

Motivation und Führung

Arbeitszufriedenheit

Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, ...
... desto besser ist die Arbeitsleistung der Mitarbeiter
... desto geringer ist die Fluktuation
... desto seltener treten Fehlzeiten auf
... desto stärker fühlen sich Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden

Notizen:

Fluktuation:

Wechsel der Mitarbeiter im Unternehmen, durch Kündigungen und Neuanstellungen

Motivation

INTRINSISCHE MOTIVATION

Wenn Menschen aus eigenem Antrieb und Interesse etwas tun, ohne von anderen dazu bewegt zu werden.

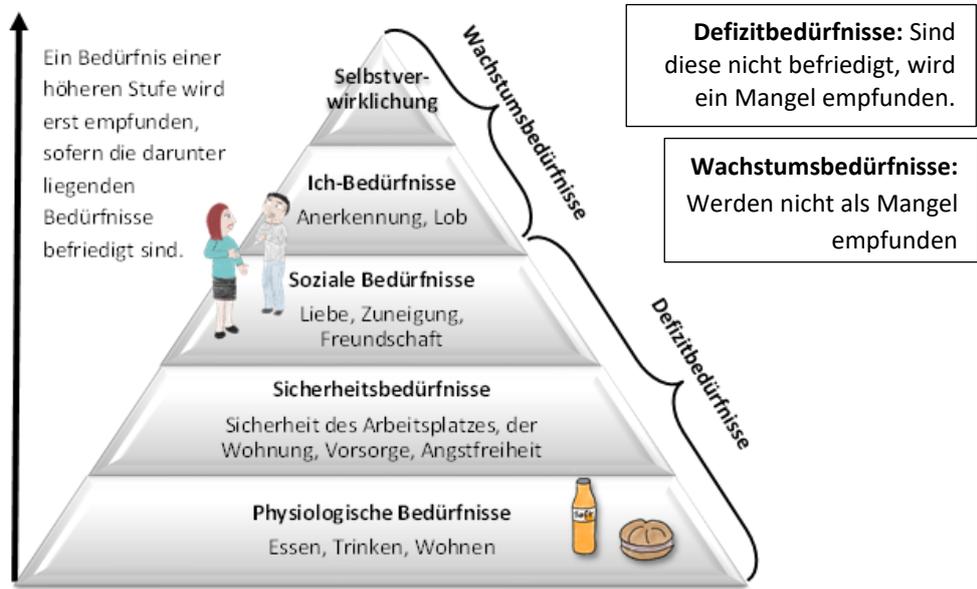
- Beispiele:**
- Freude an der Arbeit
 - Freiheit in der der Gestaltung der Arbeit
 - Ehrgeiz

EXTRINSISCHE MOTIVATION

Wenn Menschen nur etwas tun, weil sie dafür eine Gegenleistung oder Gegenreaktion erwarten.

- Beispiele:**
- Prämien als Zusatzgehalt
 - Beförderungen
 - Anerkennung durch andere (Lob)

Bedürfnispyramide von Maslow



Notizen:

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Theorie zur Arbeitsmotivation aufgrund von Untersuchungen:

Hygienefaktoren	Motivatoren
... müssen gegeben sein, damit der Mitarbeiter nicht unzufrieden wird.	... steigern die Zufriedenheit der Mitarbeiter.
kein direkter Zusammenhang mit der Arbeit (Rahmenbedingungen)	direkter Zusammenhang mit der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bezahlung ⇒ Arbeitsplatzbedingungen ⇒ Arbeitsplatzsicherheit ⇒ Status und Ansehen ⇒ Führungsstil der Vorgesetzten ⇒ Unternehmenspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Leistungserfolg ⇒ Anerkennung ⇒ Arbeitsinhalt ⇒ Verantwortung ⇒ Aufstieg ⇒ Entfaltungsmöglichkeiten

Theorie X und Y von McGregors

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ angeborene Abneigung gegen Arbeit ⇒ durch Strafe muss der Mensch gezwungen, gelenkt und geführt und kontrolliert werden, damit er Arbeitsleistung erbringt ⇒ besitzt zu wenig Ehrgeiz und will „an die Hand genommen“ werden ⇒ bevorzugt Routinearbeiten und Sicherheit ⇒ scheut sich vor Verantwortung ⇒ Manager muss Handlungsschritte detailliert vorgeben ⇒ Entlohnung allein kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen ⇒ Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Arbeit ist die wichtigste Quelle für die Zufriedenheit dieser Menschen ⇒ von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert ⇒ Arbeitsanreize: Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung ⇒ Bedingungen für produktives Handeln: mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche, flexiblere Organisationsstrukturen ⇒ wenn sich diese Menschen mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrolle nicht notwendig ⇒ diese Menschen besitzen einen hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um organisatorische Probleme zu lösen
<p>Theorie Z</p> <p>Der Mensch ist je nachdem, abhängig von der Situation.</p>	

Notizen:

Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClellands

Leistungsmotiv	Zugehörigkeitsmotiv	Machtmotiv
Menschen arbeiten, weil sie etwas leisten und auf die Leistung stolz sein wollen.	Menschen arbeiten, weil sie in der Arbeit sich zu einer Gruppe zugehörig fühlen.	Menschen arbeiten, weil sie in der Hierarchie des Unternehmens aufsteigen wollen, um Macht über andere zu bekommen und ihre Arbeit selbst gestalten können.

Mitarbeitern sollten Tätigkeiten übernehmen, die für sie zwar eine Herausforderung darstellen aber diese nicht überfordern. Damit wird das Leistungsmotiv gefördert.

FÜHRUNG

Führungstheorien

Eigenschaftstheorie	Führungsstile	Situationstheorie
Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale einer Person, machen eine gute Führungskraft aus.	Ein stabiles Führungsverhalten, eines Vorgesetzten, dass von der Situation unabhängig ist, ist die Basis dieser Theorien.	Es gibt kein Führungsverhalten, das in jeder Situation erfolgreich ist. Eine gute Führungskraft muss ihr Verhalten an die Situation anpassen.

Eigenschaftstheorie

Eigenschaften einer guten Führungskraft:

Fähigkeiten	Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit, Urteilsvermögen
Leistungen	Schulerfolg, sportliche Erfolge, Wissen
Verantwortung	Zuverlässigkeit, Initiative, Selbstsicherheit, Ausdauer
Partizipation	Kooperation, Anpassungsfähigkeit, Humor
Status	sozioökonomische Position, Popularität

Notizen:

Führungsstile – Modell von Tannenbaum und Schmidt

Entscheidungsspielraum der Führungskraft			Entscheidungsspielraum der Gruppe			
AUTORITÄR	PATRIARCHALISCH	BERATEND	KONSULTATIV	PARTIZIPATIV	DELEGATIV	
Führungskraft entscheidet und ordnet an. 	Führungskraft entscheidet; sie ist aber bestrebt, die Untergebenen von ihren Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie sie anordnet.	Führungskraft entscheidet; sie gestattet jedoch Fragen zu ihren Entscheidungen, um durch deren Beantwortung ein Einverständnis zu erreichen.	Führungskraft informiert ihre Untergebenen über ihre beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern, bevor die Führungskraft die endgültige Entscheidung trifft.	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich die Führungskraft für die von ihr bevorzugte Lösung.	Die Gruppe entscheidet, nachdem die Führungskraft zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; die Führungskraft fungiert als Koordinator nach innen und nach außen. 

Kooperative Führungsstile sind mit einem höheren Zeitaufwand verbunden, fördern allerdings die Motivation der Mitarbeiter, deren Meinung dabei Wertschätzung erfährt.

Ausrichtung des Führungsverhalten

Grundsätzlich kann man beim Führungsverhalten von Vorgesetzten zwei Aspekte unterscheiden:

Leistungsorientierung	Orientierung an den Sachaufgaben bzw. am Ziel einer bestimmten Abteilung (z.B. Umsatzsteigerung)
Mitarbeiterorientierung	Orientierung am Wohl der Mitarbeiter

Notizen:

Führungskonzepte

Handlungsempfehlung für Manager den Führungsprozess zu gestalten:

Management by Delegation (MbD)	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter bekommt Aufgabenbereich zu seiner Verantwortung• Mitarbeiter übernimmt Handlungsverantwortung <p>VORTEIL: Fördert die Motivation, sofern der Mitarbeiter den Aufgabenbereich selbständig bewältigen kann</p>
Management by Exception (MbE)	<ul style="list-style-type: none">• Routineaufgaben mit einem Entscheidungsspielraum werden delegiert• Ausnahmefälle werden von der Führungskraft entschieden <p>VORTEIL: teilweise Eigenverantwortung NACHTEIL: Kreativität wird gebremst</p>
Management by Motivation (MbM)	<ul style="list-style-type: none">• Leistungsanreize motivieren die Mitarbeiter• Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen bekannt sein• selbstverantwortliches Arbeiten
Management by Results (MbR)	<ul style="list-style-type: none">• es zählen nur Ergebnisse (z.B. Umsatzziele)• Ergebnisse werden kontrolliert• Mitarbeiter entscheidet selbst, wie er die Ziele erreichen will <p>NACHTEIL: Gefahr der Demotivation bei unrealistischen Zielvorgaben VORTEIL: Großer Handlungsspielraum für die Mitarbeiter und Stolz bei Zielerreichung</p>
Management by Objectives (MbO)	<ul style="list-style-type: none">• gemeinsame Ziele im Einklang mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter werden vereinbart <p>VORTEIL: größere Mitarbeiterzufriedenheit NACHTEIL: hoher organisatorischer Aufwand</p>