

Wolfgang Leitner

Motivation am Arbeitsplatz in Theorie und Praxis

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832424992

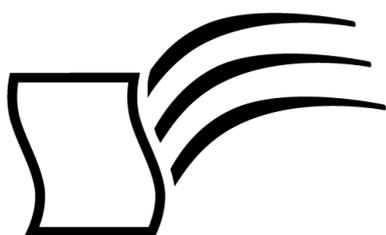
Wolfgang Leitner

Motivation am Arbeitsplatz in Theorie und Praxis

Wolfgang Leitner

Motivation am Arbeitsplatz in Theorie und Praxis

Diplomarbeit
Fachhochschul-Studiengang Internationale Wirtschaftsbeziehungen
Eisenstadt
Juni 2000 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 2499

Leitner, Wolfgang: Motivation am Arbeitsplatz in Theorie und Praxis / Wolfgang Leitner -
Hamburg: Diplomica GmbH, 2000
Zugl.: Eisenstadt, Fachhochschule, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2000
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
1. EINLEITUNG	7
1.1 AUFGABENSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	7
1.2 METHODIK UND AUFBAU DER ARBEIT	8
2. GRUNDLAGEN UND DEFINITIONEN	9
2.1 ARBEITS- BZW. LEISTUNGSMOTIVATION	10
2.1.1 <i>Motiv und Anreiz</i>	10
2.1.2 <i>Motivation und Volition</i>	12
2.1.3 <i>Motivierung</i>	12
2.2 ARBEITSLEISTUNG	13
2.3 ARBEITSZUFRIEDENHEIT	17
2.4 FÜHRUNG	18
3. MOTIVATIONSTHEORIEN	20
3.1 BEDÜRFNISSPANNUNGSTHEORIEN	21
3.1.1 <i>Bedürfnistheorie</i>	21
3.1.2 <i>Zwei-Faktoren-Theorie</i>	26
3.2 KOGNITIVE WAHLTHEORIEN	28
3.3 SELBSTREGULATIONSTHEORIEN	32
3.4 MOTIVIERENDE ARBEITSPLATZGESTALTUNG	34
4. GEGENÜBERSTELLUNG DER THESEN VON SPRENGER MIT DEN WICHTIGSTEN "KLASSISCHEN" MOTIVATIONSTHEORIEN	38

4.1 MOTIVATION UND MOTIVIERUNG	39
4.1.1 <i>Das Menschenbild der Motivierung</i>	40
4.1.1.1 Der Mensch als tendenzieller Leistungsverweigerer.....	40
4.1.1.2 Der Mensch als hierarchisch gestaffeltes Bedürfnisbündel.....	42
4.1.1.3 Der Mensch als Reiz-Reaktionsmaschine	43
4.1.2 <i>Menschentypen in der Arbeitswelt</i>	44
4.1.3 <i>Motivierungsstrategien und deren Techniken</i>	45
4.1.3.1 Belobigen.....	47
4.1.3.2 Belohnen und Bestechen	47
4.1.3.3 Bedrohen und Bestrafen	49
4.1.4 <i>Auswirkungen der Motivierung</i>	50
4.1.4.1 Verlorene Vertrauensbasis	50
4.1.4.2 Belohnungssucht und Ablenkung von den Arbeitsinhalten	51
4.1.4.3 Das Dopingproblem	54
4.1.4.4 Der sinkende Grenznutzen.....	55
4.1.4.5 Die Zerstörung intrinsischer Motivation am Beispiel des betrieblichen Vorschlagswesens.....	56
4.2 DIMENSIONEN UND EINFLUßGRÖßEN DER LEISTUNG.....	59
4.2.1 <i>Messung und Beurteilung von Leistung</i>	59
4.2.2 <i>Kreislauf zwischen Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung</i> ... 60	
4.2.2.1 Entstehung von Arbeitszufriedenheit und die Wirkung auf die Leistungsbereitschaft	62
4.2.2.2 Situative Ermöglichung von Leistungsverhalten	66
4.2.2.3 Leistungspotential als Voraussetzung für Leistungsverhalten....	67
4.3 ALTERNATIVMÖGLICHKEITEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITSLAISTUNG	71
4.3.1 <i>Führungsverhalten</i>	71
4.3.2 <i>Leistungssteigerung durch Zielvereinbarungen</i>	74
4.3.3 <i>Psychologische Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung</i>	76

4.3.4 <i>Kommunikations- und Innovationsmanagement</i>	78
4.4 ZUSAMMENFASSENDES THEORIEBEISPIEL ERFOLGREICHER INTRINSISCHER MOTIVATION	80
5. EMPIRISCHE BEFUNDE	83
5.1 METHODIK UND FORSCHUNGSDESIGN	83
5.1.1 <i>ExpertInnenauswahl</i>	83
5.1.2 <i>Durchführung</i>	85
5.2 EXPERTENMEINUNGEN ZUM THEMA MOTIVATION AM ARBEITSPLATZ	86
5.2.1 <i>Motivation und Motivierung</i>	86
5.2.2 <i>Geld</i>	87
5.2.3 <i>Arbeitszufriedenheit</i>	88
5.2.4 <i>Unternehmensziele</i>	88
5.2.5 <i>Innovationen</i>	89
5.2.6 <i>Personalwesen</i>	90
5.2.7 <i>Arbeitsgestaltung</i>	90
5.2.8 <i>Führung</i>	91
6. ZUSAMMENFASSENDE UND ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN	92
6.1 KURZZUSAMMENFASSUNG	92
6.2 PERSÖNLICHE STELLUNGNAHME	98
LITERATURVERZEICHNIS	100
ANHANG	104
VORSTELLUNGSBRIEF/LEITFADEN FÜR EXPERTINNENGESPRÄCHE	104

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DER WEG VON DER MOTIVATION ZUM HANDELN	12
ABBILDUNG 2: ZWEI-DIMENSIONALE LEISTUNGSDEFINITION	14
ABBILDUNG 3: DIE PSYCHOLOGISCHE DETERMINATION DER LEISTUNG	15
ABBILDUNG 4: DREI-DIMENSIONALE LEISTUNGSDEFINITION.....	16
ABBILDUNG 5: MEHR-DIMENSIONALE LEISTUNGSDEFINITION.....	16
ABBILDUNG 6: BEDÜRFNISPYRAMIDE NACH MASLOW.....	23
ABBILDUNG 7: DYNAMISCHE BEDÜRFNISPYRAMIDE NACH MASLOW	24
ABBILDUNG 8: ZWEI-FAKTOREN-THEORIE NACH HERZBERG.....	27
ABBILDUNG 9: VALENZMODELL.....	30
ABBILDUNG 10: HANDLUNGSMODELL.....	31
ABBILDUNG 11: AUSFÜHRUNGSMODELL.....	31
ABBILDUNG 12: ZIELTHEORIE NACH LOCKE.....	34
ABBILDUNG 13: HANDLUNGSSPIELRAUM	36
ABBILDUNG 14: MOTIVATIONSLÜCKE.....	40
ABBILDUNG 15: NEGATIVE VERDACHTSSTRAFE	48
ABBILDUNG 16: POSITIVE VERDACHTSSTRAFE.....	48
ABBILDUNG 17: AUSFÜHRUNGSMODELL.....	53
ABBILDUNG 18: HANDLUNGSVERHÄLTNIS AUS TRIEB UND REIZSTÄRKE	55
ABBILDUNG 19: DREI-DIMENSIONALE LEISTUNGSDEFINITION.....	61
ABBILDUNG 20: MOTIVATIONSKREISLAUF.....	62
ABBILDUNG 21: FLOW.....	68

1. Einleitung

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die Grundlage dieser Arbeit stellt die 16., erweiterte und aktualisierte Auflage des Buches "Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse" von Reinhard K. Sprenger aus dem Jahre 1999 dar. Die große Auflagenzahl unterstreicht die Popularität dieses, vor allem im deutschen Sprachraum weit verbreiteten Buches. Die darin enthaltenen Aussagen, die in weiterer Folge darzustellen sind, führten im Motivationsdiskurs zu einer Wende. Grund dafür ist, daß Sprenger nicht nur Kritik an der Motivierungspraxis übt, sondern auch versucht Lösungsperspektiven aufzuzeigen.

Ziel dieser Arbeit ist es, durch die Gegenüberstellung differenzierter Ansätze zum Thema "Mitarbeitermotivation und Mitarbeitermotivierung" eine Verbindung zwischen den populärwissenschaftlichen Ansichten von Sprenger und den "klassischen", theoriwissenschaftlichen Standpunkten aus der Motivationsforschung herzustellen und durch Expertenmeinungen zu untermauern. Zu diesem Zweck wurden die zwei folgenden wissenschaftlichen Forschungsfragen festgelegt:

1. Wie lassen sich die im deutschen Sprachraum sehr verbreiteten populärwissenschaftlichen Thesen von Reinhard K. Sprenger mit den "klassischen" Motivationstheorien in Einklang bringen?
2. Gibt es Erfolgsrezepte "intrinsischer" Motivation aus theoretischer und praktischer Sicht?