

# 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