

Managementtechnik V:
Exkurs Motivation & Systematisierung von
Anreizen mittels Herzbergs-Zwei Faktoren-
Theorie (einschließlich Studienergebnisse
Generation Z 2019)

Definition: Motivation & Motiv

Motivation wird in der Motivationspsychologie als ein in viele Komponenten aufgegliedertes hypothetisches Konstrukt definiert, welches zur Erklärung von zielgerichtetem menschlichen Handeln dient. Dorsch et al. (1998) beschreiben Motivation als **„Annahmen über aktivierende und richtunggebende Vorgänge, die für die Auswahl und Stärke der Aktualisierung von Verhaltenstendenzen bestimmend sind“**.

Dorsch et al. (1994), S. 491.

In der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff des Motivs oftmals mit dem Begriff des Bedürfnisses gleichgesetzt. Nach Legewie/Ehlers (2000) ist ein Motiv **„der Zustand, von dem das motivierte Verhalten seinen Ausgang nimmt“** und bestimmte zielgerichtete Verhaltensweisen aktiviert. Laut Heckhausen (1989) dient die Ausprägung von Motiven als wesentliche Erklärung für die Konsistenz des individuellen Verhaltens. **„Motive werden dabei als überdauernde Dispositionen aufgefasst“** und **„jedes einzelne Motiv umfaßt eine definierte Inhaltsklasse von Handlungszielen (angestrebten Folgen des eigenen Handelns)“**.

Legewie/Ehlers (2002), S. 205; Heckhausen (1989), S. 9.

Ausgewählte, besonders herausgestellte Bedürfnisse nach H.A. Murray (1938)

- Leistungsmotiv (etwas Schwieriges meistern);
- Anerkennung (für das eigene Selbstwertgefühl, um eigene Identität zu finden; gibt Sicherheit);
- Anschlussbedürfnis (sich mit jemandem verbinden, um Unsicherheiten zu reduzieren);
- Aggressionsbedürfnis (kämpfen; angreifen);
- Autonomiestreben (frei werden, Beschränkungen abwerfen; aus einer Beengung ausbrechen = Reaktanz; auch als Spezialfall der Frustration zu sehen);
- Machtbedürfnis (auf Personen oder Ereignisse Einfluss nehmen);
- Unterordnungsbedürfnis (Unrecht einstecken; Vorwürfe, Kritik, Strafe hinnehmen);
- Ordnungsstreben (Dinge in Ordnung bringen; Übersicht, Präzision; gutes Aussehen)
- Spielbedürfnis (um des Spasses willen handeln; Scherze machen)

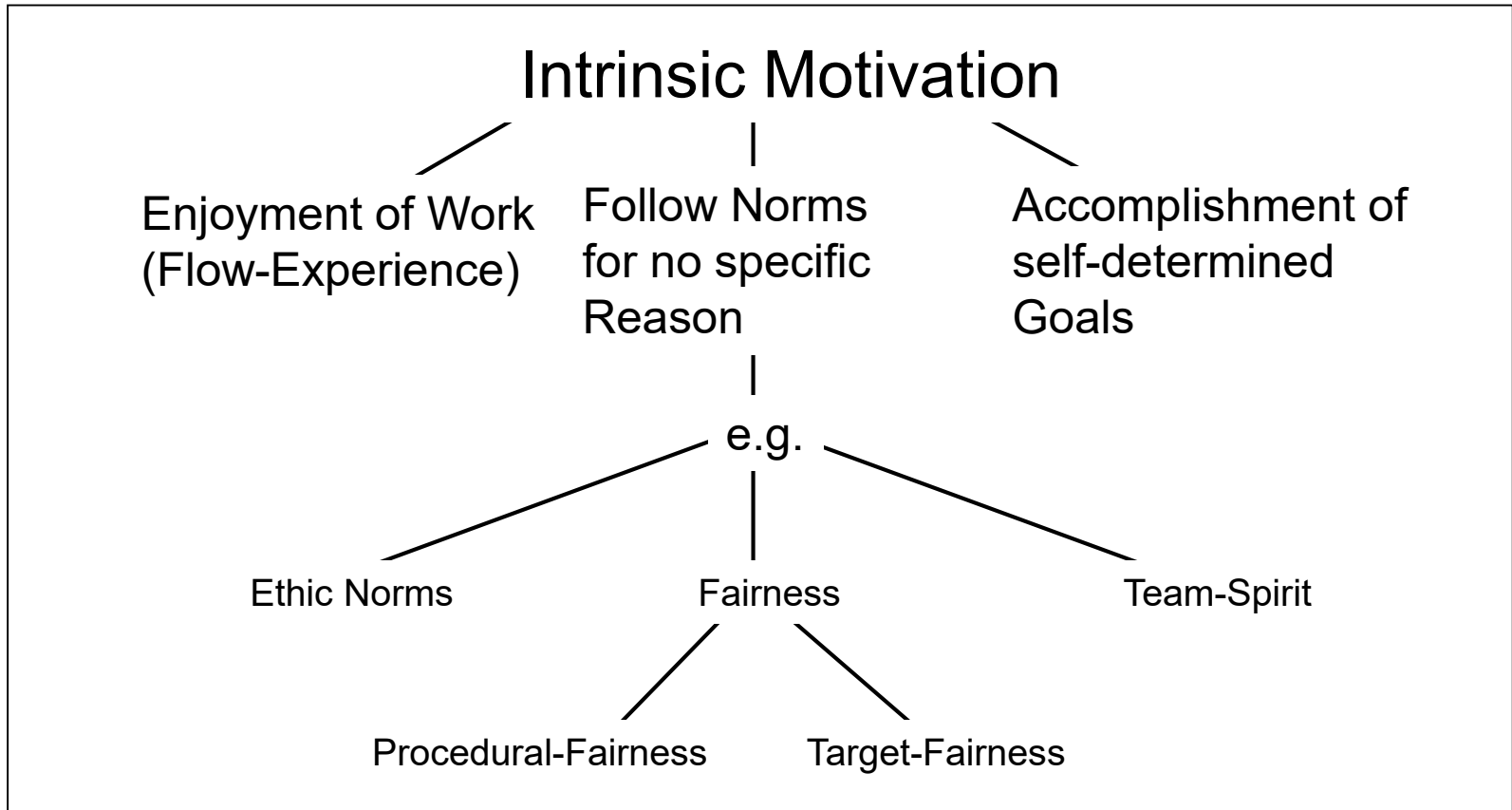
Anreize

Anreize stellen laut dem Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie innerhalb der Umwelt-Variable wesentliche Situationsmerkmale für die Aktivierung der Motive dar. Die Funktion von Anreizen findet sich diesbezüglich auch in verschiedenen Definitionsansätzen wieder. Für Vollmeyer (2005) – mit Verweis auf die Arbeiten von Lewin (1942) – werden „**Situationsmerkmale, die zu einem bestimmten Motiv passen**“, als Anreize bezeichnet.

Vollmeyer (2005), S. 11.

Als **extrinsische Anreize** können im Rahmen der Organisationspsychologie diejenigen Einflüsse bezeichnet werden, die durch die Organisation von außen auf ein Individuum einwirken. Ziel dieser Anreize ist die Erhöhung und Sicherstellung von Zufriedenheit und Arbeitsleistung. **Intrinsische Anreize** sind diejenigen Einflüsse, die sich auf die Tätigkeit selbst beziehen und zum Aufbau von Motivation im Individuum beitragen.

Intrinsic Motivation



Source: Frey, B. S. / Osterloh, M. (2000): Managing Motivation, Wiesbaden: Gabler, p. 25.

Exkurs: Flow- Erlebnis (Intrinsische Motivation)

Definition:

„Die Befriedigung der Neugier. Es ist die Triebfeder, die uns zu der Anstrengung antreibt, mit der wir Unbekanntes in Bekanntes umwandeln. Das Flow Erlebnis ist die erste Triebfeder für Leistung. Immer dann, wenn wir bei unserer Arbeit angetrieben von Neugier etwas Neues entdecken, sind wir motiviert und diese Arbeit wird nicht als Last, sondern als Lust empfunden.“

Quelle: Bohinc (2012), S. 117.

Exkurs: Flow- Erlebnis

(Merkmale Flow- Erlebnis)

„Alles geht leicht: Mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand wird eine große Wirkung erzielt. Das Flow-Erlebnis strengt nicht an. Im Vergleich zur Aufgabe ist die Anstrengung gering, die man zu ihrer Bewältigung braucht.

Es läuft von selbst: Es ist kein bewusstes Handeln mehr, sondern das Handeln findet ohne Denken statt. Das Flow-Erlebnis hört auf, wenn man anfängt, daran zu denken.“

„Man vergisst die Zeit: Der Bezug zur Zeit ist aufgehoben. Im Mittelpunkt steht die Tätigkeit, alles andere um einen herum verschwindet.

Empfindung absoluter Sicherheit: Das Flow-Erlebnis ist von einem Gefühl begleitet, dass alles gut wird. Einem Gefühl absoluten Vertrauens, der Freude und Harmonie.“

„Potentiale können sich entfalten: Alles, was man kann, entfaltet sich. Es besteht eine große Chance, dass man hohe Leistung und Kreativität erreichen kann.“

Intrinsische Motivation

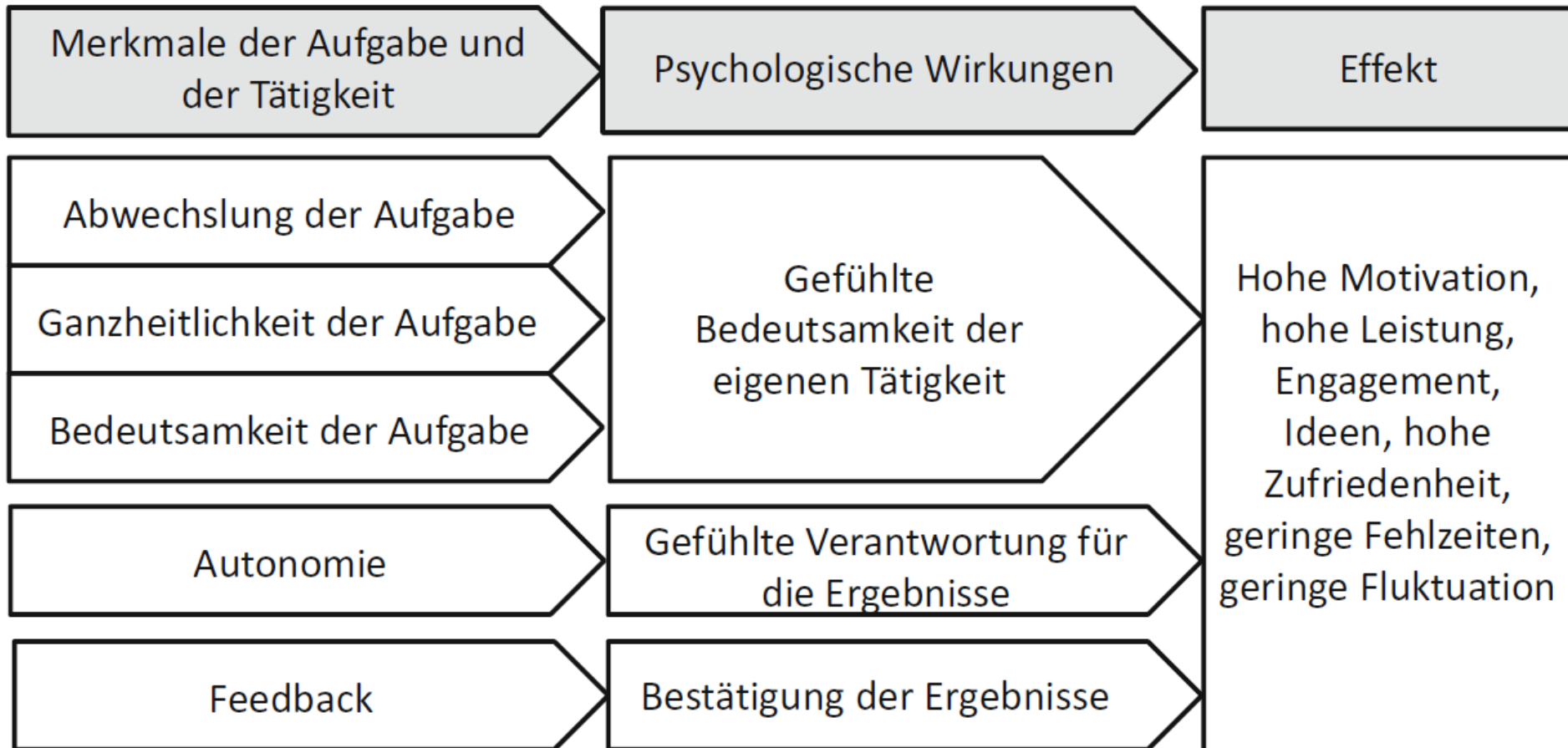


Abb. 8.3 Instrumente zur Förderung intrinsischer Motivation (Eigene Darstellung nach Nerdinger et al. 2008, S. 431)

> Motivationstheorien

Motivationstheorien

Definition:
Motivation heißt, das eigene Verhalten
an bestimmten Zielen auszurichten

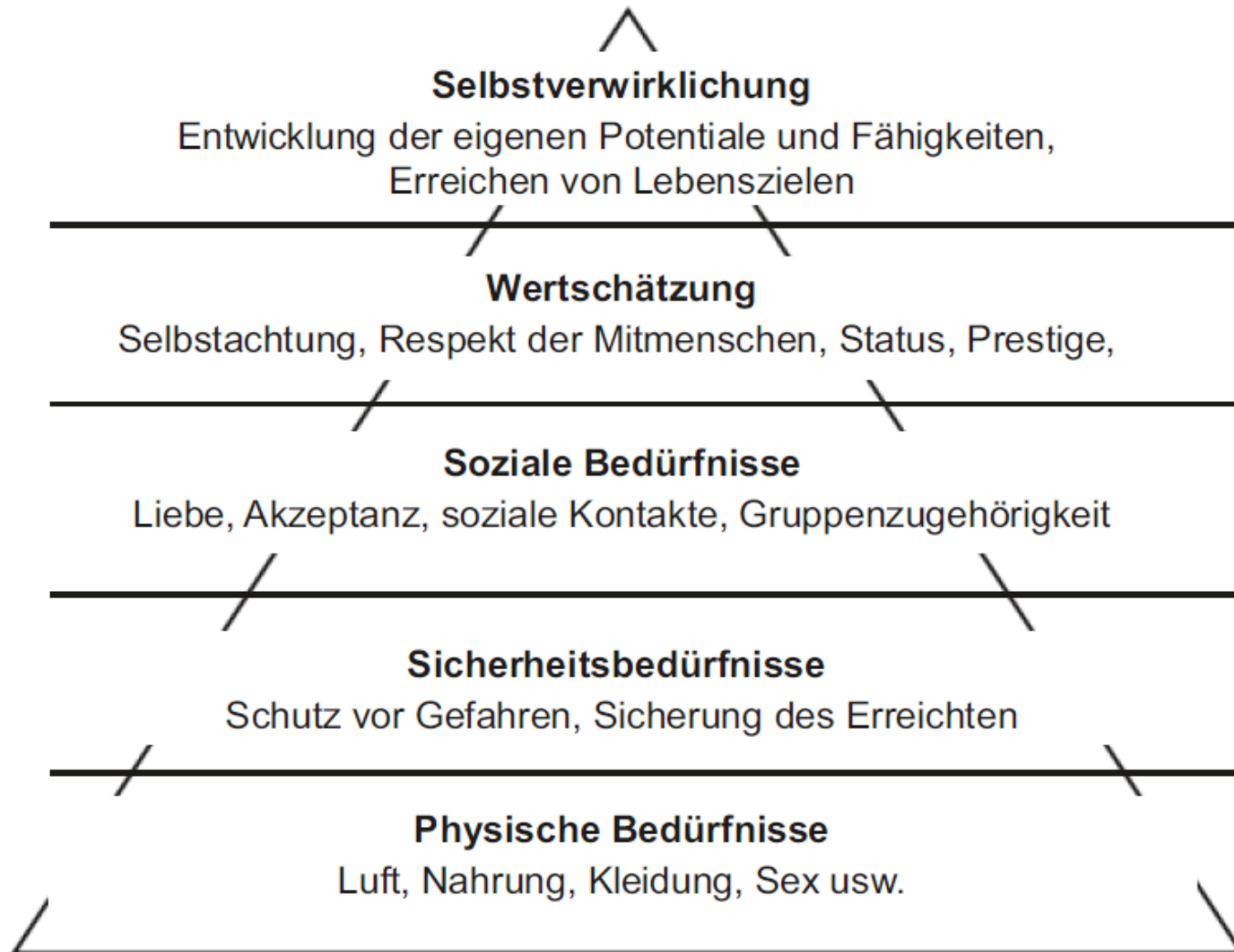
1. Inhaltstheorie

- Motivationspyramide
nach MASLOW
- „Motivatoren“ und
„Hygienefaktoren“ nach
HERZBERG

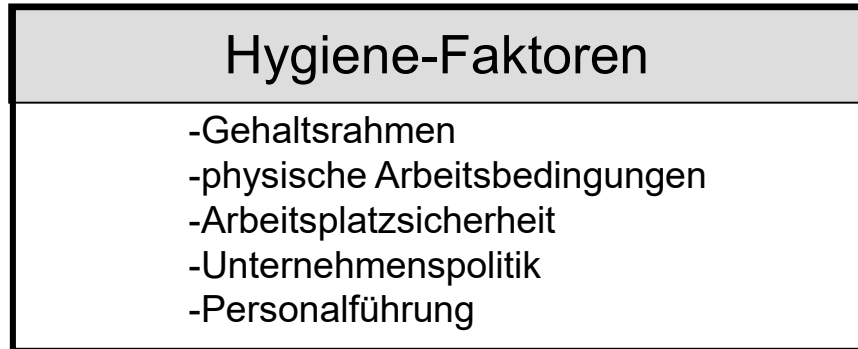
2. Prozeßtheorien

- Analyse des Motivations-
prozesses unter
Berücksichtigung der
Erwartungshaltung
nach PORTER/ LAWLER
- Equity-Theorien u.a.
nach VROOM/ YETTON

Maslow „Bedürfnispyramide“



Zwei-Faktoren-Theorie Herzberg (1959)

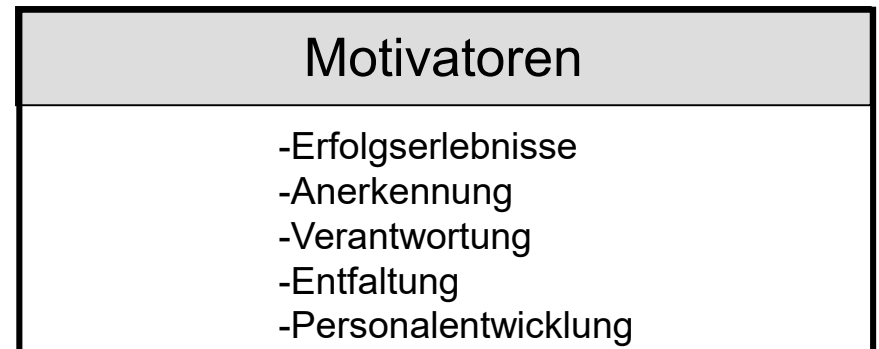


bauen Arbeitsunzufriedenheit ab



führt zur Arbeitsunzufriedenheit,
wenn nicht vorhanden

können per se keine Arbeits-
zufriedenheit bewirken



bewirken Arbeitszufriedenheit

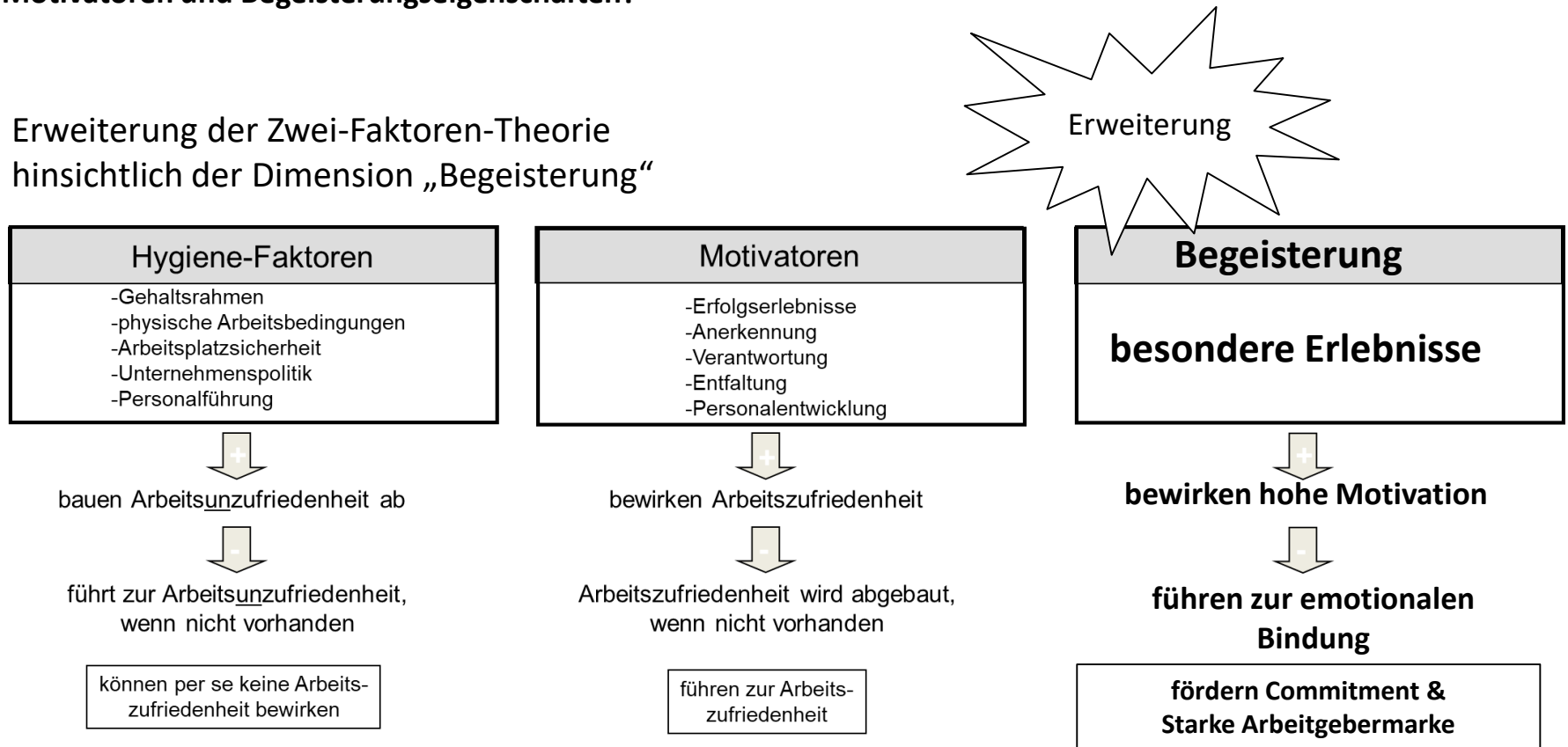


Arbeitszufriedenheit wird abgebaut,
wenn nicht vorhanden

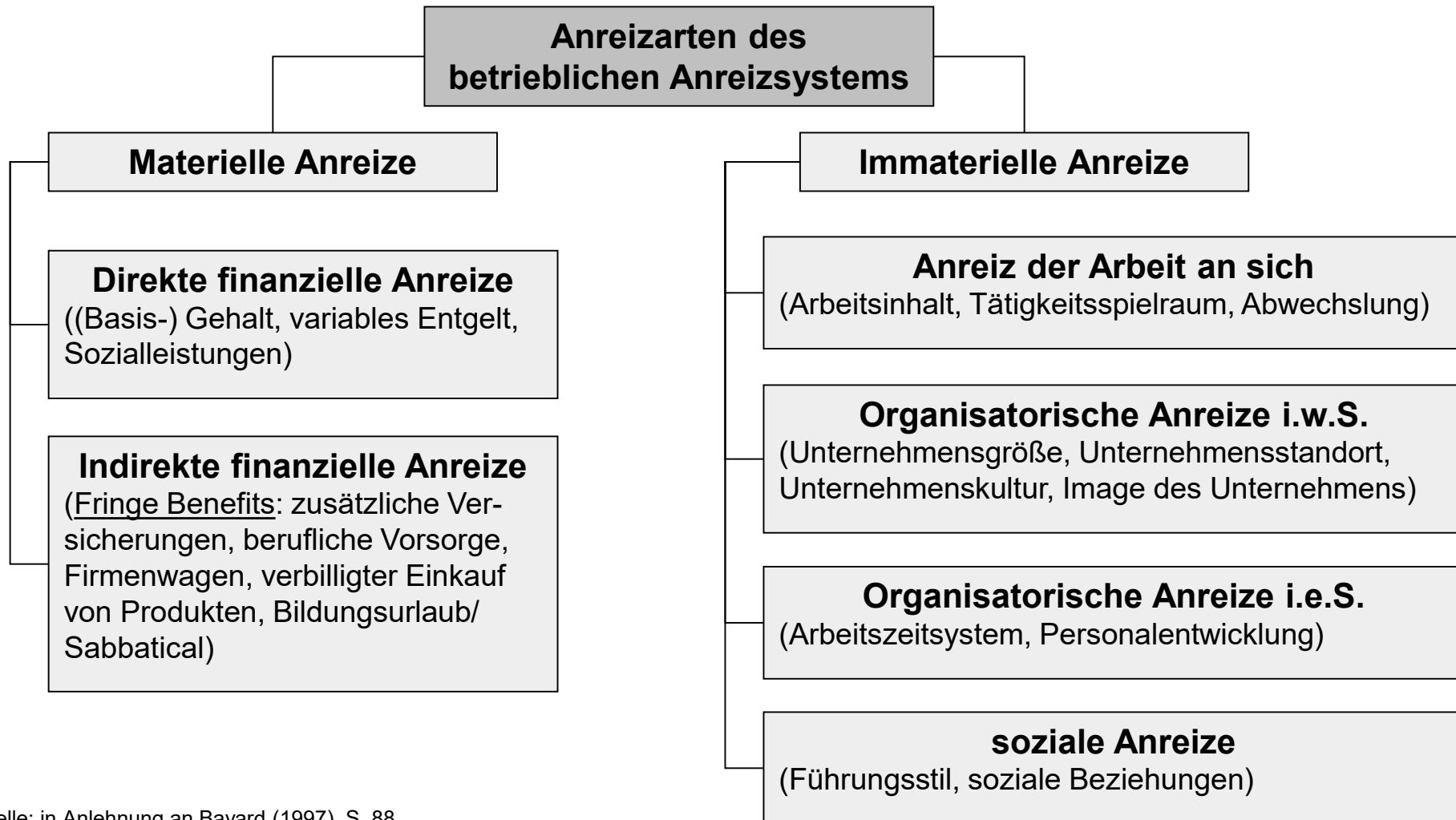
führen zur Arbeits-
zufriedenheit

Reflektieren Sie das Zwei-Faktoren-Modell (Herzberg) zuzüglich der Erweiterung „Begeisterungseigenschaften“ an einem eigenen Beispiel aus Ihrem (zukünftigen) Arbeitsumfeld. **Welche Einflüsse/Anreize sind Hygienefaktoren, Motivatoren und Begeisterungseigenschaften?**

Erweiterung der Zwei-Faktoren-Theorie hinsichtlich der Dimension „Begeisterung“



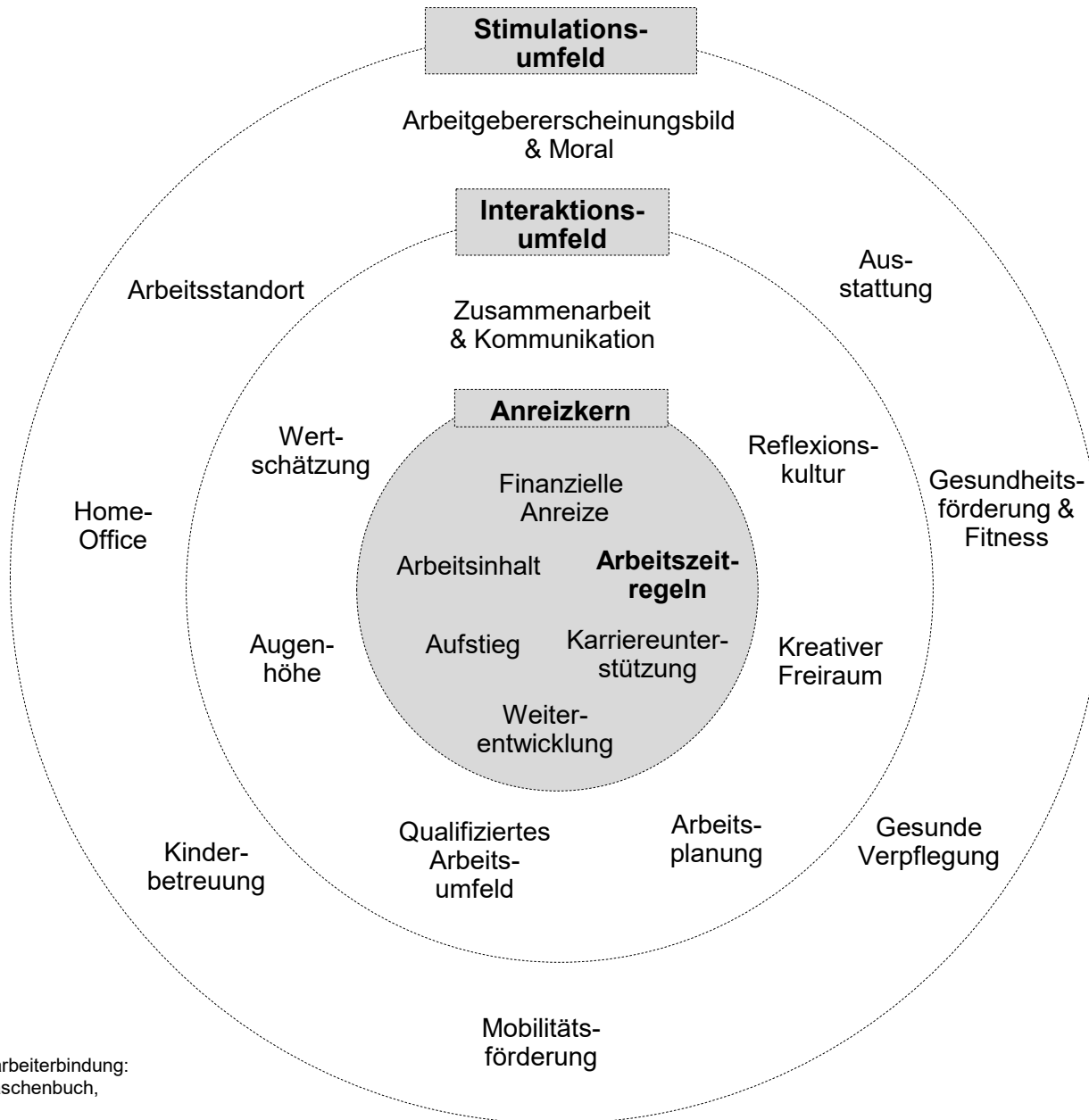
Anreizarten



Ergebnisse der Studie 2019

Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterbindung aus Sicht zukünftiger Fach- und Führungskräfte

> Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung

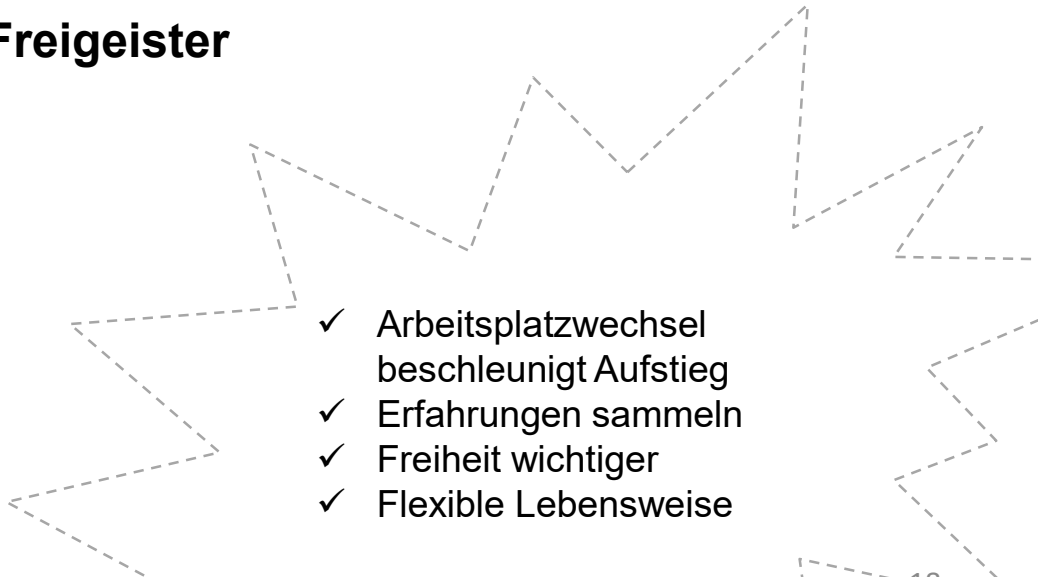


> Forschungsfragen

- Was sollte Ihnen Ihr zukünftige/r Arbeitgeber/in bieten, damit Sie sich längerfristig an sie/ihn binden?
- Welche Anreize und Rahmenbedingungen spielen eine wichtige Rolle für Sie? Warum ist dieser Anreiz bzw. diese Rahmenbedingung für Sie wichtig?
- Welche Relevanz hat für Sie eine „langfristige“ Bindung an eine/n Arbeitgeber/in und warum?
- Was ist für Sie ein „K.o.-Kriterium“, das dazu führt, dass Sie keine Bindung eingehen bzw. nicht für einen bestimmte/n Arbeitgeber/in arbeiten möchten? Was ist der Grund dafür?

> Bedeutung einer langfristigen Bindung

- existenzielle Sicherheit und Planungsmöglichkeit
- Verbesserung der Leistungs- und Integrationsfähigkeit
- **geringere Relevanz für junge Erfahrungssammler, Herausforderungssucher und Freigeister**

- 
- ✓ Arbeitsplatzwechsel beschleunigt Aufstieg
 - ✓ Erfahrungen sammeln
 - ✓ Freiheit wichtiger
 - ✓ Flexible Lebensweise

> Geld als grundlegendes Motivationsmittel

- Erklärungsansatz I: Geld dient als Mittel zur Absicherung des allgemeinen Lebensunterhaltes (Existenzgrundlage)
- Erklärungsansatz II: Geld ermöglicht das Erlangen und das Sicherstellen eines Wohlstandes oder eines gehobenen Lebensstandards
- Erklärungsansatz III: Geld dient als Mittel der Anerkennung und Wertschätzung von Leistung, Qualifikationen, Erfahrungen und Abschlüssen
- Erklärungsansatz IV: Geld dient als **konkreter Bewertungsmaßstab** für die Leistung

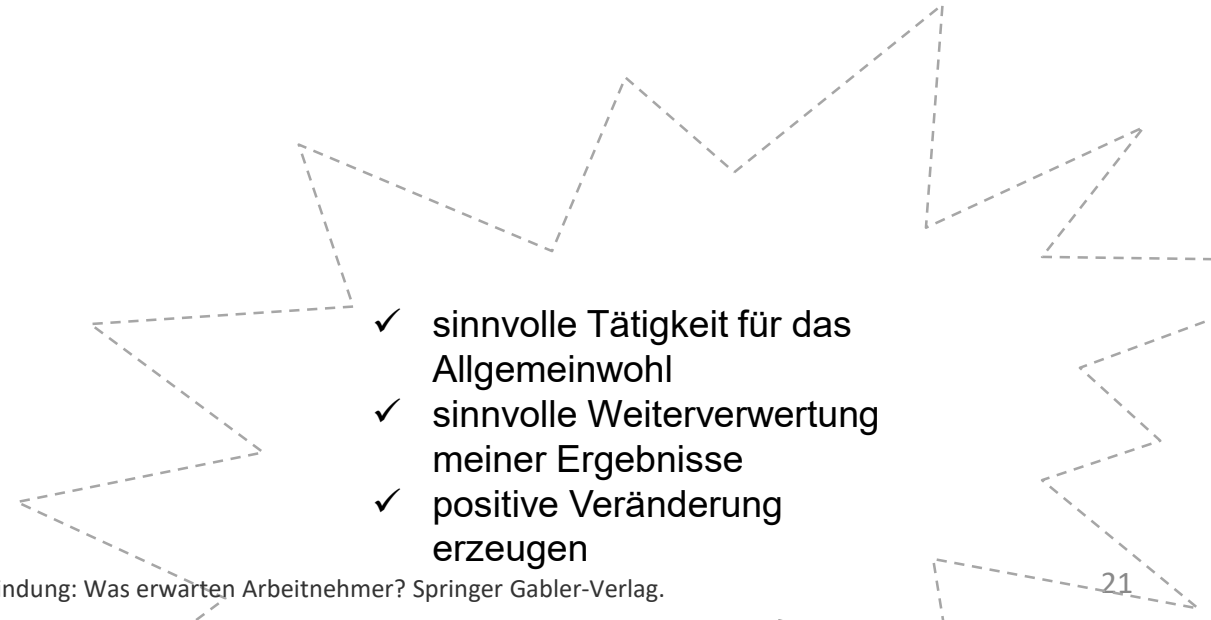
> ... und neben dem Gehalt

- Förderung der **persönlichen** und tätigkeitsbezogenen Entwicklung
- Aufstieg und Karriereunterstützung
- Gesundheit, Fitness und **gesunde Verpflegung** vor Ort
- Mobilität und Kinderbetreuung

- ✓ lebenslanges Lernen
- ✓ ständig auf der Suche nach neuen Interessen
- ✓ über den Tellerrand schauen

> Der Arbeitsinhalt

- Abwechslung und herausfordernde Tätigkeiten
- **Sinnhaftigkeit**
- Mitgestaltung

- 
- ✓ sinnvolle Tätigkeit für das Allgemeinwohl
 - ✓ sinnvolle Weiterverwertung meiner Ergebnisse
 - ✓ positive Veränderung erzeugen

> Arbeitsplatzgestaltung

- Attraktiver Standort
- Home Office
- **qualifiziertes Erscheinungsbild**
- zeitgemäße Ausstattung

- ✓ motiviertes, intelligentes Team
- ✓ qualifizierte Kollegen
- ✓ Verständnis für die Ehrwürdigkeit des Berufes (kein Trend-Hinterherrennen)

> Arbeitszeit als grundlegendes Motivationselement

- **klaren Regeln**
- flexible Arbeitszeiten
- zeitgemäße Ausstattung

- ✓ „... lieber geteilte Führung.“
- ✓ „Mein Privatleben ist mir wichtig als Ausgleich zur Arbeit, Work-Life-Balance, Familie)!“

> Eine Arbeitskultur der Wertschätzung und Unterstützung

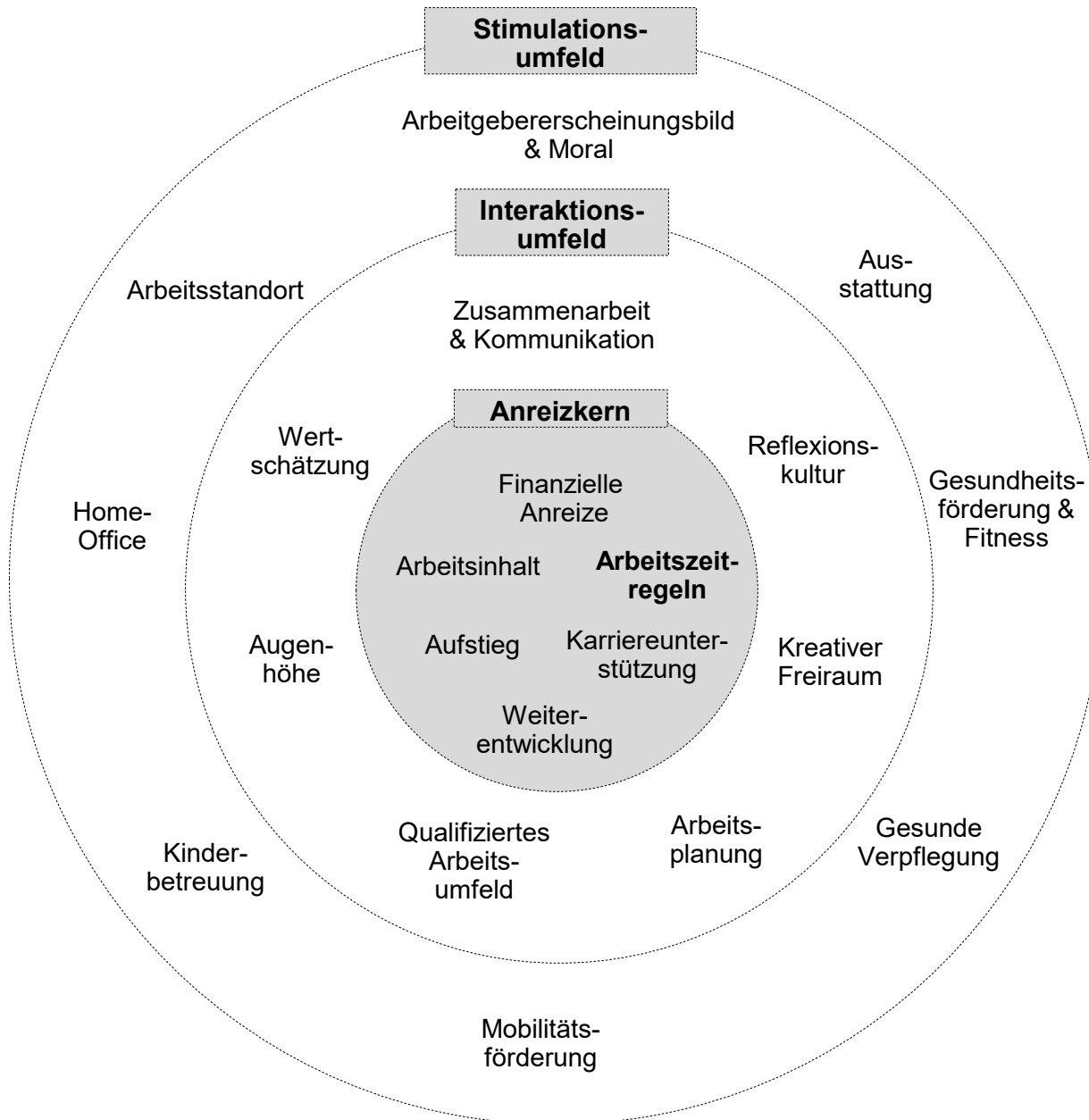
- Anforderung I: Kommunikation und Teamzusammenarbeit
- Anforderung II: Reflexion und Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Anforderung III: Arbeitsplanung und Aufgabenaufteilung
- Anforderung IV: Unterstützung durch das Management und Vertrauen
- Anforderung V: Wertschätzung von Arbeitsleistung und Familie

> K.o.-Kriterien für eine längerfristige Bindungsbereitschaft

- Grund: Zu geringe Bezahlung
- Grund: Befristete Arbeitsverträge
- Grund: Wechselnde und schwer erreichbare Arbeitgeberstandorte
- Grund: Fehlende Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Grund: Unprofessionelle Führung
- Grund: Fehlende Anerkennung und Wertschätzung
- Grund: Monotonie und fehlende Herausforderungen
- Grund: Schlechte Zusammenarbeit und unzufriedene Arbeitsatmosphäre
- Grund: **Moral und Werte des Arbeitgebers**

> Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung

Sass (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Springer Gabler-Verlag.



> Motivation mit Hilfe geeigneter Entwicklungspfade

