



**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Christoph A. Geisler

**Anreize von Unternehmen zur
Gewinnung und Bindung engagierter
Führungskräfte aus der Generation Y**



Steinbeis-Edition

Christoph A. Geisler
Anreize von Unternehmen zur Gewinnung und Bindung
engagierter Führungskräfte aus der Generation Y

„Musiker müssen Musik machen, Künstler malen, Dichter schreiben.
Was ein Mensch kann, muss er sein, wenn er sich letztendlich
in Frieden mit sich selber befinden möchte“.

(Abraham Harold Maslow, 1954)¹

¹ Maslow (2014), S. 73f. (gekürzt).

**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Christoph A. Geisler

**Anreize von Unternehmen zur
Gewinnung und Bindung engagierter
Führungskräfte aus der Generation Y**

Impressum

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Dissertationen der Steinbeis-Hochschule Berlin“.

Christoph A. Geisler

Anreize von Unternehmen zur Gewinnung und Bindung engagierter Führungskräfte aus der Generation Y

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-149-8

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2017

Satz: Christoph A. Geisler; technisch aufbereitet von Steinbeis-Edition

Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

172212-2017-12 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Zu dem Zeitpunkt, an dem die Dissertationsschrift von Christoph Geisler als Buch erscheint, sind die öffentlich sichtbaren Beiträge über die Generation Y nicht mehr so zahlreich, wie es zu dem Zeitpunkt war, als mit der Forschung zu dem vorliegenden Dissertationsprojekt begonnen wurde. Dennoch ist das Reden über die Generation Y nach wie vor sehr sinnvoll. Dies gilt umso mehr, wenn mit dieser Generation in erster Linie bestimmte Geburtsjahrgänge gemeint sind und nicht eine ganz bestimmte Wertehaltung. Bei der Zuschreibung der Geburtsjahrgänge beginnen jedoch bereits die Mehrdeutigkeiten. Gravierend werden diese Mehrdeutigkeiten aber erst, wenn es um die Zuschreibung bestimmter Werte geht, die Mitglieder der Generation Y haben sollen und die sich von den Werten anderer Generationen vermeintlich unterscheiden. Denn hier zeigt sich, dass bestimmte Ausprägungen von Werten in allen Generationen zu finden sind und dass es bei der Unterscheidung von Generationen bestenfalls darum gehen kann, die prozentualen Anteile der Menschen mit bestimmten Wertesystemen innerhalb einer Generation zu unterscheiden. Bei der Generation Y kommt jedoch ein Element hinzu, das vordergründig gar nichts mit Werten zu tun hat. Es ist das Element des selbstverständlichen Umgangs mit Computer- und Internettechnologie. Der Generation Y wird vielfach ein solches Selbstverständnis unterstellt.

Wenn ganz eindeutig erkennbar wäre, was es mit den Werten der Generation Y und den ihr zuzuschreibenden Geburtsjahrgängen auf sich hätte, dann wäre das Erkenntnisinteresse, das Christoph Geisler bei seinem Dissertationsprojekt angetrieben hat, vermutlich schnell zu befriedigen gewesen. Es war jedoch von Beginn an offensichtlich, dass keineswegs klar ist, ob und wenn ja welche Arten von Wertewandel in der Generation Y gegenüber vorangegangenen Generationen zu beobachten sind. Umso mehr gaben die zahllosen öffentlich anzutreffenden Beiträge über die vermeintlichen Besonderheiten der Generation Y Anlass zu der Frage, ob die Mitglieder der Generation Y in gleichem Maße wie vorangegangene Generation bereit sind, Führungspositionen in Unternehmen zu übernehmen. Und zu klären war auch, ob ein solches Interesse zwar grundsätzlich gegeben sein mag, ob vorhandene bzw. klassische Anreizsysteme von Unternehmen aber auch ausreichende Anreize dafür bieten, dieses Interesse auszuleben. Es galt also zu klären, ob Unternehmen an der Art ihrer Anreize und Anreizstrukturen etwas ändern müssen, wenn sie Führungskräfte der Generation Y für sich gewinnen und an sich binden wollen.

Wie sich dank der Dissertationsschrift von Christoph Geisler erweist, befinden sich Unternehmen gegenwärtig zwischen den Extremen einer radikalen Neuorientierung auf der einen Seite und einem Festhalten an allem Bisherigen auf der anderen Seite. Herrn Geisler ist es gelungen zu klären, was genau im Zwischenraum zwischen diesen beiden Extremen getan werden kann, damit Unternehmen den Führungskräften der Generation Y ein attraktives Tätigkeitsfeld bieten können. Auf dem Weg dorthin hat Herr Geisler die bisher vorhandenen Motivations- und Anreiztheorien um neue Modelle bereichert, die es ihm erst ermöglichten, seine Ergebnisse zu formulieren. Diese neuen Modelle stellen eine ganz eigene wertvolle Leistung der vorliegenden Dissertationsschrift dar, denen eine große öffentliche Verbreitung zu wünschen ist. Denn sie werden helfen, sich präziser als dies bisher oft der Fall ist, über Bedürfnisse, Motivation und Anreize zu artikulieren. Auch aus diesem Grund freue ich mich sehr über die Dissertationsschrift von Christoph Geisler und wünsche dieser eine breite Rezeption.

Berlin, im Herbst 2017

Prof. Dr. Andreas Aulinger

Vorwort

Die Durchführung dieser Arbeit war eine mehrjährige Entwicklungsreise, die mich immer wieder in spannende, neue Erkenntnisfelder geführt hat. Ich durfte hierbei nicht nur beeindruckende und interessante Führungskräfte, die jeden Tag teilweise weitreichende Entscheidungen treffen, kennenlernen, sondern darüber hinaus auch einen Einblick in die individuellen Beweggründe für ihre Leistungsbereitschaft, ihre Berufswahl und die sie leitenden Visionen und Ideen erhalten. Diese waren bei einigen hochreflektiert und bei anderen wiederum von beeindruckender Unklarheit. Die, vor allem im Rahmen von Interview-Gesprächen aufgebauten, persönlichen Erfahrungen sind eine wertvolle Ergänzung der durch die systematische Beantwortung der Forschungsfrage gewonnenen Erkenntnisse. Diese Erfahrungen sowie die systematische Anwendung der Ergebnisse dieser Arbeit ermöglichen mir mittlerweile sehr gut einschätzen zu können, wie Unternehmen und deren Organisationen gestaltet sein müssen, damit sie Führungskräfte mit einer bestimmten Persönlichkeit gewinnen und dauerhaft halten können.

Ganz besonderen Dank möchte ich meinem Team und insbesondere Kai Eisele und Ronny Hauf aussprechen, welche mir zu jeder Zeit den Rücken im beruflichen Alltag freigehalten und mir erst dadurch die Durchführung dieser Forschungsarbeit, parallel zu meiner beruflichen Tätigkeit, ermöglicht haben. Besonderer Dank gilt auch Anne-Kathrin Brecht, die jederzeit eine hochgeschätzte, intellektuelle Bereicherung und Reflexionspartnerin für mich war. Mit ihrem philosophischen Hintergrund hat sie mir immer wieder spannende Denkansätze geliefert und war über die gesamte Projektlaufzeit hinweg eine große Unterstützung. Auf akademischer Seite möchte ich ganz besonders Herrn Professor Dr. habil. Andreas Aulinger für seine langjährige Betreuung dieser Arbeit und den immer ergebnisreichen und anregenden Austausch herzlich danken. Leider nur noch posthum kann ich Abraham Harold Maslow danken, der aus meiner Sicht einige von großem menschlichen Verständnis geprägte Gedanken gebildet und glücklicherweise niedergeschrieben hat. Dies hat bei mir sehr zum Verständnis des menschlichen Antriebes, insbesondere bei zufriedenen und glücklichen Menschen, beigetragen. Schließlich möchte ich noch der lieben Frau Dr. Maria Nieves Tarodo Viñuela Wiesner meinen großen Dank aussprechen, die mich bereits in jungen Jahren zu meiner akademischen Laufbahn ermutigt hat und mir in regelmäßigem Austausch ganz entscheidende Denkanstöße für meine wissenschaftliche Arbeit geliefert hat.

Die bunten Bilder in dieser Arbeit widme ich meiner kleinen Tochter. Wenn sie einmal groß ist, wird die menschliche Analytik, die in einem Werk dieser Art steckt, in kürzester Zeit auf digitalem Wege erledigt sein.

Hamburg, im Frühling 2017

Christoph A. Geisler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1. Kurzfassung.....	1
2. Einleitung und Forschungsfrage.....	4
3. Theoretische Grundlagen	13
3.1 Der Begriff „Generation Y“	13
3.2 Motivationstheoretische Betrachtung	18
3.2.1 Grundbedürfnisse	21
3.2.2 Prozesse von Motivation.....	31
3.2.3 Strategien zur Befriedigung von Grundbedürfnissen	37
3.2.4 Auslöser von Motivation.....	40
3.3 Anreiztheoretische Betrachtung.....	46
3.3.1 Wirkungsrichtungen von Anreizen	48
3.3.2 Systematisierung von Anreizkategorien und Anreizen	50
4. Forschungsdesign und Vorgehen bei der empirischen Untersuchung	71
4.1 Überblick Forschungsdesign.....	71
4.2 Vorbereitung und Durchführung der Orientierungsworkshops.....	76
4.3 Stichproben für die qualitativen, problemzentrierten Interviews.....	80
4.4 Vorbereitung, Durchführung und Transkription der Interviews	86
4.5 Datenaufbereitung	89
4.6 Datenverdichtung	98
4.7 Hypothesenherleitung.....	103
4.8 Befragungen zur Saturierung.....	108
5. Modelle und Hypothesen	110
5.1 Systematisierung von Anreizen nach Aussendern.....	110
5.2 Strategien zur Befriedigung von Grundbedürfnissen.....	116
5.3 Anreizkategorien.....	125

5.4 Wirkungen von Anreizen	129
5.4.1 Anreize aus der Tätigkeit selbst.....	132
5.4.2 Personenunabhängige Anreize des Unternehmens.....	134
5.4.3 Personenunabhängige Anreize aus Regelungen und Anforderungen an die Mitarbeiterführung.....	141
5.4.4 Anreize aus der Art des selbst geführt werden durch die direkte Führungskraft	142
5.4.5 Anreize aus der Art der Zusammenarbeit mit Führungskräften auf gleicher Ebene ohne direkte Linie.....	144
5.4.6 Anreize aus dem Führen der eigenen Mitarbeiter	145
5.4.7 Anreize aus der Wirkung des höchsten Repräsentanten oder Vorgesetzten des Unternehmens	147
5.4.8 Anreize aus der Zusammenarbeit mit Kunden	149
5.5 Kritische Würdigung und Limitationen	151
6. Implikationen für Forschung und Praxis	156
6.1 Ansätze für die Anschlussforschung	156
6.2 Einsatz persönlichkeitsorientierter Anreizsysteme in Unternehmen	157
6.2.1 Optimierung der Anreize für Mitglieder der Generation Y Typ D+	157
6.2.2 Optimierung der Anreize für bestimmte Persönlichkeitstypen	159
7. Schlusswort.....	162
Literaturverzeichnis	166
Anhangsverzeichnis	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Menschliche Grundbedürfnisse	31
Abbildung 2: Motivationskreislauf	36
Abbildung 3: Ansatzpunkt für Anreize von Unternehmen	38
Abbildung 4: Bedürfnispyramide	42
Abbildung 5: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al.	54
Abbildung 6: Wirkungsdauer von Faktoren	55
Abbildung 7: Variablen	72
Abbildung 8: Methodisches Vorgehen	75
Abbildung 9: Stichproben vor der Pilotierung	82
Abbildung 10: Stichprobenmodifikationen nach der Pilotierung	83
Abbildung 11: Dokumentenfamilien nach Stichproben	89
Abbildung 12: Kodierungsbeispiel Bezahlung	90
Abbildung 13: Kodierungsbeispiel Führungsstil	93
Abbildung 14: Kodierungsbeispiel Eigenschaften und Einstellungen	94
Abbildung 15: Kodierungsbeispiel Führungsverständnis	95
Abbildung 16: Kodierungsbeispiel zu Unterschieden zwischen den Generationen	96
Abbildung 17: Kodierungsbeispiel relative Wichtigkeit von Anreizen	96
Abbildung 18: Kodierungsbeispiel Strategie zur Befriedigung von Grundbedürfnissen ..	97
Abbildung 19: Auszug von Codes des Aussenders 0 mit Angabe der Häufigkeit	99
Abbildung 20: Auszug Zitatliste	100
Abbildung 21: Auszug Reduktionsliste	103
Abbildung 22: Liste von Reduktionen	104
Abbildung 23: Naheliegende Reduktionen	104
Abbildung 24: Netzwerksicht der Hypothesenherleitung	107
Abbildung 25: Befragungen zur Saturierung	109
Abbildung 26: Anreiz-Aussender-Modell	111
Abbildung 27: Begriffskategorien, die umgangssprachlich oft synonym verwendet werden	112
Abbildung 28: Anreiz-Aussender-Modell mit Anreizfilter	114
Abbildung 29: Funktionsweise Anreizfilter	115
Abbildung 30: Beispiel einer Verlinkung mit zwei Elementen (Dichte = 2)	117
Abbildung 31: Gruppen im Anreiz-Aussender-Modell	125
Abbildung 32: Anreizsensor	130
Abbildung 33: Aggregierte Darstellung aller Anreizkategorien nach Sensibilität	131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Werte und Eigenschaften der Generation Y	16
Tabelle 2: Generationenreichweiten und Bezeichnungen.....	18
Tabelle 3: Übersicht und Vergleich Grundbedürfnisse.....	29
Tabelle 4: Mögliche Auslöser von Motivation	46
Tabelle 5: Wirkrichtungen von Anreizkategorien	68
Tabelle 6: Homogenität und Eingrenzung der Generation Y.....	79
Tabelle 7: Übersicht Aussender	92
Tabelle 8: Artikulierte Strategien zur Befriedigung von Grundbedürfnissen	118
Tabelle 9: Gesamteinschätzung Strategien zur Befriedigung von Grundbedürfnissen....	124
Tabelle 10: Vergleich Sensibilitäten verschiedener Persönlichkeitstypen	161

1. Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Wirkungen von Anreizen auf Führungskräfte am Beispiel der Generation Y in deutschen Unternehmen. Problemhintergrund ist der zunehmende Wettbewerb von Unternehmen, die hochtalentierten Nachwuchsführungskräfte für sich zu gewinnen und dann in einer loyalen, engagierten Arbeitsbeziehung zu halten. Es gibt Anhaltspunkte dafür, dass das Anwerben von Mitarbeitern in einem verschärften Umfeld mit hoher Fluktuation und Wechselbereitschaft stattfindet, dem „War for Talent“. Die Erhöhung der Attraktivität für diese Führungspositionen gewinnt somit an Bedeutung. Wissenschaftlich belegte Hypothesen zu den Faktoren, die eine Führungsposition für jüngere Menschen nachhaltig attraktiv machen, fehlen. Ebenso fehlen wissenschaftlich fundierte Aussagen zur Entwicklung der Attraktivität und der Bedingungen für Attraktivität von Führungspositionen für Mitglieder der sogenannten „Generation Y“. Auch ist der Begriff „Generation Y“ aus wissenschaftlicher Sicht kritisch zu hinterfragen. Hieraus resultiert vorerst eine Forschungslücke, die weitere, auf die spezifische Fragestellung ausgerichtete Analysen, rechtfertigt. Die Attraktivität der Führungspositionen in Unternehmen steht hierbei als abhängige Variable im Mittelpunkt des Problems und damit dieses Forschungsprojektes. Abgeleitet von diesem Problemhintergrund lautet die erkenntnisleitende Forschungsfrage: „Welche Anreize beeinflussen die Attraktivität von Führungspositionen in Unternehmen für Führungskräfte der Generation Y?“

Das Forschungsfeld wurde mit Hilfe eines qualitativen, hypothesengenerierenden Forschungsansatzes exploriert, in welchem sowohl Ansätze der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wie auch Ansätze der gegenstandsbezogenen Theoriebildung („grounded theory“) eingesetzt wurden. Zunächst dient eine theoriebasierte Exploration der Schaffung einer terminologischen und theoretischen Grundlage. Ausgehend von einem Problembe- reich, der in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisations- und Anreizforschung angesiedelt ist, bewegt sich die qualitative Exploration in die humanistisch-psychologische Motivationsforschung sowie in die Führungsforschung hinein. Hierauf aufbauend erfolgte der Hauptteil der empirischen Datenerhebung, bestehend aus 44 qualitativen, problem- zentrierten Interviews mit Führungskräften und Personalverantwortlichen/-referenten aus 28 Unternehmen, darunter zahlreiche Geschäftsführer und Vorstände. In der anschließenden Saturierung wurden die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse durch vertiefende Befragungen weiterer 25 Führungskräfte und Personalverantwortlicher/-referenten abgerundet. Mit der Entwicklung eines Erklärungsmodells und von Hypothesen wurde schließlich die Theoriebildung abgeschlossen.