



MITARBEITERMOTIVATION  
MÖGLICHKEITEN & GRENZEN –  
EINBLICKE IN DIE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

M.SC. PSYCH. DÖRTHE DEHE

TAGUNG FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE



Einblick

Psychologische Grundlagen

Verschiedene Blickwinkel (Motivationstheorien, Gerechtigkeit, Zufriedenheit, Risiko, Erlernte Hilflosigkeit, Misserfolg)

Rückzugsverhalten & innere Kündigung

Praktische Implikationen

**AGENDA**



**Start**

**amotiviert**



**sehr motiviert**

1. Erinnern Sie für Sie typische Arbeitssituationen, in denen Sie sich entweder sehr motiviert oder nicht motiviert gefühlt haben.
2. Woran haben Sie das jeweils gemerkt? Wie hat sich das angefühlt?
3. Welche Ursachen machen Sie jeweils dafür verantwortlich?

# MOTIVATION - EINSTIEG

*„Das Leben jedes Menschen ist ein nicht abreiender Strom von  
Aktivitäten.“*

*(Heckhausen)*

## PSYCHOLOGISCHE GRUNDLAGEN

A man with glasses and a blue shirt is sitting on the left, looking towards a woman on the right. The woman has long blonde hair and is wearing a dark sleeveless top. They are both looking at a silver laptop on a wooden desk. The background shows a large window with a grid pattern, letting in bright light. The overall scene is a professional meeting or collaboration.

# MITARBEITERMOTIVATION - ARBEIT

## **Die Arbeitslosenforschung zeigt:**

Ohne Arbeit fehlt eine wichtige sinn- und identitätsstiftende Funktion im Leben.

## **Die Wertewandelforschung zeigt:**

Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten.

Sinken der Zentralität von Arbeit, Steigen der Ansprüche an Arbeit steigen  
(mehr Autonomie und Partizipation).

# MITARBEITERMOTIVATION - ARBEIT

“Der Prozess, in dem ein Individuum Gruppenmitglieder beeinflusst, so dass sie inspiriert sind, ein Ziel zu verfolgen, das die Führungsperson als wichtig identifiziert hat.”

(Haslam, 2004)

*Absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation.*

*(Hoch, Wegge & Schmidt, 2009)*



# MITARBEITERMOTIVATION - FÜHRUNG

Wie kann man Menschen so beeinflussen, dass sie bestimmte Ziele anstreben und andere Handlungen bzw. Handlungsergebnisse zu vermeiden suchen?

## MITARBEITERMOTIVATION - FÜHRUNG

**Motiv** = **Disposition**, überdauernde Handlungsbereitschaft einer Person, ähnlich "Instinkt", "Trieb", "Bedürfnis" oder "Interesse".

**Motivation** = **Zustand**, aktueller Prozess, der durch die Anregung eines Motivs ausgelöst wird.

### **Intrinsische Motivation**

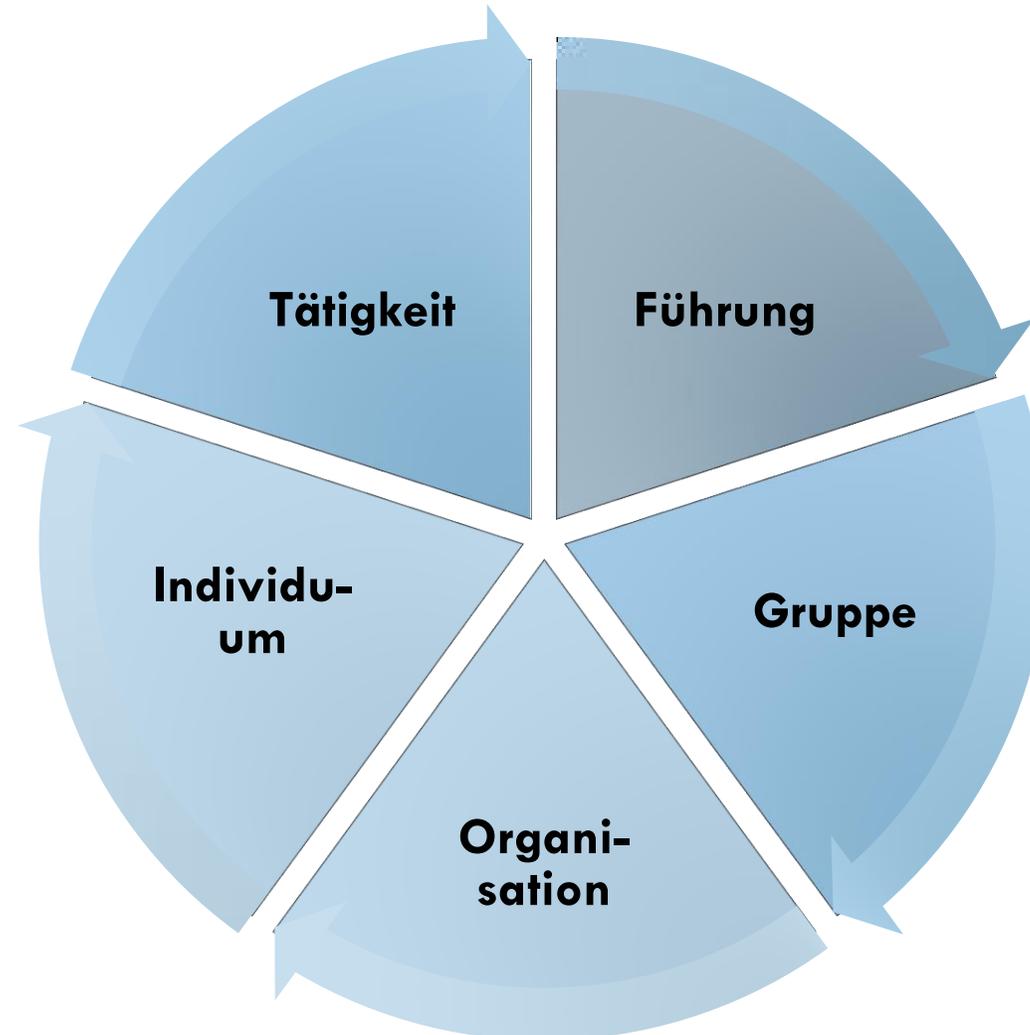
entspringt aus der Tätigkeit selbst.

### **Extrinsische Motivation**

entsteht in Erwartung positiv bewerteter Konsequenzen der Handlungsergebnisse.

## **GRUNDLEGENDE MOTIVATIONSPSYCHOLOGISCHE BEGRIFFE**

# ARBEITSMOTIVATION IST DURCH VERSCHIEDENE FAKTOREN BEDINGT...



# FÜHRUNG & INDIVIDUUM - GRUNDLEGENDE MOTIVATIONSPSYCHOLOGISCHE THEORIEN



**Maslow's  
Bedürfnis-  
pyramide  
(1943)**



**Zielsetzungs-  
theorie  
(Locke &  
Latham, 1990)**



**Selbstbestimmungstheorie  
(Deci & Ryan, 1985, 1991)**

## – MOTIVE & ARBEITS-/FÜHRUNGSVERHALTEN (MCLELLAND, 1961)

### Machtmotiv

- Empfinden eigener Stärke
- Ausüben von Kontrolle über andere
- Generell aggressiveres, dominanteres, risikoreicheres Verhalten
- Buhlen um Aufmerksamkeit

### Leistungsmotiv

- Streben nach Stolz auf die eigene Tüchtigkeit & demnach auf sich selbst
- Fortlaufende Verbesserung der persönlichen Leistung
- Messen mit anderen Personen durch Wettbewerb

### Anschluss

- Austausch mit anderen Personen, ihnen nahe sein und mit ihnen befreundet zu sein
- Soziale Integration und vollkommene Akzeptanz anderer Personen.

# FÜHRUNG & INDIVIDUUM - GRUNDLEGENDE MOTIVATIONSPSYCHOLOGISCHE THEORIEN

## **Kognitive Theorien der Zielwahl:**

### Erwartung x Wert - Modell

(Attraktivität eines Ziels und Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel zu erreichen)

bewusst  
rational

# TÄTIGKEIT – DAS FLOW MODELL DER MOTIVATION (CSIKSZENTMIHALYI, 1975)

Passung zwischen Anspruch der Aufgabe und Fähigkeitsniveau der Person

→ maximale intrinsische Motivation, Personen gehen in ihrer Arbeit auf, vergessen teilweise die Umgebung und konzentrieren sich nur auf die Arbeitsaufgabe.

## Flow-Erleben

# TÄTIGKEIT & FÜHRUNG – JOB CHARACTERISTICS MODEL (HACKHAM & OLDHAM, 1980)

## Kernmerkmale der Arbeit

- Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit
- Autonomie
- Rückmeldung

## Kritische Erlebniszustände

- Erlebte Sinnhaftigkeit
- Erlebte Verantwortlichkeit
- Kenntnis der eigenen Arbeitsergebnisse

## Folgen

- Hohe intrinsische Motivation
- Hohe Leistung
- Hohe Arbeitszufriedenheit
- Geringer Absentismus
- Geringe Fluktuation

# FÜHRUNG & INDIVIDUUM

## - EQUITY-THEORIE (ADAMS, 1965)



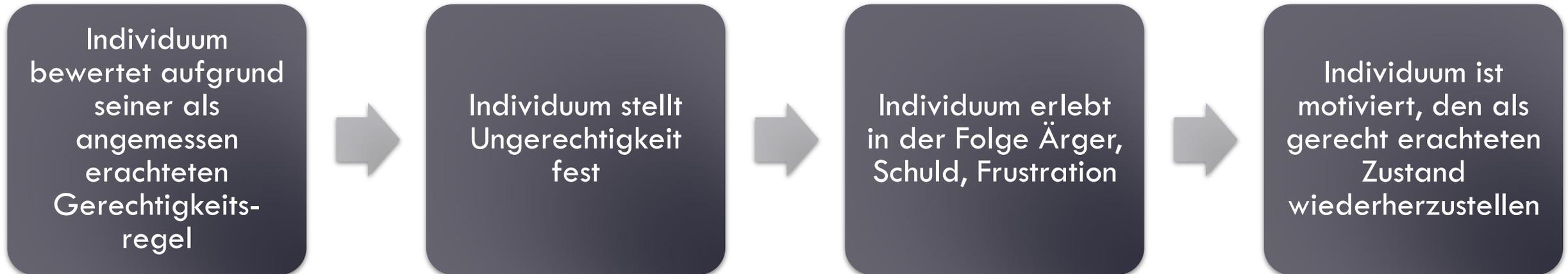
**Ausgangspunkt:**  
*Soziale Vergleichsprozesse*

**Grundannahme:**  
*Generelles Bedürfnis nach Ausgeglichenheit  
sozialer Beziehungen*

**Problem:**  
*Verfügbarkeitsheuristik*

# FÜHRUNG & INDIVIDUUM

## - EQUITY-THEORIE (ADAMS, 1965)



# FÜHRUNG & INDIVIDUUM

## - EQUITY-THEORIE (ADAMS, 1965)

### 5 Strategien:

1. Verändere Deinen Einsatz.
2. Bewerte Deinen oder den Einsatz des Anderen um.
3. Bringe B dazu, seinen Einsatz/Ertrag zu verändern.
4. Wechsele die Vergleichsperson/-dimension.
5. Verlasse das Feld.

# FÜHRUNG & INDIVIDUUM

## - EQUITY-THEORIE (ADAMS, 1965)

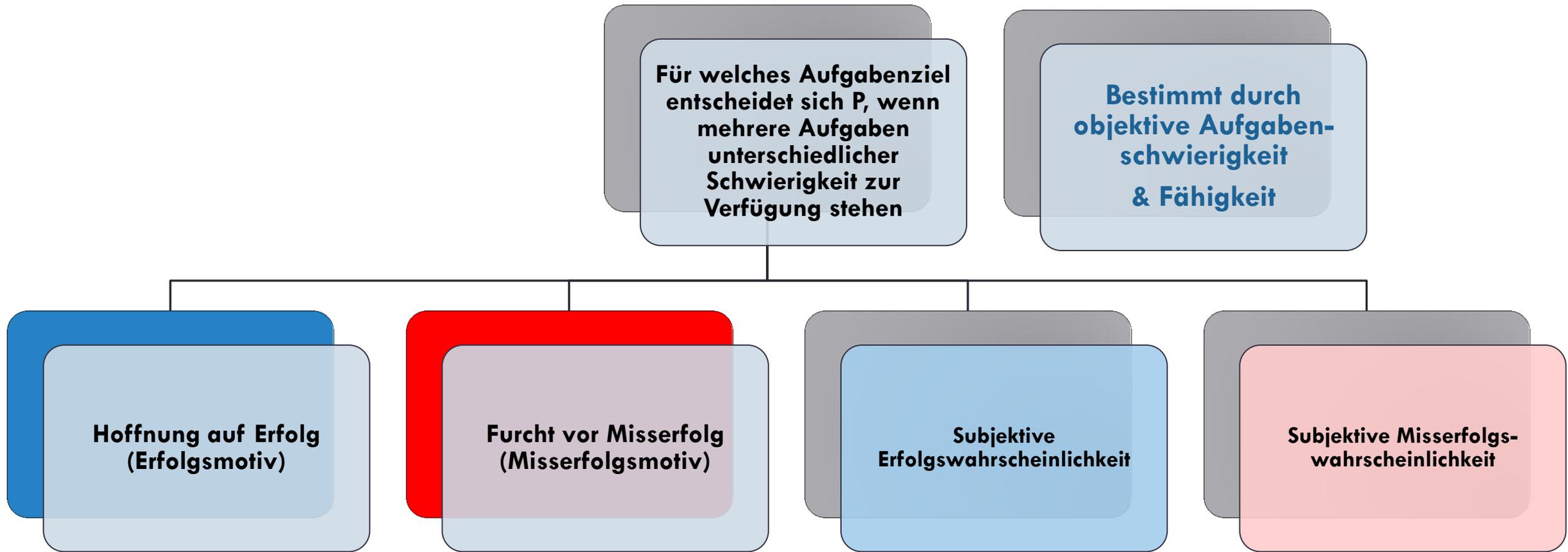
**1. distributive** (wahrgenommenes Verhältnis zw.  
eigenem Ertrag & eigenem Einsatz  
im Vergleich zu anderen Personen)

**2. prozedurale** (Art & Weise des Vorgehens)

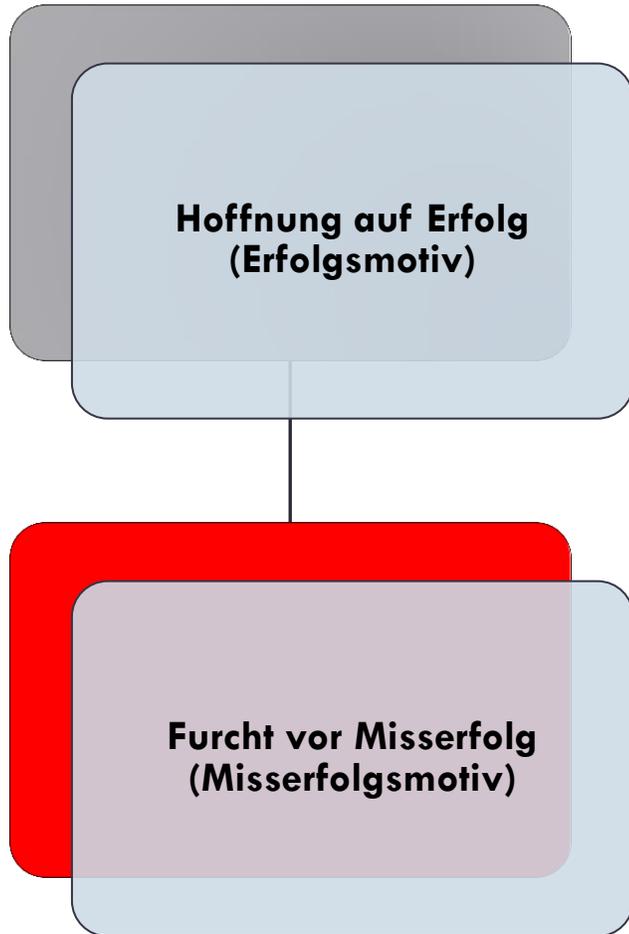
**3. interaktionale** (Art & Weise des Umgangs)



# TÄTIGKEIT & INDIVIDUUM - RISIKOWAHLMODELL (ATKINSON, 1957)



# TÄTIGKEIT & INDIVIDUUM - RISIKOWAHLMODELL (ATKINSON, 1957)



Bei einem Erfolg ist der Stolz um so größer,  
je schwieriger die Aufgabe war.

Bei einem Misserfolg ist die Scham um so größer,  
je leichter die Aufgabe war.

Ist das Erfolgsmotiv höher als Misserfolgsmotiv,  
wählen Personen eher mittelschwere Aufgaben.

Ist Misserfolgsmotiv höher als Erfolgsmotiv, werden eher  
leichtere Aufgaben als mittelschwere gewählt und die  
Leistungsmotivation geht gen 0.

## TÄTIGKEIT & INDIVIDUUM - RISIKOWAHLMODELL (ATKINSON, 1957)

## **Aufgabenerfüllung durch eine Gruppe:**

Einzelne Gruppenmitglieder verfolgen aufgabengemäße Ziele

+

führen zielgerichtete individuelle Handlungen aus

+

müssen diese auch aufeinander abstimmen

+

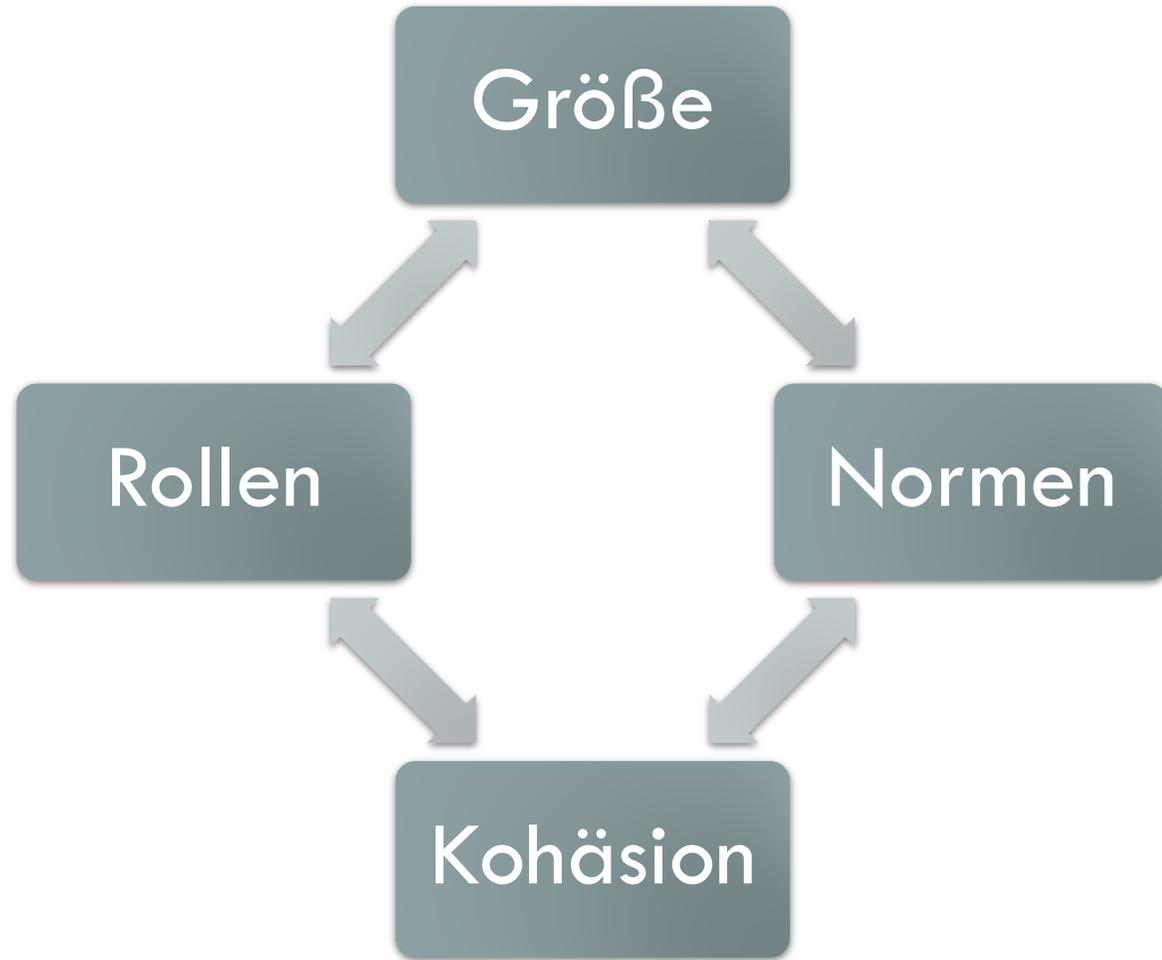
bedienen sich dabei sozial interaktiver Methoden der Kommunikation und  
Kooperation.

**FÜHRUNG & GRUPPE**  
**— KOLLEKTIVES HANDELN**

1. *Aufgabenstruktur*: Was muss wann getan werden?
2. *Gruppenstruktur*: Wer hat welche soziale Beziehung zu wem?
3. *Informationsverarbeitung*: Wie werden aufgabenrelevante Informationen vom Einzelnen verarbeitet und innerhalb der Gruppe vermittelt?
4. *Tätigkeitsausführung*: Wie werden die verschiedenen Tätigkeiten vom Einzelnen ausgeführt und innerhalb der Gruppe koordiniert?

## FÜHRUNG & GRUPPE

### — KOLLEKTIVES HANDELN (VON CRANACH, 1986)



## FÜHRUNG & GRUPPE – KOLLEKTIVES HANDELN

**Soziales Faulenzen (social loafing)** : Es wird kein persönlicher Gewinn erwartet, der in einem motivierenden Verhältnis zum individuellen Aufwand stünde (Latané, Williams & Harkins, 1979) bzw. es besteht keine persönliche Verantwortlichkeit für das Gruppenergebnis (Weldon & Gargano, 1988).

**Trittbrettfahren (free riding)**: Zwischen individueller Leistung und Gruppenerfolg besteht kein Zusammenhang (Kerr & Bruun, 1983; Harkins & Szymanski, 1989).

**Gimpel-Effekt (engl. sucker effect)**: Es wird vermutet, Partner zu haben, die die eigene Bereitschaft, einen Beitrag zu leisten, ausnutzen, folglich sinkt die eigene Anstrengungsbereitschaft (Kerr, 1983; Kerr & Bruun, 1983).

**Performance matching**: Angleichen von individuellen Leistungen an (zu niedrige) normative Leistungsstandards. (Stroebe, Diehl & Abakoumkin, 1996).

## FÜHRUNG & GRUPPE – PROZESSVERLUSTE

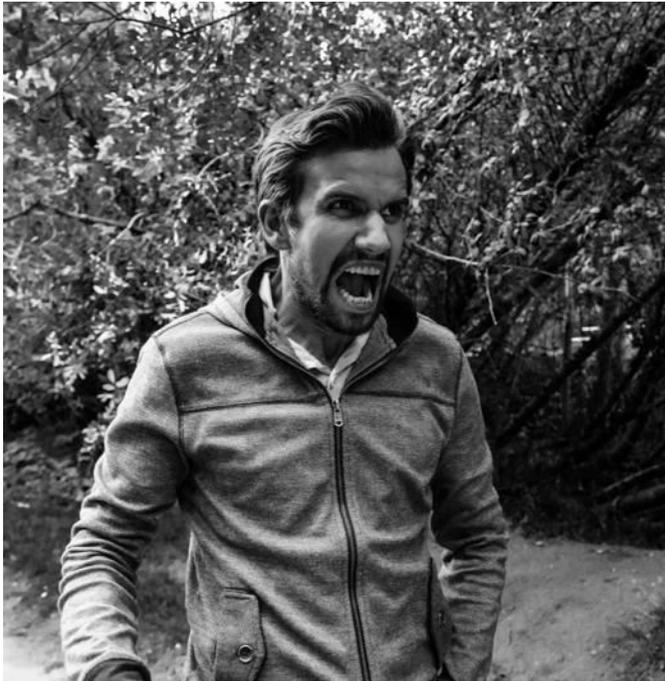
**Köhler-Effekt**, vgl. Witte, 1989: In Dyaden strengt sich der jeweils moderat leistungsschwächere Partner stärker an als bei Einzelarbeit.

**Soziale Kompensation** (Williams & Karau, 1991): Das moderat leistungsstärkere Gruppenmitglied unternimmt besondere Anstrengungen im sozialen Kontext besondere Anstrengungen, um (unverschuldet) schlechtere Leistungen des Partners zu kompensieren.

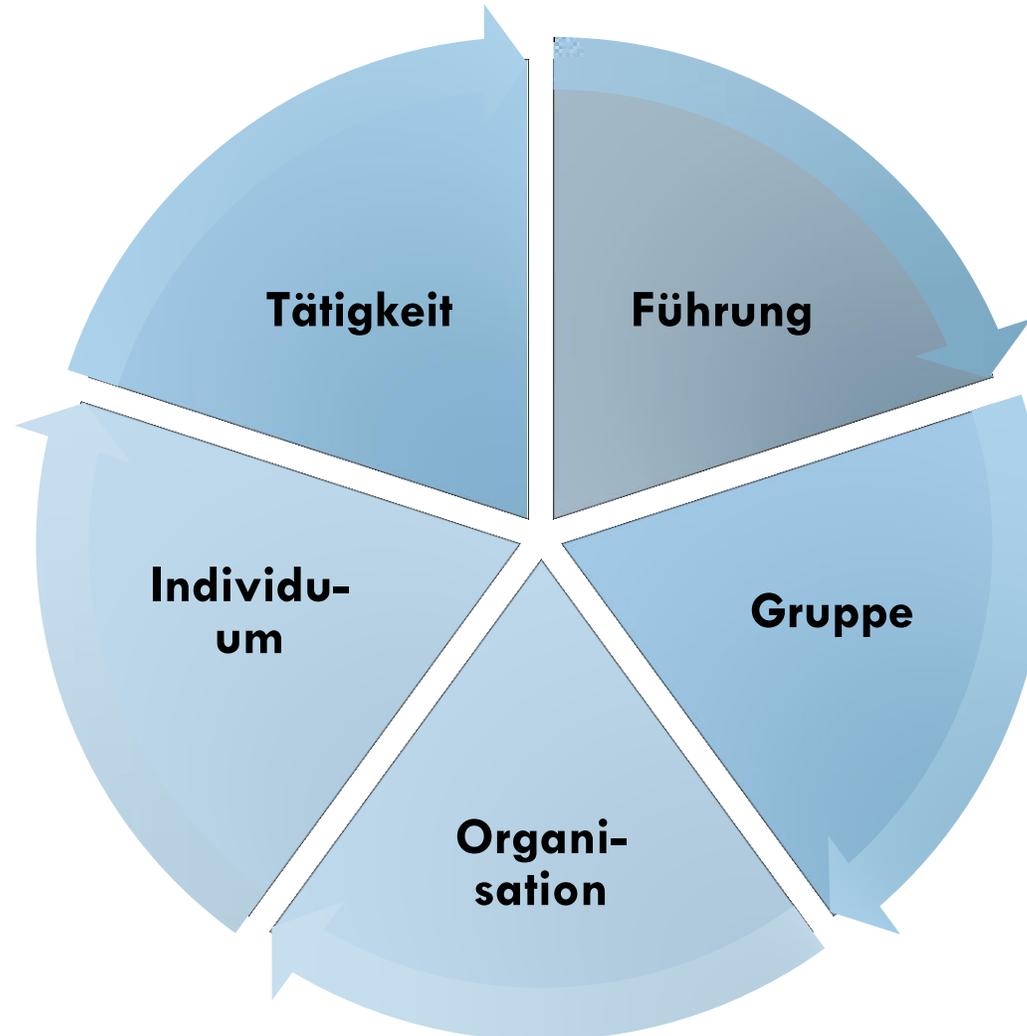
**Sozialer Wettbewerb** (Stroebe, Diehl & Abakoumkin, 1996): Wenn in etwa gleich leistungsstarke Individuen in Wettstreit treten.

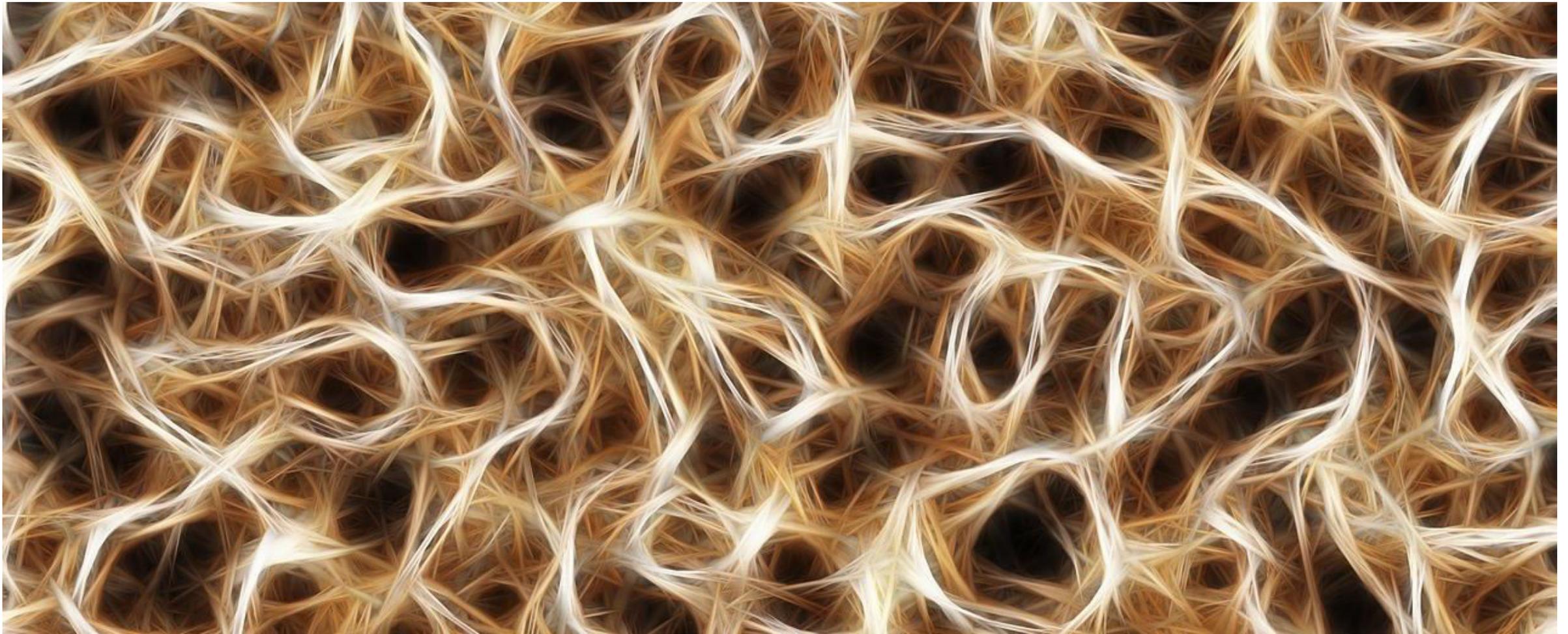
## FÜHRUNG & GRUPPE — PROZESSGEWINNE & -VERLUSTE

# GRENZEN



# ARBEITSMOTIVATION IST DURCH VERSCHIEDENE FAKTOREN BEDINGT...





## **INDIVIDUUM - ERLERNT E HILFLOSIGKEIT** (SELIGMAN, 1975, 1979)

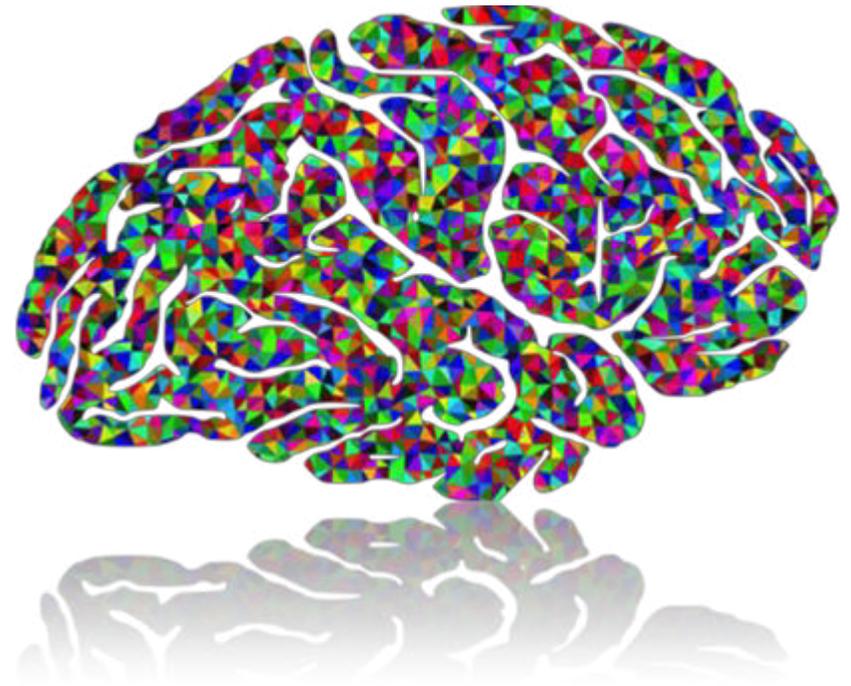
# MITTELPUNKT DER THEORIE ERLEARNTER HILFLOSIGKEIT

Gehäufte Misserfolge/Rückschläge.

Erwartungskonzept als Überzeugung, dass eigenes Handeln nicht zu erfolgreichem Ende führt.

Folge: Geringe Ausdauer, schlechte Leistung.

Besonders nachteilig, wenn internale, stabile Ursachen verantwortlich gemacht werden.



# RÜCKZUGSVERHALTEN (JOHNS, 2001) & INNERE KÜNDIGUNG



1. Leistungszurückhaltung
2. Absichtliches Fernbleiben ohne legitimen Grund („Blaumachen“)
3. Unpünktlichkeit
4. Wechselabsicht
5. Verlassen der Organisation

## RÜCKZUGSVERHALTEN (JOHNS, 2001) & INNERE KÜNDIGUNG - **GERECHTIGKEIT**

Kein einseitiges, passives Verhalten, sondern im Kontext wahrgenommener Gerechtigkeit und sozialer Austauschprozesse:

- Ungerechtigkeit fördert Absentismus
- in Feld- wie Laborstudien hohe Korrelationen zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und Arbeitsleistung (kaum Korrelationen mit distributiver & interaktionaler Gerechtigkeit)

# RÜCKZUGSVERHALTEN (JOHNS, 2001) & INNERE KÜNDIGUNG - **COMMITMENT**

## Affektives Commitment

- Emotionale Bindung an Organisation
- Organisation hat große persönliche Bedeutung für MA

## Normatives Commitment

- Organisationswerte werden akzeptiert
- Erlebte Verpflichtung wegen Investitionen der Organisation, aus moralischen und ethischen Gründen

## Kalkulatorisches Commitment

- Hohe Wechselkosten bei Verlassen
- Rationale Ebene

wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation korreliert negativ mit Absentismus

Gefühl wechselseitiger Verpflichtung mindert Kündigungsabsichten

# NACH ALLEDER...

...stellen Sie sich vor, Sie sind EigentümerIn ein kleines Handwerksunternehmens mit 5 Leuten und benötigen jede/n Einzelne/n ihrer MitarbeiterInnen.

Es gibt keinen Personalnachschub.

Sie haben kein Budget für eine Gehaltserhöhung der MitarbeiterInnen.

Sie haben volle Terminbücher, es gibt viel Arbeit.

Wie würden Sie die Motivation Ihrer MitarbeiterInnen unterstützen?



## PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

1. Für hohe Passung zwischen persönlichen Interessen & beruflicher Aufgabenstellung sorgen.
2. Erhöhung von Zielwertigkeiten durch immaterielle Belohnungen, positive soziale Arbeitskontexte..., so dass basale psychologische Grundbedürfnisse befriedigt werden.
3. Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – Feedback, soziale Unterstützung, sinnvolle Begründungen für bestimmte Tätigkeiten, Offenheit, Verständnis.
4. Für Partizipation sorgen.
5. Realistisches Selbstvertrauen stärken.
6. Lernorientierung statt Leistungsorientierung - führt zu höherer Selbstwirksamkeit, besserer Motivation, besseren Leistungen.
7. Während des Zielverlaufs positive Resultate statt negative hervorheben, um promotion statt prevention focus zu unterstützen.
8. Hervorheben, wieviel schon geschafft wurde, statt was noch fehlt → erhöht die Zielbindung.
9. Selbstmotivierung & Selbstregulation der MitarbeiterInnen trainieren (lassen).
10. Gelegenheit zum Auftanken geben (Pausen, Sport...).

## PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN



**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**