

Motivation und Widerstandskraft

Wie man Kopf und Bauch zusammenbringt –
und die Abwehrkräfte stärkt!



Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

16. Juni 2011

GALLUP-Studie 2010:

13 % der Mitarbeiter zeigen emotionale Bindung an ihr Unternehmen.

66 % der Mitarbeiter arbeiten nur noch im Schongang.

21 % pflegen sogar eine aktive Sabotage-Haltung!

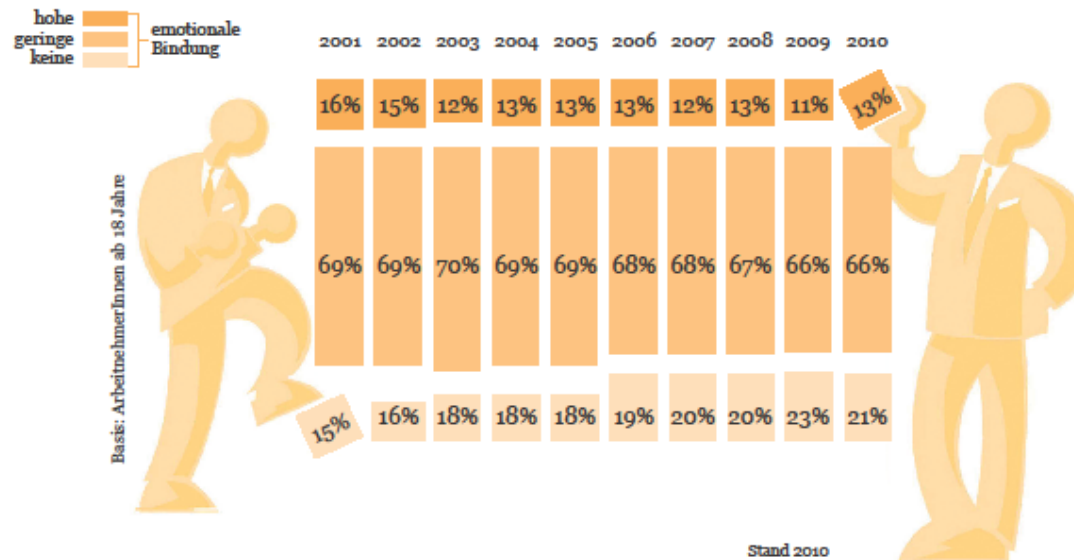
Führungskräfte werden als Fachexperten befördert und enden
als (meist überforderte) Vorgesetzte.

Falscher Personaleinsatz und ungeschickte Stellengestaltung
multiplizieren sich in der Wirkung.

GALLUP®

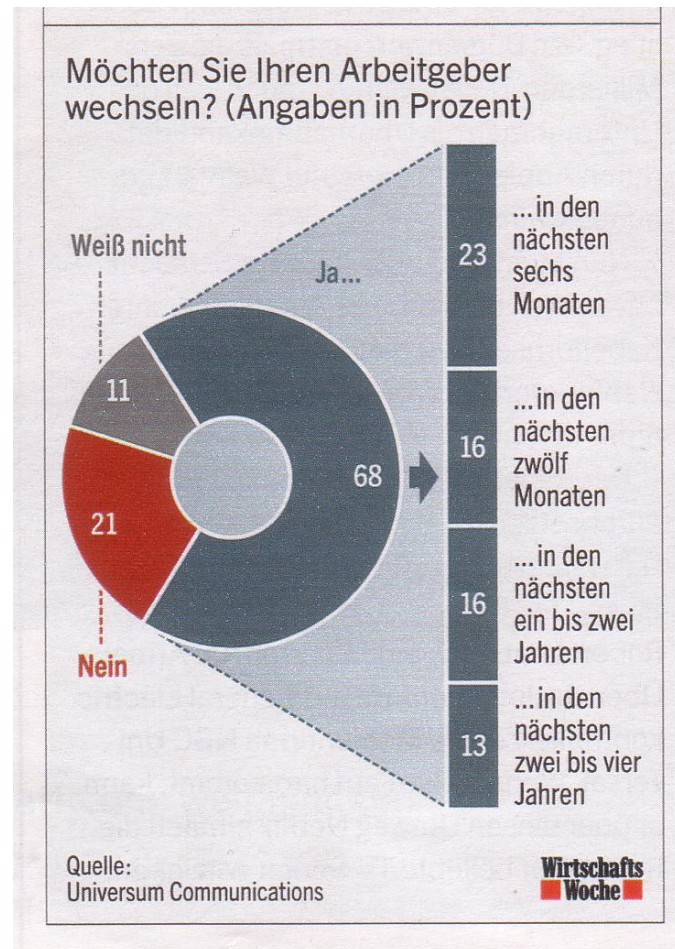
ENGAGEMENT INDEX IN DEUTSCHLAND

im Zeitverlauf



Copyright©2011 Gallup, Inc. All rights reserved.

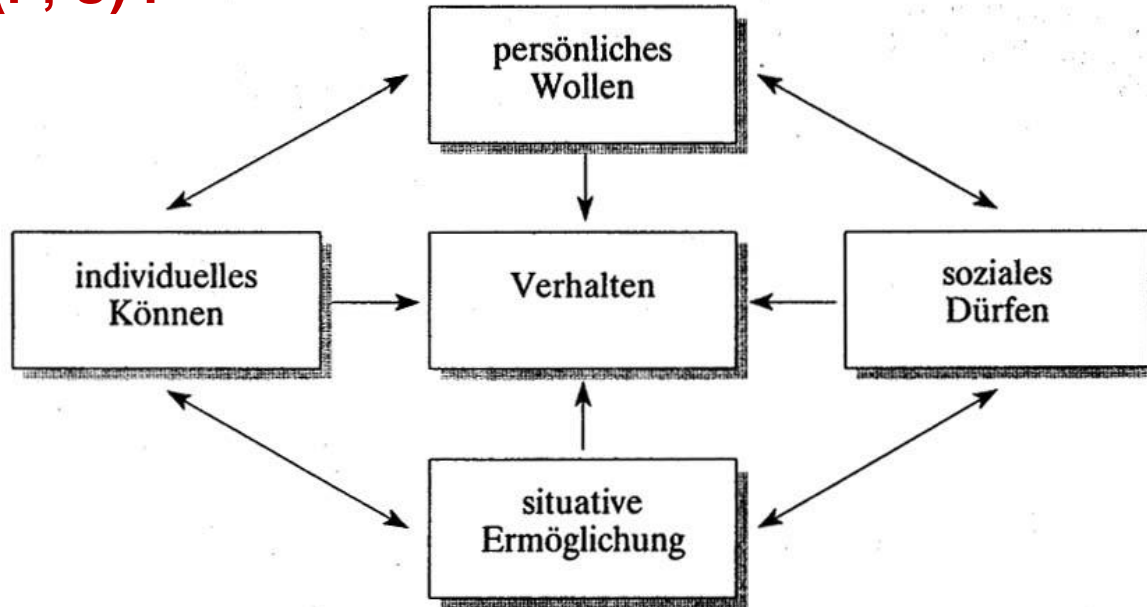
Wechselbereitschaft der Beschäftigten



Wirtschaftswoche,
49/2010



$$V = f(P, U) !$$



Verhalten (also auch Leistung) ergibt sich als Synthese aus individuellem Können, persönlichem Wollen und sozialem Dürfen

„Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien.“

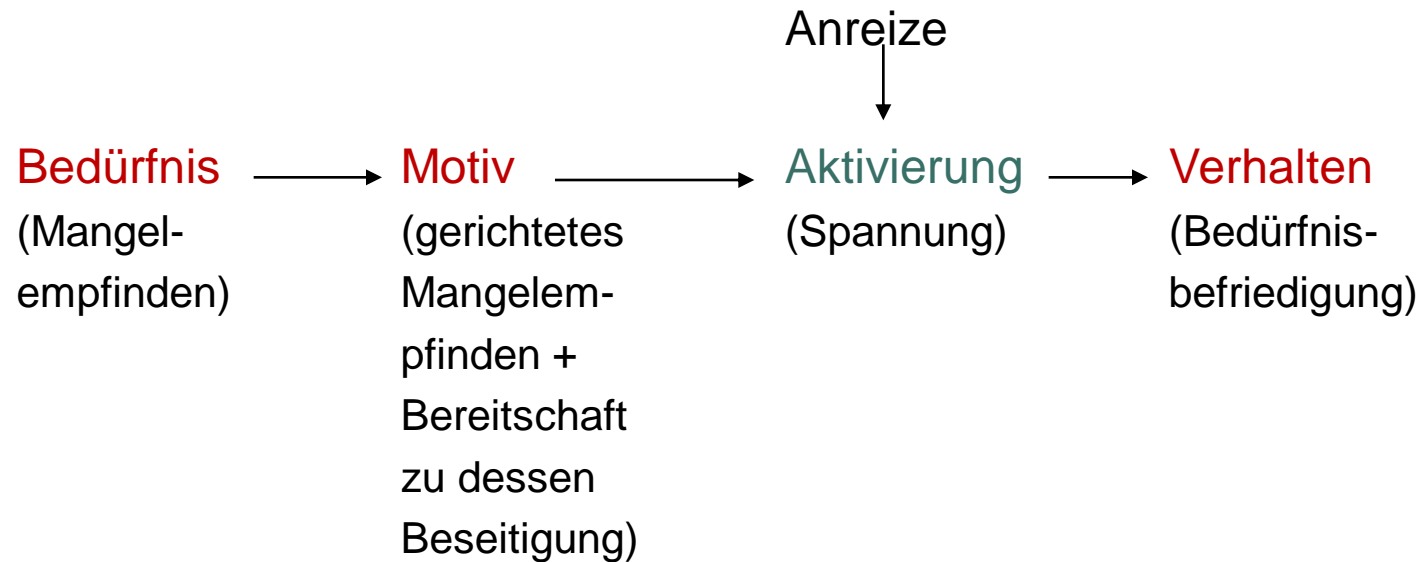
Motivation:



▪ von *movere* (lat. „bewegen“)

▪ intervenierende Variable zwischen situativen und personalen Bedingungen und beobachtbarem Verhalten

sog. theoretisches Konstrukt



Motivationsmodell nach HECKHAUSEN (1980)

Intrinsische und extrinsische Motivation



Leistungserbringung erfolgt aus prinzipiell zwei Gründen:

- wg. Interesse an der Arbeit selbst bzw. dem Arbeitsergebnis
- wg. Interesse an „äußerlicher“ Belohnung (vgl. TAYLOR)

Intrinsisch: Arbeit ist der Zweck (= direkte Bedürfnisbefriedigung)

Extrinsisch: Arbeit ist Mittel zum Zweck (= indirekte Bedürfnisbefriedigung)

Richtiger Mix aus intrinsischer und extrinsischer Motivation nötig!

Pro intrinsische Motivation:

- nicht jede Tätigkeit läßt sich adäquat entgelten oder auch „messen“
- größere Kreativität (Innovationen, Verbesserungsvorschläge)
- stärkeres Verbundenheitsempfinden auch bei ungünstiger Situation

Contra intrinsische Motivation:

- nicht leicht zu erzeugen, manchmal sogar unzweckmäßig
- extrinsische Motivation lässt sich zielgenauer ansteuern

Dabei beachten: **Crowding-out-Effekt!**

In der Regel treten beide Motivationen gleichzeitig auf bzw. sind schwer voneinander zu trennen (z.B. beim Berufsbergsteiger).

Aber: Wenn ein Ziel nur als Mittel zur Erreichung eines anderen Ziels gesehen wird, büßt es an Wert ein!

Ein von außen kommender Eingriff bewirkt, dass eine um ihrer selbst willen ergriffene Aktivität oder Einstellung zurückgedrängt wird.

Verlust der Lust...

„Belohnungen ersetzen uns den Spaß an der Sache durch den Spaß an der Belohnung. Sie untergraben unser natürliches Interesse, eine Sache um ihrer selbst willen zu tun. Sie verhindern, dass wir uns für etwas engagieren, einfach weil es uns Spaß (oder Sinn, vdO) macht“.





Beispiele:

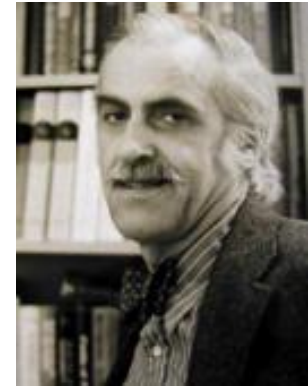
- Lernbelohnung durch Opa
- Lagerung von AKW-Abfällen in der Schweiz

Grund: Zurückweisung der (durch Belohnung oder Bestrafung verursachten) Reduzierung des eigenen Verhaltensspielraums

Reaktanz („Romeo- & Julia-Effekt“)

David McClelland:

„Die meisten Bedürfnisse werden im Laufe des menschlichen Sozialisationsprozesses erlernt“



Als da wären:

- Leistungsmotiv (“achievement“)
- Anschluss- bzw. Zugehörigkeitsmotiv (“affiliation“)
- Machtmotiv (“power“)
- Vermeidungsmotiv (“avoidance“)

Beim Personaleinsatz beachten:

Erfolgssucher:

risikobereit, Suche nach äußerer Anerkennung („Macher“)

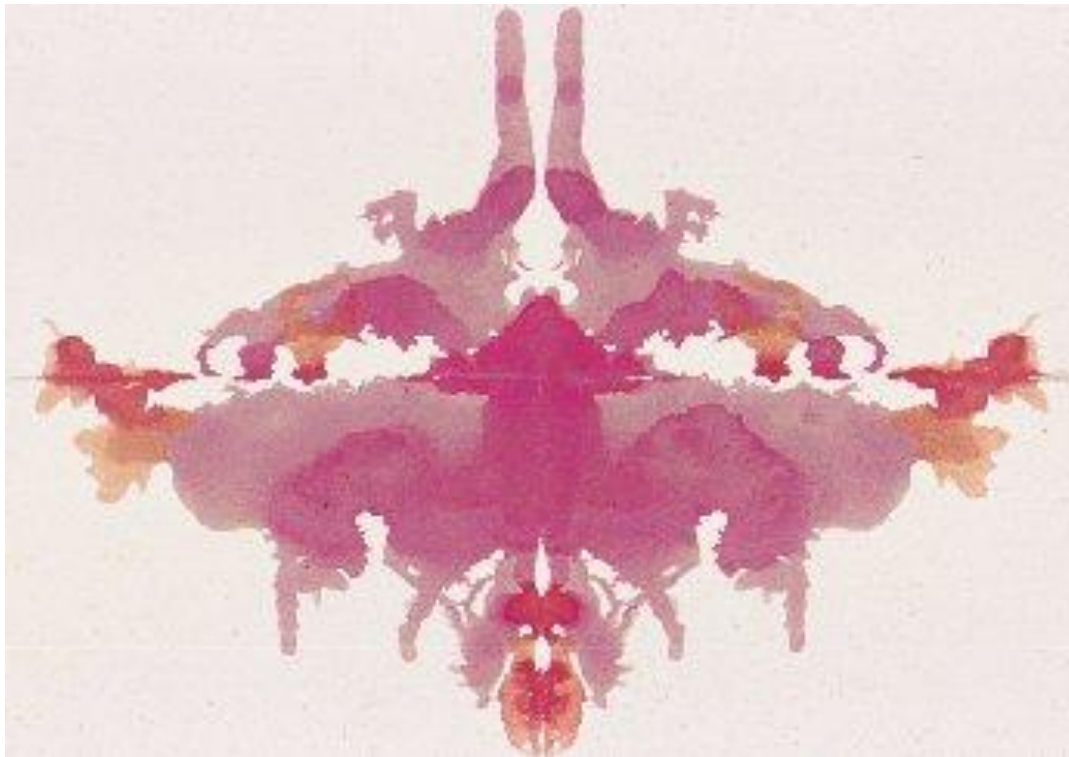
Mißerfolgsvermeider:

Furcht vor Kontrollverlust, Pedanten, Versagensangst („Grübler“)

Die Grundantriebe einer Person sind ihr selbst oft nicht bewusst!

Sie verbinden sich „still“ mit den Persönlichkeitsfaktoren. Befragungen und andere direkte Erhebungsmethoden scheiden aus diesem Grund aus!

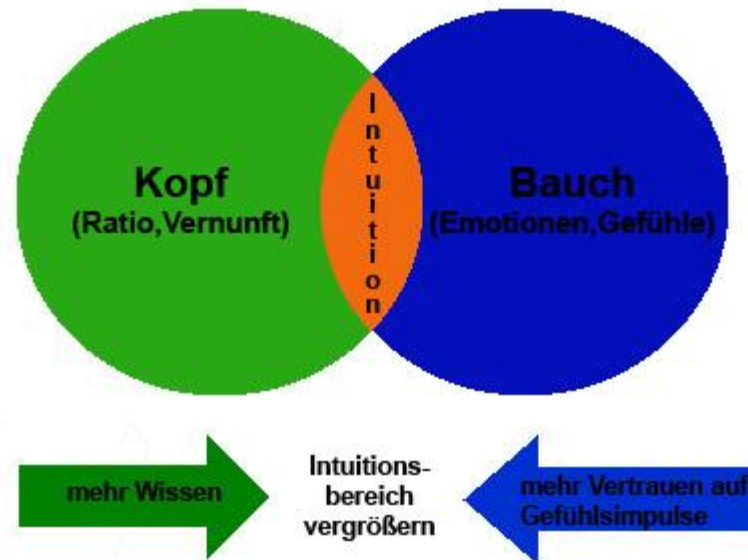
Bedürfnis- bzw. Motivmessung über den sog. **Apperzeptionstest (TAT)**,
ein Instrument sog. projektiver Verfahren nach Rorschach



Hermann Rorschach.

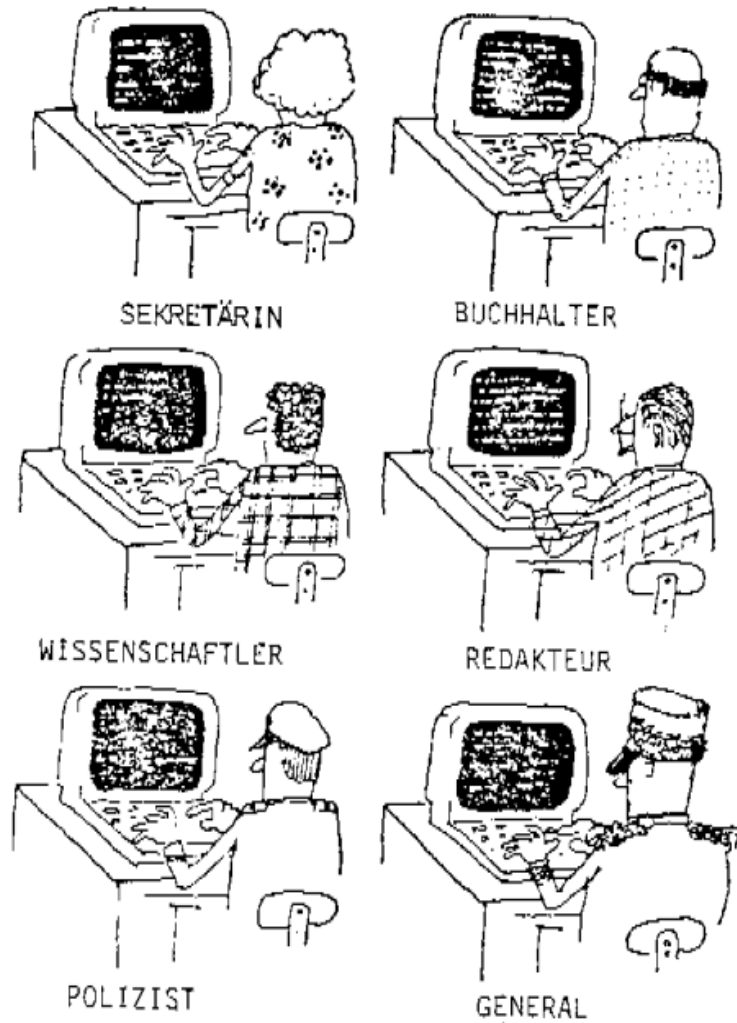
Unbedingt beachten: Ziele ziehen und Motive drücken!

**Ziele sind
Kopfsache!**



**Motive sind
Bauchsache!**

abgeleitet von Bas Kast: Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft.



(1972)



Außerdem gilt:

Menschen sind dann leistungsmotiviert, wenn ein entsprechendes Verhalten einen Nutzen („Weg“) für die Erreichung eines subjektiv geschätzten Zieles („Valenz“) besitzt.

Bsp.: Bedürfnis nach Wohlstand

Motiv u.a. für Bankraub, Besuch der Erbtante, Lotto spielen, hart arbeiten



Ob jemand Leistung zeigt, ist danach oft weniger eine Frage persönlicher Anlagen, als vielmehr von situationsbezogenen (und damit beeinflussbaren!) Mittel-Zweck-Einschätzungen abhängig.

Ein guter Leader müsste dann also:

- ✓ attraktive Belohnungen bereitstellen (heißt auch: die Bedürfnisse seiner MA kennen)!
- ✓ konkrete Handlungswege aufzeigen!
- ✓ Erwartungen der MA hinsichtlich der „Erfolgswahrscheinlichkeit“ des eigenen Tuns stärken!

**Was hat das alles mit Arbeit
und Gesundheit zu tun?**



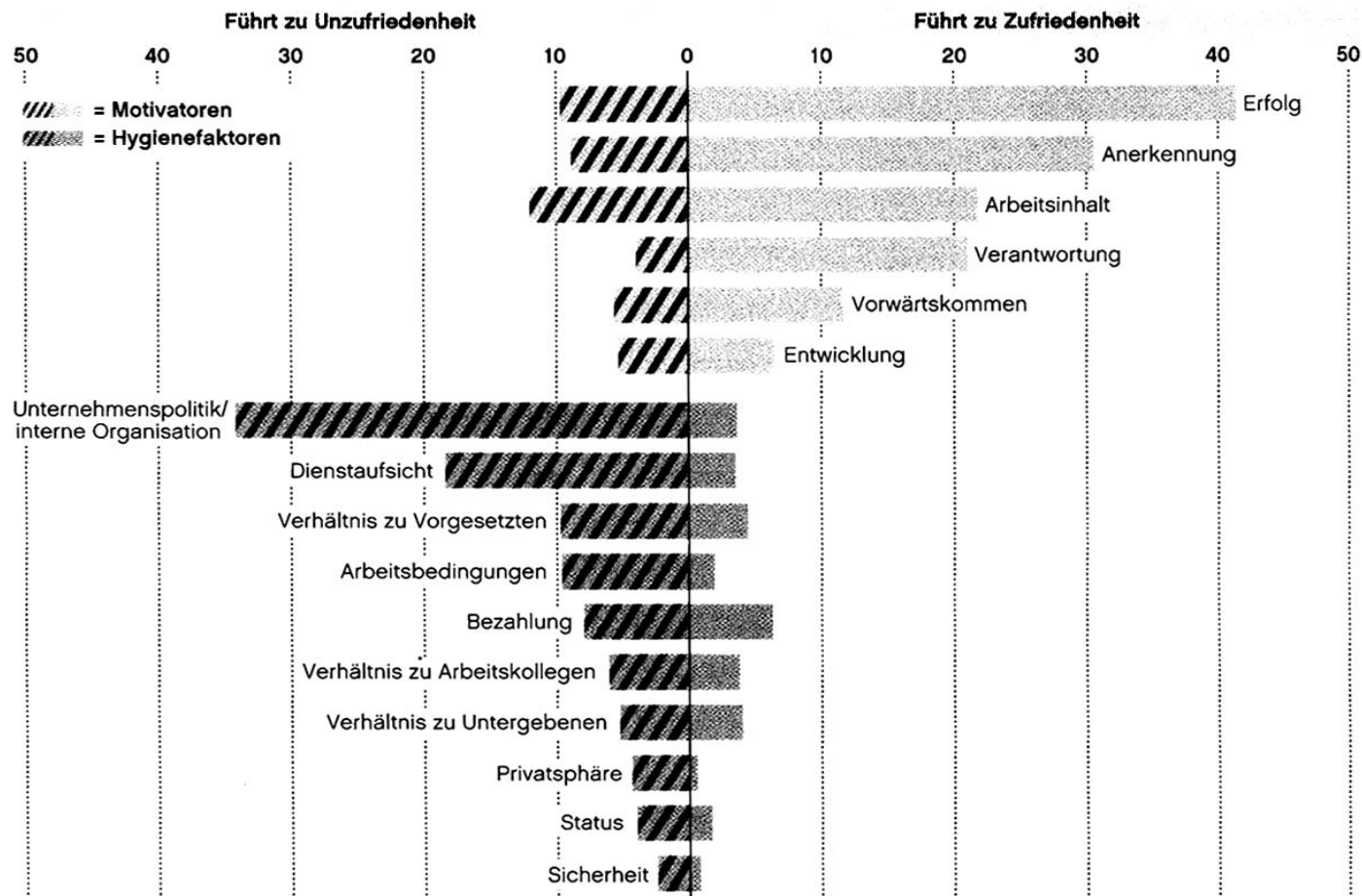
Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg



F. HERZBERG (1923-2000):

1972-2000 Professor für
Management an der Case Western
Reserve Univ., Salt Lake City

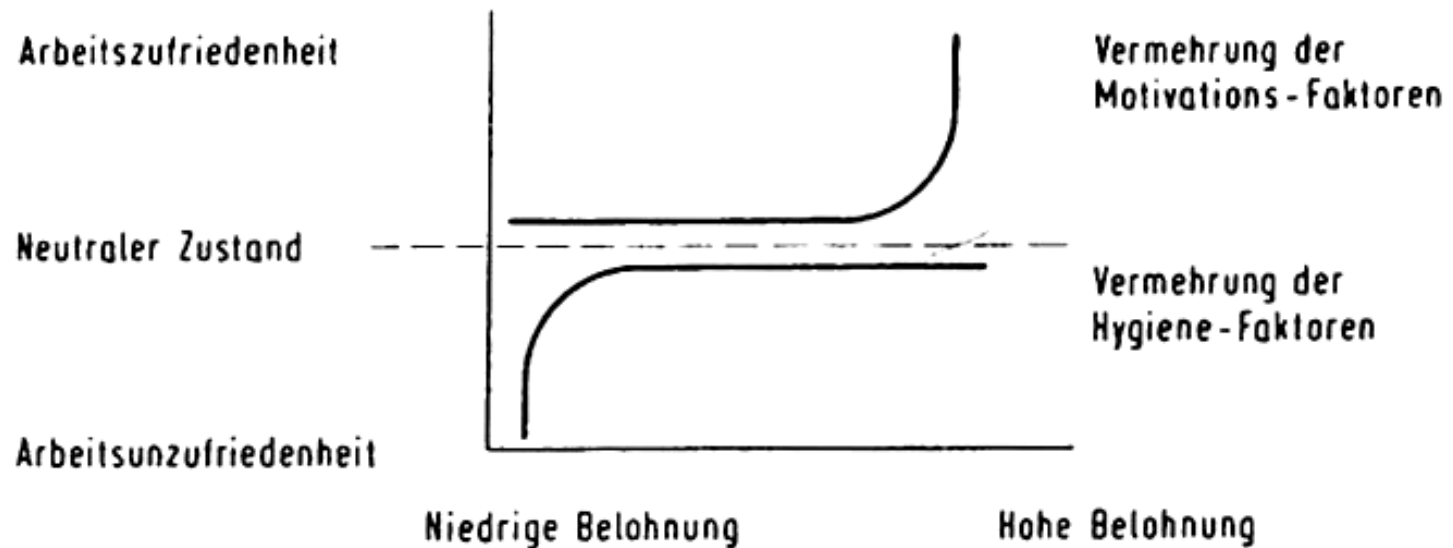
Empirischer Ausgangspunkt: Pittsburgh-Studie (1959)



(Harvard Business Manager, 04/2003, S. 54)

Hygiene-Faktoren: Arbeitsbedingungen, Unternehmenspolitik,
Beziehung zu den Vorgesetzten, LOHN!

Motivatoren: Arbeitsinhalt, Anerkennung, Verantwortung, Wachstum



(Weinert 1998, S. 209)

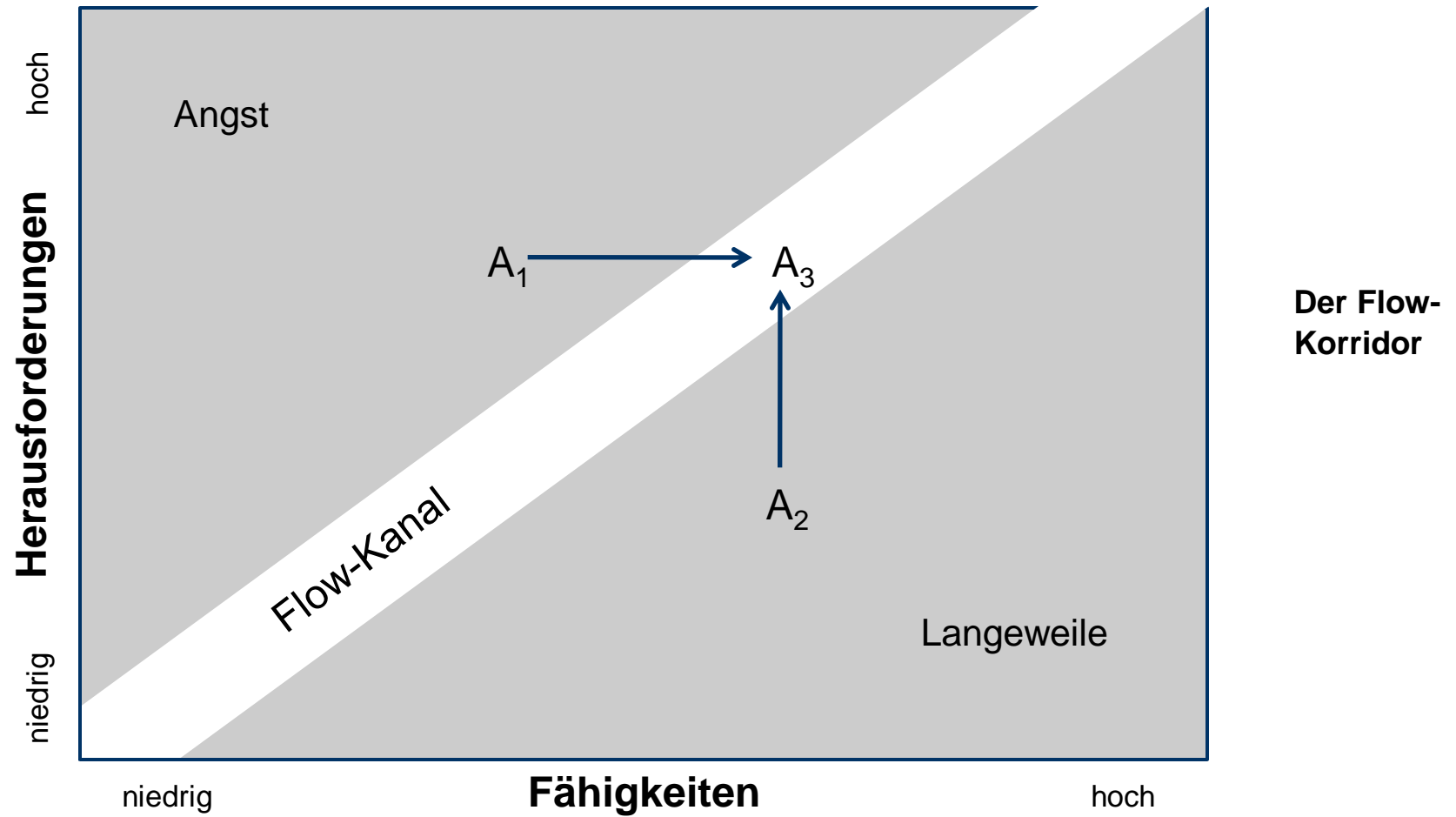
Ziele und Motive der Absolventen bei der Arbeitgeberwahl



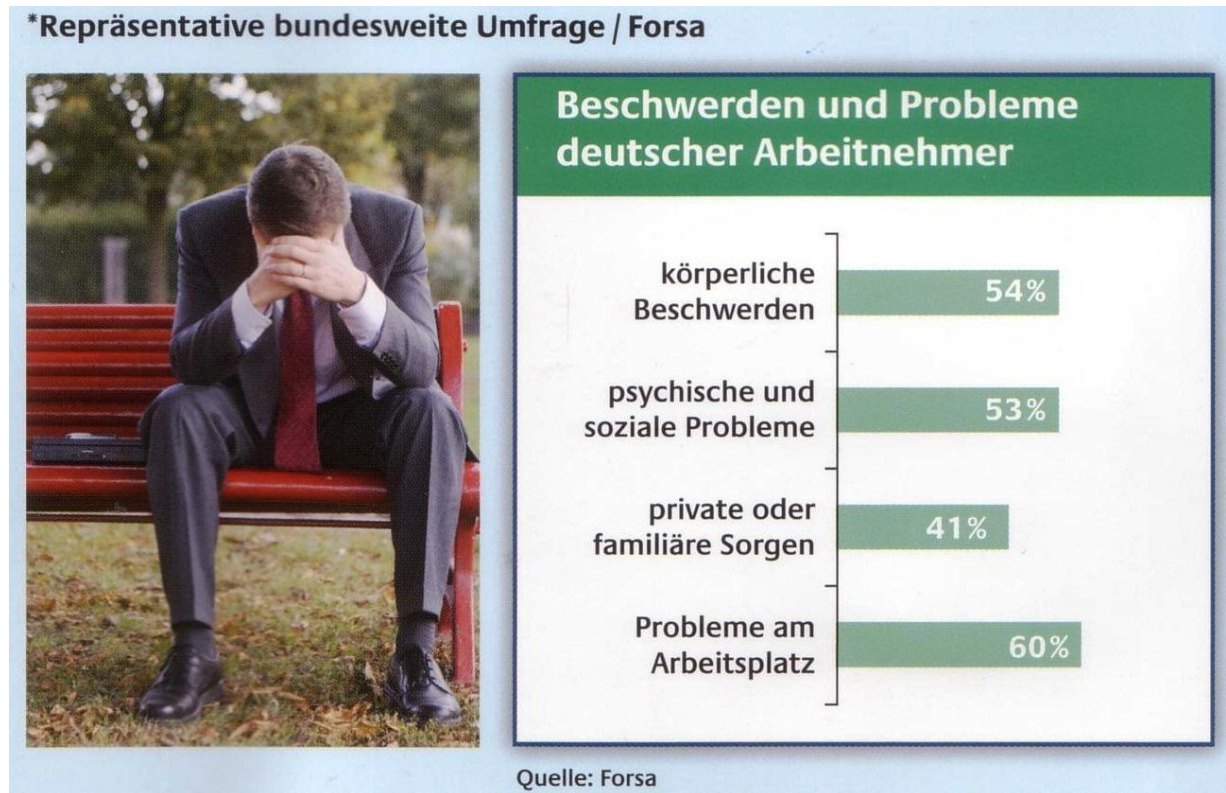
Wirtschaftswoche,
49/2010

Im Idealfall entsteht ein sog. *Flow-Erlebnis*



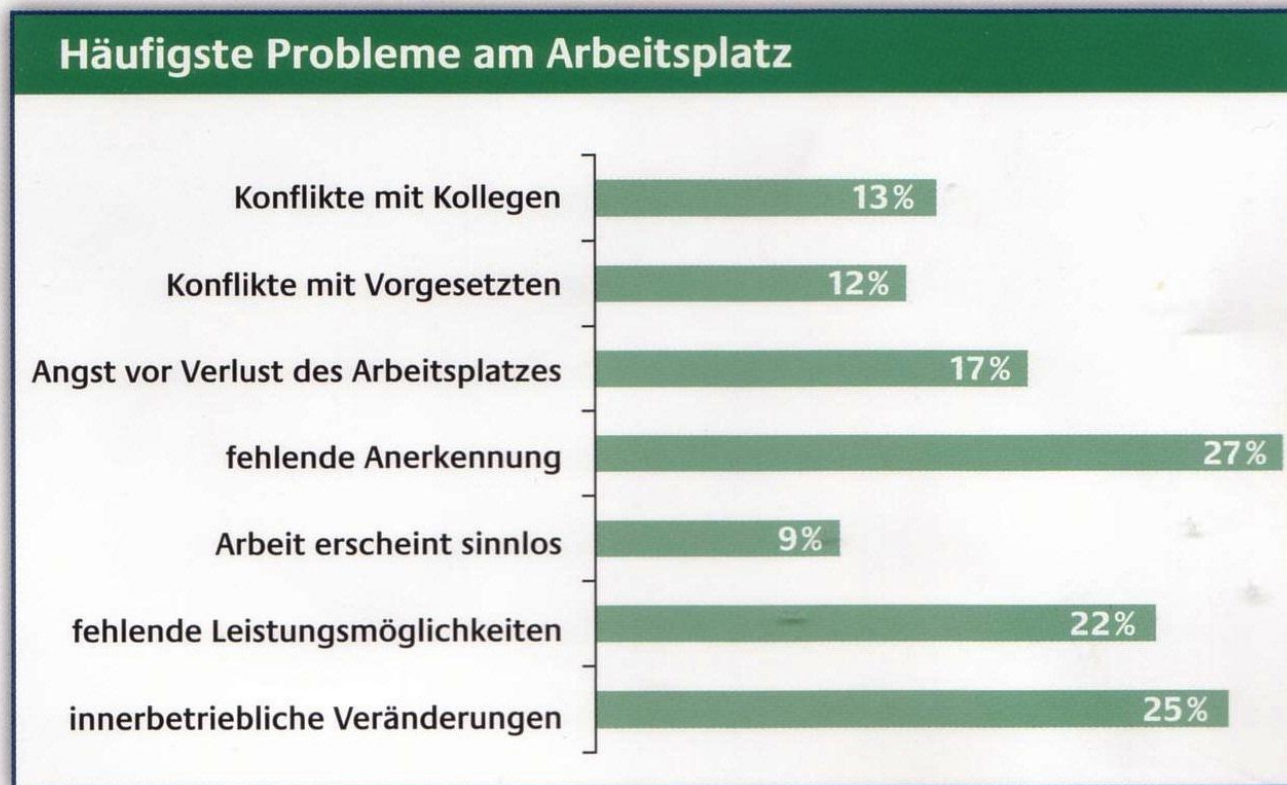


Häufigstes Bedrängnis: Der eigene Arbeitsplatz!



(Auftraggeber: Fürstenberg-Institut; n = 2.316)

Und hier: Fehlende Anerkennung sowie Reorganisationen!



Quelle: Forsa

Was die Arbeitnehmer heute krank macht

Zwischen Kopf und Bauch, also (vermuteten) Zielen und (tatsächlichen) Antrieben, klaffen Welten!

Der Job ist zu verdichtet bzw. auch zu komplex für Einzelarbeit!

Im konkreten Tun wird kein Weg zum Ziel gesehen!

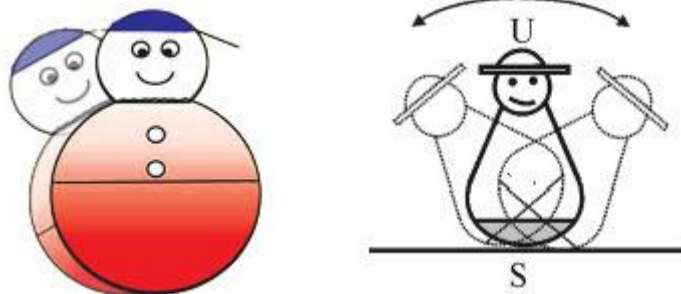
Mit dem konkreten Tun wird kein persönlich attraktives Ziel verfolgt!

Widerstandsfähigkeit – Resilienz

Die aktuellen Bedürfnisse bzw. wahren Motive ermitteln, und das Personal dann neigungsgerecht einsetzen!

Qualitative + quantitative Überforderung erkennen! (aber: auch Boring-out)

Jobs aufwerten! Permanente Qualifikation – Menschen wollen „wachsen“!



Resilienz (Fort.)

Autonomie und Fähigkeiten zum Selbstmanagement stärken!

Soziale Netzwerke aufbauen; breite Unterstützung mobilisieren!

Studien zeigen klar:

Zwischen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit bestehen engste Verbindungen!

Begriff der **Salutogenese**

Tipps für's Weiterlesen:

