiegschancen für Frauen bei Daimler. Des Weiteren werden Frauen mit Mentoring, speziellen Veranstaltungen und Mitarbeiterinnennetzwerken gefördert und unterstützt. Dies drückt die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern aus und gibt ihnen Ziele. Daimler ist aber nicht nur auf die Gleichberechtigung der Frauen spezialisiert, sondern kümmert sich auch um die Vielfalt der Mitarbeiter. Diese Vielfalt wird respektiert, wertgeschätzt und genutzt.²⁴³ Somit wird versucht keinen Mitarbeiter auszuschließen, sodass alle Angestellten unabhängig von Alter, Herkunft oder Sexualität soziale Kontakte in der Firma pflegen können.

Zusammenfassend ist zu dem Konzern Daimler zu sagen, dass das Unternehmen versucht alle Mitarbeiter zu fördern und sie durch angepasste Maßnahmen zu unterstützen. Personen mit Familien können das mobile Arbeiten nutzen. Frauen werden unterstützt um sie, unter anderem, in Führungspositionen einzusetzen. Älteren Mitarbeitern wird die Chance gegeben, sich durch verschiedene Projekte in die vielfältige Belegschaft zu integrieren und somit das Bedürfnis nach sozialen Kontakten zu befriedigen. Jedoch befinden sich diese Maßnahmen zum Teil in der Entwicklung, da Daimler ein traditionsbewusstes Unternehmen ist und sich die neuen Strukturen erst noch im Unternehmen festigen müssen. Dennoch sind die neuen Arbeitsmodelle oft nur auf die Verwaltung und die Entwicklung ausgerichtet, da ein Auto nicht am Computer zusammengesetzt werden kann, sondern nur innerhalb einer Produktionshalle. Ein weiteres Problem ist, dass die Mitarbeiter in der Produktion zu viel Stress ausgesetzt sind, der auf lange Sicht demotivierend wirkt. Eine Verstärkung des Personals und die konsequente Umsetzung der neuen Motivationsmethoden würden die Zufriedenheit der Mitarbeiter langfristig steigern.

7.3 BASF

²⁴² Vgl. ebd.

²⁴³ Vgl. Daimler AG, www.daimler.com, Zugriff vom 07.07.18

Das Unternehmen BASF, die Badische Anilin- und Sodafabrik, wurde von Friedrich Engelhorn am 6. April 1865 in Mannheim gegründet.²⁴⁴ Zuvor besaß Engelhorn eine Gasfabrik mit deren Hilfe er Mannheim mit Leuchtgas versorgte.²⁴⁵ Das Nebenprodukt Steinkohleteer wollte er auf der Basis von Anilin für das Färben von Textilien nutzen.²⁴⁶ Für die Herstellung der Farbe eröffnete er die Badische Anilin- und Sodafabrik, die bald nach der Eröffnung, aus Platzmangel, nach Ludwigshafen zog.²⁴⁷ Die BASF entwickelte im Laufe der Zeit immer wieder neue Patente zur Farbherstellung und expandierte nach Russland, Frankreich und in die USA.²⁴⁸ Im ersten Weltkrieg wurde das Unternehmen auch für die Rüstungsindustrie interessant, da im patentierten Haber-Bosch-Verfahren Stickstoff und Wasserstoff benutzt wurden, um Ammoniak, als wichtiges Mittel für die Farbherstellung ist, synthetisch zu produzieren.²⁴⁹ Ammoniak wurde aber auch in Sprengsätzen und Schießpulver benutzt, weshalb das Interesse der Militärs aufkam.²⁵⁰ Nach dem Krieg war die wirtschaftliche Lage für BASF, aufgrund von erhöhter Konkurrenz, schwieriger, weswegen sich 1924 die größten deutschen Chemiekonzerne zur Interessengemeinschaft namens I.G. Farben zusammenschlossen.²⁵¹ Während des zweiten Weltkrieges stellte die Firma das Gas Zyklon, welches von den Nationalsozialisten für die Vergasung der Juden benutzt wurde, her.²⁵² Nach der Niederlage Deutschlands wurde die I.G. Farben geschlossen.²⁵³ Erst 1952 wurde die Badischen Anilin- und Sodafabrik AG neu gegründet und produziert mittlerweile neben Farben eine Vielzahl weiterer Produkte. „Heute ist BASF der größte Chemiekonzern weltweit und betätigt sich in den Feldern Farbstoffe, Kunststoffe, Veredelung, Pflanzenschutz, Öl und Gas und sogar Ernährung in 170 Ländern auf der ganzen Welt.“²⁵⁴ 2017 waren bei BASF 115.490 Mitarbeiter angestellt.²⁵⁵ Im gleichen Jahr erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 64.475 Millionen Euro.²⁵⁶

Die Veränderungen der Arbeitswelt betreffen auch die BASF. Von den 115.490 weltweiten Mitarbeitern sind 21.449 Personen über 55 Jahre alt.²⁵⁷ 47.478 Angestellte sind

²⁴⁴ Vgl. Tessloff Verlag, www.wasistwas.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁴⁵ Vgl. ebd.

²⁴⁶ Vgl. ebd.

²⁴⁷ Vgl. ebd.

²⁴⁸ Vgl. ebd.

²⁴⁹ Vgl. ebd.

²⁵⁰ Vgl. ebd.

²⁵¹ Vgl. ebd.

²⁵² Vgl. ebd.

²⁵³ Vgl. ebd.

²⁵⁴ Ebd.

²⁵⁵ Vgl. BASF, www.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁵⁶ Vgl. BASF, bericht.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁵⁷ Vgl. ebd.

zwischen 40 und 54 Jahre alt.²⁵⁸ Somit sind bereits jetzt über die Hälfte der Mitarbeiter des Unternehmens über 40 Jahre alt. Gerade an den deutschen Standorten, wie zum Beispiel Ludwigshafen, wird angenommen, dass im Jahr 2020 die Mehrzahl der Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein werden.²⁵⁹ Diesen Trend hat die BASF erkannt und deswegen einen eigenen Unterpunkt auf ihrer Webseite eröffnet, unter dem sie ihr Demografie-Management erläutert. Es wird auf die Gründe, Aussichten und Maßnahmen eingegangen. Dabei werden mögliche Probleme für die ältere Belegschaft wie zum Beispiel die Digitalisierung als Chance aufgegriffen, um dem demografischen Wandel entgegen zu treten.²⁶⁰ Schon 2009 wurde diese Thematik bei BASF auf der Webseite angesprochen. Damals war der Anteil der Mitarbeiter, die über 55 Jahre alt sind, bei elf Prozent und somit noch 7,5 Prozent tiefer als im Jahr 2017.²⁶¹

Der Leistungsdruck innerhalb des Unternehmens ist durch wirtschaftliche Umstände in der heutigen Zeit gewachsen. Mehrere Konkurrenten in der Chemiebranche haben sich fusioniert. So hat Bayer Monsanto, Chemchina Syngenta übernommen und Dow und Dupont haben sich fusioniert.²⁶² Daher kann Wissen aus den einzelnen Unternehmen in das jeweils andere transferiert und neue Erkenntnisse können gewonnen werden. Die BASF hat sich in den letzten Jahren hingegen nur mit einem vergleichsweise kleinen Lackspezialisten fusioniert.²⁶³ Hinzu kommt, dass BASF versucht die ganze Wertschöpfungskette der einzelnen Produkte innerhalb des Unternehmens zu bewerkstelligen.²⁶⁴ Andere Unternehmen haben sich auf bestimmte Produkte und Teilgebiete der Chemie spezialisiert.²⁶⁵ Dementsprechend haben diese Firmen die Möglichkeit fokussierter und mit gezielten Schwerpunkten in der Forschung zu arbeiten, anstatt alle Forschungsgebiete mit gleicher Priorität zu behandeln. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2016, bei der unter anderem Mitarbeiter von Bayer, BASF oder Continental befragt wurden, ergab sich, dass 38 Prozent des Personals unter Zeitdruck leiden.²⁶⁶ Dies zeigt, dass gerade bei diesen großen Unternehmen der Druck, der auf dem Unternehmen lastet, auf direktem Wege an die Mitarbeiter weiter gegeben wird.

Zu den Angeboten im Bezug auf das Home-Office ist zu sagen, dass es zwar, unter dem Oberbegriff des mobilen Arbeitens, angeboten wird, das Unternehmen es jedoch nicht explizit als wichtigsten Punkt in der Arbeitswelt von BASF ansieht. Dies wird er-

²⁵⁸ Vgl. ebd.

²⁵⁹ Vgl. Knauth/Elmerich/Karl (2009), S. 250

²⁶⁰ Vgl. BASF, bericht.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁶¹ Vgl. BASF, report.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁶² Vgl. WirtschaftsWoche, www.wiwo.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁶³ Vgl. ebd.

²⁶⁴ Vgl. ebd.

²⁶⁵ Vgl. ebd.

²⁶⁶ Vgl. Bernatzeder (2018), S. 10

sichtlich, da es auf der Webseite erwähnt wird, aber nicht weiter und ausführlich erklärt wird. Vielmehr fällt es zu einem der Unterpunkte bei einer der vier Kategorien des you@BASF-Gesamtangebotes. Diese sind Zusatzleistungen, Lernen und Entwickeln, Entgelt und Arbeitsumfeld, worunter neben flexiblen Arbeitszeiten und innovativen Kommunikationsmittel auch das mobile Arbeiten zählt. Eine Sprecherin der BASF meinte zu dieser Thematik, dass generell keine Berufsgruppen von dem mobilen Arbeiten ausgeschlossen werden, jedoch ein Produktionsarbeiter müsste mit seiner Präsenz im Betrieb sein.²⁶⁷ Des Weiteren bedürfe es einer Absprache mit dem jeweiligen Chef der Abteilung und die Tätigkeit müsse für das mobile Arbeiten geeignet sein.²⁶⁸

Folgende Aspekte der Motivationstheorien lassen sich auf das Unternehmen BASF beziehen. Faktoren, die die extrinsische Motivation beeinflussen, sind bei der BASF mehrfach vorhanden. Laut der *Mitteldeutschen Zeitung* zahlte die BASF im Jahr 2016 ein mittleres Jahreseinkommen von 76.684 Euro.²⁶⁹ Damit lag das Unternehmen bei einem Ranking der höchsten mittleren Jahreseinkommen auf Platz drei.²⁷⁰ Zudem zahlte die BASF im Jahr 2017 24.000 tariflichen Mitarbeitern in Ludwigshafen im Durchschnitt eine Mitarbeiterprämie von 7.418 Euro und den außertariflichen Arbeitnehmer 25.570 Euro pro Kopf aus.²⁷¹ Die Auszubildenden in dem Unternehmen werden ebenfalls überdurchschnittlich bezahlt. So lag die monatliche Ausbildungsvergütung, neben eines Urlaubsgeldes von knapp 550 Euro, dem Stellen von Schul- und Ausbildungsbüchern und weiteren Zusätzen, bei 876 Euro pro Monat.²⁷² Innerhalb der vier Ausbildungsjahre stieg das Gehalt auf 1.106 Euro an.²⁷³ 33,6 Prozent der Auszubildenden verdienten in Deutschland im Jahr 2016 zwischen 750 und 1.000 Euro.²⁷⁴ Damit gehören die Auszubildenden bei der BASF im nationalen Vergleich dem oberen Drittel an.

²⁶⁷ Vgl. Rhein-Neckar-Zeitung, www.rnz.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁶⁸ Vgl. ebd.

²⁶⁹ Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, www.mz-web.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁷⁰ Vgl. ebd.

²⁷¹ Vgl. Die Rheinpfalz, www.rheinpfalz.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁷² Vgl. BASF, www.basf-coatings.com

²⁷³ Vgl. ebd.

²⁷⁴ Vgl. Statista, de.statista.com, Zugriff vom 07.07.18

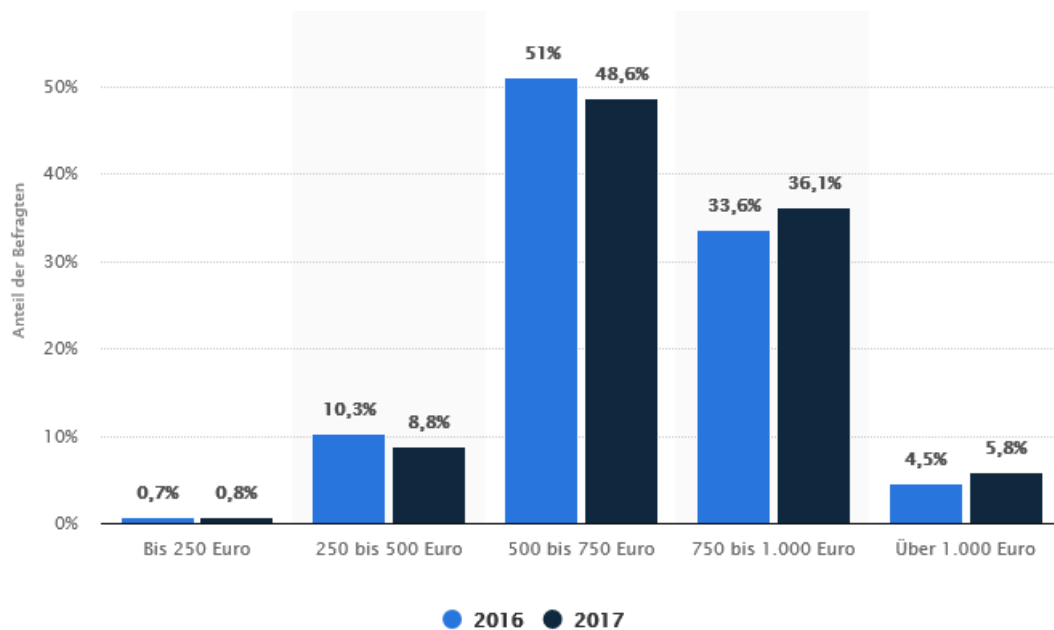


Abbildung 9: Ausbildungsvergütung in Deutschland²⁷⁵

Eine intrinsische Motivation bei den Arbeitnehmern könnte durch die Förderung beziehungsweise durch das Sportsponsoring der BASF entstehen. Der Hauptsitz in Ludwigshafen unterstützt viele der 2800 Sportvereine in der Umgebung und richtet sein Sport-Engagement auf die Region Ludwigshafen oder Rhein-Neckar aus.²⁷⁶ Viele der Mitarbeiter kommen aus der Umgebung, weshalb die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass ihr Arbeitgeber ihren Verein unterstützt.²⁷⁷ Dies macht den Arbeitnehmer wiederum stolz, woraus eine intrinsische Motivation entstehen kann.

Durch das vergleichsweise hohe Gehalt können die Mitarbeiter die essentiellen Lebensbedürfnisse befriedigen. Gerade bei einem Chemie-Konzern wie der BASF müssen wichtige Vorkehrungen getroffen werden, um das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter zu befriedigen. Um diese Sicherheit zu gewährleisten, werden die Mitarbeiter fortgebildet, qualifiziert, Meldungen von Ereignissen vereinheitlicht und der Arbeitsplatz auf Regelungen, Richtlinien und Standards geprüft.²⁷⁸ Für die sozialen Bedürfnisse existiert in Ludwigshafen das LuMit. Dies ist ein Gebäudekomplex, der mehrere Ange-

²⁷⁵ Ebd.

²⁷⁶ Vgl. Manager Magazin, www.manager-magazin.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁷⁷ Vgl. ebd.

²⁷⁸ Vgl. BASF, www.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

bote für die Mitarbeiter außerhalb der Arbeitswelt bereitstellt. „Das ‚Lu‘ im Namen des Zentrums steht für Ludwigshafen, den Stammsitz der BASF. Das ‚Mit‘ steht für Mitarbeiter, aber auch für Mitmachen und Miteinander.“²⁷⁹ Der Ort soll eine Chance darstellen sich austauschen und bietet die Möglichkeiten einer Nutzung einer Kindertagesstätte, eines Fitnessstudios oder eine Beratungsstelle für die Regelung von Beruf und Alltag.²⁸⁰ Das LuMit, das überdurchschnittliche Gehalt und sonstige Zusatzleistungen drücken die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber den Angestellten aus. Da die Mitarbeiter an feste Prozesse und Rahmenbedingungen gebunden sind, gibt es keinen großen Spielraum um sich selbst zu verwirklichen. Jedoch forscht die BASF in unterschiedlichen Themenfeldern, sodass bei der Forschung ein größerer Freiraum besteht. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg sind die Aspekte, die zur Demotivation beitragen könnten, größtenteils befriedigt. Dazu zählt die bereits erwähnte Sicherheit oder die Bezahlung. Ein Motivator hingegen ist Anerkennung. Das Ideenmanagement von BASF gibt den Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in das Unternehmen einzubringen und bei hervorragenden Ideen die gesuchte Anerkennung zu erlangen. So wurden im Jahr 2013 von 12.000 Mitarbeitern rund 19.000 Ideen eingereicht.²⁸¹ Neben der Umsetzung der erfolgreichsten Ideen und der damit verbundenen Veröffentlichung, bekommen die Mitarbeiter der besten Ideen mehrere tausend Euro als Zusatzzahlung.²⁸² Somit profitiert der Arbeitgeber von mehr Kreativität zum Lösen von Problemen innerhalb der Firma und die erfolgreichsten Ideengeber bekommen innerhalb und außerhalb der Firma Anerkennung. Gerade aufgrund der vielen Zusatzleistungen und dem hohen Durchschnittsgehalt ist davon auszugehen, dass die BASF seine Mitarbeiter eher nach der X-Theorie beurteilt. Hiernach versucht das Unternehmen die Arbeitnehmer mit mehreren Boni und Programmen zu motivieren.

Das selbständige Arbeiten als Motivator ist bei der BASF kein zentraler Punkt der Unternehmensphilosophie. Zwar wird das mobile Arbeiten, wie bereits erwähnt, unter bestimmten Aspekten und Bedingungen angeboten, jedoch braucht ein Großteil der Belegschaft die Räumlichkeiten zum Arbeiten. Neben der freien Einteilung der Arbeit, dem Aussuchen des Arbeitsortes und dem Bestimmen der Arbeitszeiten gibt es auch noch weitere Faktoren zum selbständigen Arbeiten. Der Aspekt, wie die Mitarbeiter ihre Arbeit und ihre Ideen in das Unternehmen einbringen können, wird von dem Ideenmanagement abgedeckt. Wie in dem obigen Teil erklärt, können die Arbeitnehmer hier ihr

²⁷⁹ Ebd.

²⁸⁰ Vgl. ebd.

²⁸¹ Vgl. Zeitungsverlag Waiblingen, www.zvw.de, Zugriff vom 07.07.18

²⁸² Vgl. ebd.

Wissen sowie neue Anregungen im Bezug auf ihre Arbeit äußern und sich somit einbringen.

Bei der internen Unternehmenskommunikation wird auf der Webseite vor allem das Thema Diversity thematisiert. Dabei geht es um das Respektieren und Fördern von den Unterschieden der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter haben untereinander die Möglichkeit sich gegenseitig, durch verschiedene weltweite Netzwerke, auszutauschen.²⁸³ Zudem gibt es die Employee Resource Groups, die es ermöglichen, dass die Angestellten über gemeinsame Tätigkeitsfelder, Interessen und Wissen kommunizieren können und somit jeder Mitarbeiter sein Wissensschatz erweitern kann.²⁸⁴ Weitere Netzwerke spezieller Interessengruppen innerhalb der Firma sind Women in Business, die LGBT-Gruppe, die Afro-Amerikanische- oder Latein-Amerikanische Gruppe. Für die Interessenvertretung des Personals wurden Arbeitnehmervertretungen gebildet. Diese bestehen in Europa, Asien und Südamerika.²⁸⁵ Es werden regelmäßige Netzwerktreffen veranstaltet, auf denen ein Austausch möglich ist.²⁸⁶ Ziel ist es durch respektvolles Verhalten einen offenen Dialog zu schaffen, bei dem wirtschaftliche und soziale Themen diskutiert werden können.²⁸⁷

Weitere Motivatoren im Arbeitsumfeld und bei den Arbeitsbedingungen sind die Gesundheitsvorsorge und die Altersvorsorge.²⁸⁸ Beide Vorsorgen können die Arbeitnehmer nutzen um sich zu schützen. Zu der Gesundheitsvorsorge zählen Gesundheitsangebote, Vorsorgeuntersuchungen und das Fitnessstudio.²⁸⁹ Außerdem gewährt die BASF mehr Urlaub als die gesetzlichen Urlaubstage.²⁹⁰ Dies kann dazu führen, dass die Mitarbeiter regenerierter zur Arbeit kommen und motivierter arbeiten. Des Weiteren beinhaltet der Slogan und zugleich die Strategie „We create chemistry“ die Förderung von Mitarbeitern und von Führungskräften im Rahmen diverser Programme.²⁹¹

Insgesamt ist die BASF ein Unternehmen, welches versucht, seine Mitarbeiter auf vielen Ebenen zu motivieren. Jedoch kann das mobile Arbeiten oder das Home-Office nicht alte Arbeitsformen ablösen, da die Mitarbeiter an die Unternehmensörtlichkeiten gebunden sind. Dies könnte, gerade bei den jüngeren Generationen einen Konflikt her-

²⁸³ Vgl. BASF, www.basf.com, Zugriff vom 07.07.18

²⁸⁴ Vgl. ebd.

²⁸⁵ Vgl. ebd.

²⁸⁶ Vgl. ebd.

²⁸⁷ Vgl. ebd.

²⁸⁸ Vgl. ebd.

²⁸⁹ Vgl. ebd.

²⁹⁰ Vgl. ebd.

²⁹¹ Vgl. ebd.

vorrufen, da sich diese sehr stark mit dem Work-Life-Balance-Thema auseinandersetzen. Ältere Arbeitnehmer werden hingegen durch verschiedene Maßnahmen, zum Beispiel im Gesundheitsthema, unterstützt. Des Weiteren erkennt die BASF schon seit einigen Jahren den Trend des demographischen Wandels im Unternehmen und arbeitet dementsprechend an der Attraktivität des Arbeitsplatzes für ältere Personen.

7.4 Vergleich der Unternehmen

Beim Vergleich der vorgestellten Unternehmen lässt sich feststellen, dass sich die Arbeitsweltveränderungen unterschiedlich stark auf die Unternehmen auswirken. Dementsprechend unterschiedlich fällt auch die jeweilige Motivation der Arbeitnehmer aus. Während Adidas aufgrund der hohen Bewerberzahl den demographischen Wandel im Unternehmen nicht aufweist und dem Thema keine große Aufmerksamkeit widmet, bemerken Daimler und die BASF die Auswirkungen schon seit mehreren Jahren und haben heutzutage eine Rekordzahl von älteren Menschen im Unternehmen, die laut ihren Prognosen noch steigen wird. Aufgrund dieser Entwicklung werden bei beiden Unternehmen Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiter dieses Alters motivieren zu können. Daimler versucht zum Beispiel einen ergonomischen Arbeitsplatz zu schaffen, der die Gesundheit, von den nicht mehr so belastbaren, älteren Mitarbeitern garantieren soll. Außerdem wird beispielsweise durch das Projekt Space Cowboys versucht, die älteren Generationen zu integrieren. Diese Maßnahme besitzt mehrere positive Aspekte. Das rekrutierte Personal bekommt Anerkennung für ihr Wissen, hat die Möglichkeit mit anderen Generationen in Kontakt zu treten und findet letztendlich auch einen Sinn in ihrer Arbeit, indem sie die anderen Angestellten unterstützen.

Der Leistungsdruck ist bei allen drei Unternehmen gestiegen. Auch wenn sie als „Global Player“ gelten und sie daher keine direkte Existenzgefahr betrifft, so haben sie doch keine Monopolstellung und mehrere ähnlich große Mitbewerber. Somit entsteht ein ständiger Vergleich unter den Konkurrenten, der in der heutigen Zeit aufgrund der Digitalisierung und der Globalisierung noch detailreicher und einfacher für den Endkonsumenten geworden ist. Das ständige Entwickeln von neuen Ideen und Innovationen ist dabei unerlässlich, weswegen die Unternehmen weltweite Netzwerke aufgebaut haben um ihr Wissen unternehmensintern zu verteilen und zu erweitern. Jedoch bemerken die Mitarbeiter in den Unternehmen den Druck auf unterschiedliche Art und Weise. Während bei Daimler große Teile des Personals in der Produktion in Deutschland, aufgrund eines hohen Leistungsdrucks, einer Krankheit unterliegen, kann ein Adidas-Mitarbeiter frei entscheiden wann er eine Pause macht und wie er seine Pause gestaltet. Adidas kann seine Angestellten durch sein Vertrauen und die gegebenen Freiräume motivieren. Bei Daimler kann das nicht befriedigte Grundbedürfnis nach einem gesunden Leben zur Demotivation führen.

Das Home-Office wird bei allen Firmen nicht als einzelne Arbeitsform angesehen. Vielmehr ist es ein Aspekt der allgemeinen Arbeitsbedingungen. Adidas kann an seinem Hauptstandort Herzogenaurach das Home-Office sehr gut integrieren, da das ganze Arbeitskonzept sehr flexibel gestaltet ist. Gerade bei der vergleichbaren jungen Belegschaft, die auf die Work-Life-Balance sehr viel Wert legt, gehört dieses flexible Arbeiten schon fast zu den Voraussetzungen für das Ausüben eines Jobs. Durch neue Kommunikationstechnologien stehen die Mitarbeiter trotz der örtlichen Distanz in Kontakt. Das freie Gestalten des Arbeitstages wird von den meisten Personen als Motivation aufgefasst und andere Motivatoren, wie Anerkennung, ein gerechtes Gehalt oder soziale Kontakte, bleiben trotz der zeitweisen Abwesenheit bestehen. Daimler und die BASF legen auf das mobile Arbeiten einen nicht so hohen Fokus wie Adidas. Dies ist darin begründet, dass weitaus mehr Stellen bei den zwei Unternehmen durch die Form ihrer Arbeit ortsgebunden sind. Zwar existieren die neuartigen Arbeitsformen, jedoch versuchen die Unternehmen andere Aspekte des Arbeitsalltages zu verbessern, da das Home-Office nur einen kleinen Teil der Belegschaft betrifft.

Insgesamt ist zu sagen, dass keine optimale Motivationsstrategie für die Unternehmen existiert. Alle drei Konzerne passen sich ihrem Personal an. Um jedoch alle Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter zu befriedigen, müssen die aufgezeigten Defizite verbessert werden, sodass jeder Mitarbeiter seine höchstmögliche Leistung abrufen kann. Zudem ist es bei jedem Konzern möglich, dass die Mitarbeiter in einen Flow-Zustand kommen. Dieser hängt davon ab, inwiefern eine Person sich mit ihrer Arbeit identifiziert. Adidas hat im Vergleich zu den anderen Unternehmen die besten Voraussetzungen, da bei den Mitarbeitern nachweislich ein hohes Maß an intrinsischer Motivation vorhanden ist. Daimler und die BASF versuchen oftmals das Personal mit extrinsischen Motivationsmaßnahmen zu motivieren, welches jedoch nicht langfristig wirkt.

8 Fazit

8.1 Zusammenfassung

Abschließend ist zu sagen, dass die Veränderungen der Arbeitswelt schon seit mehreren Jahren existieren, jedoch erst in den letzten Jahren thematisiert worden sind, da diese Veränderungen sich zum Teil immer schneller ändern. Die Anzahl der erwerbstätigen Personen im Rentenalter hat sich innerhalb von zehn Jahren verdoppelt. Dies liegt zum einen an dem demographischen Wandel in Deutschland, der eine immer weiter ansteigende alternde Bevölkerung darstellt und somit auch mehr potentielle Arbeitnehmer in hohem Alter hervorbringt. Zum anderen sind die Personen in ihrem Alter durch medizinische Fortschritte weitaus leistungsfähiger als noch vor ein paar Jahrzehnten. Hinzu kommt, dass diese Menschen aus unterschiedlichen Gründen, wie zum Beispiel durch eine gewünschte soziale Integration, noch weiter arbeiten wollen. Wenn der Arbeitgeber diese Mitarbeiter richtig motiviert, kann er die sich daraus ergebenden Vorteile wie beispielsweise den Wissenstransfer, für das Unternehmen zu Nutzen machen.

Der Leistungsdruck und die damit verbundenen Krankheiten sind in den letzten Jahren gestiegen. Dies wurde durch mehrere Statistiken belegt. Die wesentlichen Gründe dafür sind die Digitalisierung und die Globalisierung. Durch diese zwei Faktoren wird der Wettbewerb, durch größere Vergleichbarkeit und kleinere Innovationsabstände, gesteigert und der Druck, der auf den Unternehmen lastet betrifft ebenso die Mitarbeiter, die daher häufig unter Termindruck leiden. Erkrankungen sind ebenso eine Folge einer dieser Überbelastungen.

Das Interesse an der Arbeitsform Home-Office ist in Deutschland gestiegen und wird bei den Unternehmen vermehrt angeboten. Ein Grund für die angestiegene Nutzung liegt bei den jüngeren Generationen. Diese setzen sehr viel Wert auf die Work-Life-Balance und können mit dieser Arbeitsform dem Bestreben nach einem Ausgleich zwischen Leben und Arbeit nachkommen.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden neben den Arbeitsweltveränderungen auch die Motivationstheorien und Motivatoren betrachtet. Die Motivationstheorien sind aufgeteilt in verschiedene Ansichten. Dabei stellen die Bedürfnistheorien verschiedene wichtige Begehren der Menschen auf. Erst durch die Befriedigung entsteht, laut dieser Theorien, Motivation. Die Kognitiv- und Prozesstheorien gehen davon aus, dass es nötig ist klar definierte Ziele und Erwartungen zu formulieren. Erst anhand dieser entscheiden sich Arbeitnehmer, ob ein Handeln sinnvoll ist. Der Sinn stellt gleichzeitig die Motivation dar. Sie steigen und sinken abhängig von miteinander. Da-

bei spielt der Vergleich mit anderen Personen eine wichtige Rolle. Des Weiteren wird Motivation aufgeteilt in intrinsische und extrinsische Motivation. Die intrinsische Motivation stammt von der Person selber, während die extrinsische Motivation durch äußere Faktoren beeinflusst wird. Nach der XY-Theorie gibt es zwei unterschiedliche Auffassungen der Arbeitsbereitschaft von Personen. Die eine Sichtweise beschreibt die Faulheit der Menschen. Die andere hingegen beschreibt, dass Individuen bereit sind zu arbeiten. Zuletzt beschreibt Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie, dass es Hygienefaktoren gibt, die vorausgesetzt werden und bei Fehlen zur Demotivation beitragen. Auf der anderen Seite stehen die Motivatoren, die bei ihrer Gegebenheit zur Motivation beitragen. Entscheidende Motivatoren sind für Arbeitnehmer das selbständige Arbeiten, eine erfolgreiche Kommunikation und die Arbeitsbedingungen, in denen sie ihre Arbeit leisten müssen.

Die drei Unternehmen, die untersucht wurden, weisen unterschiedliche Motivationsstrategien für ihre Mitarbeiter auf. Diese sind bedingt durch die Art des Produkts und die Umstände seiner Herstellung, sowie durch die Mitarbeiterstruktur im Unternehmen. Adidas versucht seine überwiegend jungen Mitarbeiter durch flexibles Arbeiten zu motivieren. Sowohl Arbeitsformen, als auch die Infrastruktur sind auf diese Flexibilität ausgerichtet. Daimler und die BASF haben dagegen eine ältere Belegschaft und in Deutschland eine größere Produktion. Dementsprechend ist ihre Motivationsstrategie breiter gefächert und auf mehrere einzelne Aspekte ausgerichtet.

8.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Die erste Forschungsfrage, die hinterfragt, wie die ausgewählten Arbeitsweltveränderungen die Arbeitgeber betreffen, kann wie folgt beantwortet werden. Die alternde Gesellschaft in Deutschland betrifft jedes Unternehmen, welches nicht eine kurze Betriebszugehörigkeit und eine hohe Anzahl von Bewerbern besitzt. Im Fall von Adidas treffen diese Aspekte zu. Das Unternehmen kann sich seine Arbeitnehmer aussuchen. Jedoch verpasst Adidas mit solch einer jungen Belegschaft die Gelegenheit, das Wissen und vor allem die Erfahrungen von älteren Arbeitnehmern zu nutzen. Die anderen Firmen, die diese Möglichkeiten der Auswahl nicht besitzen, sind durch den demographischen Wandel gezwungen älteres Personal aufzunehmen. Jedoch muss dies keinen Nachteil darstellen. Mit der richtigen Motivation kann das Potenzial dieser Mitarbeiter genutzt werden.

Um für jüngere Arbeitnehmer als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, müssen Unternehmen aufgrund der Entwicklung, dass der Work-Life-Balance eine höhere Bedeutung zukommt, mobiles Arbeiten und somit auch das Home-Office anbieten. Abhängig von der Branche, der Art des Produkts oder der angebotenen Dienstleistung kann diese

Arbeitsform im Unternehmen umgesetzt werden oder nicht. Somit ist es verständlich, dass Daimler und BASF, die viel in Deutschland mit viel humanen Ressourcen produzieren, nicht so viel Wert auf das Home-Office legen. Jedoch muss auch diese Arbeitsform in diesen Unternehmen weiterentwickelt werden, sodass die Personen, die diese Arbeitsweise nutzen möchten, vollständig mit dem Angebot zufrieden sind.

Der Leistungsdruck ist in allen untersuchten Unternehmen gleichermaßen gestiegen, da sie alle global vernetzt sind. Durch diese weltweite Vernetzung unterliegen sie der Vergleichbarkeit durch die Digitalisierung. Da fast jedes Unternehmen heutzutage digital vernetzt ist, lastet dieser Druck auf einer Vielzahl der Firmen. Im Bezug auf die zweite Forschungsfrage, die sich mit den Motivationsstrategien auseinandersetzt, gibt es folgendes zu benennen.

Die Belegschaft, die sich bereits im hohen Alter befindet, kann durch das Befriedigen ihrer Bedürfnisse motiviert werden. Zu den Bedürfnissen zählt, ihr eine sinnvolle Beschäftigung zu geben, bei der sie sich nicht über- und unterfordert fühlen. Zudem muss sie für das Unternehmen einen Nutzen haben, damit eine Möglichkeit der Wertschätzung der Arbeit besteht. Ein weiterer Aspekt ist, dass man diese Menschen sozial in das Unternehmen integriert. Dadurch können ältere Personen soziale Kontakte schließen und fühlen sich als ein Teil der Gesellschaft. Ein gutes Beispiel ist das Projekt Space Cowboys von Daimler, bei der Rentner rekrutiert wurden, um sie als Wissensvermittler in Diskussionen und Gesprächen zu nutzen. Diese Aufgabe hatte einen Sinn und integrierte die Personen in das Unternehmen.

Solange das Home-Office bei Mitarbeitern nur gelegentlich genutzt wird und sich nicht zu einer Telearbeit entwickelt, können die Vorteile auf Seiten des Arbeitgebers und Arbeitnehmers genutzt werden. Durch Kommunikationsprogramme bleiben die Angestellten in Kontakt und haben trotzdem die Möglichkeit sich an den meisten Tagen in der Arbeitswoche persönlich zu treffen. Durch den regelmäßigen sozialen Kontakt besteht kein Motiv sich ausgeschlossen zu fühlen. Weitere Umstände, wie zum Beispiel das Gehalt, verändern sich durch das Home-Office nicht. Dementsprechend braucht es keine speziellen Maßnahmen um diese Mitarbeiter zu motivieren.

Maßnahmen der Motivation, trotz des steigenden Leistungsdrucks für alle Beteiligten, fallen bei den Unternehmen unterschiedlich aus. Während Adidas den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt sich auszuruhen um danach produktiver und motivierter wieder an ihre Arbeit zu gehen, setzt Daimler seine Belegschaft in der Produktion unter großen Leistungsdruck, sodass Überstunden gemacht werden müssen. Dieses Prinzip ist zwar sehr Kosteneffizient, jedoch macht es die Arbeitnehmer im schlimmsten Falle krank und demotiviert sie. Dies bringt auf lange Hinsicht keinen Vorteil. Mit einer größeren

Anzahl von Mitarbeitern würde das Personal entlastet werden und könnte sich seine Arbeitszeit freier gestalten. Dies würde zu einer steigenden Motivation beitragen.

8.3 Ausblick

Auch in Zukunft wird die Mitarbeitermotivation eine wichtige Rolle spielen. Prognosen, ob die erläuterten Arbeitsweltveränderungen sich weiter verstärken oder verschwinden, lassen sich schwierig aufstellen, da diese von unzähligen Faktoren abhängig sind. Jedoch hat sich die Arbeitswelt über Jahrhunderte verändert und auch in der Zukunft wird das Arbeiten einen Wandel erfahren. Die Aufgabe der Unternehmen besteht darin, dass sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennen und diese anschließend so weit wie möglich befriedigen. Eine klare Kommunikation auf Seiten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird dabei essentiell sein, damit sie passend motiviert werden können. Nur wenn die Mitarbeiter motiviert sind und im besten Fall in den Flow geraten, werden sie für das Unternehmen die volle Leistung erbringen. Dies hat heute und in der Zukunft wichtige Vorteile für eine Firma. Der Arbeitgeber ist nicht auf externe Faktoren angewiesen um seine Mitarbeiter zu motivieren. Die Effizienz des Unternehmens ist am höchsten und Innovationen können durch die gänzliche Fokussierung auf das jeweilige Arbeitsfeld entstehen. Diese Faktoren werden auch zukünftig über das Bestehen eines Unternehmens entscheiden. Des Weiteren wird ein Unternehmen ohne die nötige Effizienz wirtschaftlich nicht rentabel sein.

Literaturverzeichnis

Monografien

Bernatzeder, Petra (2018): Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit, Berlin.

Burn, Gillian (2010): Motivation für Dummies. So behalten Sie Ihr Ziel immer vor Augen, Weinheim.

Burisch, Matthias (2014): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe, 5., überarbeitete Auflage, Berlin.

De Micheli, Marco (2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. Praxisgrundsätze, Fallbeispiele, Motivations- und Führungsprinzipien und konkrete Motivationsideen inklusive Mitarbeitergespräche und Kommunikationsregeln zur Motivationssteigerung von Mitarbeitern im Betriebsalltag, Zürich.

Ellinger, Stephan (2002): Arbeitszufriedenheit in Jugendhilffewerken. Plausibilitätsstrukturen als wesentlicher Bedingungsfaktor, Bad Heilbrunn.

Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement, 5. Auflage, Berlin.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende, 5. Auflage, Berlin.

Laufer, Hartmut (2013): Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken Instrumente Arbeitshilfen, Offenbach.

Kordey, Norbert/Korte, Werner B. (1998): Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende, aktuelle Handbuch für Entscheidungen und Projektverantwortliche, 2., verbesserte Auflage, Wiesbaden.

Litzcke, Sven/Schuh, Horst/Piletke, Matthias (2013): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Umgang mit Leistungsdruck – Belastungen im Beruf meistern – Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin.

Lynch, Caitrin/Sittler, Loring (2016): geht's noch?. Die Rentner GmbH – Arbeit und Selbstverwirklichung im Alter, Bielefeld.

Meissner, Jens O./Weichbrodt, Johann/Hübscher, Bettina et al. (2016): Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene, Zürich.

Pilz, Gerald (2017): Personalwirtschaft. Schritt für Schritt, 2. Auflage, München.

Rössner-Fischer, Alexandra (2014): Burnout – Erkennen und Vorbeugen. Durch gezielte Entlastung vorbeugen und Kosten für die Unternehmung sparen, Hamburg.

Schütz, Julia (2009): Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit. Eine bildungsreichsübergreifende Studie, Bielefeld.

Sprenger, Reinhard K. (2011): Motivation. In 30 Minuten wissen Sie mehr!, 15. Auflage, Offenbach.

Ulich, Eberhard/Wiese, Bettina S. (2011): Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität, Wiesbaden.

Watzka, Klaus (2011): Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, Wiesbaden.

Wördenweber, Burkard/Eggert, Marco/Schmitt, Markus (2012): Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement. Unternehmerisches Potential aktivieren, Berlin.

Sammelbände

Elert, Nicole/Raspels (Hrsg.) (2013): Praxisbuch Flexible Einsatzforen von Arbeitnehmern. Der rechtssichere Umgang mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen für Unternehmer, Berlin.

Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/Karl, Dorothee (Hrsg.) (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf.

Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin.

Internetquellen

Adidas AG: Geschichte, <https://www.adidas-group.com/de/unternehmen/geschichte/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Adidas AG: Hauptsitze, <https://www.adidas-group.com/de/unternehmen/hauptsitze/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Adidas AG: Mitarbeiter, <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Adidas AG: Mitarbeiter der Adidas Gruppe gestalten den Arbeitsplatz der Zukunft, <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2015/mitarbeiter-der-adidas-gruppe-gestalten-den-arbeitsplatz-der-zuk/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Adidas AG: Statistik, http://sustainabilityreport.adidas-group.com/de/ser2007/a/a_5_5.asp, Zugriff v. 07.07.2018.

Aphorismen: Zitat zum Thema: Arbeit, <https://www.aphorismen.de/zitat/12034>, Zugriff v. 07.07.2018.

Badische Zeitung: Immer mehr Menschen bewerten Produkte online, <http://www.badische-zeitung.de/wirtschaft-3/immer-mehr-menschen-bewerten-produkte-online--130603704.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Arbeitnehmervvertretungen, <https://www.basf.com/de/de/company/sustainability/employees-and-society/employees/employee-representatives.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Demografie-Management, <https://bericht.basf.com/2017/de/konzernlagebericht/arbeiten-bei-basf/demografie-management.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Demografischer Wandel, <http://report.basf.com/2009/de/lagebericht/mitarbeiterundgesellschaft/mitarbeiter/demografischerwandel.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Diversity+Inclusion,
<https://www.basf.com/de/de/company/sustainability/employees-and-society/employees/diversity.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Ein einzigartiges Gesamtangebot: you@BASF,
<https://www.basf.com/de/de/company/career/why-join-basf/what-you-will-get.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: LuMit – Das Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management,
https://www.basf.com/de/de/company/about-us/sites/ludwigshafen/working-at-the-site/Vereinbarkeit_von_Beruf_und_Privatleben/LuMit.html, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Mitarbeiter, <https://www.basf.com/de/company/about-us/strategy-and-organization/employees.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Rahmenbedingungen,
<https://www.basf.com/de/company/sustainability/employees-and-society/employees/occupational-safety/conditions.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Umsatz, <https://bericht.basf.com/2017/de/konzernlagebericht/geschaeftsjahr-der-basf-gruppe/ertragslage/umsatz.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

BASF: Vergütung: Mehr als nur Gehalt, http://www.basf-coatings.com/global/ecweb/de_DE/content/careers/careers_germany/pupils/index_gehalt, Zugriff v. 07.07.2018.

Bpb: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur,
<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>, Zugriff v. 07.07.2018.

Bpb: Globalisierung als Herausforderung für den Standort Deutschland,
<https://www.bpb.de/apuz/26437/globalisierung-als-herausforderung-fuer-den-standort-deutschland?p=all>, Zugriff v. 07.07.2018.

Bpb: Demografischer Wandel, <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Business Insider: „Effizienz-Kollaps“: IG-Metall wettet gegen Leistungsdruck und Arbeitsbedingungen bei Daimler, <https://www.businessinsider.de/effizienz-kollaps-ig-metall-wettet-gegen-leistungsdruck-und-arbeitsbedingungen-bei-daimler-2016-6>, Zugriff v. 07.07.2018.

BWL Wissen: Bedürfnispyramide, <https://bwl-wissen.net/definition/beduerfnispyramide>, Zugriff v. 07.07.2018.

Capital: Kasper Rorsted: „Mach es richtig, oder lass es bleiben!“, <https://www.capital.de/karriere/kasper-rorsted-mach-es-richtig-oder-lass-es-bleiben>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Berlin macht's vor., <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/arbeitswelt/mobiles-arbeiten/mobiles-arbeiten-kockrow.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Beruf und Familie – Für die perfekte Life-Balance, <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Daimler im Überblick, <https://www.daimler.com/konzern/ueberblick.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Digital Unit, <https://www.daimler.com/karriere/berufserfahrene/digital-unit/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Diversity Management-Ansatz, <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/diversity/ueberblick.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: „Es ist ganz normal, Home Office zu machen“., <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/arbeitswelt/mobiles-arbeiten/mobiles-arbeiten-herrmann.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Generationenmanagement bei Daimler macht Unternehmen und Beschäftigte fit für die Zukunft, <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Generationenmanagement-bei-Daimler-macht-Unternehmen-und-Beschaeftigte-fit-fuer-die-Zukunft.xhtml?oid=9920061>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler: Job Sharing – Im Tandem unterwegs., <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/job-sharing-tandem/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Kennzahlen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/kennzahlen-mitarbeiter.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, <http://gb2015.daimler.com/lagebericht/nachhaltigkeit/mitarbeiterinnen-und-mitarbeiter>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, <http://geschaeftsbericht2016.daimler.com/lagebericht/nachhaltigkeit-und-integritaet/mitarbeiterinnen-und-mitarbeiter>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Mobiles Arbeiten bei Daimler., <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/mobiles-arbeiten/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Space Cowboys – Daimler Senior Experts, <https://www.mercedes-benz.com/de/lab1886/commercialization/space-cowboys-daimler-senior-experts/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Unternehmensgeschichte, <https://www.daimler.com/konzern/tradition/geschichte/1886-1920.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Daimler AG: Unternehmensgeschichte der Daimler AG – Kurzfassung -, <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Unternehmensgeschichte-der-Daimler-AG--Kurzfassung-.xhtml?oid=9915800>, Zugriff v. 07.07.2018.

Der Tagesspiegel: Immer schneller neuer, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/produktlebenszyklen-immer-schneller-neuer/4041756.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Design Tagebuch: Das Adidas-Marken-Universum, <https://www.designtagebuch.de/das-adidas-marken-universum/2/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Deutsche Akademie für Management: Zielsetzungstheorie (Locke/Latham), <https://www.akademie-management.de/service/glossar/glossarordner-mit-zielsetzungstheorie-locke/latham->, Zugriff v. 07.07.2018.

Die Rheinpfalz: BASF: Deutlich höhere Prämie für Mitarbeiter, <https://www.rheinpfalz.de/lokal/artikel/basf-deutlich-hoehere-praemie-fuer-mitarbeiter/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Duden: Leistungsdruck, der, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Leistungsdruck>, Zugriff v. 07.07.2018.

Focus: Darum gibt es immer mehr erwerbstätige Senioren,
https://www.focus.de/finanzen/karriere/arbeiten-im-alter-darum-gibt-es-immer-mehr-erwerbstaetige-senioren_id_7347505.html, Zugriff v. 07.07.2018.

Focus: Jeder fünfte Deutsche ist im Job völlig überfordert,
https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/news/stress-und-leistungsdruck-jeder-fuenfte-deutsche-ist-im-job-voellig-ueberfordert_aid_908029.html, Zugriff v. 07.07.2018.

Frankfurter Allgemeine: IBM schafft das Home Office ab, www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/radikaler-schritt-ibm-schafft-das-home-office-ab-14938885.html, Zugriff v. 07.07.2018.

Gabler Wirtschaftslexikon: Motivation,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456>, Zugriff v. 07.07.2018.

Gabler Wirtschaftslexikon: extrinsische Motivation,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/extrinsische-motivation-32084>, Zugriff v. 07.07.2018.

Gabler Wirtschaftslexikon: Zweifaktorentheorie,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zweifaktorentheorie-48072>, Zugriff v. 07.07.2018.

Google: Adidas vs. Nike Fußballschuhe, https://www.google.com/search?client=firefox-b&ei=TCEuW43oLMLTU4f0odgK&q=Adidas+vs.+nike+fu%C3%9Fballschuhe&oq=Adidas+vs.+nike+fu%C3%9Fballschuhe&gs_l=psy-ab.3..0i30k1.139909.142735.0.143781.2.2.0.0.0.245.372.0j1j1.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.2.372...0i22i30k1.0.fOUivlFkt3k, Zugriff v. 07.07.2018.

Google: Mitarbeitermotivation, https://www.google.com/search?client=firefox-b&ei=DA9CW9D0EYOAUSog6gK&q=motivationsmethoden&oq=motivationsmethoden&gs_l=psy-ab.3..35i39k1j0i7i30k1j0i20i263k1j0i7i30k1j0l2j0i30k1l4.730.1248.0.2324.11.5.0.0.0.206.564.1j2j1.4.0....0...1c.1.64.psy-ab..9.2.375...0i8i7i30k1.0.ul1MF9L3Zwl, Zugriff v. 07.07.2018.

Hamburger Abendblatt: X-Y-Theorie,
<https://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article108605504/X-Y-Theorie.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Handelsblatt: Das große Spielfeld der Adidas-Mitarbeiter,
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/buero-der-zukunft-das-grosse-spielfeld-der-adidas-mitarbeiter/12153880.html?ticket=ST-4372626-y9Xz25e3JEj1fZrig2cS-ap3>, Zugriff v. 07.07.2018.

Holzwarth: World of Sports – Campus ADIDAS Herzogenaurach I 2015,
<http://www.holzwarth-landschaftsarchitektur.de/wettbewerbe/world-of-sports-campus-adidas-herzogenaurach-2015>, Zugriff v. 07.07.2018.

Honestly: Mitarbeitermotivation: Arbeitsplatzgestaltung als Motivationsfaktor,
<https://www.honestly.de/blog/mitarbeitermotivation-arbeitsplatzgestaltung/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Karriere Bibel: Geldverdienen: Motiviert es wirklich?,
<https://karrierebibel.de/geldverdienen-motiviert-es-wirklich/>, Zugriff v. 07.07.2018.

LPRS: Intern ist externer denn je – Interne Kommunikation bei der Daimler AG,
<http://www.lprs.de/de/veranstaltungen/wissenschaftspraxis/wissenschaftspraxis-archiv/intern-ist-externer-denn-je-interne-Kommunikation-Daimler/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Magility: Daimler arbeitet an neuer Unternehmenskultur – Agil wie ein Start-up,
<https://www.magility.com/daimler-arbeitet-an-neuer-unternehmenskultur-agil-wie-ein-start-up/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Manager Magazin: Kick it like Herbert, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-737720-3.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Manager Magazin: Sponsoren, um zu bewegen, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/basf-verschwindend-geringes-sportsponsoring-a-1044030.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Managementportal: Überblick über grundlegende Motivationstheorien,
<http://www.managementportal.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm>, Zugriff v. 07.07.2018.

Markt und Mittelstand: Arbeitgeberwahl: Work-Life-Balance wird immer wichtiger,
<https://www.marktundmittelstand.de/personal/work-life-balance-wichtiger-als-karriere-1207491/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Mitteldeutsche Zeitung: Gehaltsstudie Bei diesen zehn Unternehmen verdienen deutsche Mitarbeiter am meisten, <https://www.mz-web.de/wirtschaft/finanzen/karriere/gehaltsstudie-bei-diesen-zehn-unternehmen-verdienen-deutsche-mitarbeiter-am-meisten-24430860>, Zugriff v. 07.07.2018.

Onpulson: Erwartungstheorie, <https://www.onpulson.de/lexikon/erwartungstheorie/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Panadress: Neu bei panadress: Die Generations-Typologie für optimierte Zielgruppenansprache, <https://www.panadress.de/www.panadress.de/generation-xyz>, Zugriff v. 07.07.2018.

Presseportal: Studie: Adidas und Nike sind die Lieblingsmarken der Deutschen, <https://www.presseportal.de/pm/64105/3509672>, Zugriff v. 07.07.2018.

Rhein-Neckar-Zeitung: Mehr Freiheit oder mehr Druck durch Home-Office?, https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-Wirtschaft-Regional-Mehr-Freiheit-oder-mehr-Druck-durch-das-Home-Office-_arid,224419.html, Zugriff v. 07.07.2018.

Sozialistische Alternative: Daimler: Druck nimmt zu, <https://www.sozialismus.info/2007/10/12362/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Spektrum: Motivation, <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/motivation/10004>, Zugriff v. 07.07.2018.

Spiegel: Wie die Persönlichkeit Rückenschmerzen beeinflusst, <http://www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/psyche-und-rueckenschmerzen-raus-aus-dem-schmerz-rein-ins-leben-a-954262.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Springer Professional: Mit Feedback zu Höchstleistungen, <https://www.springerprofessional.de/mitarbeitermotivation/fuehrungsqualitaet/mit-feedback-zur-hoechstleistungen/12158140>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Anzahl der Auswanderer aus Deutschland von 1991 bis 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157440/umfrage/auswanderung-aus-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Anzahl der Geburten und der Sterbefälle in Deutschland in den Jahren von 1950 bis 2016,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161831/umfrage/gegenueberstellung-von-geburten-und-todesfaellen-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Anzahl der Mitarbeiter von Adidas weltweit in den Jahren 2000 bis 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/158784/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-am-jahresende-der-adidas-group-seit-2000/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Anzahl der Unternehmen* in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2016 (Stand September 2017), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaefigtengroessenklassen/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Anzahl der Zuwanderer nach Deutschland von 1991 bis 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/28347/umfrage/zuwanderung-nach-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burn-out-Erkrankungen* in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2016 (je 1.000 AOK-Mitglieder), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239869/umfrage/arbeitsunfaehigkeitstage-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Armutsgefährdungsquote von Senioren in Deutschland von 2005 bis 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/785537/umfrage/armutsgefaehrungsquote-von-senioren-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Beanspruchung und Stress unter Führungskräften und Mitarbeitern in Deutschland nach Geschlecht im Jahr 2012, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252811/umfrage/beanspruchung-und-stress-bei-fuehrungskraeften-und-mitarbeitern-nach-geschlecht/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Beanspruchung und Stress von abhängig Beschäftigten in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2012, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252917/umfrage/beanspruchung-und-stress-von-arbeitnehmern-nach-wirtschaftszweigen-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Das Risiko für Altersarmut steigt, <https://de.statista.com/infografik/9957/altersarmut-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Entwicklung der langfristigen Beanspruchungs- und Stressfolgen bei abhängig Beschäftigten in Deutschland in den Jahren 2005 und 2012,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252939/umfrage/langfristige-beanspruchungs-und-stressfolgen-bei-arbeitnehmern-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Höhe der Ausbildungsvergütung (brutto) von Auszubildenden in Deutschland nach Einkommensgruppen in den Jahren von 2016 bis 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/193398/umfrage/ausbildungsverguetung-von-auszubildenden-nach-einkommensgruppen/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Home Office in Deutschland, <https://de.statista.com/infografik/9161/verbreitung-von-home-office-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Interesse der Bevölkerung in Deutschland an Sport von 2013 bis 2017 (Personen in Millionen), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170943/umfrage/interesse-an-sport/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: In welchen der folgenden Situationen oder Bereichen empfinden Sie Stress, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/670441/umfrage/umfrage-zu-stresssituationen-nach-altersgruppen-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Sonderprämien je Mitarbeiter in ausgewählten deutschen Unternehmen im Jahr 2010, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181984/umfrage/sonderpraemien-je-mitarbeiter-in-unternehmen/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Umfrage zum Abschalten in der Freizeit und ausgewählten Gesundheitsproblemen in Deutschland im Jahr 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/646386/umfrage/umfrage-zum-abschalten-in-der-freizeit-und-gesundheitsproblemen-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Umsatz und Gewinn von Adidas weltweit in den Jahren 2000 bis 2017 (in Millionen Euro), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70511/umfrage/umsatz-und-gewinn-von-adidas-3-quartal-2009-2008/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Statista: Verteilung von Stressfaktoren von Berufstätigen in Deutschland im Jahr 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/648698/umfrage/verteilung-von-stressfaktoren-von-berufstaetigen-in-deutschland/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Süddeutsche Zeitung: Der Druck wächst: Höhere Anforderungen sorgen für Stress im Job, <http://www.sueddeutsche.de/news/karriere/arbeit-der-druck-waechst-hoehere->

[anforderungen-sorgen-fuer-stress-im-job-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-140514-99-02445](#), Zugriff v. 07.07.2018.

Süddeutsche Zeitung: Neue Ideen gegen starre Hierarchien, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neue-arbeitsformen-der-erleuchtete-mitarbeiter-1.3215840>, Zugriff v. 07.07.2018.

T3n: Digitalisierung mit Schwärmen: Daimler-Chef bricht alte Strukturen im Konzern auf, <https://t3n.de/news/digitalisierung-daimler-schwarm-744148/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Tessloff Verlag: Was bedeutet BASF und was stellt die Firma her?, <https://www.wasistwas.de/archiv-wissenschaft-details/was-bedeutet-basf-und-was-stellt-die-firma-her.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Think ING: Adidas AG, <https://www.think-ing.de/unternehmen/adidas-ag>, Zugriff v. 07.07.2018.

TK: Entspann dich, Deutschland, <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf>, Zugriff v. 07.07.2018.

Unisport: Von 1994-2016 | Die innovative Entwicklung der Fußballschuhe, <https://www.unisportstore.de/blog/6523-entwicklung-der-fuballschuhe-eine-geschichte-uber-innovation/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Universität Stuttgart: Formen der Telearbeit, <http://www.geographie.uni-stuttgart.de/mitarbeiterseiten/Gebauer/Teleland/content/telearbeit1.htm>, Zugriff v. 07.07.2018.

Vital-Office: Weshalb ist gutes Bürodesign wichtig?, <https://www.vital-office.de/weshalb-ist-gutes-b%C3%BCrodesign-wichtig>, Zugriff v. 07.07.2018.

Welt: Wie sich Arbeit erfolgreich abwimmeln lässt, <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article2034738/Wie-sich-Arbeit-erfolgreich-abwimmeln-laesst.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Wirtschaftslehre: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie, <http://www.wirtschaftslehre.de/valenz-instrumentalitaets-erwartungs-theorie.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

WirtschaftsWoche: "Auf einen 16-Jährigen kommen zwei 60-Jährige",
<https://www.wiwo.de/erfolg/management/generationenkonflikt-im-betrieb-auf-einen-16-jaehrigen-kommen-zwei-60-jaehrige/19984694.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

WirtschaftsWoche: Die risikoreiche BASF-Strategie,
<https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/einzelgaenger-der-chemiebranche-die-risikoreiche-basf-strategie/19225964.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

WirtschaftsWoche: Raus aus dem Einheitsbrei,
<https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/mitarbeiterfuehrung-zufriedenere-mitarbeiter-sind-kreativer/9282382-2.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

WirtschaftsWoche: Wenn Home Office zum Karrierekiller wird,
<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeiten-von-zu-hause-wenn-home-office-zum-karrierekiller-wird/11665968.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

WirtschaftsWoche: Wie das Büro unsere Leistung beeinflusst,
<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/motivation-bueros-muessen-multifunktional-werden/11965570-3.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

Wollmilchsau: Adidas im Interview: Employer Branding und Social Media,
<https://wollmilchsau.de/employer-branding/adidas-im-interview-employer-branding-und-social-media/>, Zugriff v. 07.07.2018.

Zeit Online: Vorteile und Tücken der Telearbeit, <https://www.zeit.de/karriere/2015-04/homeoffice-arbeit-arbeitsrecht>, Zugriff v. 07.07.2018.

Zeitungsverlag Waiblingen, In Mitarbeitern schlummert viel,
<https://www.zvw.de/inhalt.ideenmanagement-in-den-mitarbeitern-schlummert-viel.c762902f-e8fd-472f-9055-f280945fdb3a.html>, Zugriff v. 07.07.2018.

CD

Fröhlich, Werner D. (2002): Wörterbuch Psychologie, 24. Auflage, Berlin.

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.

Sulzbach, den 30.08.2018

Malte Niklas Fink

Ort, Datum

Vorname Nachname