

Thema:
Motivation

Dozentin:
Dr. Ulrike Emma Meißner

Motivation

- Verhaltensdeterminanten -

Leistungsverhalten in erwerbswirtschaftlichen Organisationen:

Leistungsbereitschaft (Wollen)

- Motive
(Handlungsbereitschaft, ein Zielzustand zu erlangen)
- Motivation
(Handlungserklärung, Ziel zu erlangen)

- Je wahrscheinlicher die Zielerreichung erscheint und je wichtiger das Ziel ist, desto höher ist die Motivation -

Verhalten

- Führungsverhalten
- Rahmenbedingungen
- Gesetze
- Betriebsvereinbarungen
- Führungsgrundsätze

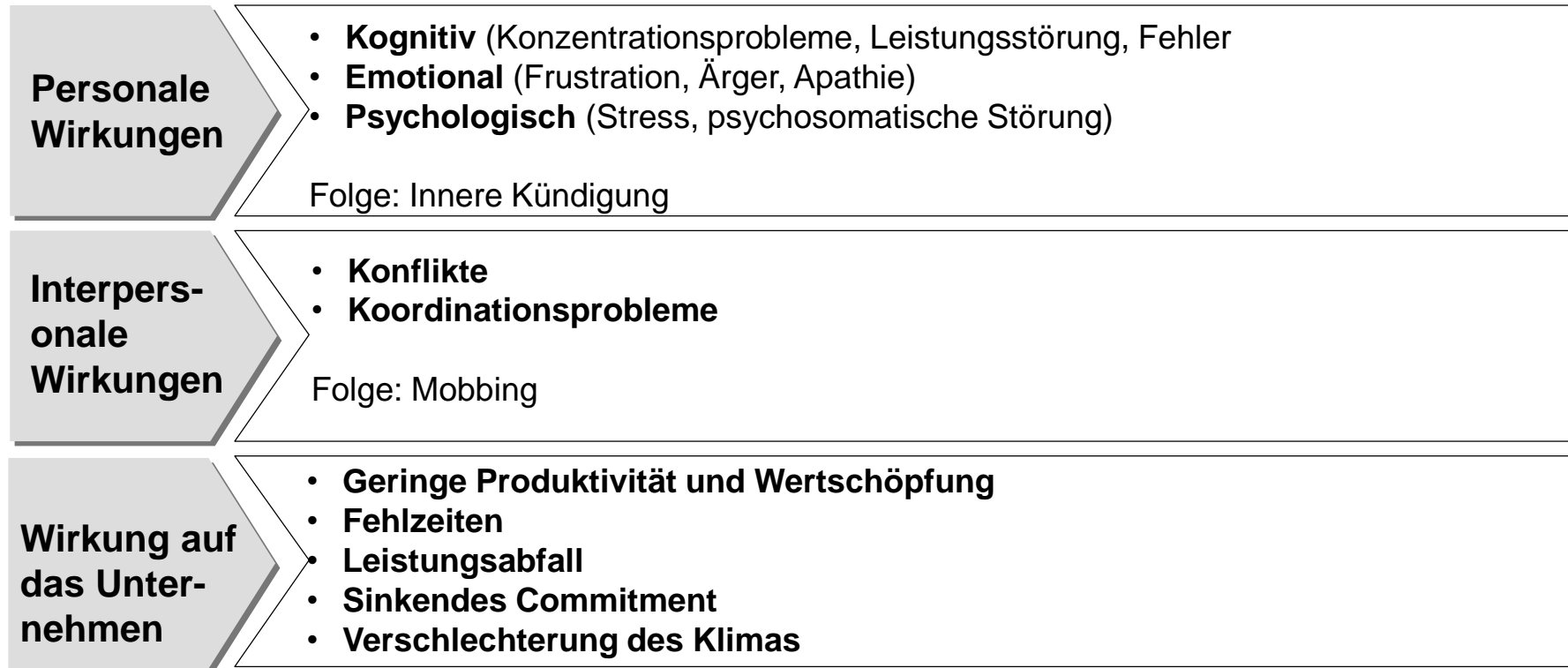
Situative Ermöglichung (Soziales Dürfen)

Leistungspotential (Können)

- Begabung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Kompetenzen

(vgl. Rosenstiel)

Motivation - Demotivation -



(vgl. Wunderer/Küppers)

Motivation

Inhaltsorientierte Theorien

(Was das Streben nach Leistung erzeugt)

- Bedürfnistheorien (z.B. Bedürfnispyramide von Maslow, Motivtheorie von McClelland)
- Anreiztheorien (z.B. 2 Faktoren-Theorie von Herzberg)

Prozessorientierte Theorien

(Wie der Motivationsprozess abläuft, in dem Leistung erzeugt wird)

- Erwartungs-mal-Wert Theorien (z.B. Erwartungs-Valenz-Theorie von Vroom)
- Attributionstheorien der Leistungsmotivation von Weiner
- Theorie der Zielsetzung von Locke & Latham

(vgl. Gmür/Thommen)

Motivation ist die Verfolgung eines Ziels, welches abhängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung in Zusammenhang mit bestimmten Erwartungen

- Person: (Bedürfnisse, Motive, Ziele)
Erwartungen an:
- Situationen: (Gelegenheiten, Anreize)
- Handlung
- Ergebnis
- Folgen: (Ziele, Selbst-/Fremdbewertung, materielle Vorteile)
(vgl. Heckhausen)

„Motivation ist eine emotionale Erfahrung, in der ein bestimmtes Handeln oder ein Ziel angestrebt wird.“

(Gmür/Thommen)

Sie entsteht durch die Chance zur Befriedigung eines aktuellen Bedürfnisses.

- Aus einem Bedürfnis (Mangelempfinden) entwickelt sich ein Motiv, welches die latente oder zielgerichtete Bereitschaft zum Handeln und damit zur Bedürfnisbefriedigung darstellt
(vgl. Gmür/Thommen)

**Arbeits- und Organisationspsychologie
(traditionelle Forschungstheorien)**

**Motivationspsychologie
(aktuelle Forschungstheorien)**

Motivation

- Bedürfnistheorie: Bedürfnispyramide nach Maslow (1954) -



Hoch engagiert
„Ich liebe es, hier zu arbeiten und hoffe andere zu inspirieren“

engagiert
„Ich leiste etwas zum Ergebnis, meine Arbeit ist wichtig“

einigermaßen engagiert
„Ich bin Teil vom Ganzen, aber auch offen für neue Arbeitgeber“

nicht engagiert
„Mein Gehalt ist zu niedrig, Hauptsache ich habe Arbeit“

Dienst nach Vorschrift
„Ich arbeite, um zu leben, Arbeit ist nur ein Job!“

<http://karrierebibel.de/bedu-erfnispyramide-maslow/>

Motivation

- Anreiztheorie: Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg -

Kritik:

- nur Teilaspekte der Motivation werden herangezogen
- keine wissenschaftliche Validierung
- aber hoher heuristischer Wert für die Praxis

Unzufriedenheit



Einsatz von **Hygienefaktoren** (Dissatisfaktoren, Kontextfaktoren)

- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsbeziehungen (Vorgesetzter, Kollegen, Untergebene)
- Bezahlung
- Unternehmenspolitik
- Arbeitsplatzsicherheit
- Qualität der Führung

Extrinsische Motivation



- Leistungserfolg
- Anerkennung der Arbeit
 - Verantwortung
 - Aufstiegschancen
- Entfaltungsmöglichkeiten

Intrinsische Motivation

Einsatz von **Motivatoren** (Satisfaktoren, Kontentfaktoren)



Zufriedenheit

Motivation - Anreize -

Materielle Anreize:

- **Freie materielle Anreize**
(Entgelt)
- **Gebundene materielle Anreize**
(Versicherungsleistungen,
Kapitalbeteiligungen,
Betriebliche
Sozialleistungen etc.)

Ein Anreizsystem ist die Summe aller Anreize, die Beschäftigten angeboten werden, um ihre Leistung zu erhalten, zu steigern oder sie an das Unternehmen zu binden.
Voraussetzung: Man muß die Bedürfnisse der Beschäftigten kennen!
(vgl. Gmür/Thommen)

Immaterielle Anreize:

- **Handlungsbezogen**
- **Entwicklungsbezogen**
- **Interaktionsbezogen**
- **Unternehmensbezogen**

Betriebsinterne Perspektive

(vgl. Hentze
vgl. Drumm
vgl. Gmür/Thommen)

Motivation - Anreize -

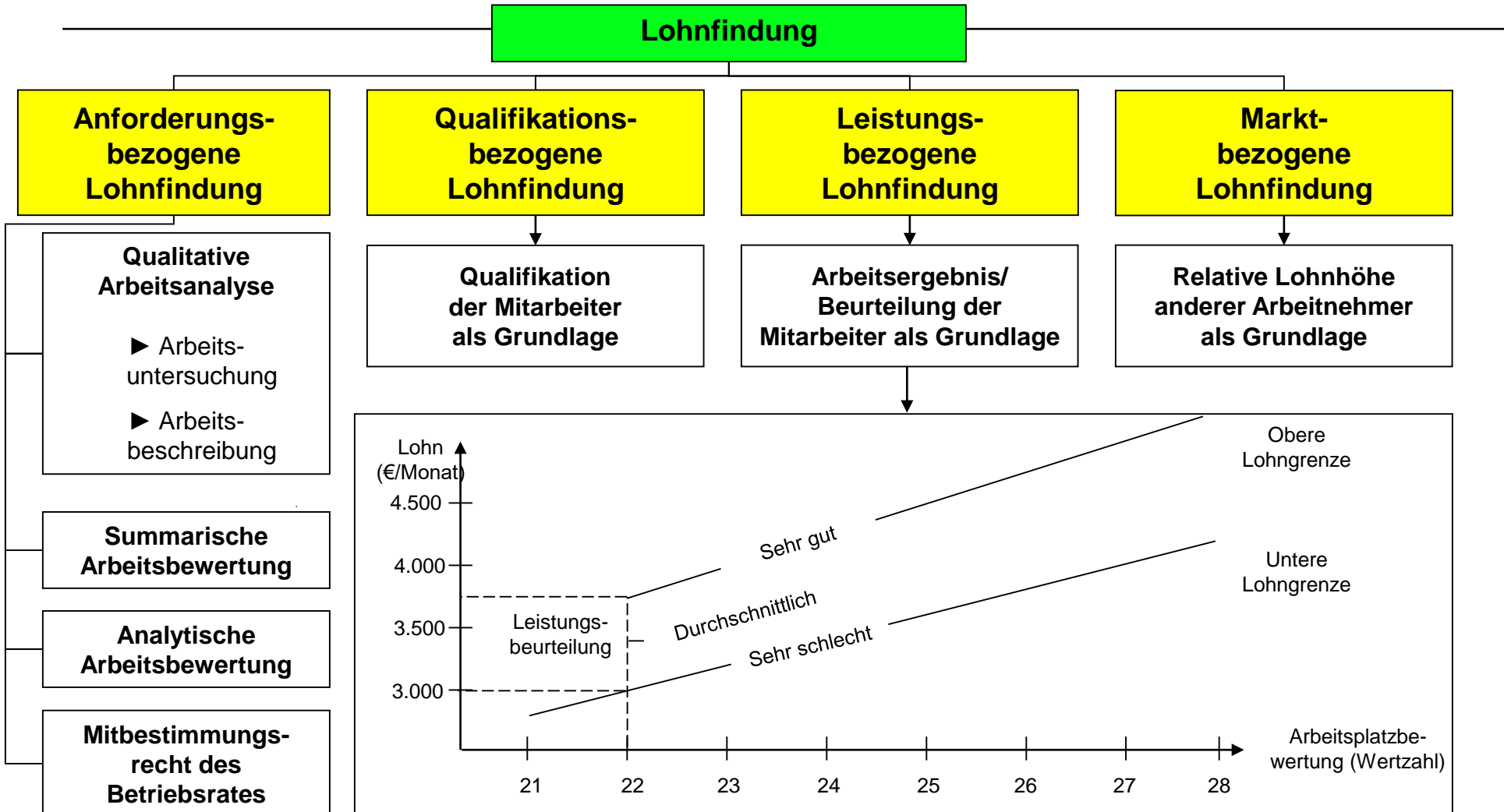
Immaterielle Anreize

Handlungsbezogen	Entwicklungs- bezogen	Interaktionsbezogen	Unternehmens- bezogen
<ul style="list-style-type: none">• Selbstverwirklichungsanreize =Arbeitsinhalt• Arbeitsplatzgestaltung• Arbeitszeiten• Macht• Kompetenzen• Verantwortung• Autonomie• Statusanreize (Auszeichnungen)	<ul style="list-style-type: none">• Personalentwicklung• Karriere	<ul style="list-style-type: none">• Soziale Kommunikation• Führung• Leistungsbeurteilung• Anerkennung	<ul style="list-style-type: none">• Identifikation• Kultur• Soziale Anreize• Sicherheitsanreize (Zugehörigkeit)

(vgl. Hentze)

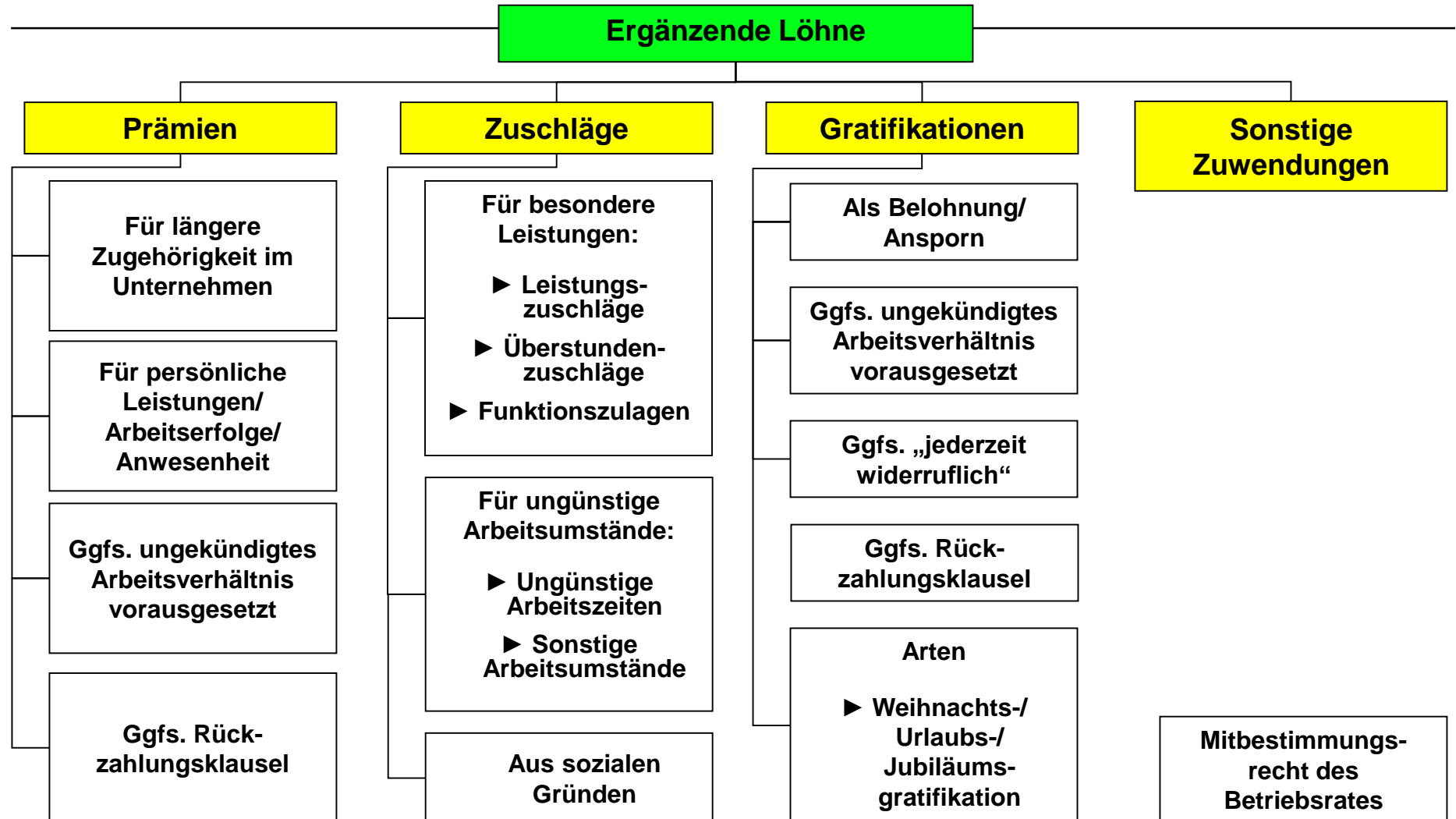
Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -



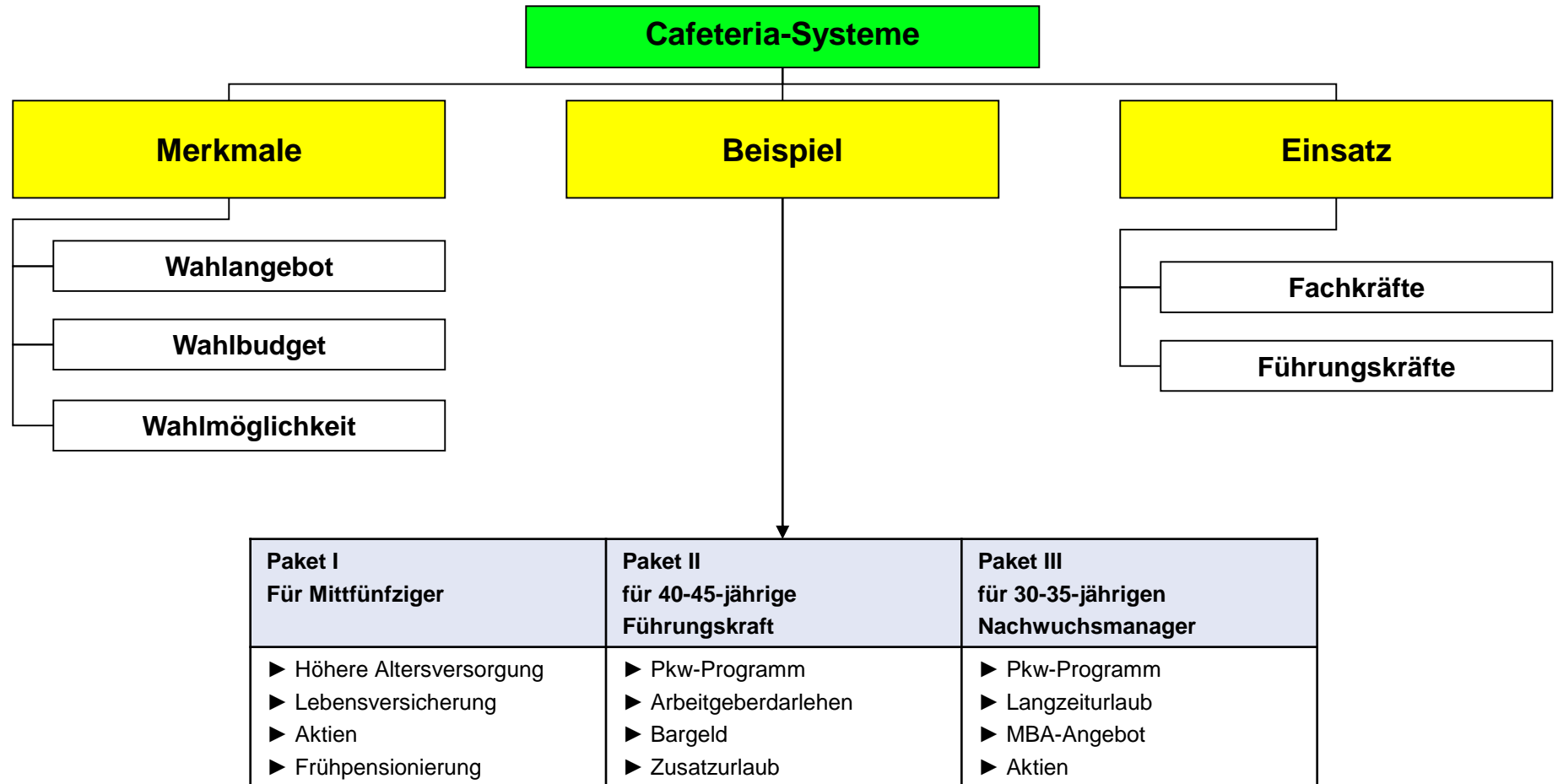
Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -



Motivation

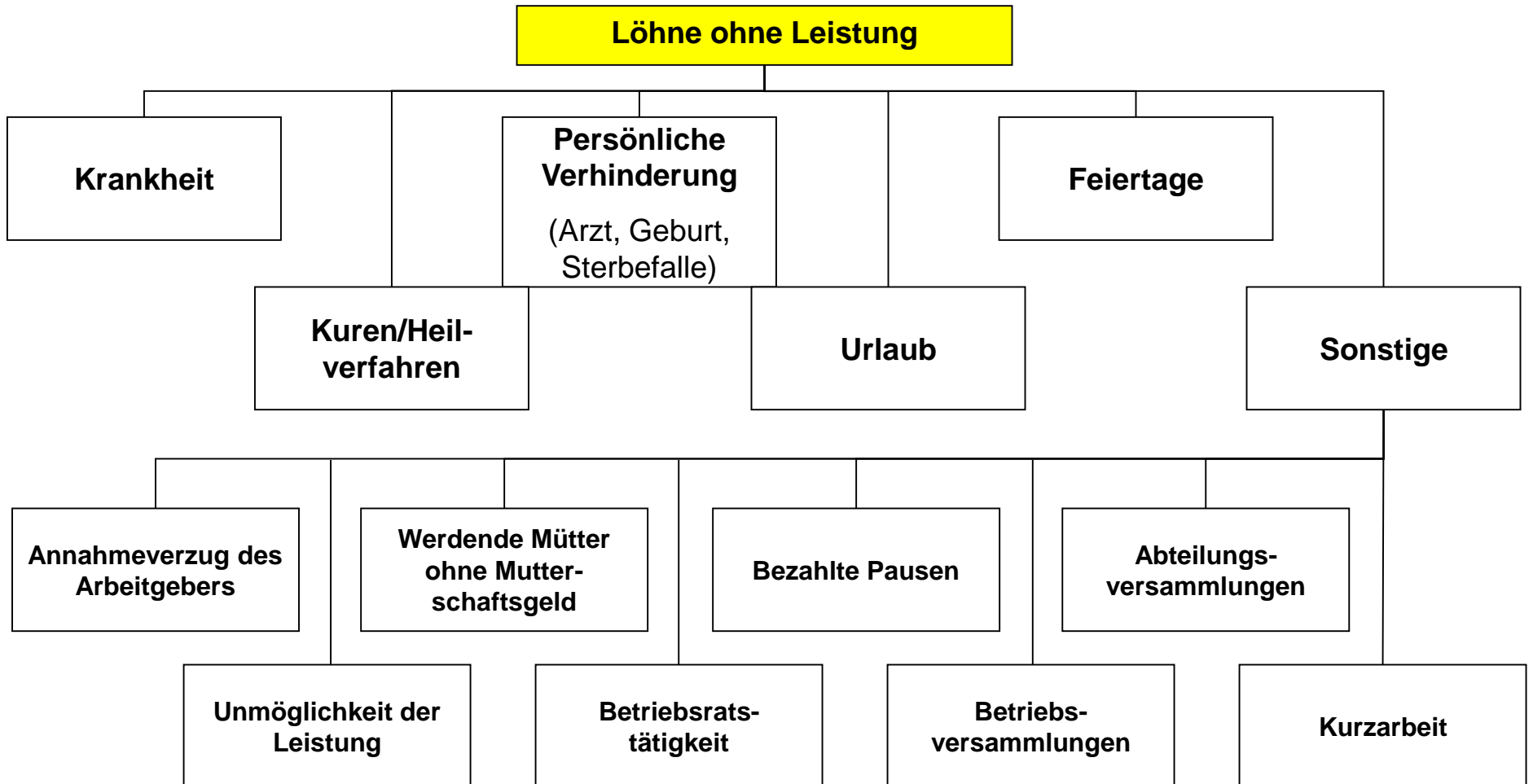
- Anreize: Beispiel Entlohnung -



(vgl. Olfert)

Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -

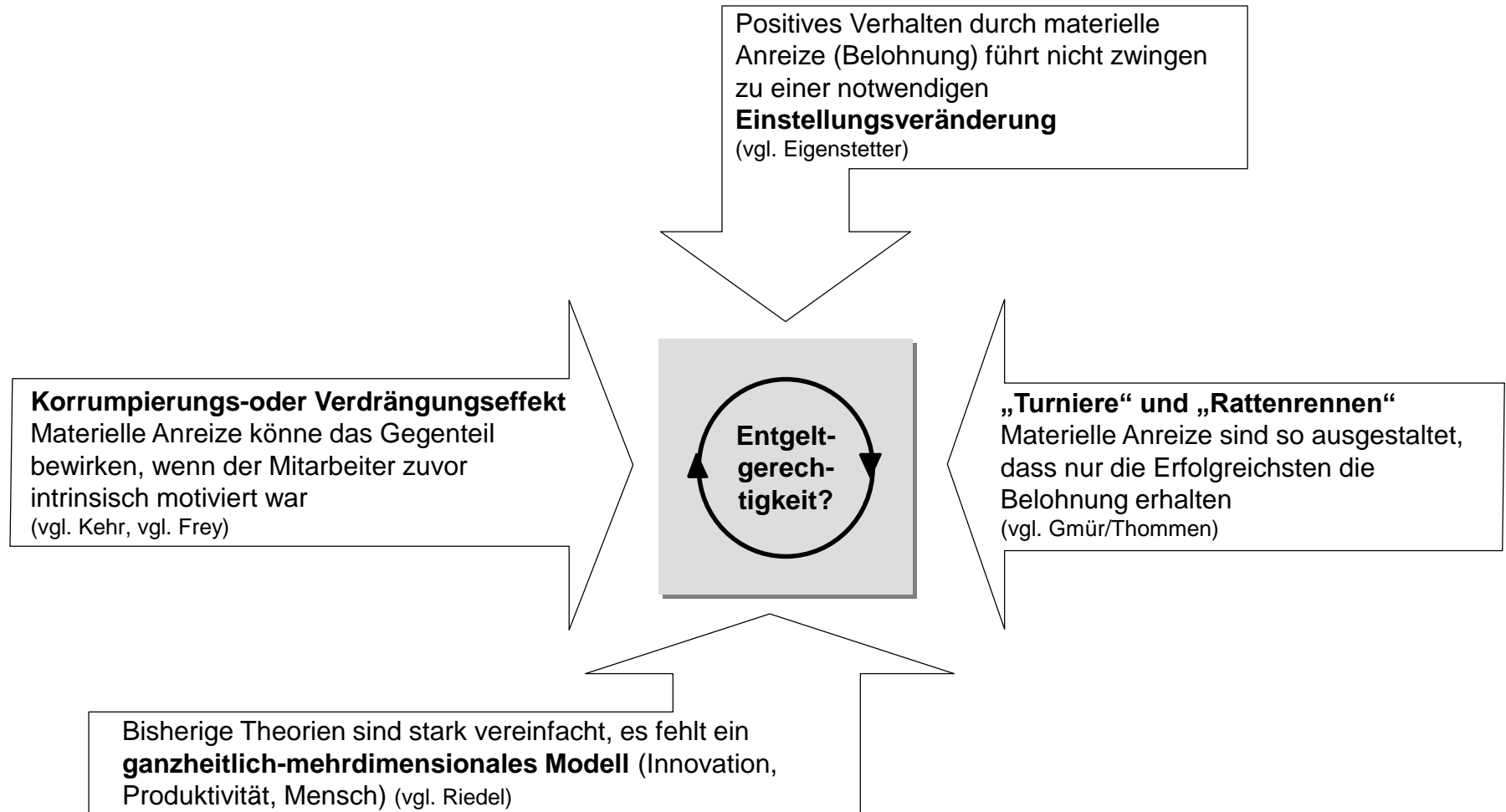


(vgl. Olfert)

© Dr. Ulrike E. Meißner

Motivation

- Anreize: Grenzen der materiellen Anreize - Konflikt „System“ -



Motivation

- Anreize: Grenzen der materiellen Anreize - Konflikt „Prozess“

*Führungskräfte haben nicht die Fähigkeit oder das Wissen, die Vergütungssysteme richtig einzusetzen.
(vgl. Hewitt)*

Vergütungssystem wird nicht effektiv kommuniziert
(vgl. Hewitt)

Keine Messungen der Effekte der Vergütung durch Mitarbeiter-Befragungen
(vgl. Hewitt)

*Führungskräfte haben mangelnde Fähigkeiten, die Leistung der Mitarbeiter differenziert zu beurteilen
(Vgl. Hammann)*

Kein Zusammenhang zwischen Vergütungssystemen mit der Unternehmensstrategie
(vgl. Hewitt)

Grenzen der materiellen Vergütung

Fehlender Abgleich der Bewertungen zwischen den Beurteilern
(vgl. Hammann u.a.)

Schwache Definition von Bewertungskategorien und -kriterien
(vgl. Hammann u.a.)