

Motivation - Einführung

Begriffsbestimmung, Modelle, offene Fragen

S 12690 - 14.04.2008

Dr. Ulrike Schraps

Begriffsbestimmung Motivation

Motiv: Beweggrund, Antrieb, Ursache, Leitgedanke

Duden, Das Fremdwörterbuch, 2007

Motivation: Gesamtheit der intrapsychischen Beweggründe, die Qualität, Richtung, Intensität und Dauer von Handlungen bestimmen
Neuberger, 2002

Arbeitsmotivation: Kräfte, die Menschen dazu bewegen, Energie in eine Aufgabe oder Arbeit zu investieren, eine Arbeit aufzunehmen, jeden Tag am Arbeitsplatz zu erscheinen, gewisse Leistungen zu vollbringen und an der Fertigstellung einer Aufgabe mit Initiative und Interesse zu arbeiten.

Weinert, 1998

Ü1: Was hat Sie motiviert, dieses Seminar zu belegen?

Ü2: Woran merken Sie, dass jemand (un-)motiviert ist? 2

Dynamik der Motivation

Person

Wollen

(Werte, Wünsche, Bedürfnisse)

Können

(Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen)

Situation

Regeln u. Normen

(soziales Dürfen)

äußere Bedingungen

(förderlich, hinderlich)

Wechselwirkungen

Motivation – offene Fragen

Wer und was motiviert wen wie und warum?

Person

Intrinsisch

„innerer Antrieb“

Angeborene Motive?

Bewusste Zugänglichkeit?

Verdrängung sozial

unerwünschter Motive?

Kurz- und langfristige Motive?

Geschlechterunterschiede?

Entwicklungsspezifisch?

Situation

Extrinsisch

„äußere Anreize“

Ziel: Mitarbeiter über die
Beeinflussung der Motive
zu mehr Leistung anzuregen

Fremdeinschätzung der Motive?

Motivaktivierung? Wie geht das?

Veränderung der Motivstruktur?

Vorbild-Wirkung?

Manipulation der Mitarbeiter?

Ü3: Was motiviert Sie bei der Arbeit, beim Studium?

Motivation – Modelle

Modellvorstellungen zur Motivation (1) Comelli & Rosenstiel, 2003

Prägung von Motiven

Angeborene (primäre) Motive (Durst, Hunger, Bewegung)



Umweltspezifische Bedürfnisbefriedigung (Wasser, Cola, Tee)



Entstehendes kulturspezifisches Motiv (Bedürfnis nach s.o.)

Veränderbarkeit von Motivation

Extrinsische Motivation (Anweisung, Kontrolle, Belohnung)



Anstrengungsbereitschaft und Leistung (Arbeit als Mittel zum Zweck)



Zufriedenheit und Stolz über eigene Leistungen (Arbeit als Selbstzweck)
= intrinsische Motivation

Motivation – Modelle

Modellvorstellungen zur Motivation (2) Comelli & Rosenstiel, 2003

Motivierung unterstellter Mitarbeiter durch Anreize (Führungskräfte)

Ziel 1: Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Ziel 2: Höhere Leistung der Mitarbeiter

Ziel 3: höhere Produktivität (Erhöhung von: Umsatz, Absatz, Gewinn, Qualität)

Ziel 4: höhere Mitarbeiterzufriedenheit (bei Zielerreichung)
=> Stabilisierung der gesteigerten Motivation

Motivation & Arbeitszufriedenheit

Comelli & Rosenstiel, 2003

Ist-Wert (objektive Merkmale des Arbeitsplatzes)

Soll-Wert (subjektive Erwartungen an den Arbeitsplatz)

Kongruenz = Zufriedenheit

Diskrepanz = Unzufriedenheit

Reaktionsmöglichkeiten auf Diskrepanz (Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975)

Erhöhung des Anspruchsniveaus	=> progressive Az	➔ + M
Senkung des Anspruchsniveaus	=> resignative Az	➔ - M
Aufrechterhaltung des Niveaus	=> stabilisierte Az	➔ - M
	=> Pseudo-Az	➔ - M
	=> konstruktive Az	➔ + M
	=> fixierte Az	➔ - M

Wer zufrieden ist, leistet mehr? oder:

Wer zufrieden ist, wird satt und faul und tut nichts mehr?

Motivation & Arbeitszufriedenheit

Comelli & Rosenstiel, 2003

Faktoren der Arbeitszufriedenheit

- Unternehmen (Produkte, Ansehen, Prestige, Kultur)
- Kooperation (Abteilung, Team, direkte Kollegen)
- Rahmenbedingungen (Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsmittel)
- Bezahlung, Sozialleistungen
- Aufstiegs- und Karrierechancen, Aus- und Weiterbildung
- Arbeitsplatzsicherheit

Arbeits(un)zufriedenheit: komplexes Phänomen, entwickelt sich langfristig und bleibt relativ stabil

Keine einfachen und verallgemeinerungsfähigen Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft)

Motivation & Strukturwandel der Arbeit

Wer oder was motiviert den „Arbeitskraftunternehmer“?

Individualebene

Selbstkontrolle, Selbstorganisation, Selbststrationalisierung,
Eigenverantwortung für Employability

Ebene der Abteilungen, Teams

Kooperation in Projekten, interne Konkurrenzverhältnisse

Unternehmensebene

- indirekte Steuerung u. Kontrolle der Mitarbeiter über Kennzahlen
- Unterteilung in stabile Kern- u. flexible Randbeschäftigtengruppen
- Verteilungskämpfe durch globalen Wettbewerb
- Standortdiskussionen – Flexibilisierung, Outsourcing