

[Homepage](#) > [Katalog](#) > [Betriebswirtschaftslehre](#) > [Unternehmensführung, Management, Organisation](#)

Motivationstheorien: Prozesstheorien

Wie können Führungspositionen die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter beeinflussen?

Hausarbeit, 2002

33 Seiten, Note: 1,7

[Master of Science in Public Health and Administration Franziska Bittner \(Autor:in\)](#)



eBook für nur 16,99 €

Sofort herunterladen. Inkl. MwSt.

Format: PDF, ePUB und MOBI – für PC, Kindle, Tablet, Handy (ohne DRM)



Buch für nur 18,95 €

Versand gratis, ca. 2-4 Werktage. Inkl. MwSt.

[In den Warenkorb](#)

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Vorgehensweise
3. Was sind Motivationstheorien?
4. Prozesstheorien
 - 4.1. Die VIE – Theorie von Vroom
 - 4.2. Das Weg – Ziel – Modell von Evans
 - 4.3. Das Erwartungs – Wert – Modell von Porter und Lawler
 - 4.4. Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson
 - 4.5. Das erweiterte Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen
 - 4.6. Leistungsmotivation und Attributionstheorie
 - 4.6.1. Formen der Ursachenzuschreibung
 - 4.6.2. Bedingungen der Ursachenzuschreibung
 - 4.7. Die kognitive Gleichgewichtstheorie (Equity Theory) von Adams
5. Evaluation
6. Literaturverzeichnis

1. Einleitung

Wie können Führungspositionen die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter beeinflussen?

Um diese Frage beantworten zu können, ist es erforderlich, über Kenntnisse der kognitiven Prozesse im Menschen zu verfügen. Die Prozesstheorien beschäftigen sich in diesem Sinne zum Beispiel mit folgenden Fragen, die Lawler 1997 wie folgt formulierte:

Worauf ist es zurückzuführen, dass bestimmte Sachverhalte vom Menschen als erstrebenswert beachtet werden?; Welche Sachverhalte sind für den Menschen erstrebenswert und welche nicht?; Welche Faktoren beeinflussen die Erwünschbarkeit von Sachverhalten im Laufe der Zeit, und warum unterscheiden sich Individuen hinsichtlich der Bedeutung, die sie verschiedenen Sachverhalten beimessen?.[1]

Ist es der Führung möglich, die unterschiedlichen Motive für die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu verstehen und dementsprechend zu beeinflussen, können vielleicht so die Mitarbeiterzufriedenheit wie auch die Produktivität des Unternehmens erhöht werden.

2. Vorgehensweise

Da die Thematik relativ neu für mich war, suchte ich als erstes in der Fachhochschulbibliothek Neubrandenburg unter den Stichwörtern „Motivationstheorien“ und „Prozesstheorien“ nach entsprechender Literatur. Leider fand ich hier sehr wenig Material, sodass ich meine Suche auf das Internet erweiterte. So suchte ich zum Beispiel in der Suchmaschine „google“ nach den bereits erwähnten Stichworten. Das Material war nicht zufriedenstellend. Es genügte nur mangelhaft, um sich einen ersten Eindruck über diese Thematik zu bilden. Deshalb wandte ich mich erneut an unsere Hochschulbibliothek und versuchte über Fernleihe Literatur zu finden, was mir auch glückte. In der Zwischenzeit durchstöberte ich abermals die Bibliothek nach Material, um mich mit dem Thema zu befassen. Aus unterschiedlichster Literatur bearbeitete ich schließlich verschiedene Theorien, die ich nun näher erläutern möchte.

3. Was sind Motivationstheorien?

Der Begriff „Motivation“ wurde von dem lateinischen Begriff „movere“ abgeleitet und bedeutet so viel wie, sich in Bewegung setzen. In der Psychologie und ihren Nachbarwissenschaften existieren zahlreiche Versuche, den Begriff „Motivation“ zu definieren. Als Synonyme werden Begriffe wie Trieb, Bedürfnis, Wert, Wunsch, Erwartung, Disposition, Hang, Druck, Instinkt, Spannung u.a. gewählt.[2]

Jones definiert Motivation als einen Sammelbegriff für Prozesse, „wie das Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft es getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört, und welche subjektiven Reaktionen während dieser Phasen im Organismus statt finden.“[2]

Bullinger (1996) versteht unter Motivationstheorien Modelle, „die die Entstehung, Bedeutung und Nutzen von Motivation zu erklären suchen und das Zusammenspiel von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit hinterleuchten.“[3]

Kück (1994) geht wiederum davon aus, dass das Verhalten des Menschen durch „eine Reihe von in der Psyche des Menschen ruhenden Zielen und Motiven sowie durch Anreizwirkungen der Umwelt“ bestimmt wird.[3]

Ein grundlegendes Problem bei der Verwendung von Motivationskonzepten besteht darin, dass Motive, Bedürfnisse, Bewegungsgründe, Dispositionen, Tendenzen etc. aus den beobachteten Verhaltensweisen erschlossen werden. Zudem unterscheiden sich Motivationen erheblich interindividuell hinsichtlich der Auswahl, Konfiguration und der Intensität.

Motivationstheorien befassen sich v.a. mit der Beantwortung folgender Fragenkomplexe (nach Lawler, 1997, 25f.):

„1) Worauf ist es zurückzuführen, dass bestimmte Sachverhalte vom

Menschen als erstrebenswert beachtet werden?

2) Welche Sachverhalte sind für den Menschen erstrebenswert und welche nicht?

3) Welche Faktoren beeinflussen die Erwünschbarkeit von Sachverhalten im Laufe der Zeit, und warum unterscheiden sich Individuen hinsichtlich der Bedeutung, die sie verschiedenen Sachverhalten beimessen?“[4]

Motivationstheorien unterscheiden sich hinsichtlich zwei Theoriearten, nämlich den Inhaltstheorien und den Prozesstheorien. Erstere Theorien beinhalten humanistische vor allem aber bedürfnisorientierte Konzepte, die versuchen zu verstehen, „...was in einem Individuum oder seiner Umwelt ein bestimmtes Verhalten erzeugt und aufrechterhält“ (Thommen 1996, S.80. (...))“ und was nicht. Nach Bullinger (1996) befassen sie sich „...mit den Bedürfnisinhalten und der Art der Ziele“ und „treffen „konkrete Aussagen über die in [den] jeweils bestimmten Situationen wirksamen Motive““.[5]

Die Prozesstheorien sind stärker formalisiert und stärker kognitiv orientiert als die Inhaltstheorien. Es handelt sich nach Greif et al. (1989) hierbei um „inhaltsunabhängige Konzepte“. Sie „versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten erzeugt, gelenkt und abgebrochen werden kann“ (Thommen,1996). Der Motivationsvorgang wird als Handlungsablauf betrachtet, wobei weniger die Bedürfnisstrukturen des Menschen im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Prozesse, die in einem Individuum ablaufen. Die Prozesstheorien formulieren lediglich die abstrakten Prinzipien des Motivationsverlaufs und gelten deshalb auch als formale Theorien (vgl.: Bullinger, 1996).[6]

4. Prozesstheorien

4.1. Die VIE – Theorie von Vroom

Die kognitiv orientierten Prozesstheorien gehen von aktiven und zukunftsorientierten Individuen aus. Zudem entscheidet der Mensch rational und nutzenmaximierend. Sie erklären die „Ausprägung einer spezifischen Motivation für eine ausgewählte Handlungsmöglichkeit unter Einbeziehung der hierbei ablaufenden kognitiven Prozesse.“[7] Das praktische Ziel der Prozesstheorien besteht also darin diese kognitiven Prozesse zu beeinflussen, beispielsweise durch Führungskräfte, die so die Motivation ihrer Mitarbeiter beeinflussen können.

Theoretisch werden diese Prozesse durch die Instrumentalitäts-Theorie von Vroom aber auch durch die Erwartungs – mal – Wert – Theorien erklärt.

Die Valenz – Instrumentalitäten – Erwartungs – Theorie von Victor H. Vroom (1964) geht davon aus, dass Menschen in unterschiedlichen Situationen unterschiedlichen Einsatz zeigen. Bei der Motivation handelt es sich demnach nicht um eine stabile Disposition, sodass Motivation von situativen Anreizen geprägt sein muß.[8]

Das bedeutet, „dass weder vergangene noch zukünftige psychologische Fakten; sondern nur die gegenwärtige Gesamtsituation das aktuelle Geschehen beeinflussen.“ (Bullinger, 1996).^[9]

Der Ausgangspunkt prozesstheoretischer Überlegungen besteht darin, dass Menschen zentrale Bedürfnisse besitzen, die es gilt zu befriedigen. Die Motive weisen jedoch intra- und interindividuelle Unterschiede auf. Denn die Motivstruktur des Menschen bewirkt, dass das Individuum die existierenden Werte in einer Gesellschaft positiv oder negativ besetzt. Über die gewerteten Werte konkretisiert der Mensch seine Bedürfnisse und bildet entsprechende Ziele, die er versucht umzusetzen. Es ist notwendig die Motivstruktur in Ziele umzuwandeln, denn nur so wird das Individuum handlungsfähig.

Zudem strebt der Mensch nur dann eine Handlung an, zu der er auch motiviert ist. Zum Beispiel wird eine Handlung angestrebt, weil sie eine individuelle Befriedigung verspricht oder weil sie Gefahren für eine (zukünftige) Befriedigung abwehrt. So führt beispielsweise ein Individuum eine Handlung aus, um eine Zusatzprämie zu erhalten, oder damit der Vorgesetzte keine Gehaltskürzung in der Zukunft vornimmt.^[10]

Stehen einer Person jedoch mehrere Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl, so entscheidet sie sich für diejenige, die das angestrebte Ziel am bestmöglichen erreichen hilft. Denn der Mensch orientiert sich stets nutzenmaximierend.¹⁰

Vroom beschreibt diese kognitiven Prozesse detaillierter, mit den Begriffen Valenz, Instrumentalität und Erwartung.

Unter Valenz versteht er den Anreizwert, die Attraktivität oder den Aufforderungscharakter von Objekten der Arbeitswelt. Geld kann beispielsweise eine positive Valenz besitzen, ein gefährlicher Arbeitsplatz hingegen eine negative Valenz. Die Valenz bezeichnet also die Stärke der Anziehungskraft des Endziels.^[11]

Die Instrumentalität stellt die „subjektive Einschätzung über die instrumentellen Bedeutungen eines Handlungsergebnisses für mehrere Handlungsfolgen ...“ dar. Eine Handlung kann hierbei verschiedene Konsequenzen nach sich ziehen, die positiv, neutral oder negativ sein können.¹¹

Bei der Erwartung handelt es sich um den „aktuellen Glauben über eine Wahrscheinlichkeit (...), dass einer spezifischen Handlung ein spezifisches Ergebnis folgen wird.“¹¹

Erwartungen stellen also subjektive Wahrscheinlichkeiten dar, bei denen drei Arten unterschieden werden. Die Handlung – Ergebnis – Erwartung gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Individuum glaubt, mit einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis erzielen zu können. Die Handlung – Ergebnis – Folgen – Erwartung gibt an, inwieweit das Individuum annimmt, dass ein Handlungsergebnis mit bestimmten Konsequenzen verbunden ist. Die Situations – Ergebnis – Erwartung hingegen gibt an, inwieweit ein Individuum annimmt, dass ein bestimmtes Ergebnis auch ohne das eigene Handeln eintritt.

In der Praxis stellen die Handlungsmöglichkeiten stets den Ausgangspunkt dar, denn das Individuum will sich für die Handlungsmöglichkeit entscheiden, die ihm hilft ein Ziel bestmöglich zu erreichen. Die Person steht demnach vor einem Problem, denn sie möchte bereits im Vorfeld die Folgen bzw. Auswirkungen eines angenommenen Handlungsergebnisses abschätzen. Hierbei werden mehrere kognitive Schritte vollzogen, die schließlich über den Motivationsgrad für eine bestimmte Handlungsmöglichkeit entscheiden.^[12]

Zunächst muss die Handlungsergebnisfolge eine relativ hohe Valenz auf das Individuum ausüben, denn nur dann ist es sinnvoll weitere gedankliche Prozesse zu durchlaufen. Als nächstes schätzt die Person für jede Handlungsmöglichkeit ein, welches Handlungsergebnis zu dem angestrebten Handlungsziel führt (Handlung – Ergebnis – Erwartung). Die Erwartung korrespondiert hierbei mit dem Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der vorherrschenden Situation. Je nach Beurteilung der Quantität und Qualität der Handlungsergebnisse spekuliert die Person die Handlungsergebnisfolgen für jedes Handlungsergebnis durch (Handlung – Ergebnis – Folgen – Erwartung). Parallel dazu fragt sich das Individuum aber auch, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich das Handlungsergebnis auch ohne den individuellen Einsatz einstellen würde (Situation – Ergebnis – Erwartung). Dementsprechend sind keine Anstrengungen der Person erforderlich, wenn sich ein positives Handlungsergebnis auch ohne das eigene Zutun einstellen würde.¹²

Schließlich wird sich die Person über die instrumentellen Bedeutungen der Handlungsergebnisse für mehrere Handlungsfolgen bewusst (Instrumentalität) und vertritt nun die Überzeugung, dass die gewählte Handlungsmöglichkeit auch tatsächlich die angestrebten Konsequenzen nach sich ziehen wird (Erwartung).¹²

Diese kognitiven Prozesse lassen sich ebenfalls auf die Arbeitswelt übertragen, denn hier stehen Individuen häufig vor dem Problem zu entscheiden, welche Handlungsmöglichkeit hilft das Ziel bestmöglich zu erreichen. Der Grad der Entscheidungsfähigkeit hängt hier von der beruflichen Position ab. Die Arbeitsleistung, also die Handlung – Ergebnis – Folge, ergibt sich aus dem Produkt der spezifischen Motivationstendenz und den notwendigen Fähigkeiten. Es ergibt sich hieraus folgende Formel:

Abbildung in dieser Leseprobe nicht enthalten

Das bedeutet, dass für eine hohe Arbeitsleistung nicht nur ein hohes Maß an Motivation erforderlich ist, sondern auch ein entsprechend hohes Maß an Fähigkeiten. Eine Person besitzt beispielsweise für die Erbringung einer gewünschten Arbeitsleistung eine hohe Valenz. Doch wenn sie nicht erwartet, dass die eigene Anstrengung auch tatsächlich zu dem gewünschten Ziel führt, so ist die Person schließlich unmotiviert.^[13]

Nach Weinert (1992) wird der Mitarbeiter dann hohe Leistungen erbringen, „wenn er

(1) eine hohe Wahrscheinlichkeit darin sieht, dass seine persönlichen

Bemühungen auch zu hoher Arbeitsleistung führen werden;

(2) eine hohe Wahrscheinlichkeit darin sieht, dass gute Arbeitsleistung zu

erwünschten persönlichen Zielen und Ergebnissen führt;

(3) diese Ziele und Ergebnisse (z.B. Entlohnung) als positiv – attraktiv für

sich empfindet.“^[14]

Die Führung sollte sich im Sinne der VIE – Theorie an folgende Richtlinien halten, die von Dessler & House 1974 wie folgt übersetzt wurden:

„ 1) Geführtenrelevante Ziele erkennen und / oder wecken, die der Führer (mit

kontrolliert,

2) Zuteilung geführtenrelevanter Belohnungen [Beförderung, Bezahlung,

Arbeitsplatzsicherheit, Anerkennung] für die Erreichung von Arbeitszielen,

3) Vereinfachung des Weges zur Erlangung dieser Belohnungen durch Coaching

und Lenkung,

4) die Geführten bei der Formulierung ihrer Erwartungen zu unterstützen,

5) frustrierende Barrieren reduzieren und

6) die Chancen zur Erlangung persönlicher Befriedigung [intrinsisch, extrinsisch]

kontingent zur effektiven Leistung zu erhöhen.“^[15]

[...]

[1] (vgl. Rudolf Wunderer & Wolfgang Grunwald, Führungslehre, 1980, S.171)

[2] (vgl.: Führungslehre, Rudolf Wunderer & Wolfgang Grunwald, S.169)

[3] (vgl.: www.unet.univie.ac.at/~a9502463/internePR.htm, Brigitte Wallner: “Die motivationalen Chancen der Instrumente der internen PR“, S.10, [Stand:02.04.02, 16:26])

[4] (vgl.: Führungslehre, Rudolf Wunderer & Wolfgang Grunwald, S.170, 171)

[5] (vgl.: www.unet.univie.ac.at/~a9502463/internePR.htm, Brigitte Wallner: “Die motivationalen Chancen der Instrumente der internen PR“, S.12, [Stand:02.04.02, 16:26])

[6] (vgl.: www.unet.univie.ac.at/~a9502463/internePR.htm, Brigitte Wallner: “Die motivationalen Chancen der Instrumente der internen PR“, S.19, [Stand:02.04.02, 16:26])

[7] (Jürgen Weibler, 2001, S.222)

[8] (vgl.: Jürgen Weibler, Personalführung, S. 222, 223)

[9] (vgl.: www.unet.univie.ac.at/~a9502463/internePR.htm, Brigitte Wallner: “Die motivationalen Chancen der Instrumente der internen PR“, S.20, [Stand:02.04.02, 16:26])

[10] (vgl.: Jürgen Weibler, Personalführung, S. 224)

[11] (vgl.: Personalführungslehre, Hentze, Kammel, Lindert, S. 142, 143)

[12] (vgl.: Jürgen Weibler, Personalführung, S. 226, 227)

[13] (vgl.: Personalführungslehre, Hentze, Kammel, Lindert, S. 145)

[14] (Personalführungslehre, Hentze, Kammel, Lindert, S. 145)

[15] (vgl.: Jürgen Weibler, Personalführung, S. 231, 232)

Ende der Leseprobe aus 33 Seiten

Details

Titel

Motivationstheorien: Prozesstheorien

Untertitel

Wie können Führungspositionen die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter beeinflussen?

Hochschule

[Hochschule Neubrandenburg_\(FB Wirtschaftswissenschaften\)](#)

Note

1,7

Autor

[Master of Science in Public Health and Administration Franziska Bittner \(Autor:in\)](#)

Jahr

2002

Seiten

33

Katalognummer

V18414

ISBN (eBook)

9783638227698

ISBN (Buch)

9783638645669

Dateigröße

524 KB

Sprache

Deutsch

Schlagworte

Motivationstheorien, Prozesstheorien

Preis (Ebook)

16.99

Preis (Book)

18.95

Arbeit zitieren

[Master of Science in Public Health and Administration Franziska Bittner \(Autor:in\)](#), 2002, Motivationstheorien: Prozesstheorien, München, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/18414>

Kommentare

- Noch keine Kommentare.