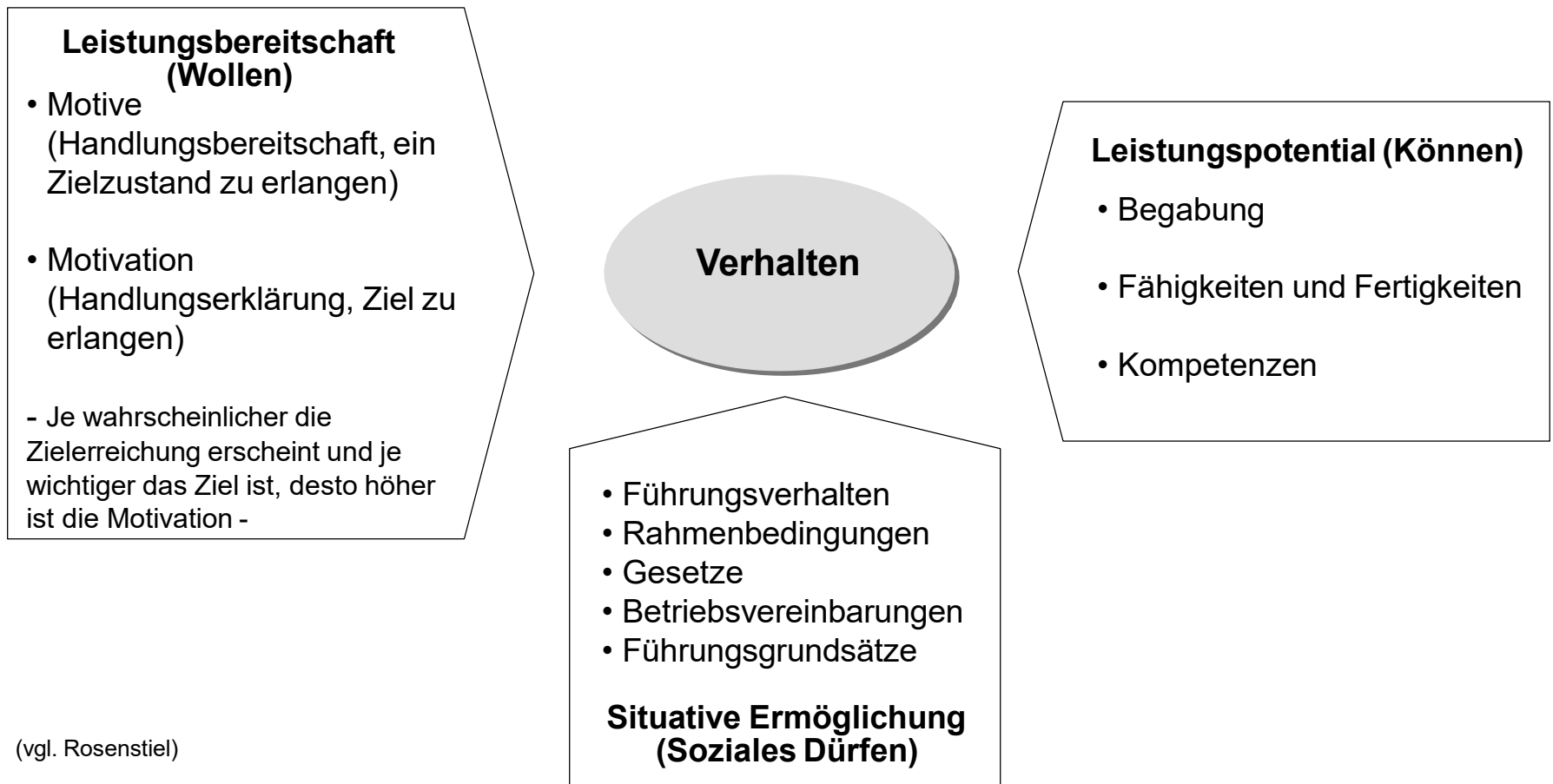


Thema:
Motivation

Dozentin:
Dr. Ulrike Emma Meißner

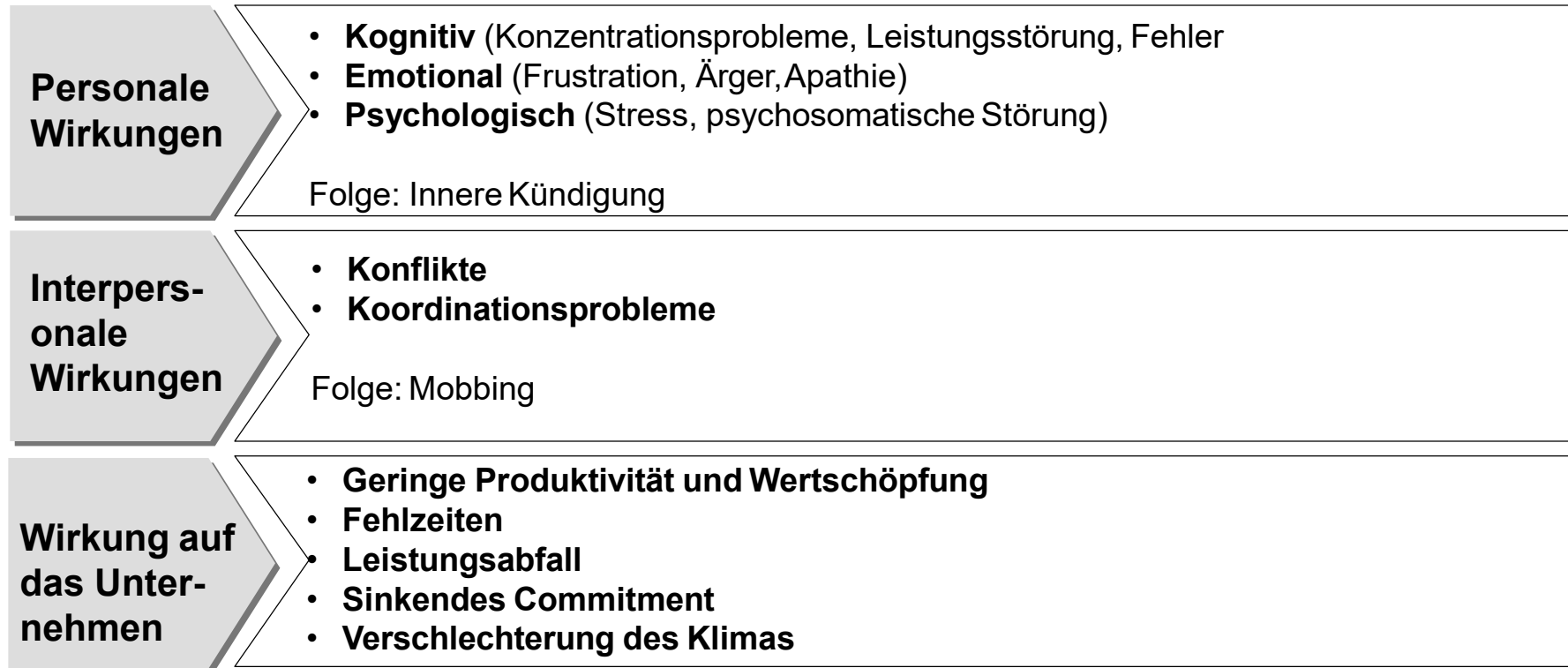
Motivation - Verhaltensdeterminanten -

Leistungsverhalten in erwerbswirtschaftlichen Organisationen:



(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) -



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

Grad der
Bedürfnis-
befriedigung

- 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 -

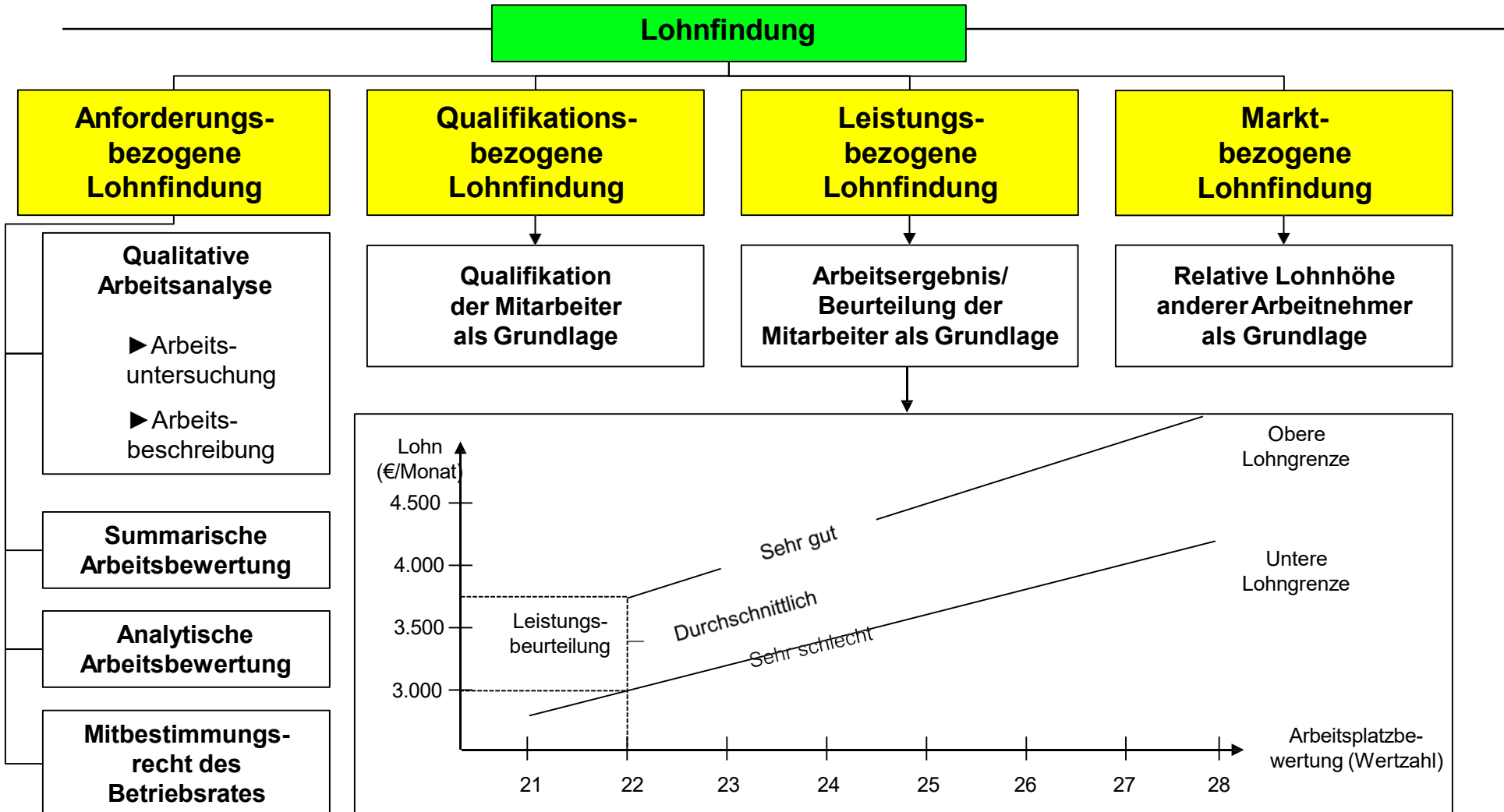
Immaterielle Anreize

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)

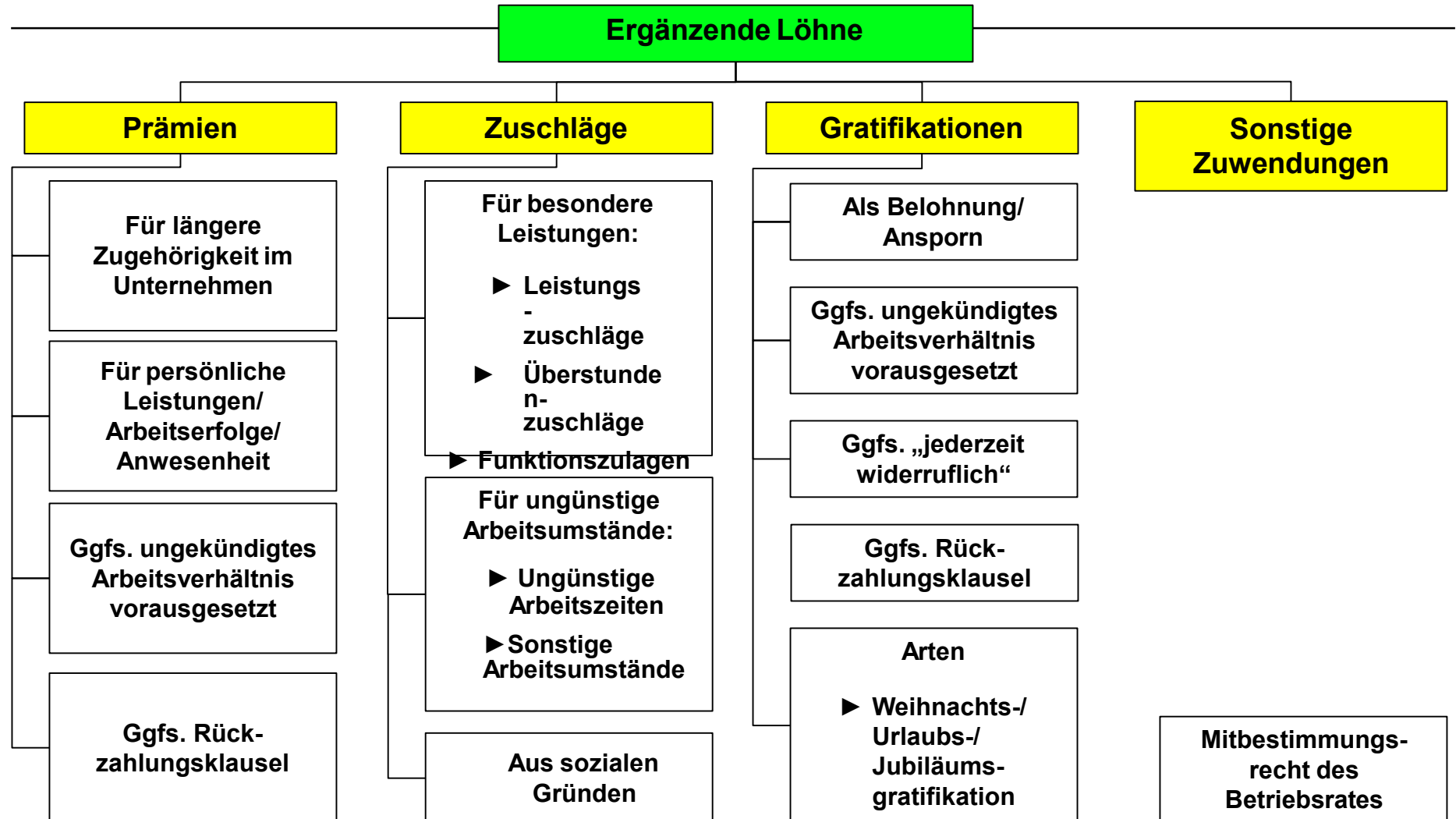
Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -



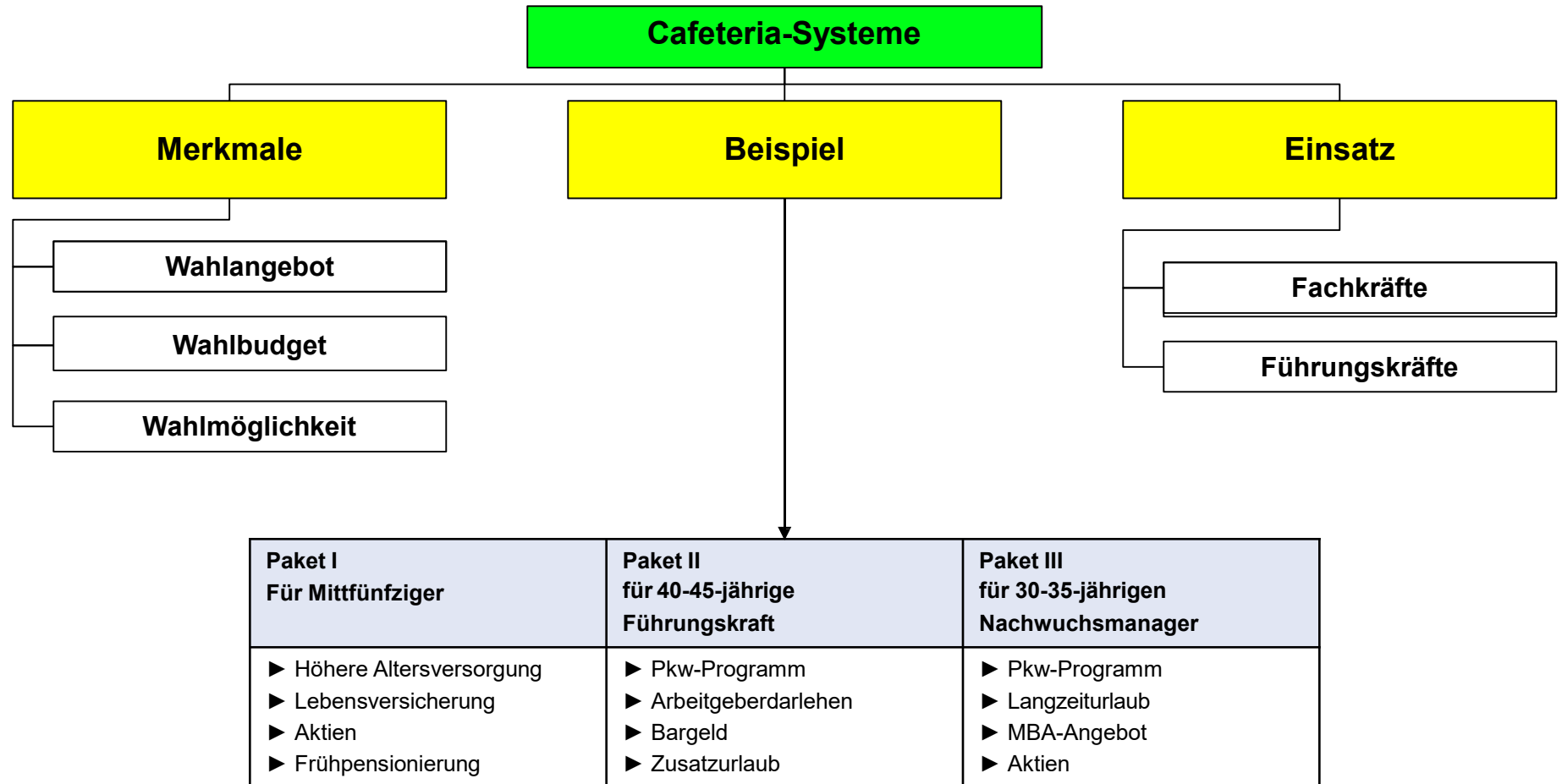
Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -



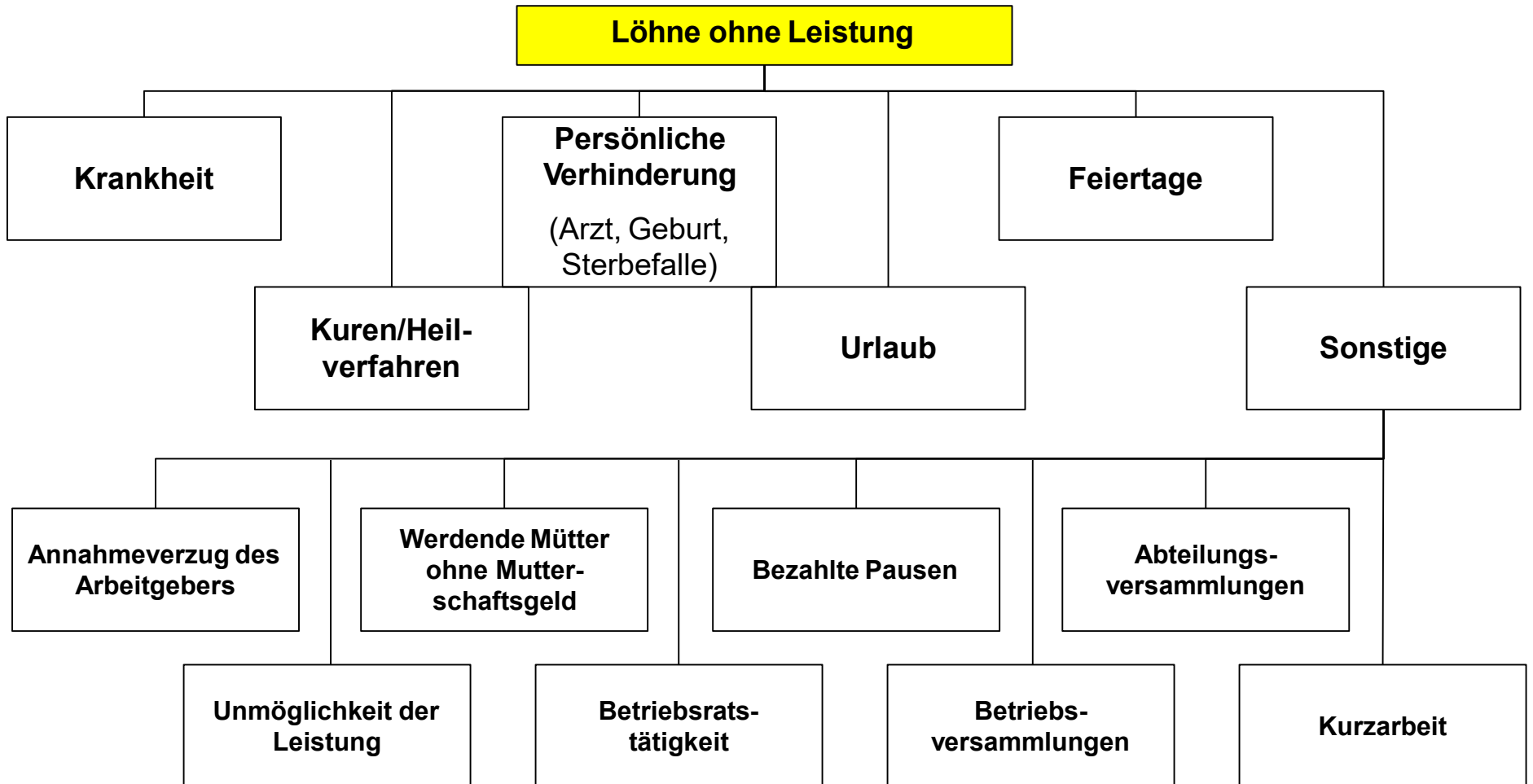
Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -



Motivation

- Anreize: Beispiel Entlohnung -

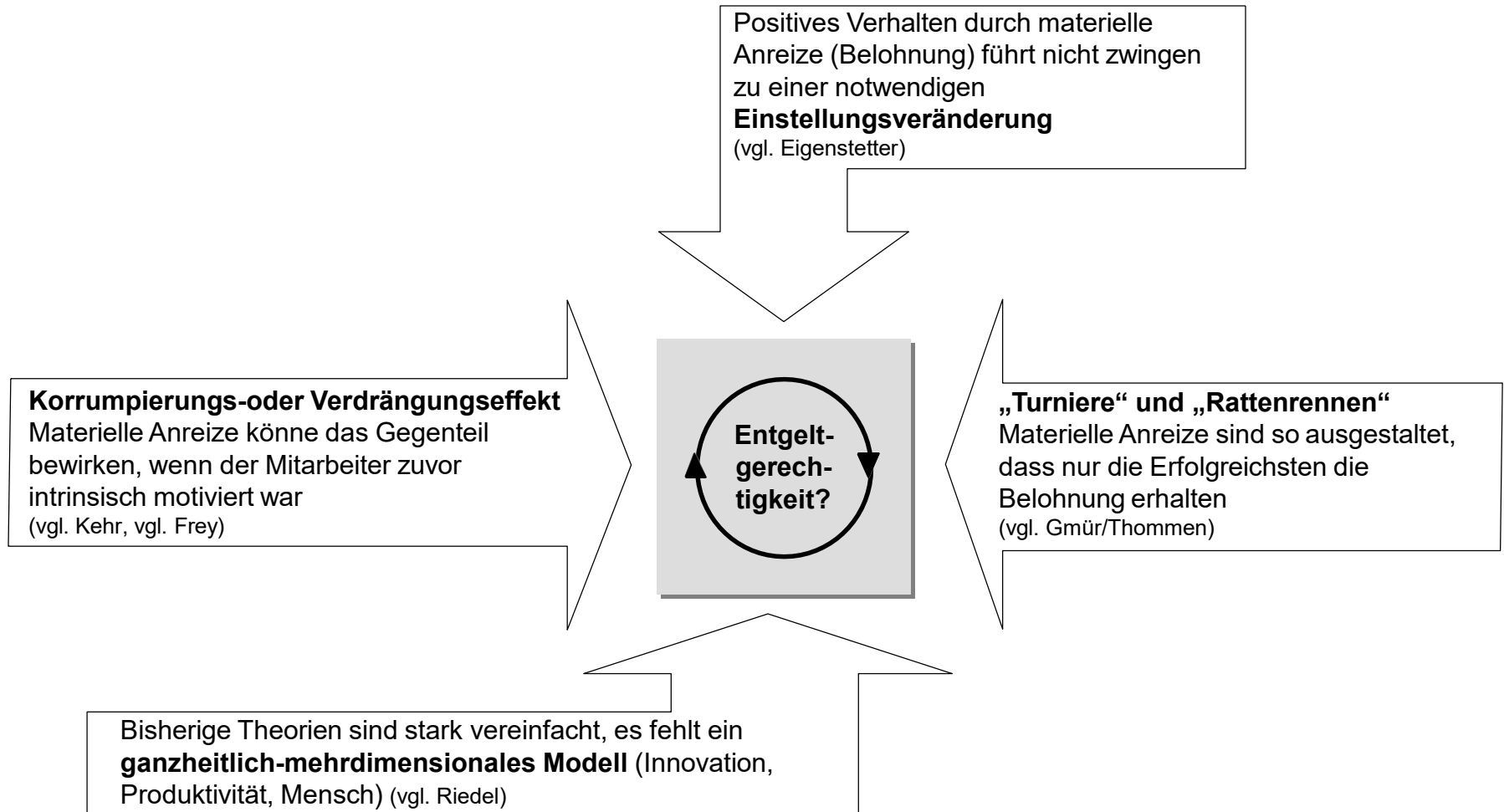


(vgl. Olfert)

© 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.)

Literatureempfehlungen

- **Arlt-Palmer, C., Werner, A.** (2019): Leadership. Bewährte und aktuelle Aspekte der Führung. Stuttgart: Kohlhammer.
- **Becker, F.** (2018). Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie, 1. Aufl. Berlin: Springer.
- **Can, S.** (2019). Leadership in Wandel. Aktuelle Trends und zukunftsweisende Führungsstile. München/Ravensburg: Science Factory by GRIN Verlag.
- **Heckhausen, J., Heckhausen, H.** (2018): Motivation und Handeln, 6. Aufl. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag GmbH.
- **Knapp, P.** (2017). Konfliktlösungs-Tools. Bonn: managerSeminare Verlag.
- **Knoblauch, J., Wöltje, H., Hausner, M.B., Kimmrich, M., Lachmann, S.** (2019). Zeitmanagement. Zürich: Haufe-Lexware.
- **Lorenz, M., Rohrschneider, U.** (2019). Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Zürich: Haufe-Lexware.
- **Mentzel, W.** (2018). Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 5. Aufl. München: DTV, Beck Juristischer Verlag.
- **Olfert, K.** (2019). Personalwirtschaft, 17. Aufl. Herne: NWB Verlag.
- **Schulz von Thun, F.** (2019): Miteinander reden, 4 Bde. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- **Uhle, T., Treier, M.** (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement, 4. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.