MarS Aviation

Management – **A**viation – **R**isk

HF Trainer Ausbildung 2021
Tag 2 bis 4

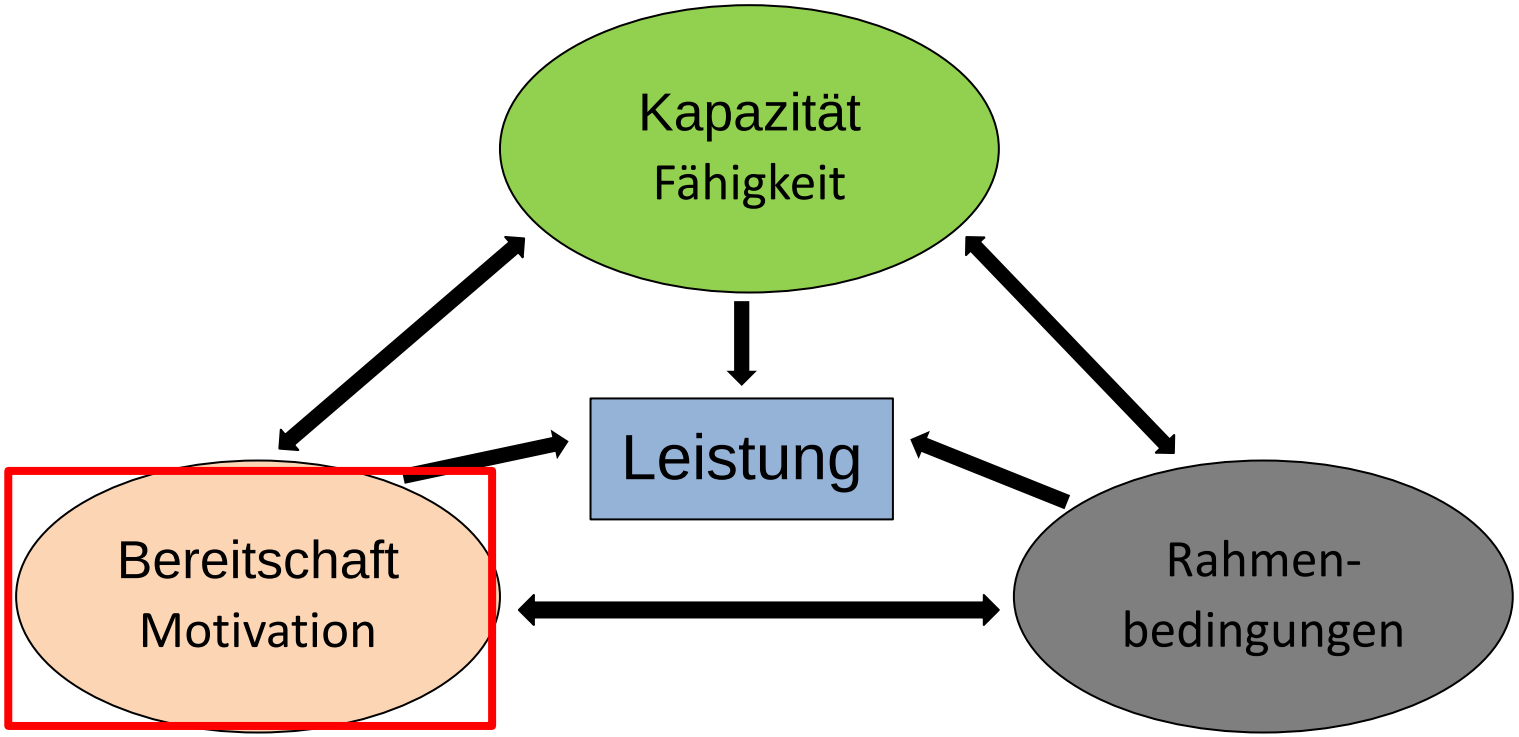
Dr. Christian Reeb, Dipl.Psych.

Version 3.2, REE, 04.03.2021

© MarServices® GmbH

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Menschliche Leistung



Matthews, G., Davies, D. R., Stammers, R. B., & Westerman, S. J. (2000). *Human performance: Cognition, stress, and individual differences*. Psychology Press.

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

© MarServices® GmbH

Motivation

PERSON
Motive sind stabile und für Menschen charakteristische Wertungshaltungen

×

SITUATION
Anreize sind Merkmale einer Situation, die das Potenzial besitzen, Motive anzuregen

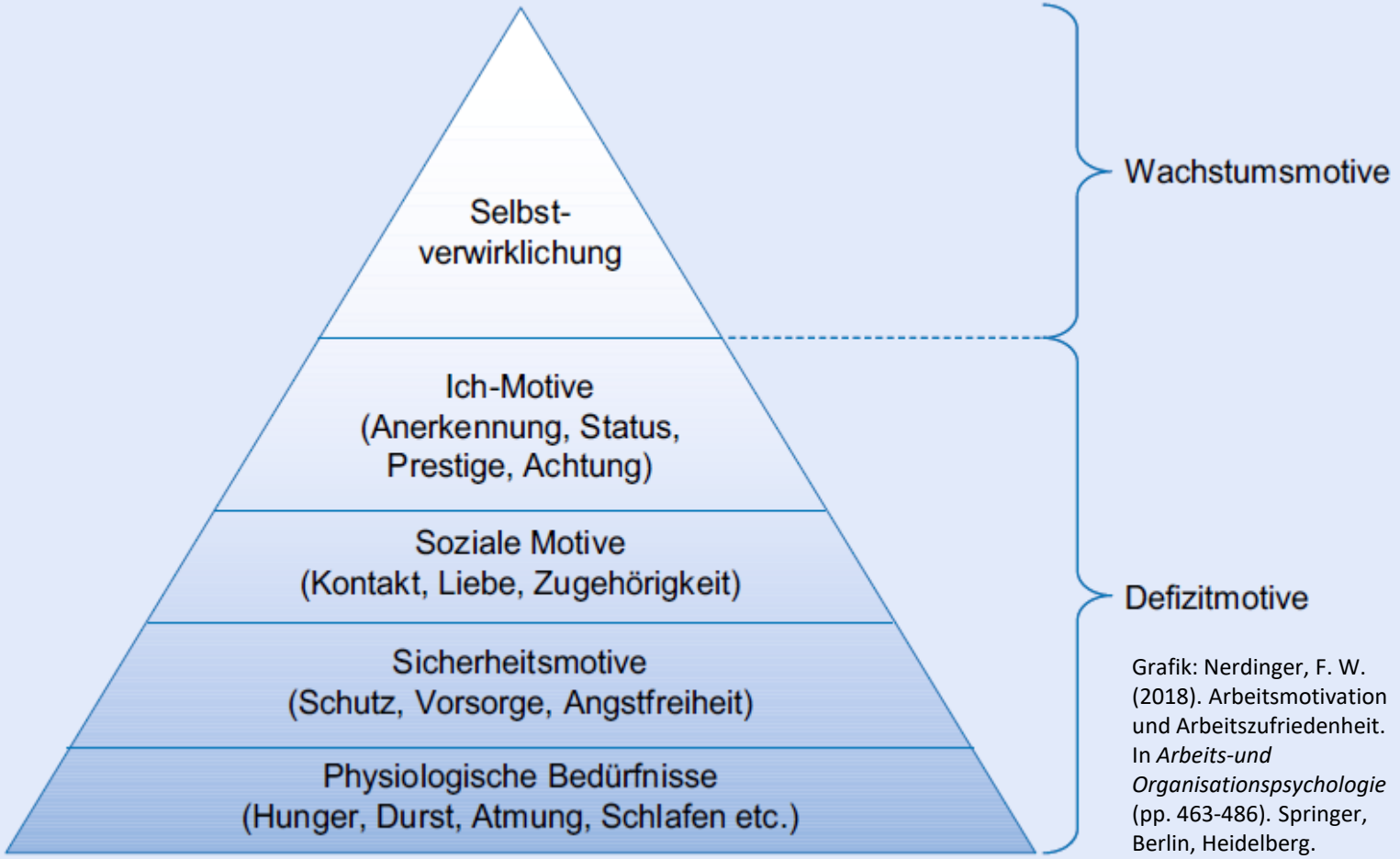
=

Motivation resultiert aus dem Produkt der individuellen Motivausprägungen der Person und den Anreizen der aktuellen Situation

Grafik aus: Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In *Arbeits-, Organisations-und Personalpsychologie für Bachelor* (pp. 237-259). Springer, Berlin, Heidelberg.

© MarServices® GmbH

Motivation – Grundmotive

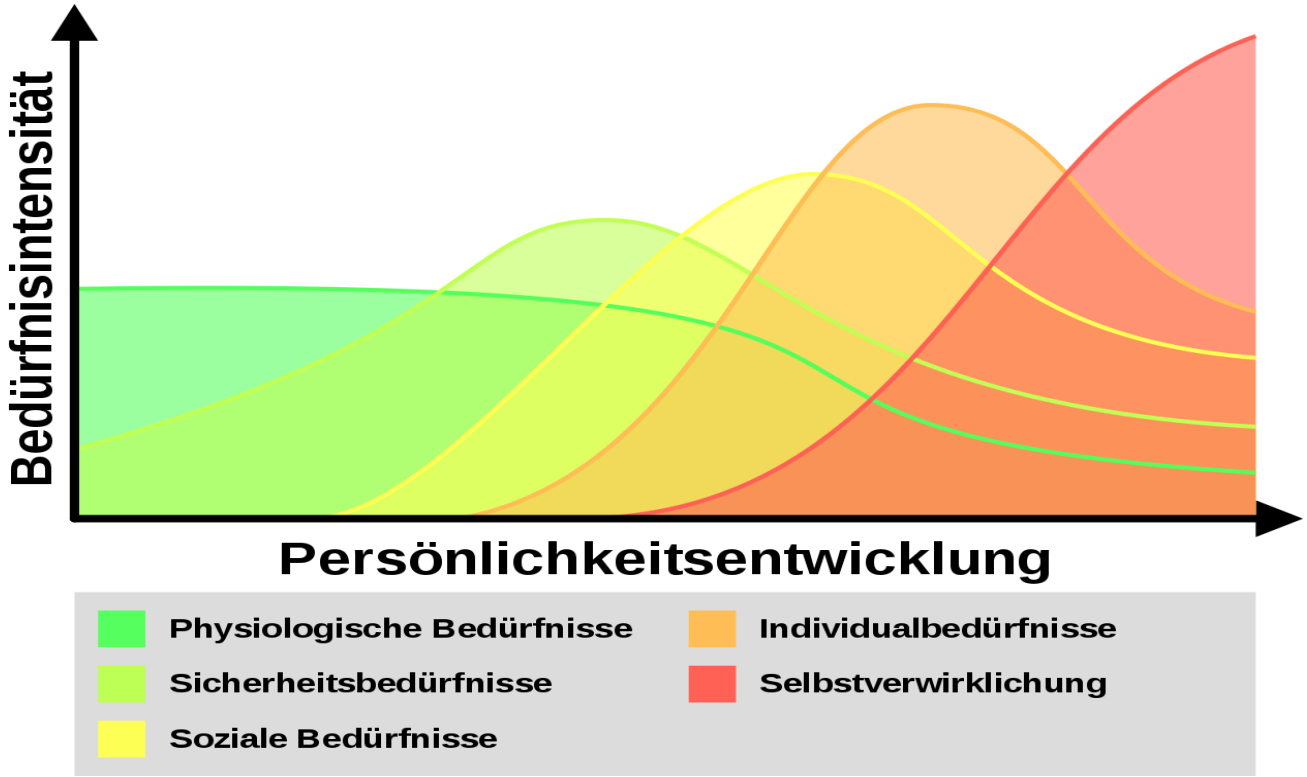


Grafik: Nerdinger, F. W. (2018). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits-und Organisationspsychologie* (pp. 463-486). Springer, Berlin, Heidelberg.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

© MarServices® GmbH

Motivation – Grundmotive

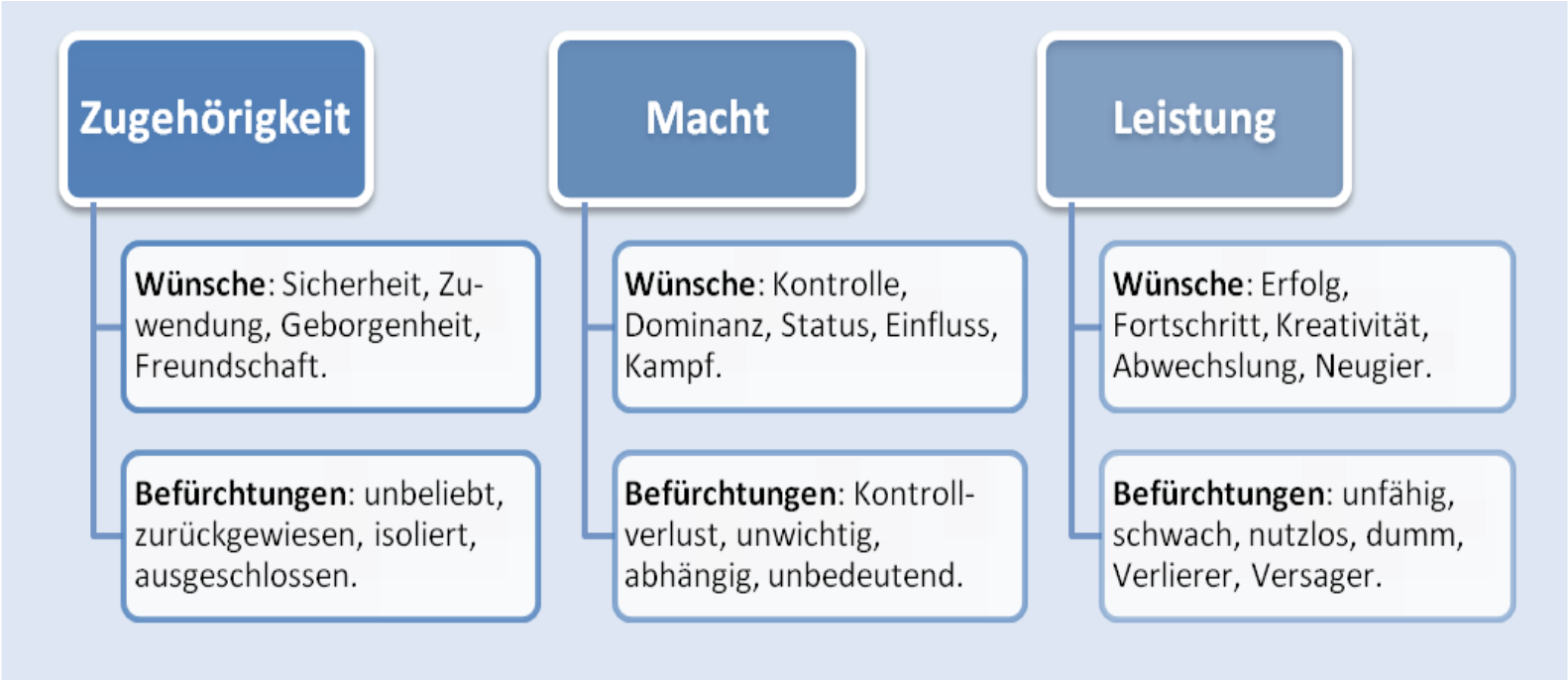


Grafik: Wikipedia, creative commons

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

© MarServices® GmbH

Motivation – Grundmotive



Grafik: www.lernpsychologie.net

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.

© MarServices® GmbH

Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Brainstorming Motivation

“Ich bitte jeden von Euch, ein paar Minuten darüber nachzudenken, welche Faktoren (z.B. Rahmenbedingungen, Vorgesetztenverhalten etc.) Euch dazu motivieren, in Eurer beruflichen Tätigkeit möglichst gute Leistung zu erbringen, und welche Faktoren eher das Gegenteil bewirken.

Schreibt bitte auf die grünen Zettel je einen anspornenden Faktor, auf die roten Zettel je einen demotivierenden, und klebt sie anschließend bitte an die Pinnwand.“

Zeit: ca. 10 Minuten!

© MarServices® GmbH

Leistungsmodell

Voraussetzungen

Zustände/Verhalten

Leistung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Leistungsmodell

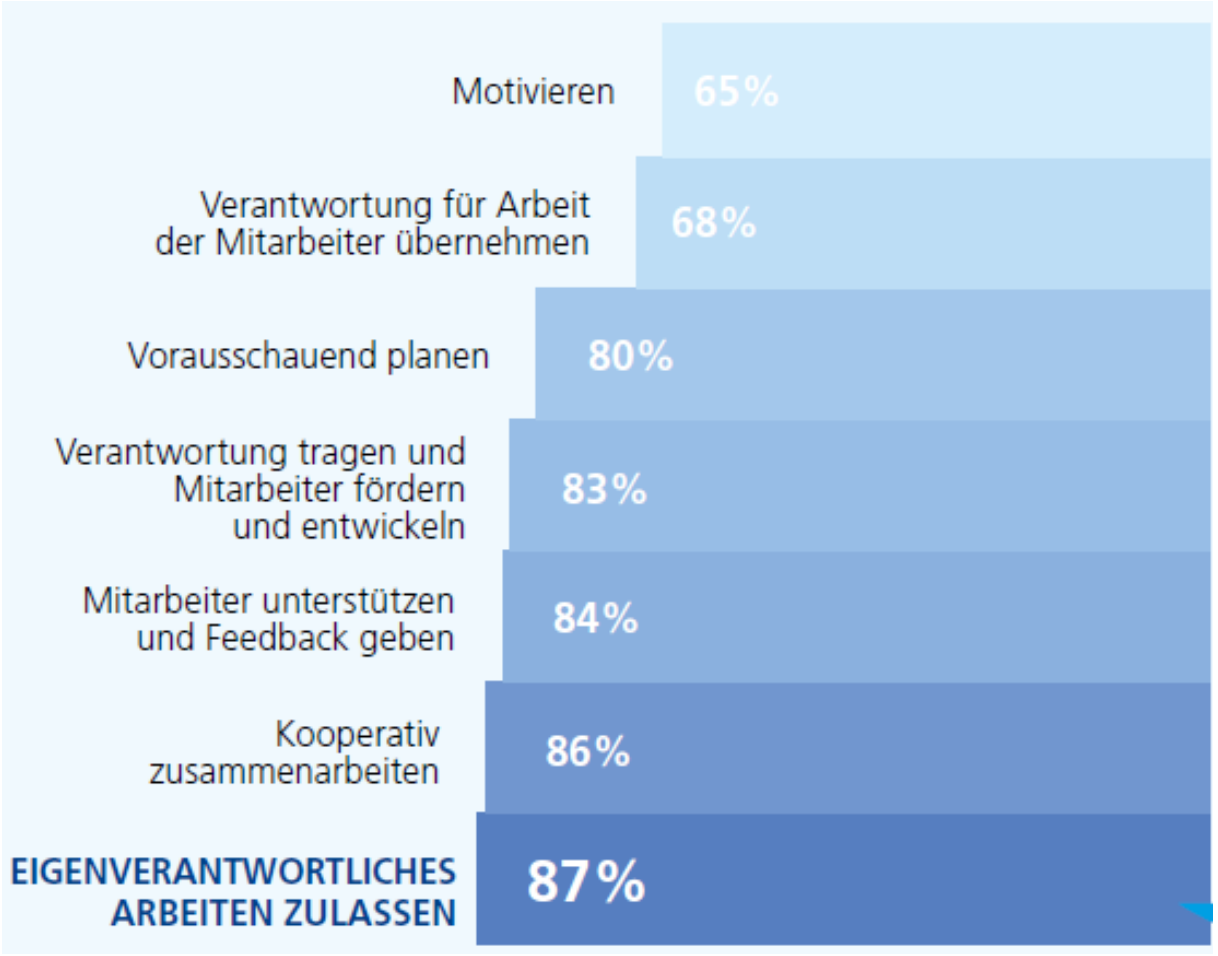
Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Leistung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

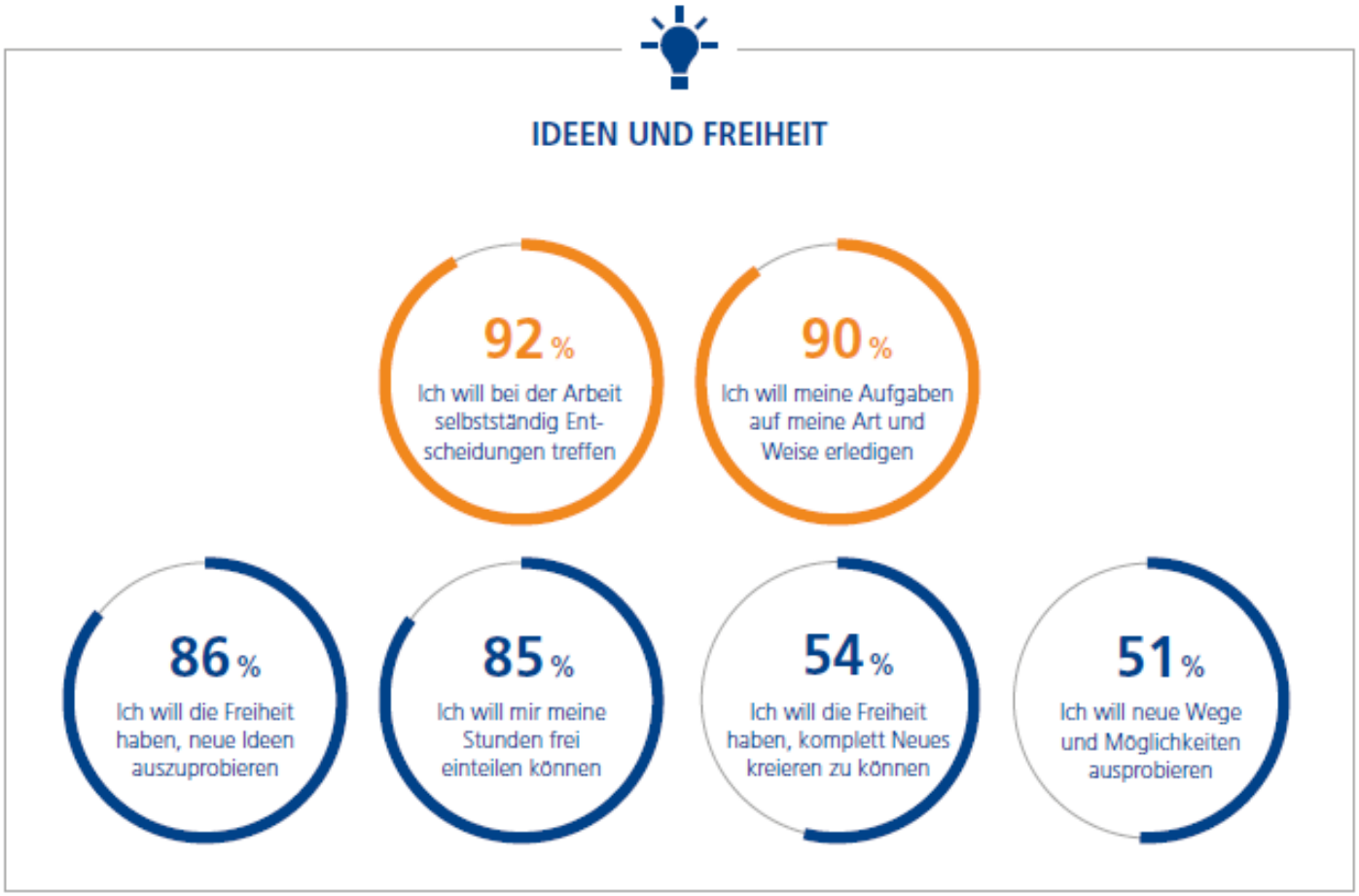
© MarServices® GmbH

Was erwarten Fachkräfte von ihren Vorgesetzten?



Stepstone Trendstudie (2016) - Jobs nach Maß: WAS FACHKRÄFTE WOLLEN

Autonomie



Stepstone Arbeitsreport 2018

Voraussetzungen

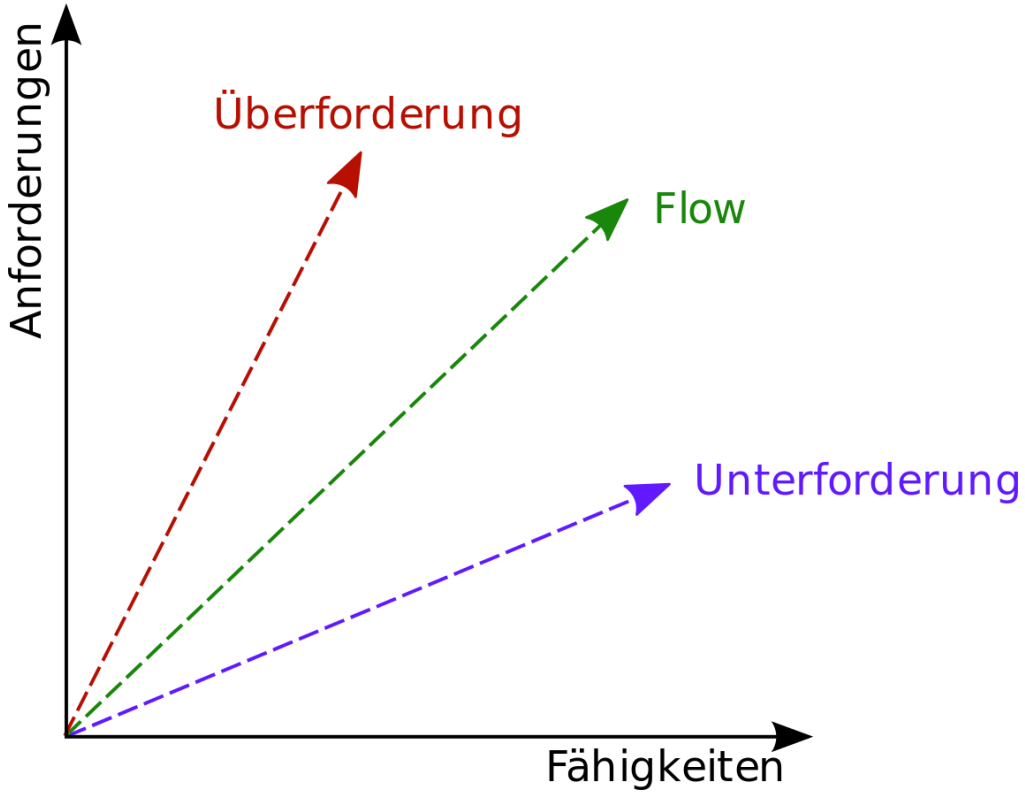
Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, *1*(4), 240-246.

© MarServices® GmbH

Herausforderung und Leistung



Grafik: Wikipedia.org, C. Löser, creative commons

Csikszentmihalyi, M. (1985). Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst u. *Langeweile: im Tun aufgehen. Stuttgart: Klett-Cotta*.

© MarServices® GmbH

Emotionale Bindung an das eigene Unternehmen

Die 5 wichtigsten Faktoren:

1. **Möglichkeit, das zu tun, was man richtig gut kann**
2. Führungskraft
3. **Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit**
4. Kollegen und Kolleginnen
5. Unternehmensziele und Unternehmensphilosophie

Die 5 unwichtigsten Faktoren:

19. Anzahl der Urlaubstage
18. Bezahlung und Verdienstmöglichkeiten
17. Angebot zur Kinderbetreuung
16. Sozialleistungen/Zuschüsse/ Annehmlichkeiten
15. Sicherheit des Arbeitsplatzes

Gallup Engagement-Index 2016

© MarServices® GmbH

Voraussetzungen

Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Sinn

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Motivation

Intrinsisch

- die Arbeit selbst
- Neugier
- Herausforderung
- Sinn

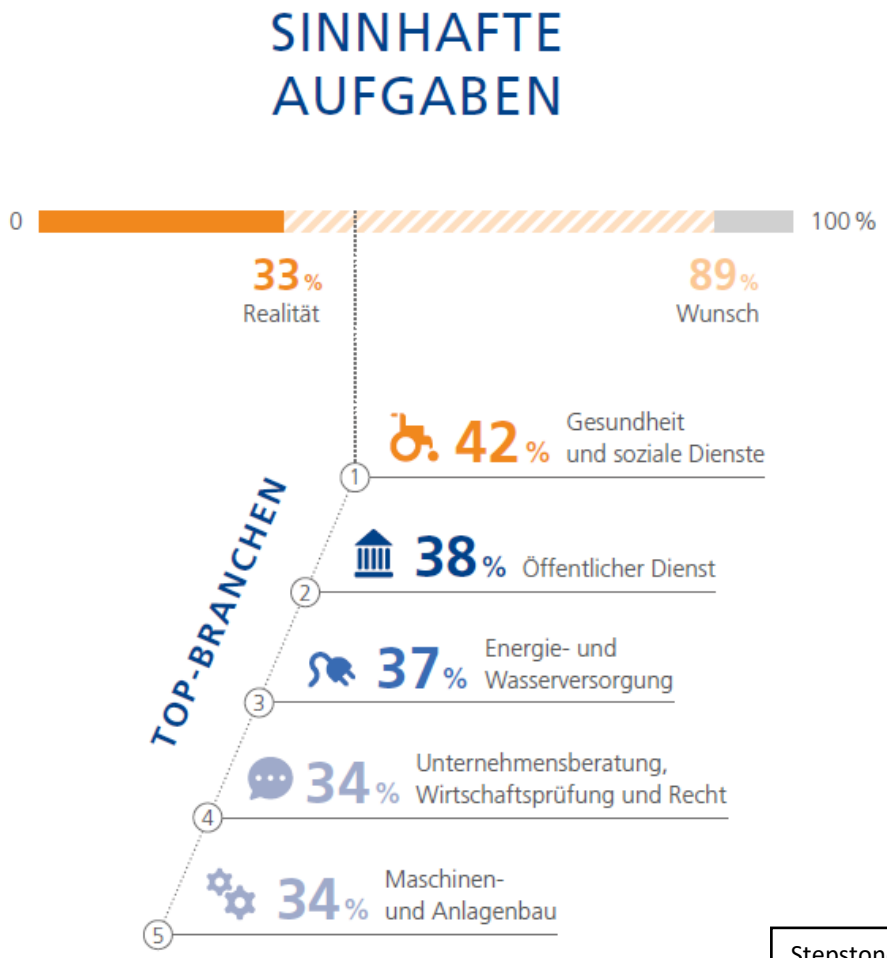
Extrinsisch

- Geld
- Incentives
- Statussymbole
- Anerkennung

- Druck/Zwang

© MarServices® GmbH

Sinn



Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität 2020

© MarServices® GmbH

Extrinsische Motivation

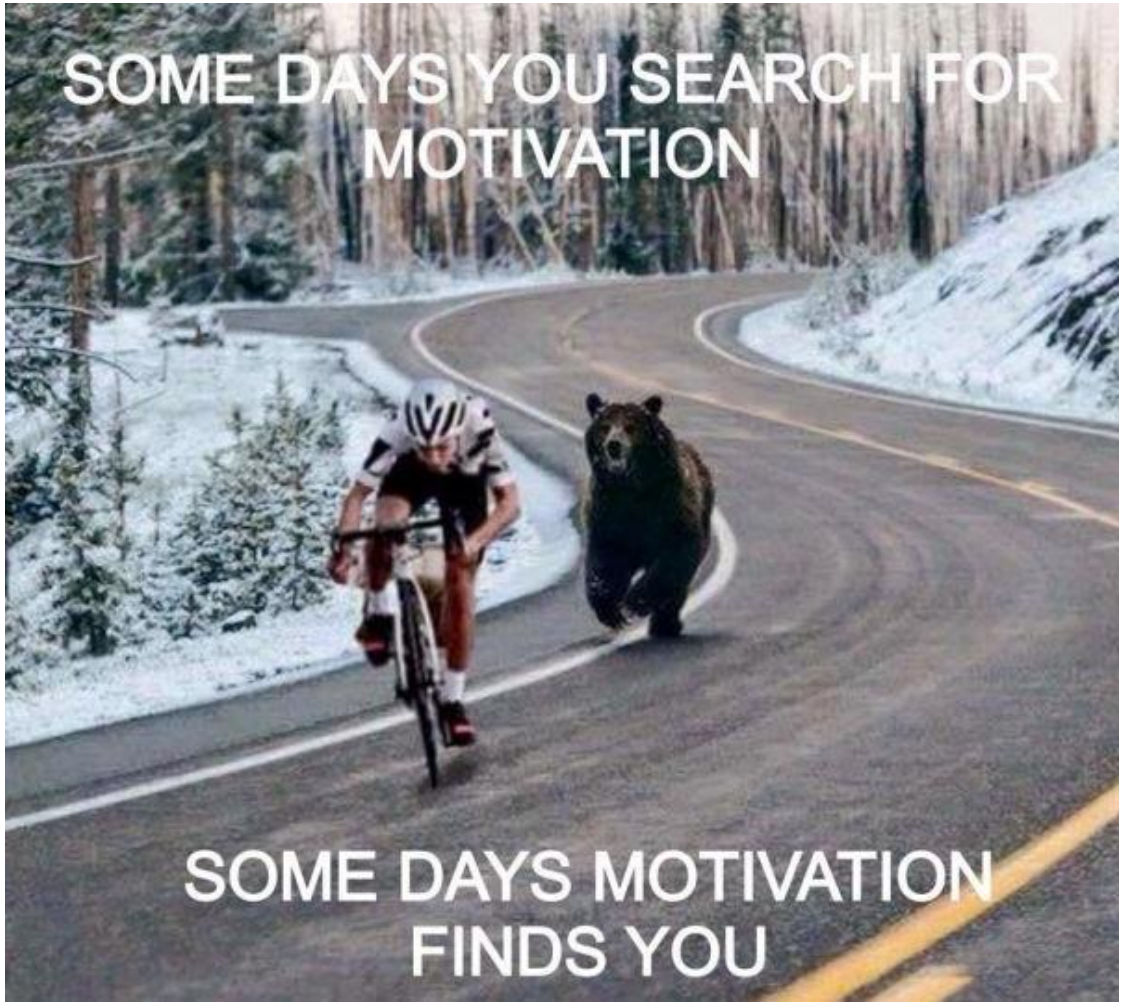


Bild: www.funnypictures.me

© MarServices® GmbH

Motivation

- Extrinsische Motivation kann intrinsische unterminieren („Erwartungshaltung“)
- Extrinsische Motivation funktioniert überhaupt nur, wenn es auch etwas zu verteilen gibt
- Möglicherweise wird falsches Verhalten verstärkt (Gefechtsmedaille)
- Negative extrinsische Motivation („Druck“) erzeugt **Reaktanz**

© MarServices® GmbH

Reaktanz

- Trotzreaktion, wenn Mitarbeitern Handlungsalternativen genommen werden

- Kann münden in:
  - Offenem Widerstand bzw. Aggression
  - Mürrischer Kooperation bzw. passivem Widerstand („Dienst nach Vorschrift“)

© MarServices® GmbH

Passiv – aggressives Verhalten am Arbeitsplatz

- Typische Verhaltensweisen sind:
  - Verweigern von Aufträgen
  - Bewusst ineffizientes Arbeiten
  - Aufschieben von Arbeit
  - Tratschen
  - Abwälzen von Misserfolg auf Andere
  - Herablassendes Verhalten
  - Sarkasmus und Zynismus

Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14*(2), 130-142.
Shafran-Tikva, S., Chinitz, D., Stern, Z., & Feder-Bubis, P. (2017). Violence against physicians and nurses in a hospital: How does it happen? A mixed-methods study. Israel journal of health policy research, 6(1), 59.

© MarServices® GmbH

Passiv – aggressives Verhalten am Arbeitsplatz

- Passiv – aggressives Verhalten wird begünstigt durch:
  - autoritären Führungsstil
  - starre Hierarchien
  - „psychologischen Vertragsbruch“
  - Kollegen, die als überlegen wahrgenommen werden und dadurch zum Feindbild werden

Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14*(2), 130-142.

© MarServices® GmbH

Voraussetzungen

Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Sinn

Wertschätzung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

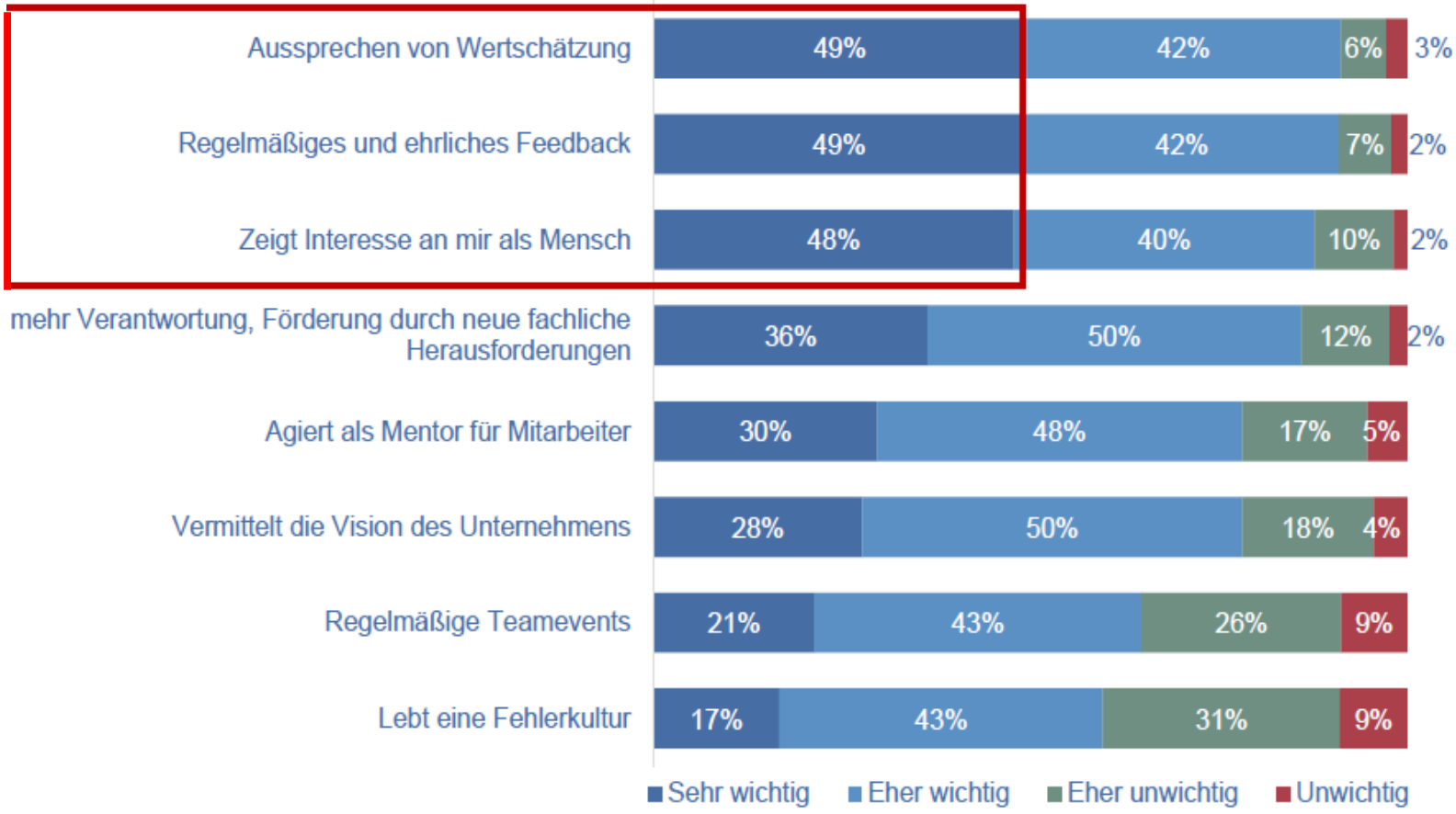
Wertschätzung

Wertschätzung sollte sein:

- individuell
- angemessen
- gerecht
- zeitnah
- spezifisch
- ehrlich, authentisch
- konsistent
- nicht missbraucht als Kritik an anderen

© MarServices® GmbH

Wertschätzung



Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit (2017). ManpowerGroup Deutschland

© MarServices® GmbH

Voraussetzungen

Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Zielvereinbarung

Spezifisch

Messbar

Aktiv beeinflussbar

Realistisch

Terminbezogen

© MarServices® GmbH

Voraussetzungen

Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Feedback

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Feedback – das Johari-Fenster

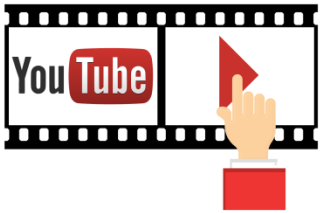
Verhalten		mir selbst	
		bekannt	unbekannt
den andern	bekannt	**A** "öffentliche Person"	**C** "Mein blinder Fleck"
	unbekannt	**B** Privatperson	**D** unbekanntes

Grafik: www.ibim.de/techniken/6-3.htm

Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*, *246*, 2014-03.

© MarServices® GmbH

Feedback



https://www.youtube.com/watch?v=JWcIQNBUXOg

Grafik: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Voraussetzungen

Autonomie, Partizipation und Verantwortung

Herausforderung und Freude an der Arbeit

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Feedback

Gerechtigkeit und Transparenz

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Gerechtigkeit

Distributive Gerechtigkeit:

- Betrifft z.B. Vergabe von Leistungszulagen oder Dienstposten
- Eigenes Input/Output – Verhältnis muss dem relevanter Vergleichspersonen entsprechen
- Tendenz, den eigenen Input zu überschätzen

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321.

© MarServices® GmbH

Gerechtigkeit

Prozedurale Gerechtigkeit:

- Betrifft Fairness von Entscheidungs-**prozessen**, die zu Ergebnissen führen
- Kriterien:
  - Man selbst wird angehört
  - Es wird neutral und konsistent entschieden
  - Entscheidung kann evtl. korrigiert werden

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321.

© MarServices® GmbH

Gerechtigkeit

Interpersonale Gerechtigkeit:

- Betrifft das Verhalten des Entscheidungs-trägers dem Betroffenen gegenüber
- Sollte respektvoll, höflich, korrekt sein

Informationale Gerechtigkeit:

- Betrifft Qualität und Quantität von Informationen, die eine Entscheidung begründen
- Sollten ausführlich, angemessen, glaubwürdig und aktuell sein

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321.

© MarServices® GmbH

Leistungsmodell

Autonomie und Partizipation

Herausforderung und Freude

Verantwortung

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Feedback

Gerechtigkeit und Transparenz

→

Arbeitszufriedenheit

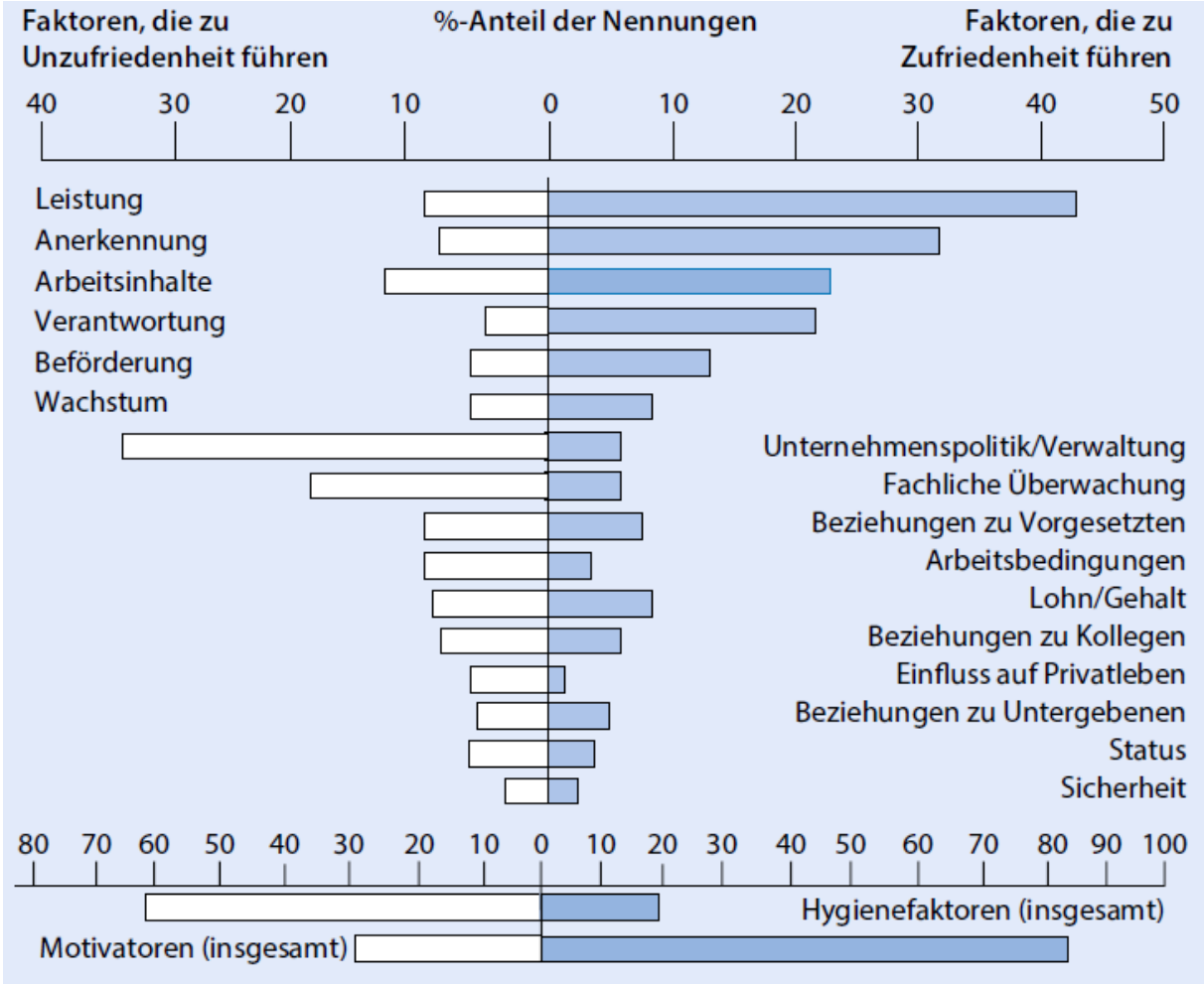
→

Leistung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Arbeitszufriedenheit



Grafik: Nerdinger, F. W. (2018). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits-und Organisationspsychologie* (pp. 463-486). Springer, Berlin, Heidelberg.

Herzberg, F. (1968). One more time. *How do you motivate employees*, 53-62.

© MarServices® GmbH

Arbeitszufriedenheit

	Hygienefaktoren	Motivatoren
Nicht vorhanden	**Unzufriedenheit**	**Keine Befriedigung**
Vorhanden	**Keine Unzufriedenheit**	**Befriedigung**

Herzberg, F. (1968). One more time. *How do you motivate employees*, 53-62.

© MarServices® GmbH

Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber

50 %
Zufrieden oder sehr zufrieden

50 %
Weniger zufrieden oder nicht zufrieden

TOP-BEGRÜNDUNG FÜR DIE ZUFRIEDENHEIT:

Sinnhafte Aufgaben
66 %

TOP-BEGRÜNDUNG FÜR DIE UNZUFRIEDENHEIT:

Unproduktives/ demotivierendes Arbeitsklima
65 %

Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität 2020

© MarServices® GmbH

Leistungsmodell

Autonomie und Partizipation

Herausforderung und Freude

Verantwortung

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Feedback

Gerechtigkeit

Transparenz

→

Arbeitszufriedenheit

Motivation

Commitment

→

Leistung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Commitment

Affektives Commitment

Bindung entspricht bzw. resultiert aus dem Wünschen und Wollen

Kalkulatorisches Commitment

Basiert auf Abwägung von Kosten und Nutzen sowie Chancen und Risiken sowie Investitionen und Alternativen

Normatives Commitment

Glaube, einer sozialen oder ethischen Norm oder Pflicht entsprechen zu müssen

Grafik: Eckelt, W. K. (2015). *Bindungswirksamkeit von Personalrekruitierungsmaßnahmen von High Potentials in der Automobilindustrie-Bestandsaufnahme und theoretische Weiterentwicklung* (Doctoral dissertation, Universität Bremen).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.
Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

© MarServices® GmbH

Leistungsmodell

Autonomie und Partizipation

Herausforderung und Freude

Verantwortung

Sinn

Wertschätzung

Ziele

Feedback

Gerechtigkeit

Transparenz

→

Arbeitszufriedenheit

Motivation

Commitment

Engagement

Organizational Citizenship Behaviour

→

Leistung

Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

© MarServices® GmbH

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

- OCB ist ein Arbeitsverhalten, das…
  - …über das vertraglich vereinbarte Maß hinausgeht
  - …nach eigenem Ermessen und freiwillig erfolgt
  - …dem Wohl des Unternehmens dient
- Man unterscheidet zwischen Verhalten anderen Personen (OCBI) oder der Organisation (OCBO) gegenüber

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

© MarServices® GmbH

Fragen ?

Anmerkungen ?

Back to main menu