# **Bedürfnisse und Motivation**

Grundlegende Bed. 🡪Sicherheit Bed. 🡪 soziale Bed. 🡪 Ich Bed. 🡪 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Hierarchisch niedrigen zuerst befriedigen. Psychologischen Bedürfnisse wichtigsten.

Menschliche Wesen:

* **Motive (Beweggründe)**

Erreichung eines Ziels. Ist das Warum eines Verhaltens. Primäre M. (Versorgung mit Nahrung) Sekundäre M. (hohes Einkommen)

* Motivation

Wirkungskraft eines Motivs und die Summe aller Motive die auf den Menschen einwirken.

Motivationsprozess:

???

* Rollen (Erwartungen)

Endstehen durch die Position einer Person. Verhaltensverpflichtungen offen. Evtl. mit Normen geregelt. Normen: Grenzen Bereich des erlaubten ab.

Rolle im Betrieb:

Wird durch Stellungsbeschreibungen festgelegt. Beeinflusst: Motivation, Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung.

* Sanktionsdrohungen (Belohnung und Bestrafung)

Von Rollengeber angekündigt und mit Bestrafung oder Belohnung verbunden. Abhängig von Macht und Herrschaftsverhältnis.

## Motivationstheorien

### McGregors Theorien X und Y

* Theorie X
  + Mensch hat einen angeborenen Widerwillen gegen die Arbeit. Versucht sich zu drücken
  + Deshalb Kontrolle
  + Mensch keine Verantwortung haben, hat keinen Ehrgeiz und wünscht sich Sicherheit
* Theorie Y
  + Arbeit ist wichtiges Feld seiner Selbstverwirklichung
  + Wenn er sich mit Zielen der Organisation identifiziert, braucht man keine Kontrolle
  + Nicht Geld sondern die Befriedigung seiner Ich-Bedürfnisse und seines Strebens nach Selbstverwirklichung
  + Einfallsreichtum, Kreativität und Verantwortungsfreude weit verbreitet, werden aber in den Organisationen kaum aktiviert.

### McCellands Theorie der gelernten Bedürfnisse

3 Schlüsselbedürfnisse:

* Leistungsmotiv
* Zugehörigkeitsmotiv
* Machtmotiv

Menschen arbeiten nach dieser Theorie

* Sich etwas leisten und auf die Leistung stolz sein wollen
* Arbeit die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe ermöglicht
* Macht erhalten und Arbeit selbst gestalten wollen

Personalmanagement soll Leistungsmotivation fördern

Mitarbeiter Arbeitsplatz mit Herausforderung geben.

### Prozessmodelle der Motivation – das Model von Porter und Lawler

Zusammenhang Motivation, Leistung und Zufriedenheit. Drei Variablen:

* Anstrengung: Wertigkeit der Belohnung und Wahrscheinlichkeit der Belohnung bei Anstrengung
* Leistung: Fähigkeiten und Persönlichkeit und Rollenwahrnehmung
* Belohnung: intrinsische (Erfolgerlebnis) und extrinsische (Bezahlung)
* Zufriedenheit

# **Leistungsverhalten der Mitarbeiter**

Leistungsverhalten wird durch Motivation Kenntnisse und Fertigkeiten bestimmt.

Arbeit sichert dem Menschen Einkommen um außerhalb der Arbeit Bedürfnisse befriedigt. Arbeit macht Spaß und ist befriedigend.

**Arbeitszufriedenheit**:

Abhängig vom Individuum, der Arbeit und der Art der Messung. Wird durch Massenumfragen beziehend auf Abteilungen.

Bereiche der Arbeitszufriedenheit:

* Physisch-ökonomische A.
* Soziale A.
* Selbstverwirklichungsorientierte A.

Zwei Faktoren Theorie:

????

Folgen der Arbeitszufriedenheit:

Zufriedenheit kann Ursache der Leistung sein. Leistung kann als Ursache der Zufriedenheit wirken. Andere Variablen können Leistung und Zufriedenheit beeinflussen.

Arbeitszufriedenheit beeinflusst Lebenszufriedenheit. Unzufriedenheit senkt Lebenserwartung. Unzufriedenheit 🡪 Seelische und Physische Krankheiten.

Organisatorische Maßnahmen zur Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit

Einflussfaktoren:

* Kollegen (Akzeptanz)
* Vorgesetzter (Führungsverhalten)
* Tätigkeit (groß aber nicht überfordernd)
* Arbeitsbedingungen
* Organisation und Leitung
* Entwicklung
* Bezahlung
* Arbeitszeit
* Arbeitsplatzsicherheit

# **Gruppen in Organisationen**

3 Formen der Zusammenarbeit:

* Koagierende (unabhängig voneinander, Summe der Einzelleistungen)
* Interagierende (enge Zusammenarbeit Fehler eines Gruppenmitglied beeinträchtigt Gesamtleistung)
* Kontraagierende (bei widersprüchlichen Meinungen)

## Formale und informale Organisation

### Arbeitsgruppe:

Es werden viele Informationen ausgetauscht. Gemeinsame Aufgabe. Informale Gruppen (Abweichungen vom Plan).

## Eigenschaften von Gruppen

Min 3 Personen und Max 15 bis 50 Personen (Interaktion zwischen allen Mitgliedern).

#### Rollendifferenzierung

Tüchtigkeitsführer und Beliebtheitsführer. Mitläufer Sündenböcke und Spezialisten Rollen.

#### Direkte Interaktion

Jedes Mitglied spricht mit jedem.

#### Gemeinsame Normen

Unterschiede (Denken, Fühlen, Verhalten) außerhalb einer Gruppe sind viel größer als in einer Gruppe.

#### Wir-Gefühl

Durch längeres Zusammensein und überschaubarer Zahl an Personen. Gruppenmitglieder sehen sich selbst als Gruppe an.

### Sozialpsychologie der Arbeitsgruppe?????

In manchen Organisationen ist Gruppenbildung notwendig. Durch häufigen Kontakt bildet sich eine Gruppe.

### Normierung des Verhaltens und Druck

Warum gibt es weniger Unterschiede in einer Gruppe?

* Ist eine Gruppe attraktiv für jemanden, dann passt er sich an da es ihm sonst peinlich wäre.
* Erwartungen von Gruppenmitglieder

Beachtung von Gruppennormen:

Nicht einhalten der informellen Leistungsnormen führt zu Sanktionen. Desto größer die Gruppenkohäsion, desto größer die Sanktionen.

Gruppen mit großer Kohäsion:

* Leistungsunterschied untereinander gering. Gruppen unterschiede hoch.
* Besonders gute Leistungen

Gruppen mit geringer Kohäsion:

* Leistungsunterschied untereinander groß. Gruppen unterschiede gering.
* Keine wirksame Leistungsnorm

### Gruppendenken

Bedingungen für Gruppenleistungen, die besser sind als die beste Einzelleistung:

* Aufgabe muss für Gruppenarbeit geeignet sein
* Kleine Gruppe
* Mitglieder am Problem interessiert
* Kommunikation befähigt sein
* Sachlich vorgehen
* Regeln eingehalten

Gefährdet werden qualitativ befriedigende Gruppenleistungen vor allem durch:

* Gruppendruck
* Autoritätsdruck
* Austragen emotionaler Spannungen
* Vielredner

#### Groupthink:

Eigenschaften:

* Illusionen der Unverletzlichkeit 🡪 Optimismus
* Kollektive Rationalisierungen
* Stereotypisierung Außenstehender
* Gruppendruck gegen Argumente die Illusion in frage stellen
* Selbstzensur

Janis Regeln:

* Leiter soll zur Kritik auffordern.
* Wichtige Mitglieder sollen nicht zu früh die Meinung äußern
* Wichtige Entscheidungen zwei Gruppen unabhängig voneinander
* Externe Mitglieder sollen unabhängig von der Gruppe eine Meinung bilden
* Gruppen in Untergruppen aufteilen
* Ergebnis gänzlich infrage gestellt werden

### Gruppenkohäsion und Dependenz

#### Gruppenkohäsion

Gesamtheit der Kräfte, die die Mitglieder der Gruppe aneinanderbindet

Hängt von der Besonderheit der Gruppe im Gesamtzusammenhang und der Bedürfnisse des Einzelnen ab.

Je mehr Kommunikation desto größer die Kohäsion.

#### Dependenz:

Ist die Abhängigkeit von einer Gruppe. Bei Verlust der Gruppenmitgliedschaft muss eine Person Vorteile einbüßen.

Absentismus: Fernbleiben von der Arbeit durch Krankenstand

Fluktuation: Kündigung des Arbeitnehmers

## Motivation von Gruppen

Was fördert die Motivation?

* Gruppenzusammengehörigkeit (große Kohäsion)
* Gruppengröße (zu groß 🡪 nicht überschaubar; viel Kommunikation)
* Gruppenzusammenstellung (Ausgleich Spannung und Harmonie)
* Kontrollspanne