

# Motivation



Ihre Unterlagen zum Seminar

## Was sind Motive?

- Motive = Beweggründe für das Verhalten von Menschen
- Sie sind angeboren oder bilden sich im Rahmen der Entwicklung und Sozialisation
- Motive werden aktiviert, wenn ein Mangel bewusst wird
- Aktivierte Motive führen zu einem bestimmten Verhalten, das die Beseitigung des Mangels bzw. die Befriedigung des Bedürfnisses zum Ziel hat
- Falsche / zu hohe Erwartungen können zu Enttäuschungen führen

Motiv => Verhalten => Ziel

Beispiele für

Motive: Hunger, Durst, Schlaf, Wärme, Geborgenheit, Liebe, Sicherheit, Ansehen

Arbeitsmotive: Geld, Kontakt, Sicherheit, Geltungsstreben, Macht, Bedürfnis nach Tätigkeit

## Extrinsische / Intrinsische Motivation

Extrinsische Arbeitsmotive: werden durch die Folgen oder Begleitumstände der Tätigkeit befriedigt.

Beispiele: Geld, Konsum, Sicherheit, Geltungsdrang usw.

Intrinsische Arbeitsmotive: werden durch die Tätigkeit selbst befriedigt.

Beispiele: Bedürfnis nach Tätigkeit, Kontakt, Leistung, Macht, Sinn, Selbstverwirklichung

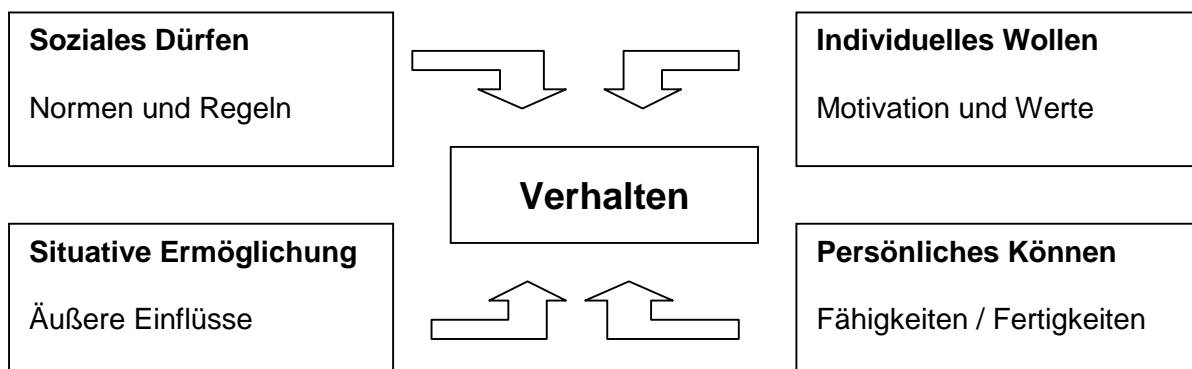
## Was ist Motivation?

- Motivation = die Gesamtheit der Antriebe (Motive) zur Verfolgung von Zielen und der Prozess, mit dem diese Antriebe aktiviert und in Handlungsenergie umgesetzt werden
- Eine Situation aktiviert Motive, die dann Verhalten auslösen
- Motivation beschäftigt sich mit dem „Warum?“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens

Motiv + Aktion = Motivation

## Wie beeinflusst Motivation das Verhalten?

Das menschliche Verhalten entsteht aus dem Zusammenspiel von 4 Faktoren/Bedingungen:



## Motivationstheorien

### 1. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzberg stellte in seinen Untersuchungen zum Thema „Motivation in der Arbeitswelt“ zwei Fragen an Arbeitnehmer:

1. In welchen Arbeitssituationen waren Sie besonders zufrieden?
2. In welchen Arbeitssituationen waren Sie besonders unzufrieden?

Er stellte fest, dass jeweils unterschiedliche Ursachen für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit genannt wurden. Daraus entwickelte Herzberg die Theorie über Hygienefaktoren und Motivatoren.

Hygienefaktoren	Motivatoren
Hygienefaktoren bauen Unzufriedenheit ab, können aber keine Zufriedenheit aufbauen; wenn sie fehlen, ist die Leistung unter normal.	Motivatoren stellen Zufriedenheit her und steigern die Leistung über Normalmaß.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenspolitik</li> <li>• Unternehmensorganisation</li> <li>• Führungsstil</li> <li>• Äußere Arbeitsbedingungen</li> <li>• Gehalt</li> <li>• Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern</li> <li>• Status</li> <li>• Arbeitssicherheit</li> <li>• Informationsfluss</li> <li>• Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Arbeitsplatzgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung</li> <li>• Anerkennung von Leistung</li> <li>• Arbeitsinhalt</li> <li>• Autonomie (Selbstbestimmung)</li> <li>• Verantwortung</li> <li>• Aufstiegsperspektiven</li> <li>• Entwicklungschancen</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Ganzheitlichkeit</li> <li>• Sinnhaftigkeit</li> </ul>

#### Anregungen aus dem Modell für die Praxis:

- Mitarbeiter motivieren mit Arbeitsinhalt statt mit Rahmenfaktoren
- Negative Aspekte der Hygienefaktoren beseitigen
- Motivatoren verbessern

## Motivationstheorien

### 2. Bedürfnispyramide nach Maslow



#### Maslows Grundannahmen:

- Motive entstehen nicht durch Sozialisation, sondern sind angeboren.
- Die Bedürfnisse des Menschen sind hierarchisch geordnet.
- Das nächsthöhere Bedürfnis wird erst aktiviert, wenn das darunter stehende befriedigt ist.
- Befriedigte Bedürfnisse dienen nicht als Motivation für verstärkte Anstrengung; sie geben aber den Anstoß dafür, dass die nächsthöhere Motivklasse verhaltenswirksam wird.

#### Anregungen aus dem Modell für die Praxis:

- Hierarchien und Bürokratie reduzieren
- Mitarbeitern mehr Handlungsspielraum und Verantwortung geben
- Mitarbeiter individuell motivieren

## Motivationstheorien

### 3. Motivationspsychologie nach Correll

#### Corrells Grundannahmen:

- Der Mensch hat 5 Grundbedürfnisse
- Sie befinden sich in dauerndem Wechsel, d.h. die Hierarchie ist veränderlich
- Jeder Mensch hat ein „Bedürfnis Nr. 1“, das am vorherrschendsten ist
- Erst wenn dieses befriedigt ist, lässt es Freiraum für das nächste Bedürfnis

<b>1 Soziale Anerkennung</b>
<b>2 Sicherheit und Geborgenheit</b>
<b>3 Vertrauen</b>
<b>4 Selbstachtung</b>
<b>5 Unabhängigkeit und Verantwortung</b>

#### Anregungen aus dem Modell für die Praxis:

- Mitarbeiter / Kunden einschätzen können
- Typgerechte Motivation anbieten
- Typgerechte Nutzenargumentation in Führung oder Verkauf

## Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit

### Welche Faktoren beeinflussen die Leistungsbereitschaft?

- Motivation (extrinsisch oder intrinsisch)
- Werte (= die Auffassung von Wünschenswerten für Einzelne oder Gruppen)

### Was ist Arbeitszufriedenheit?

- Die Einstellung zu verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation
- Eine relativ stabile andauernde Wertung betrieblicher Gegebenheiten
- Die Einstellungen entstehen im Zusammenhang mit der Befriedigung oder Frustration aktivierter Motive

### In welchem Zusammenhang stehen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft?

- These: Arbeitszufriedenheit und hohe Leistungsbereitschaft sind positiv miteinander verbunden: stimmt das eine, stimmt auch das andere, wobei Ursache und Wirkung nicht eindeutig sind.
- Beispiele:
  - Mitarbeiter A hat ein Projekt erfolgreich geleitet und ist deshalb zufrieden mit sich und seiner Arbeitssituation (Leistung => Zufriedenheit).
  - Mitarbeiter B ist sehr zufrieden mit seiner Arbeits- und Kollegensituation und deshalb bestrebt, gute Leistungen zu erbringen (Zufriedenheit => Leistung).
  - Mitarbeiter C ist sehr zufrieden mit seinem Chef und erbringt deshalb überdurchschnittlich gute Leistungen (Führungsstil => Zufriedenheit und Leistung).
- Darüber hinaus können aber auch ganz andere Kombinationen von Leistung und Zufriedenheit auftreten:
  - Hohe Zufriedenheit – geringe Leistung; hier liegt die Zufriedenheit meist nicht in der Aufgabe begründet, sondern in den Rahmenbedingungen.
  - Hohe Leistung – geringe Zufriedenheit; meist nur kurz oder begrenzt vorhanden, z.B. bei hoher Arbeitslosigkeit und Arbeitsplatzverlustangst.
  - Geringe Leistung – geringe Zufriedenheit; leider häufig anzutreffen; mögliche Ursachen: Unter-/Überforderung, schlechte Arbeitsbedingungen, mangelndes Führungsverhalten

### Die Führungskraft steht also beständig vor folgenden Fragen:

- Wie kann ich Unzufriedenheit abbauen?
- Wie kann ich Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit gleichermaßen fördern?

## Faktoren der Arbeitszufriedenheit – Wege zur Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft

### 1. Unzufriedenheit abbauen

Organisation und Leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image verbessern</li> <li>• Unternehmenspolitik transparent machen</li> <li>• Internen Informationsfluss verbessern</li> <li>• Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche koordinieren, reibungsloser/unbürokratischer gestalten</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterorientiert, ohne die Aufgabenorientierung zu vernachlässigen</li> </ul>
Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams, kleine Arbeitsgruppen bilden</li> <li>• Teambildung fördern</li> <li>• Informelle Beziehungen und Erfahrungsaustausch fördern</li> </ul>
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm, Staub, Beleuchtung, Temperatur gestalten</li> <li>• EDV, EDV-Programme störungsfrei halten</li> <li>• Büromaterial u.a. Hilfsmittel vorrätig verfügbar halten</li> </ul>
Bezahlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialen Vergleich (= relative Höhe) beachten</li> </ul>
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Modelle fördern</li> <li>• Auf Gerechtigkeit achten</li> <li>• Schicht- und Nachtarbeit sind fast immer negativ!</li> </ul>
Arbeitsplatzsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit vermeiden</li> <li>• Transparenz und Offenheit pflegen</li> <li>• Abhängig vom generellen Arbeitsmarkt</li> </ul>

### 2. Zufriedenheit fördern

Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Ziele stecken</li> <li>• Zeitnahe Rückmeldungen</li> <li>• Anerkennung und konstruktive Kritik</li> <li>• Regelmäßige Personalbeurteilungen und –gespräche</li> </ul>
Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über- und Unterforderung vermeiden</li> <li>• Herausforderungen und Reichhaltigkeit bieten</li> <li>• Selbstbestimmung und Eigenverantwortung bieten</li> <li>• Handlungsspielraum bieten / erweitern</li> </ul>
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Delegation</li> <li>• Verantwortungsspielraum an neue oder veränderte Aufgaben anpassen</li> </ul>
Aufstiegs- perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriere bieten; wenn vertikal nicht möglich, horizontal</li> <li>• Höheres Gehalt</li> <li>• Statussymbole</li> <li>• Interne Titel</li> <li>• Ausweitung des Verantwortungsbereiches</li> </ul>
Wachstums- möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachwissen vergrößern, Persönlichkeit entwickeln</li> <li>• Quaifizierungsprogramme anbieten, an künftigen Anforderungen und persönlichen Interessen orientieren</li> </ul>