

# Grundlagen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre

## Teil 19

- 1. Grundlagen
- 2. Märkte & Güter
- 3. Ökonomie
- 4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
- 6. Marketing
- 7. Finanz- & Rechnungswesen



## Personalmotivation und Führung

# Personalwirtschaft

= alle personellen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele

Synonyme: Personalmanagement, Personalwesen

- Personal als Leistungsfaktor
- Personal als Kostenfaktor
- Personal als Produktionsfaktor

Teilgebiete der Personalwirtschaft	
Personalmotivation und -führung	Personalplanung
Steigerung der Mitarbeitermotivation durch monetäre und nichtmonetäre Anreize unter Beachtung des ökonomischen Prinzips	Quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazität an die betrieblichen Anforderungen

# Personalmotivation

Motivation ist der Antrieb, der Menschen dazu bewegt, Handlungen durchzuführen.

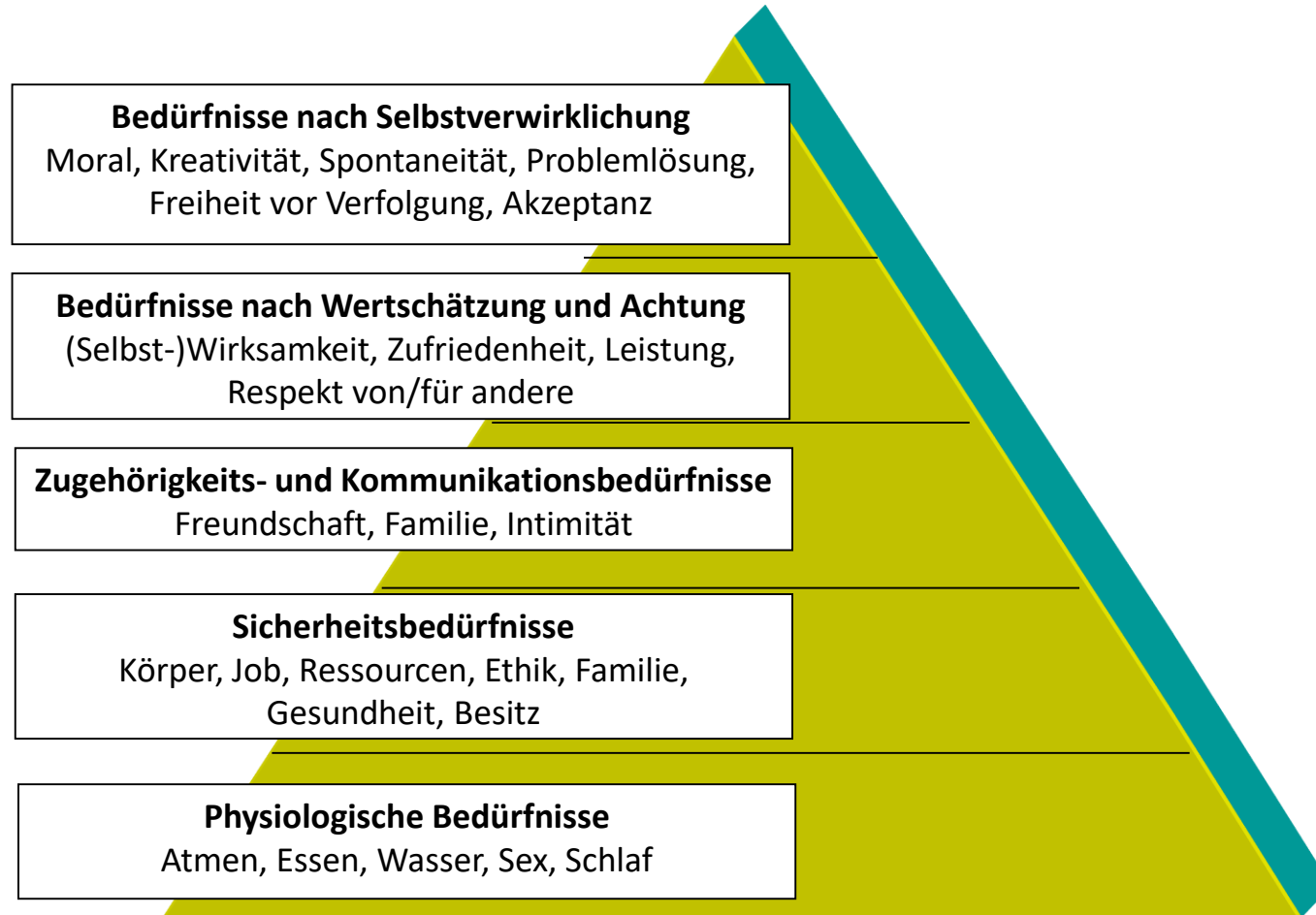
→ Was motiviert Menschen?

→ Was motiviert Sie?

➔ Motivationstheorien versuchen die Antriebe zu erklären

- Bedürfnispyramide (Maslow 1954)
- 2-Faktorentheorie (Herzberg 1959)
- XY-Theorie (McGregor 1960)
- Intrinsische und extrinsische Quellen der Motivation (Barbuto, Scholl 1998)

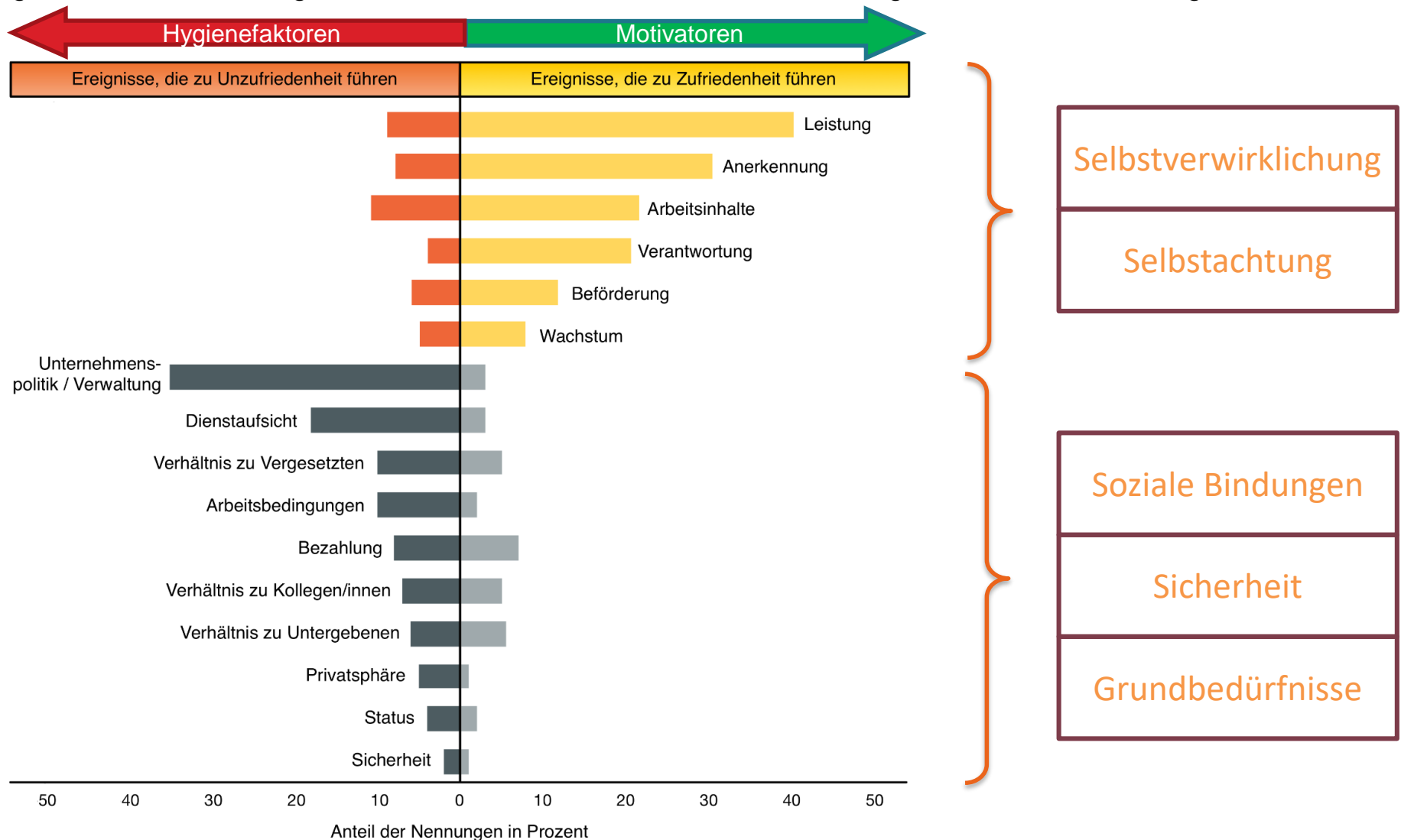
# Bedürfnispyramide (Maslow 1954)



Maslow geht davon aus, dass unbefriedigte Bedürfnisse als Motivatoren wirken, während befriedigte bzw. gesättigte Bedürfnisse nachlassen, als Motivatoren wirksam zu sein; die motivierende Rolle müssen dann höhere Bedürfnisse übernehmen.

# 2-Faktorentheorie (Herzberg 1959)

Basis: Studie von 1.685 Personen verschiedener Branchen und Positionen, welche Ereignisse in der Vergangenheit zu besonders großer Zufriedenheit und welche zu besonders großer Unzufriedenheit geführt hatten.

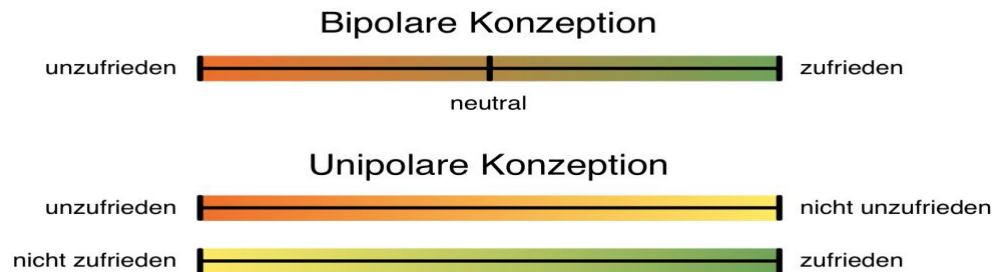


# 2-Faktorentheorie - Fazit

Arbeitsmotivation ist beeinflusst durch zwei Arten von Einflussgrößen:

- **Hygienefaktoren** – Kontext der Arbeit
- **Motivatoren** – Inhalt der Arbeit

Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei voneinander unabhängige Dimensionen



	Hygienefaktoren	Motivatoren
Nicht vorhanden	Unzufriedenheit	Keine Zufriedenheit
vorhanden	Keine Unzufriedenheit	Zufriedenheit

- Der positiven Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen liegen andere Faktoren zugrunde als zur negativen
- Leitung kann Umfeld für positive Motivation schaffen
- Wirkliche Zufriedenheit nur bei positiver Entwicklung der Motivatoren

# XY-Theorie (McGregor)

## X-Theorie

- Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit so weit wie möglich aus dem Weg
- Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden
- Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet
- Durch Druck und mit Hilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen
- Straffe Führung und häufige Kontrolle sind wegen der Trägheit des Menschen unerlässlich

➔ Erfordert eher **autoritären Führungsstil**

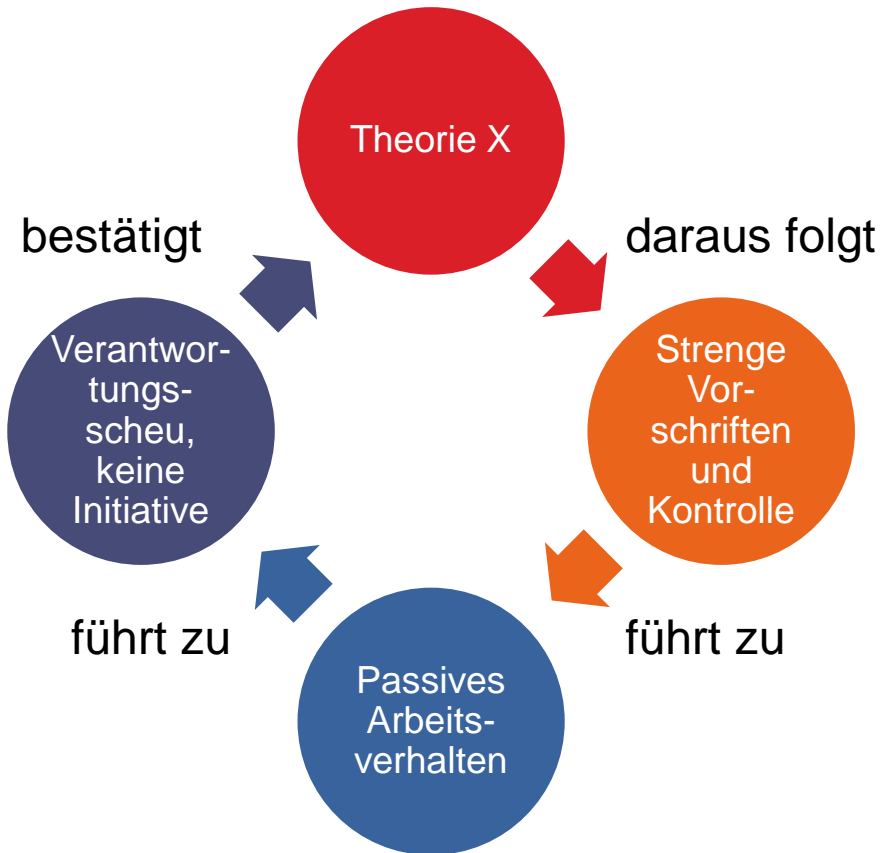
## Y-Theorie

- Arbeitsunlust ist nicht angeboren, sondern Folge schlechter Arbeitsbedingungen
- Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen sowohl Selbstdisziplin als auch Selbstkontrolle
- Mitarbeiterpotenziale sind größer als vermutet und damit stärker als erwartet nutzbar
- Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht
- Bei günstigen Erfahrungen suchen die Mitarbeiter die Verantwortung, wenn sie richtig geführt werden

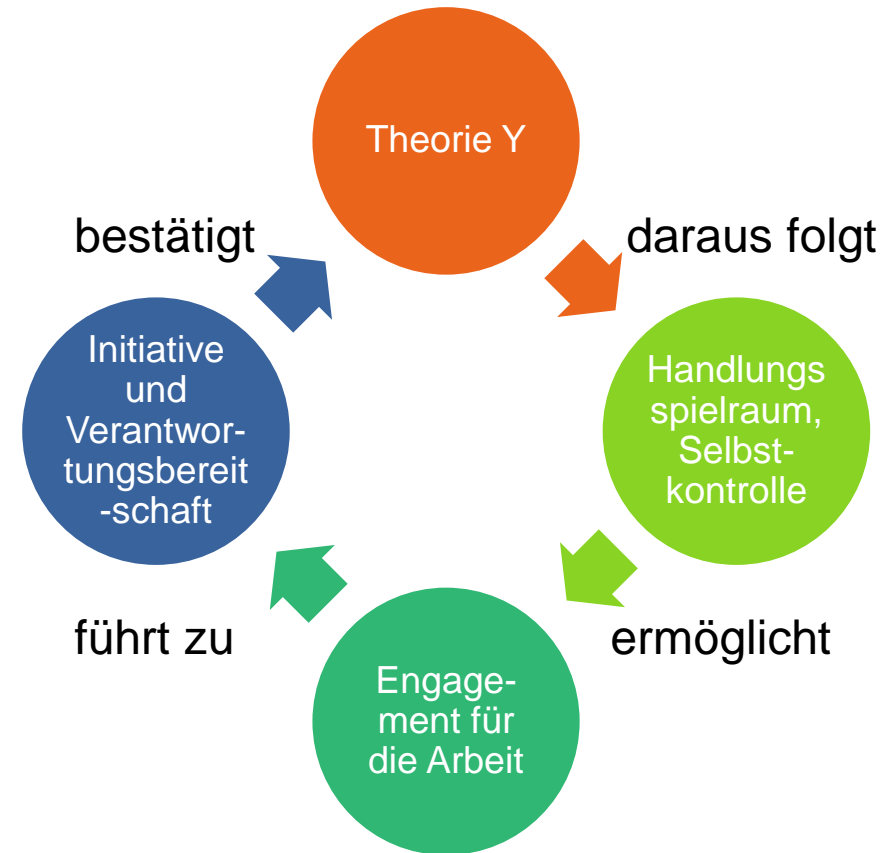
➔ Erfordert eher **kooperativen Führungsstil**

# Selbstbestätigungen der XY-Theorie

## Der Teufelskreis der Theorie X

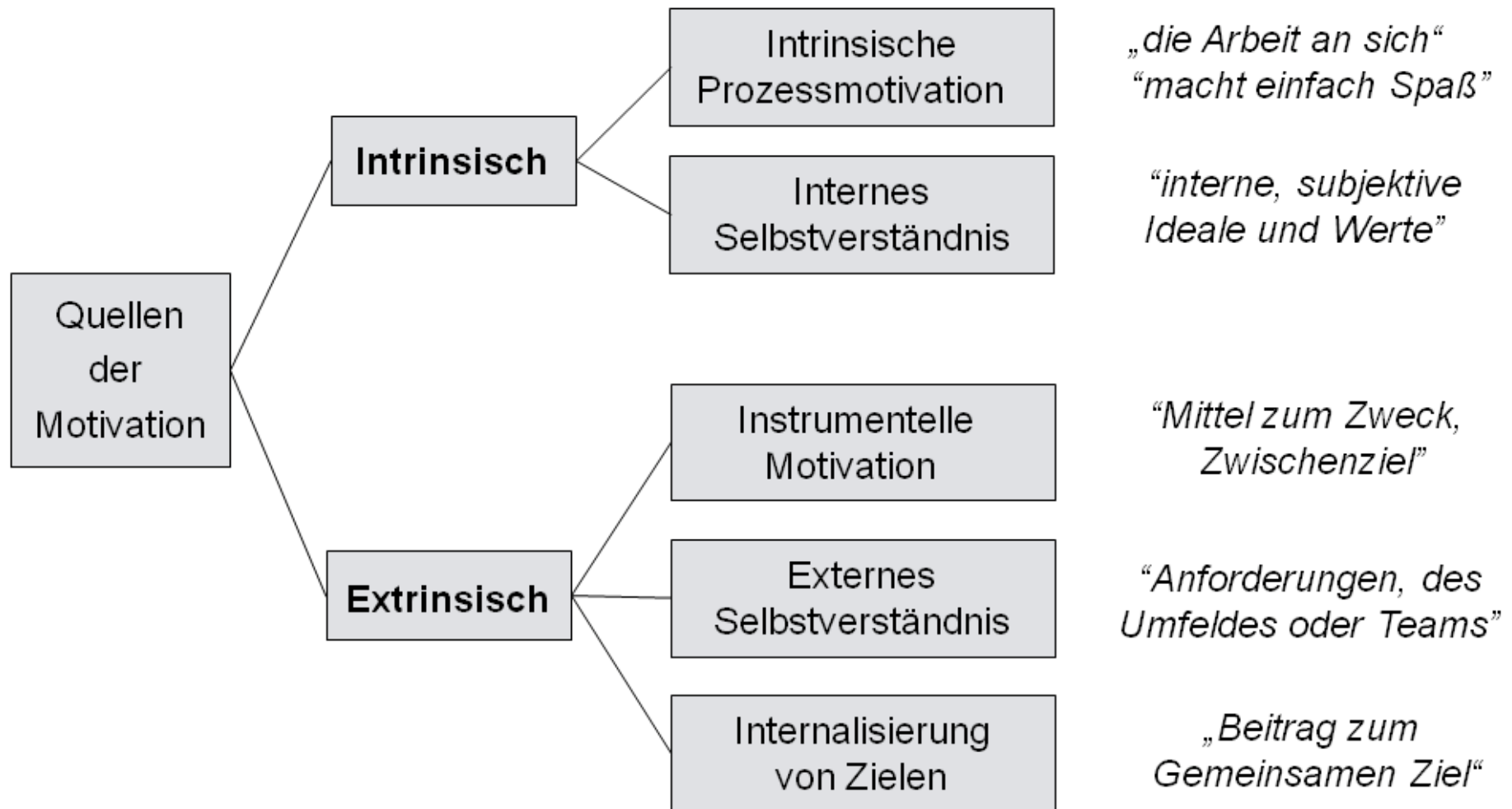


## Der „Engelskreis“ der Theorie Y

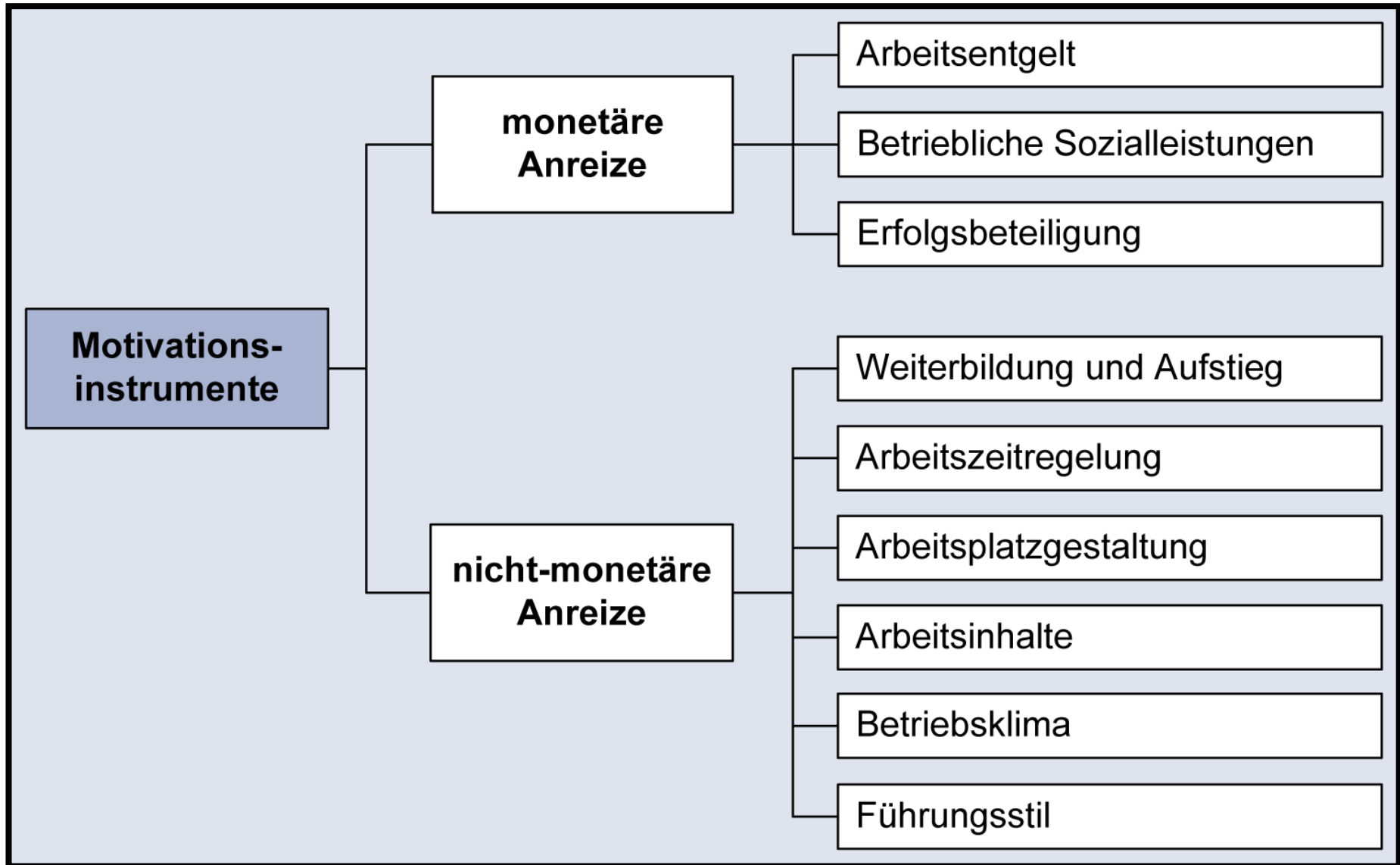




# Intrinsische und extrinsische Quellen der Motivation (Barbuto; Scholl, 1998)



# Instrumente der Mitarbeitermotivation



# Führungsstil

= Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber weisungsgebundenen Mitarbeitern

→ Führung durch Motivation!

## Aufgabenorientierter Führungsstil

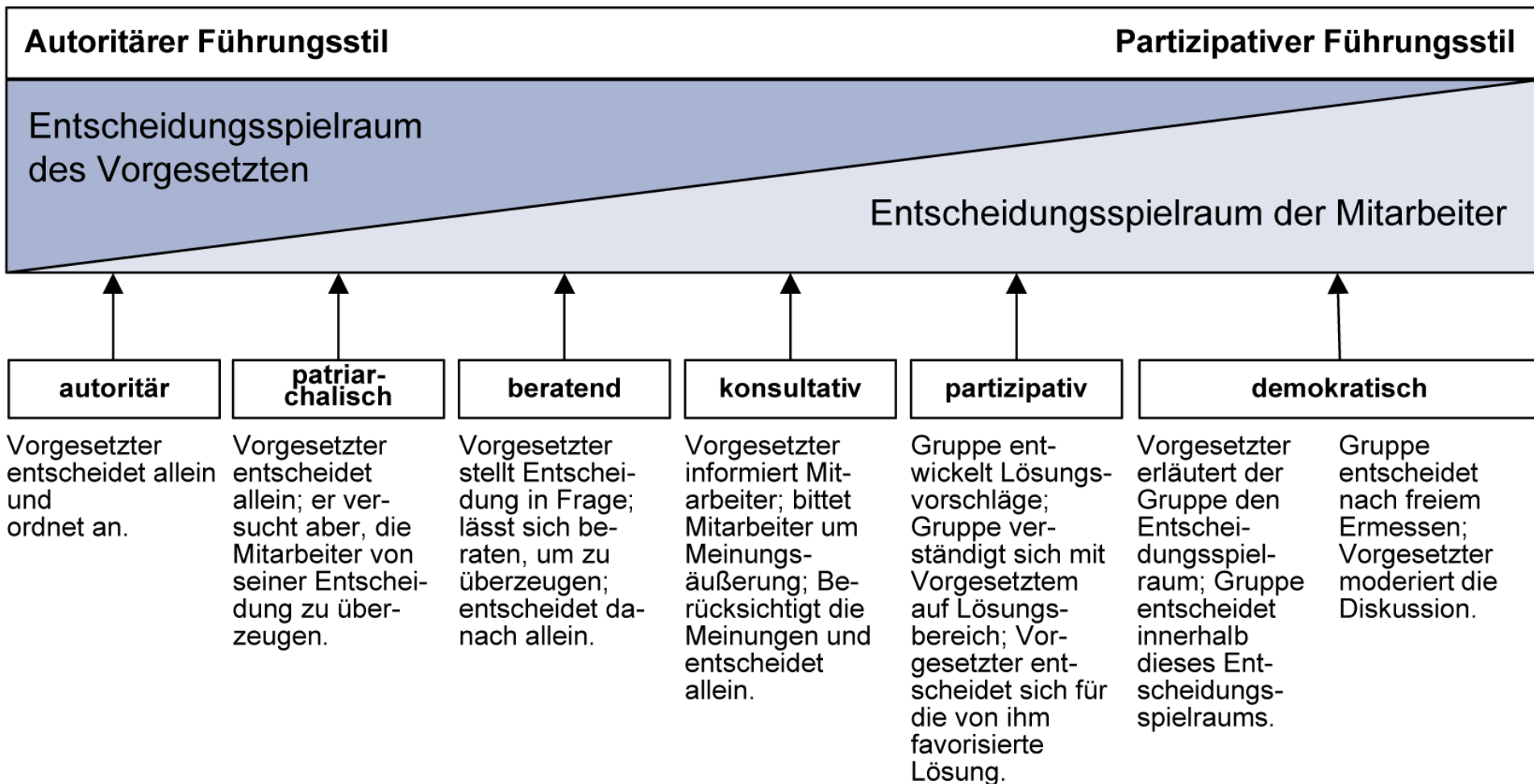
- Tadeln von mangelhaften Arbeiten
- Anregen von langsam arbeitenden Mitarbeitern zu mehr Anstrengung
- Wertlegung auf Arbeitsmenge
- „Herrschen mit eiserner Hand“
- Achten auf Einsatz der Mitarbeiter mit ihrer vollen Arbeitskraft
- Anstacheln der Mitarbeiter durch Druck und Manipulation zu größeren Anstrengungen
- Auffordern von leistungsschwachen Mitarbeitern mehr aus sich herauszuholen

## Personenorientierter Führungsstil

- Achten auf das Wohlergehen der Mitarbeiter
- Bemühen um gutes Verhältnis zu Mitarbeitern
- Behandeln aller Mitarbeiter als Gleichberechtigte
- Unterstützen der Mitarbeiter in ihrem Tun
- Ermöglichen von unbefangenen und freiem Reden mit dem Vorgesetzten
- Einsetzen für die Mitarbeiter

# Eindimensionale Führungsstile

= Betrachtung einer Dimension zur Beurteilung des Führungsverhaltens, z.B. die Art der Willensbildung:



# Autoritärer Führungsstil

= betriebliche Aktivitäten werden vom Vorgesetzten gestaltet, ohne dass die Mitarbeiter beteiligt werden

## Voraussetzung:

- Bildungsgefälle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern
- Materielle Motivationsstruktur der Mitarbeiter

## Merkmale:

- Vorgesetzte führen kraft Legitimationsmacht
- Vorgesetzte erwarten Gehorsam, haben ein distanziertes Verhältnis zu den Mitarbeitern
- Entscheidungen werden ohne Begründung gegenüber den Mitarbeitern getroffen
- Entscheidungen haben Anordnungscharakter
- Bei Nicht-Befolgung der Anordnungen werden Sanktionen gesetzt

### Anforderungen an autoritär führende Vorgesetzte:

- Hohe Selbstverantwortung, hohe Selbstkontrolle
- Gute Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen
- Weite Voraussicht

### Anforderungen an autoritär geführte Mitarbeiter:

- Anerkennung des Vorgesetzten als alleinige Instanz
- Akzeptieren der Anordnungen des Vorgesetzten
- Ausführen der Anordnungen des Vorgesetzten
- Keine Geltendmachung von Kontrollrechten

## Vorteile:

- Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit

## Nachteile:

- Mangelnde Motivation, Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter
- Gefahr von Fehlentscheidungen durch quantitativ / qualitativ überforderten Vorgesetzten

# Kooperativer Führungsstil

= betriebliche Aktivitäten werden im Zusammenwirken des Vorgesetzten und der Mitarbeiter gestaltet

## Voraussetzung:

- Ähnliches Bildungsniveau zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Immaterielle Motivationsstruktur der Mitarbeiter

## Merkmale:

- Vorgesetzte beziehen Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein
- Vorgesetzte erwarten von Mitarbeitern sachliche Unterstützung
- Vorgesetzte treffen Entscheidungen unter Berücksichtigung der Überlegungen der Mitarbeiter
- Vorgesetzte delegieren so viel wie möglich und schreiben so wenig wie nötig vor
- Vorgesetzte erkennen die Fähigkeiten der Mitarbeiter an
- Kontrolle wird als Erfolgskontrolle vorgenommen

### Anforderungen an kooperativ führende Vorgesetzte:

- Aufgeschlossenheit
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Verzicht auf persönliche Vorrechte
- Delegationsfähigkeit / Delegationswilligkeit
- Dienstaufsicht / Erfolgskontrolle

### Anforderungen an kooperativ geführte Mitarbeiter:

- Verantwortungswille
- Verantwortungsfähigkeit
- Selbstkontrolle
- Geltendmachen von Kontrollrechten

## Vorteile:

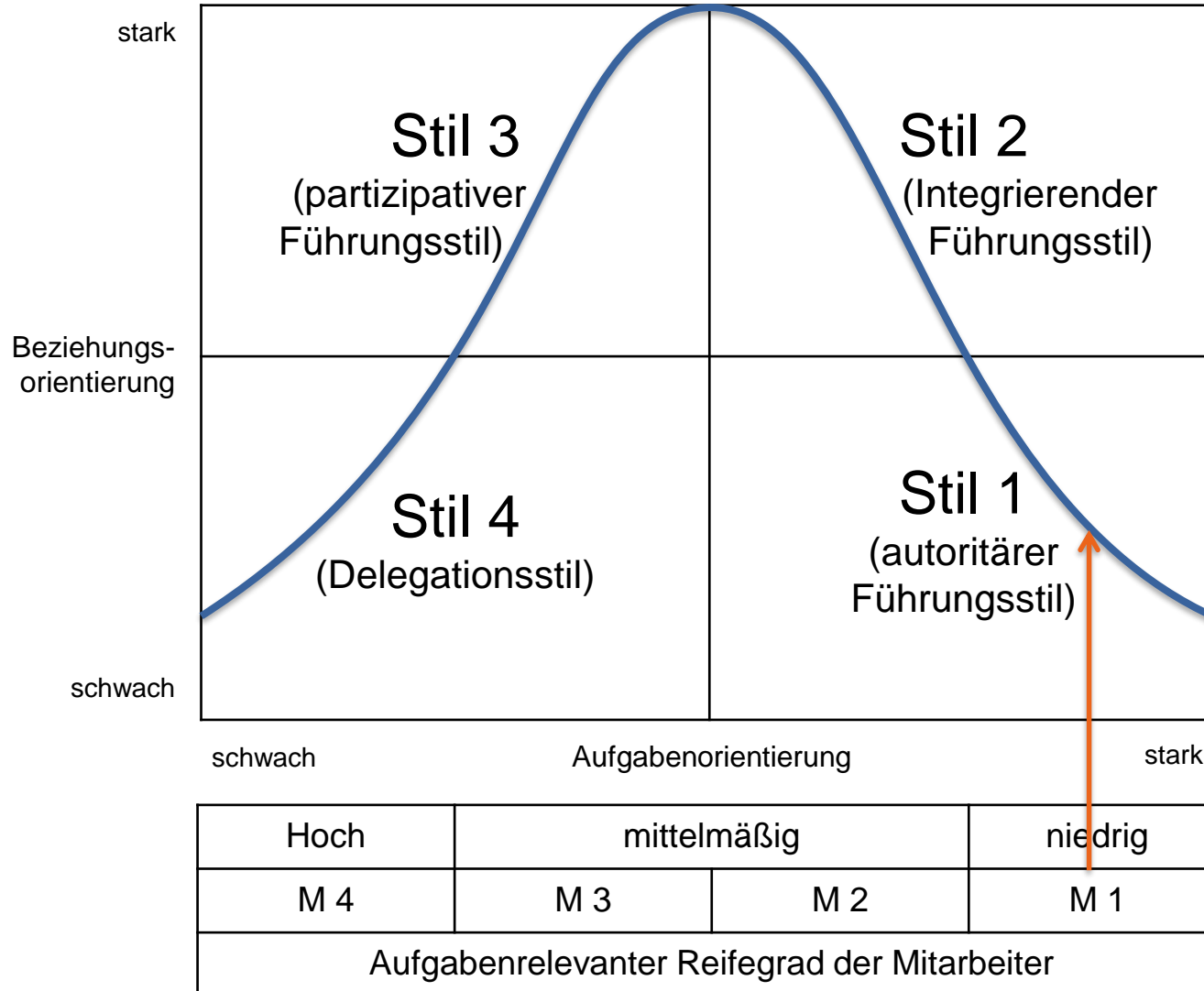
- Sachgerechte Entscheidungen, Hohe Motivation der Mitarbeiter, Entlastung der Vorgesetzten
- Förderung der Mitarbeiter in ihrer Entwicklung

## Nachteile:

- Verlangsamung und Verzögerung der Entscheidungsgeschwindigkeit

# Situativer Führungsstil

= Berücksichtigung der jeweiligen Führungssituation beim Führungsverhalten (Hersey/Blanchard)

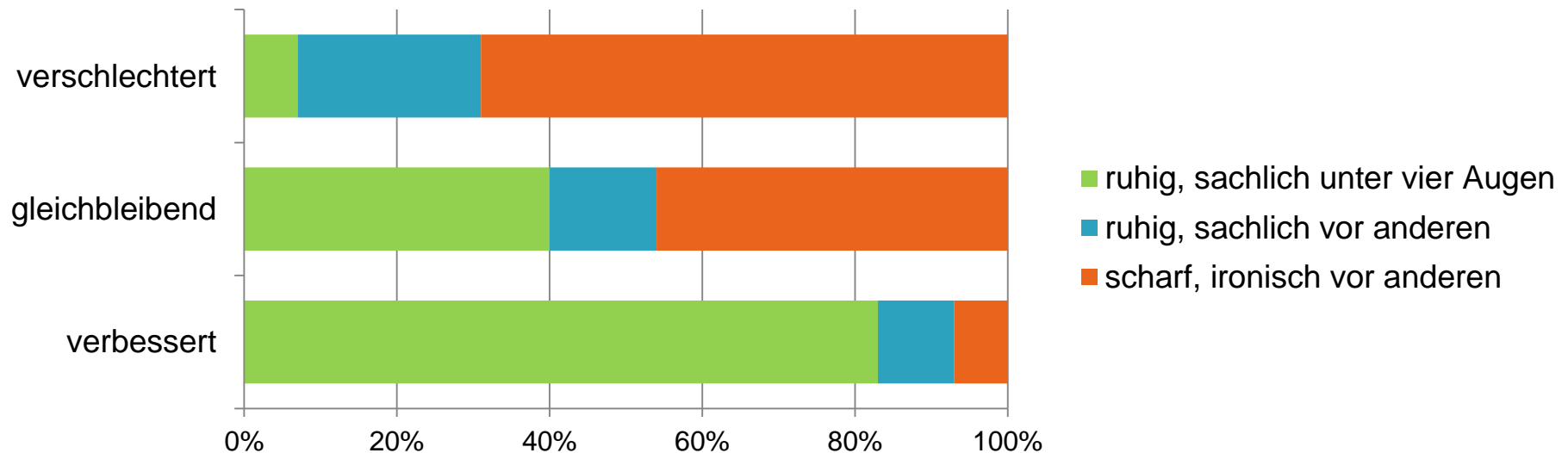


# Kritik

= sachbezogene Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den Leistungen des Mitarbeiters

- Positive Kritik
  - Anerkennung
  - Lob (im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, öffentlich – „Mitarbeiter des Jahres“)
- Negative Kritik
  - Sachbezogen, konstruktiv!
  - Genaue Beschreibung der Mängel der Arbeitsergebnisse
  - Tadel: personenbezogen (zu vermeiden, außer bei generell problematischer Arbeitseinstellung)
  - Sanktionen

Einfluss der Kritik auf die Arbeitsleistung:





# Führungserfolg

= Ergebnis, das die Führungskraft in Erfüllung der Führungsaufgaben erzielt.

