
MarS Aviation



Management – **A**viation – **R**isk

HF Trainer Weiterbildung 2020

Tag 2

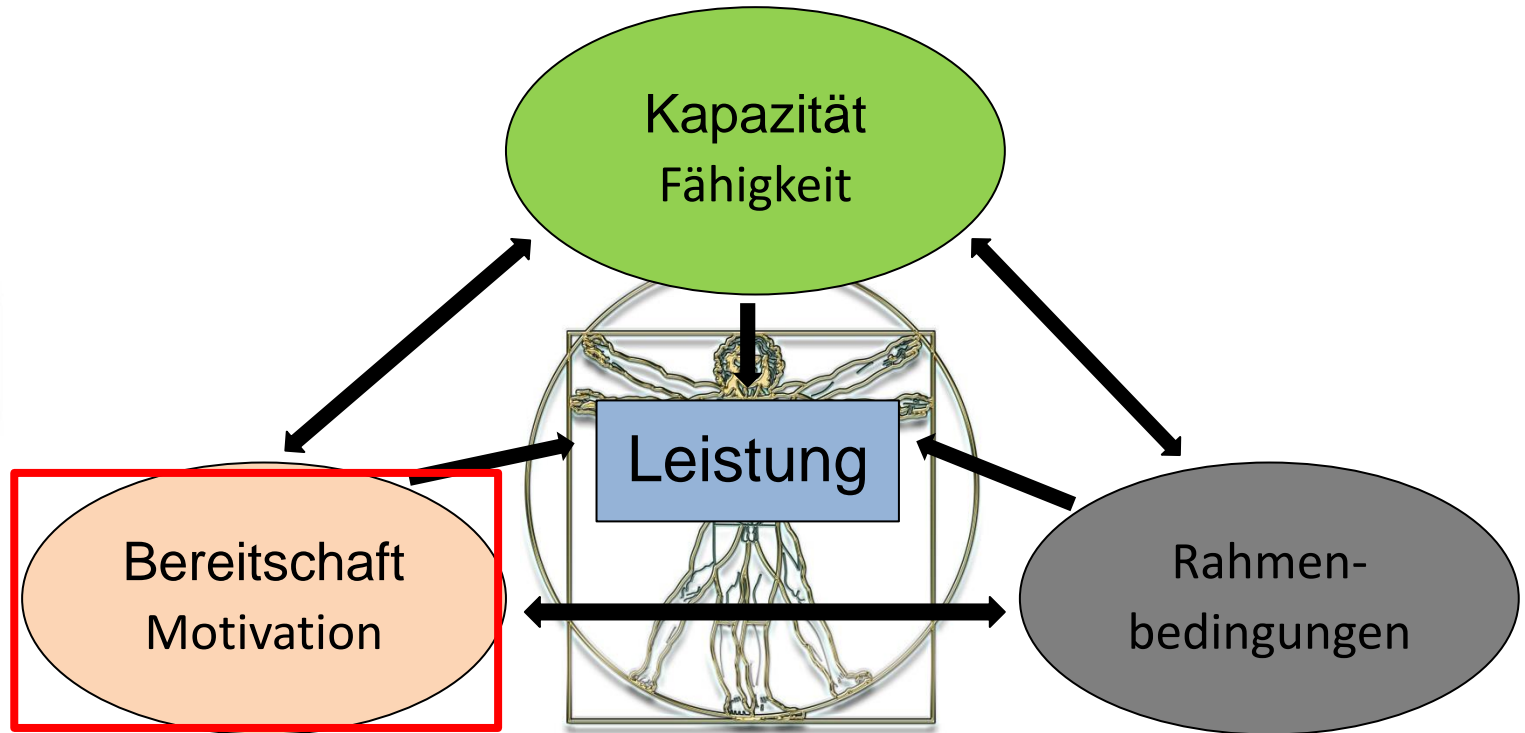
Dr. Christian Reeb, Dipl.Psych.

Version 3.2, REE, 04.03.2021



MOTIVATION

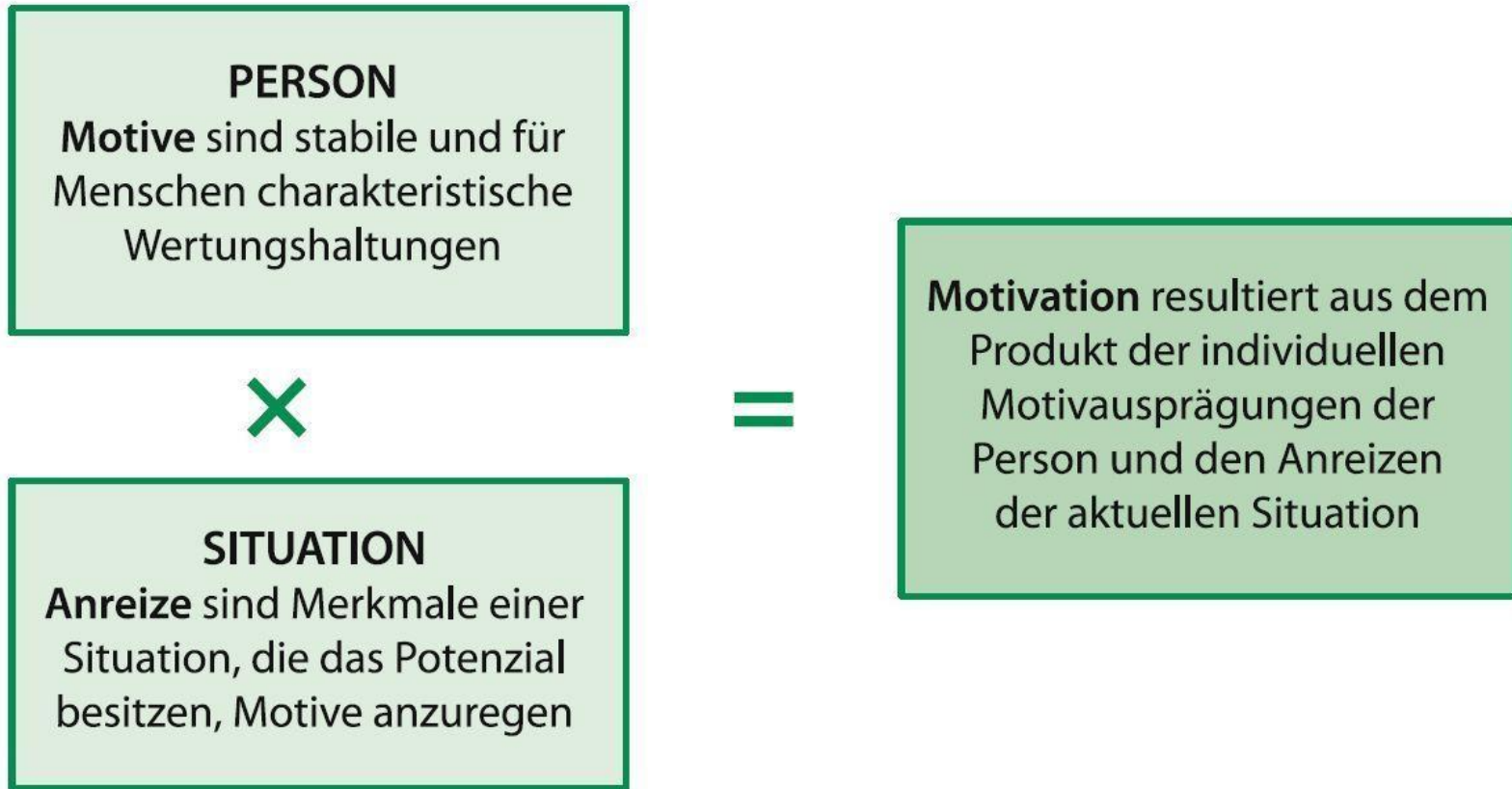
Menschliche Leistung



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

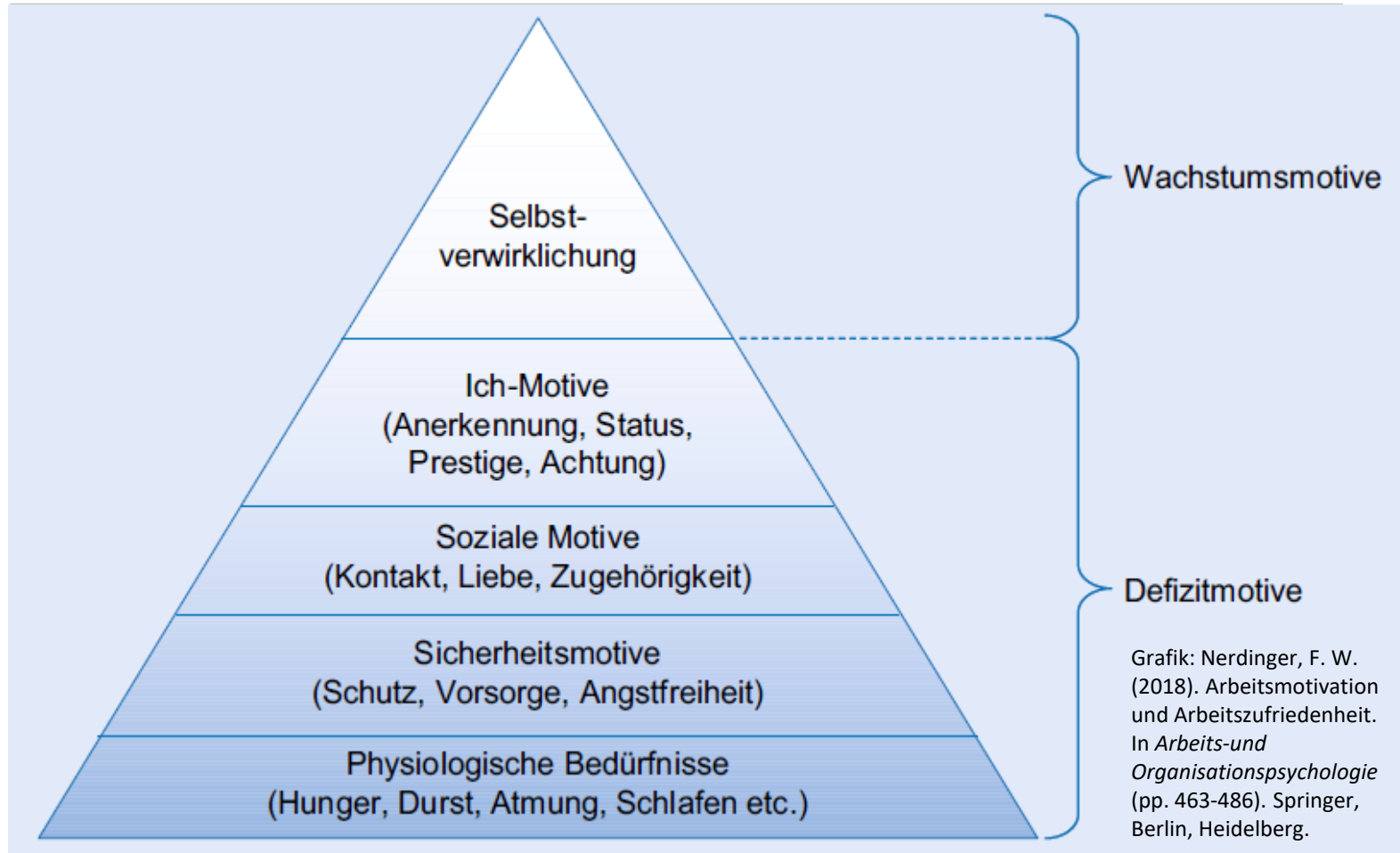
Bild: pixabay.com; freie kommerzielle Nutzung

Motivation



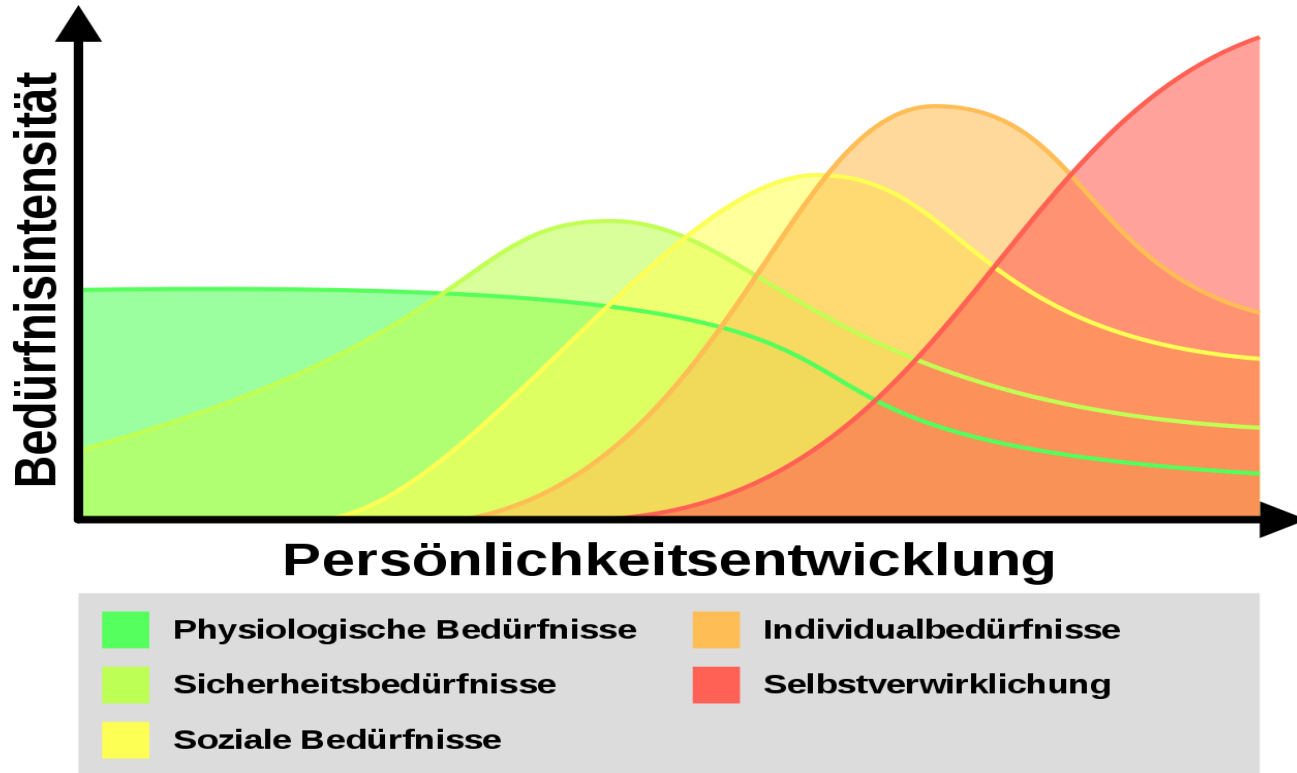
Grafik aus: Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (pp. 237-259). Springer, Berlin, Heidelberg.

Motivation – Grundmotive



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

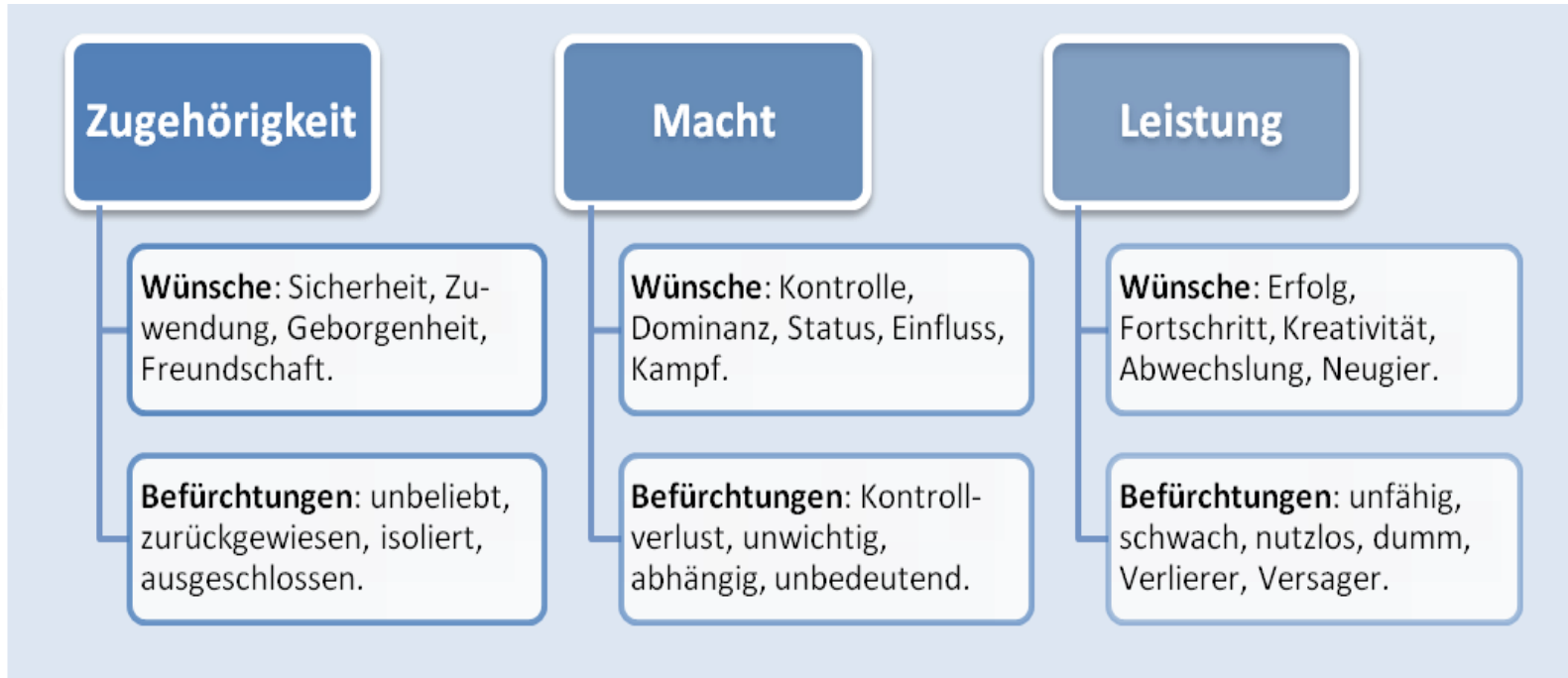
Motivation – Grundmotive



Grafik: Wikipedia, creative commons

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

Motivation – Grundmotive



Grafik: www.lernpsychologie.net

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

A graphic illustration featuring a dark red silhouette of a human head in profile, facing right. The interior of the head is filled with a vibrant, multi-colored glow of red, orange, and yellow. The background is composed of numerous thin, parallel lines radiating outwards from the head, creating a sunburst or starburst effect. The lines are colored in shades of pink, purple, and yellow. The words "BRAIN STORMING" are written in a stylized, green, outlined font across the forehead area of the head silhouette.

BRAIN
STORMING

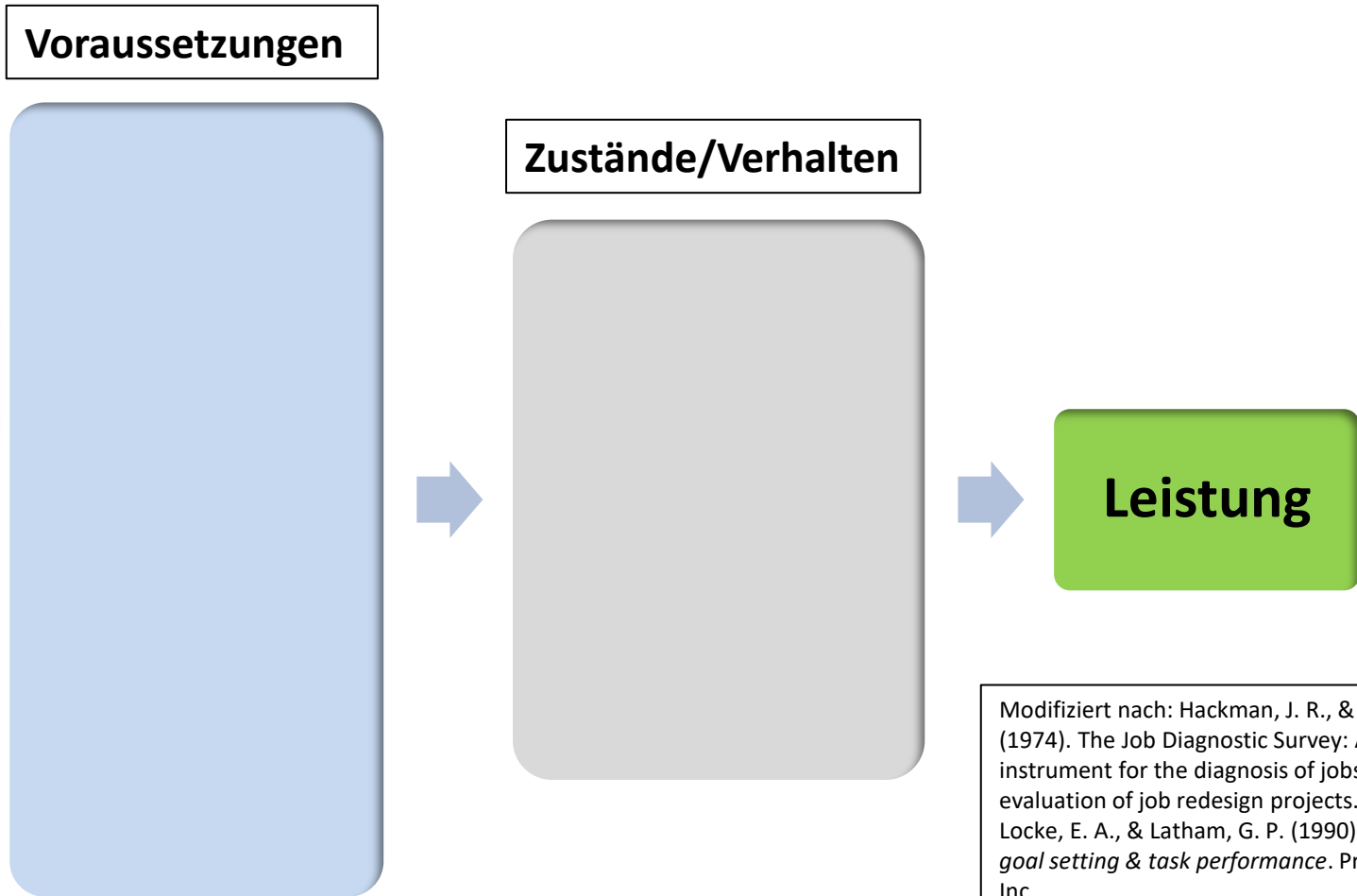
Brainstorming Motivation

“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.“

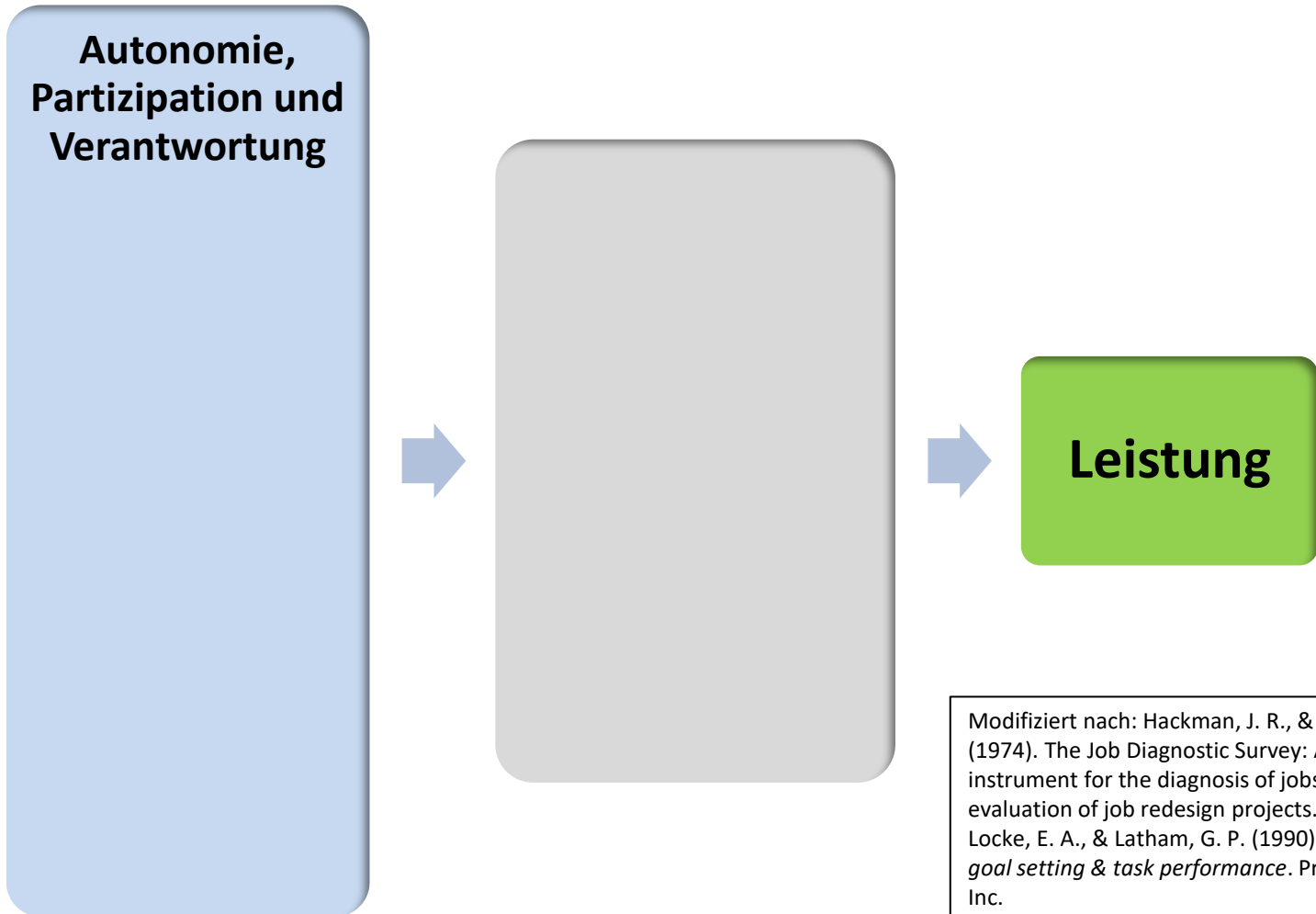
Zeit: ca. 10 Minuten!

Leistungsmodell



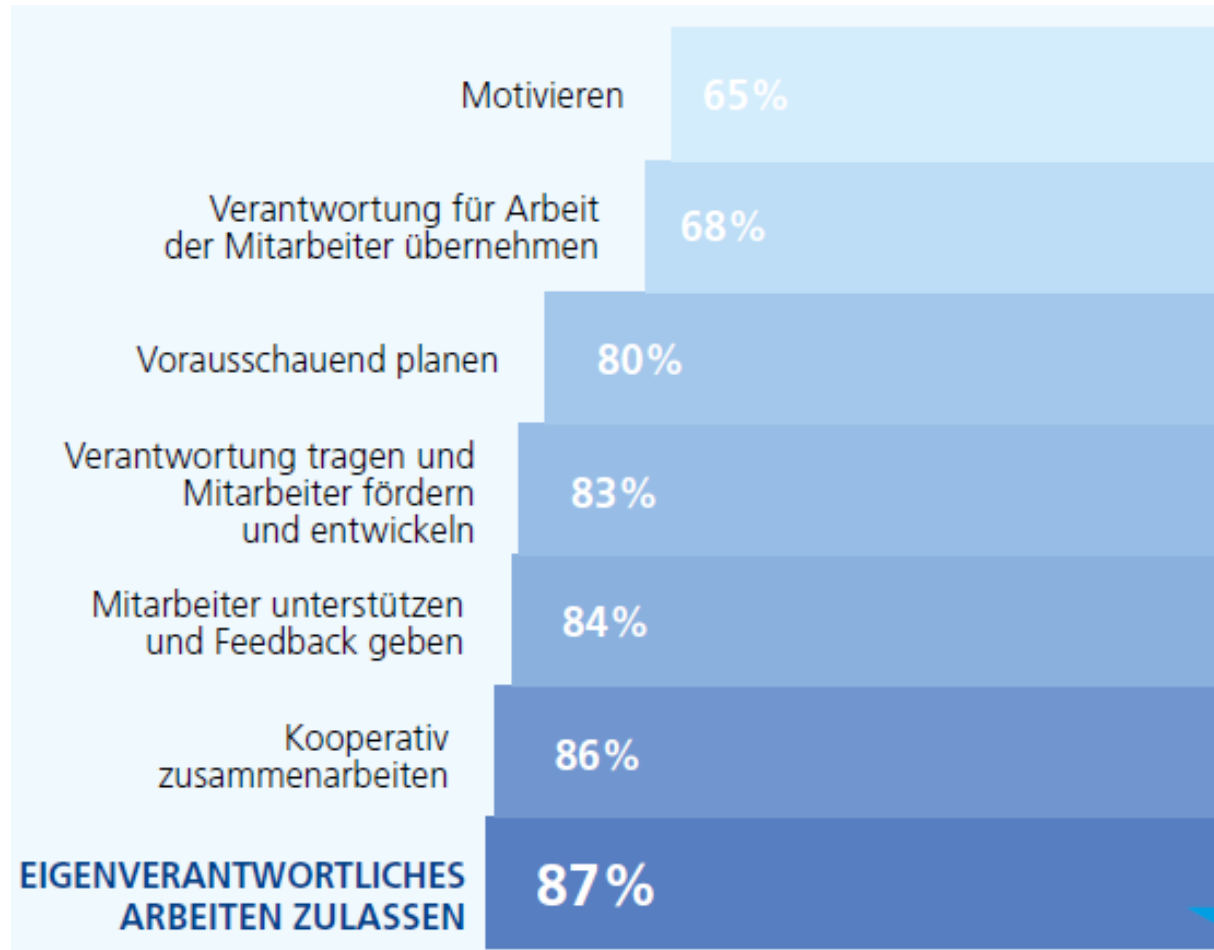
Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Leistungsmodell



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.

Was erwarten Fachkräfte von ihren Vorgesetzten?



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

Autonomie



IDEEN UND FREIHEIT



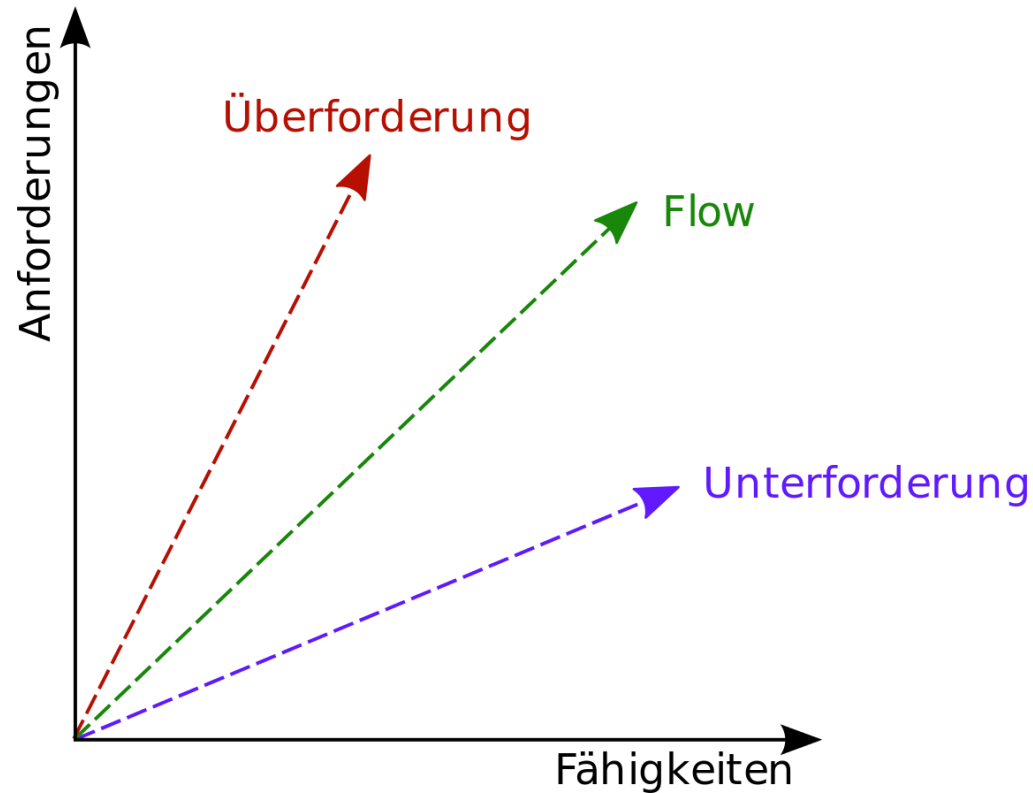
Voraussetzungen

**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.

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.

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

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.

Motivation

Intrinsisch

- die Arbeit selbst
- Neugier
- Herausforderung
- Sinn

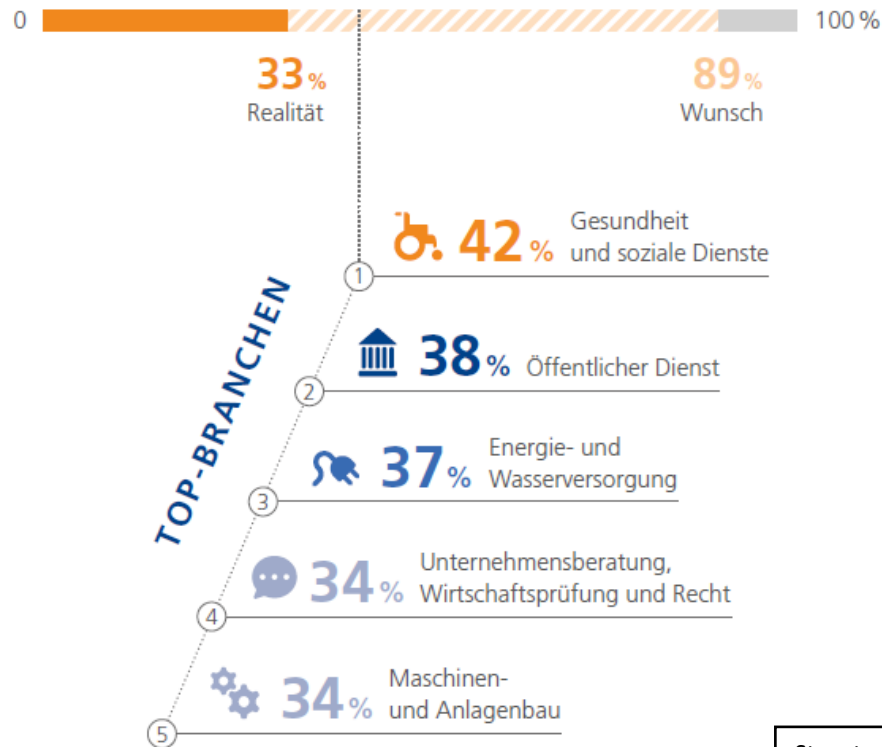
Extrinsisch

- Geld
- Incentives
- Statussymbole
- Anerkennung

- Druck/Zwang

Sinn

SINNHAFTE AUFGABEN



Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität 2020

Extrinsische Motivation



Bild: www.funnypictures.me

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**
-

Reaktanz

- Trotzreaktion, wenn Mitarbeitern Handlungsalternativen genommen werden

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

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.

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.

Voraussetzungen

**Autonomie, Partizipation
und Verantwortung**

**Herausforderung und
Freude an der Arbeit**

Sinn

Wertschätzung

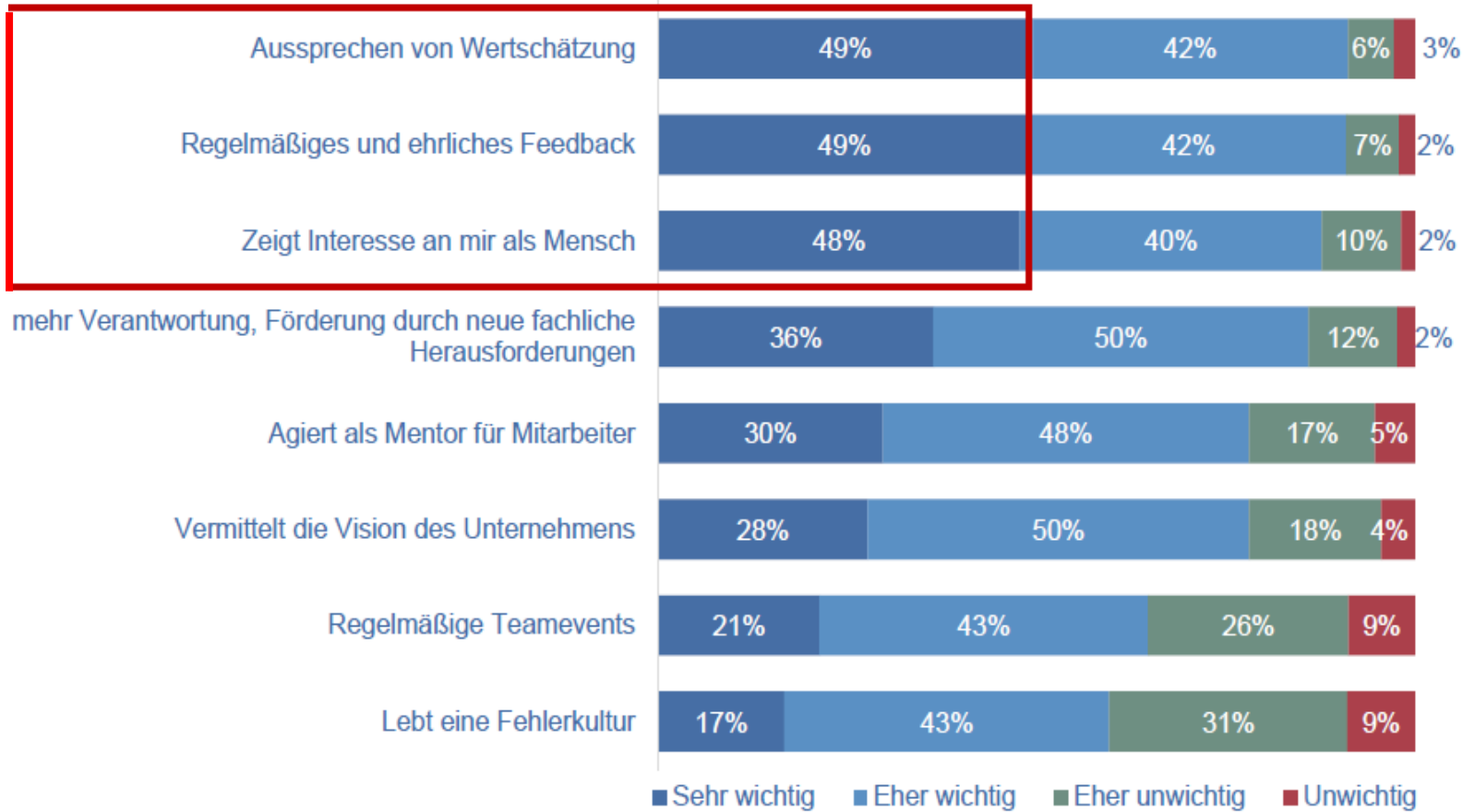
Modifiziert nach: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.*
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance.* Prentice-Hall, Inc.

Wertschätzung

Wertschätzung sollte sein:

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

Wertschätzung



Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit (2017). ManpowerGroup Deutschland

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.

Zielvereinbarung



Spezifisch



Messbar



Aktiv beeinflussbar



Realistisch



Terminbezogen

Voraussetzungen

**Autonomie, Partizipation und
Verantwortung**

**Herausforderung und Freude
an der Arbeit**

Sinn

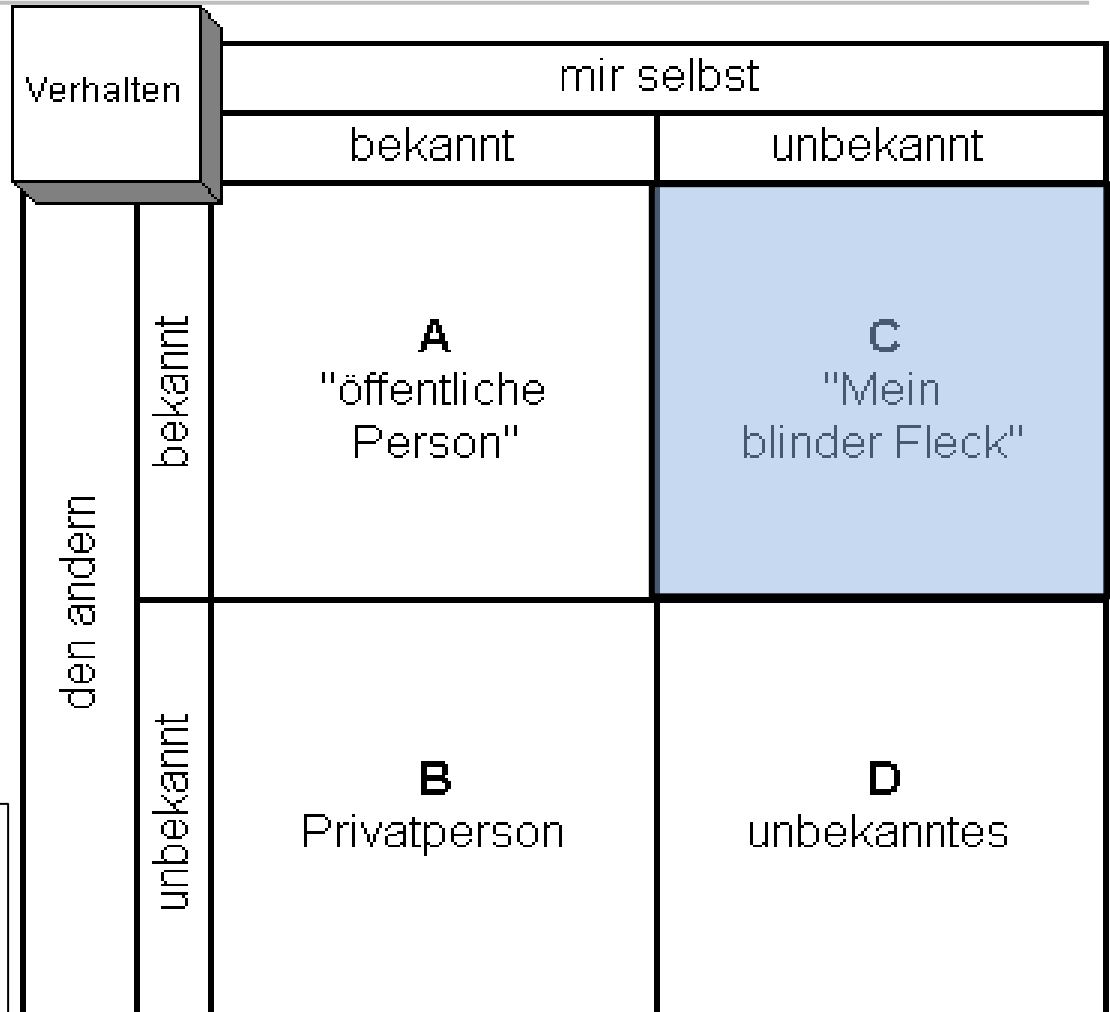
Wertschätzung

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.

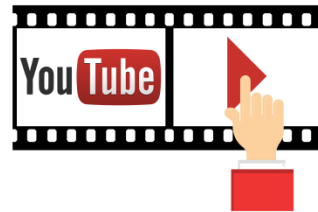
Feedback – das Johari-Fenster



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.

Feedback



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

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.

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.

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.

Gerechtigkeit

Interpersonale Gerechtigkeit:

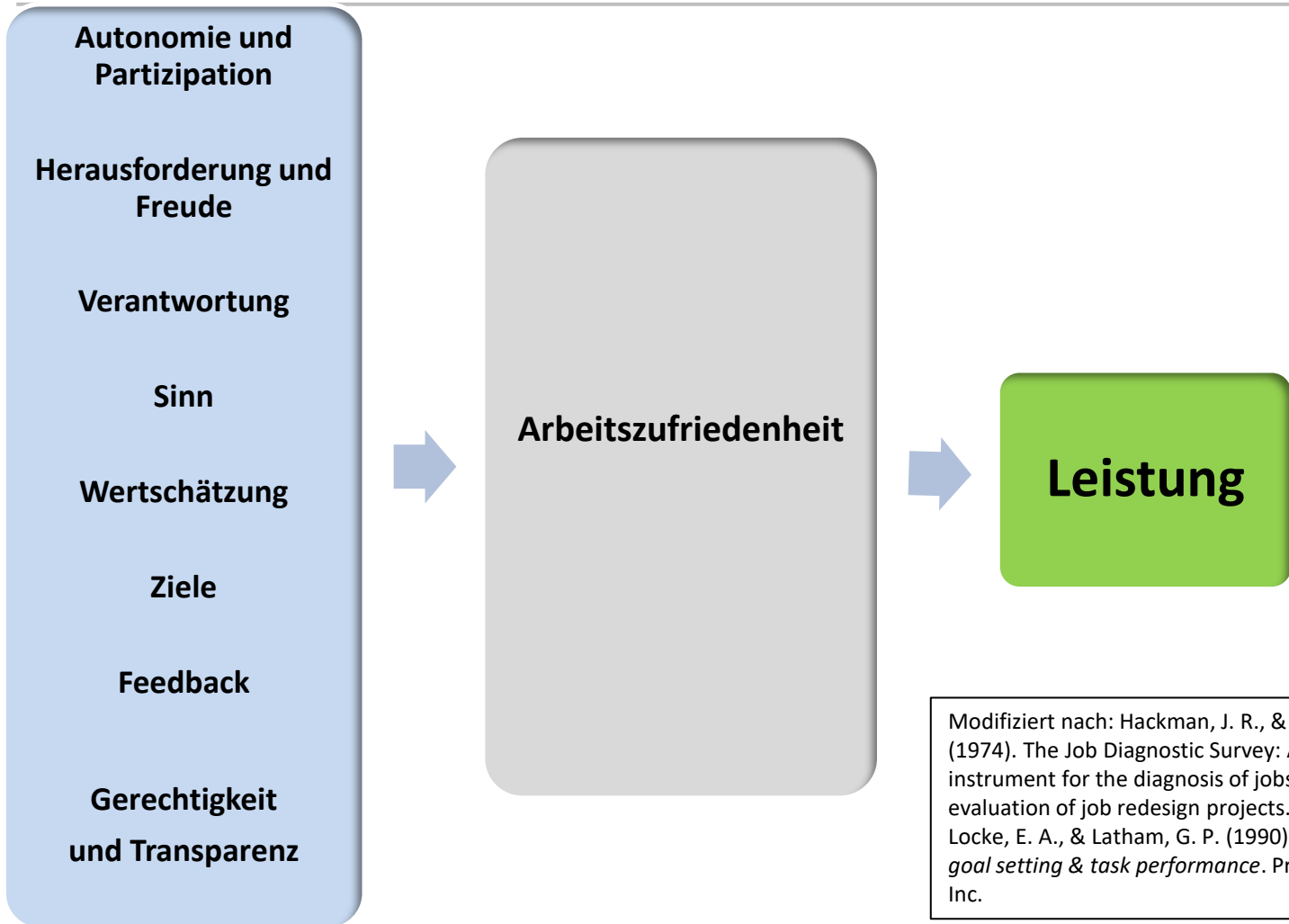
- Betrifft das Verhalten des Entscheidungsträgers dem Betroffenen gegenüber
- Sollte respektvoll, höflich, korrekt sein

Informationale Gerechtigkeit:

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

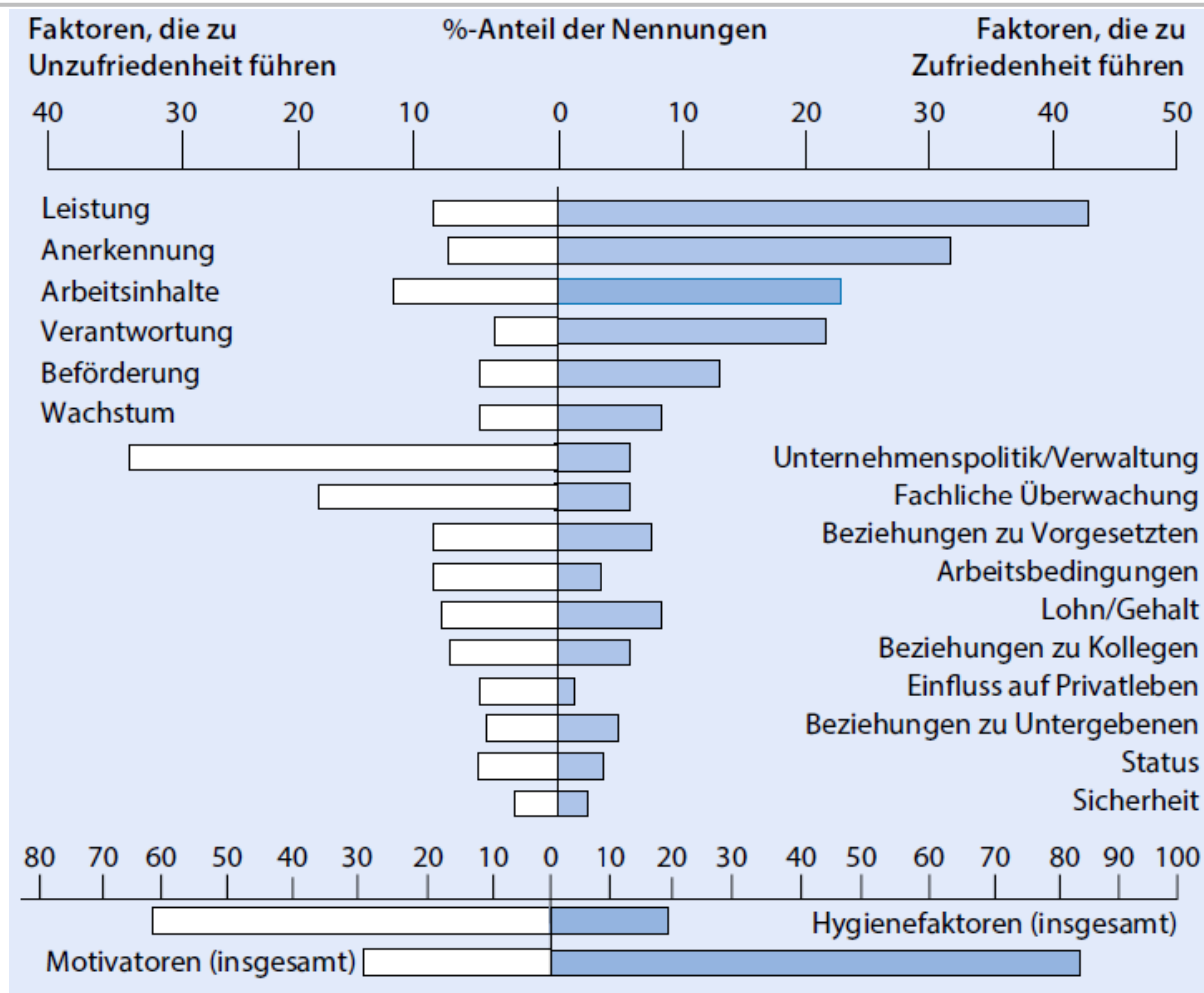
Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Leistungsmodell



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.

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.

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.

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:

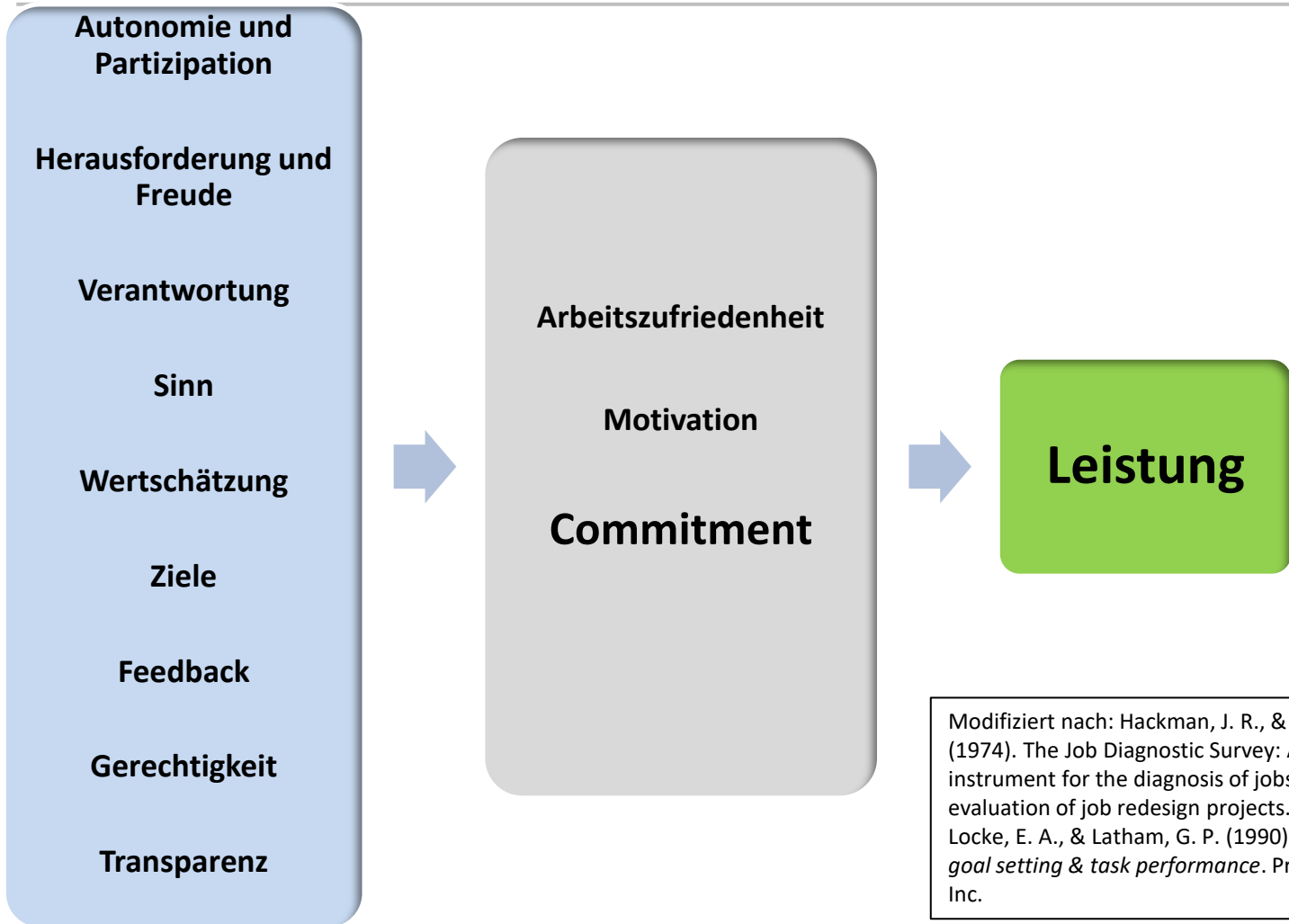


Unproduktives/
demotivierendes Arbeitsklima

65%

Stepstone Report Arbeitgeberattraktivität 2020

Leistungsmodell



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.

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

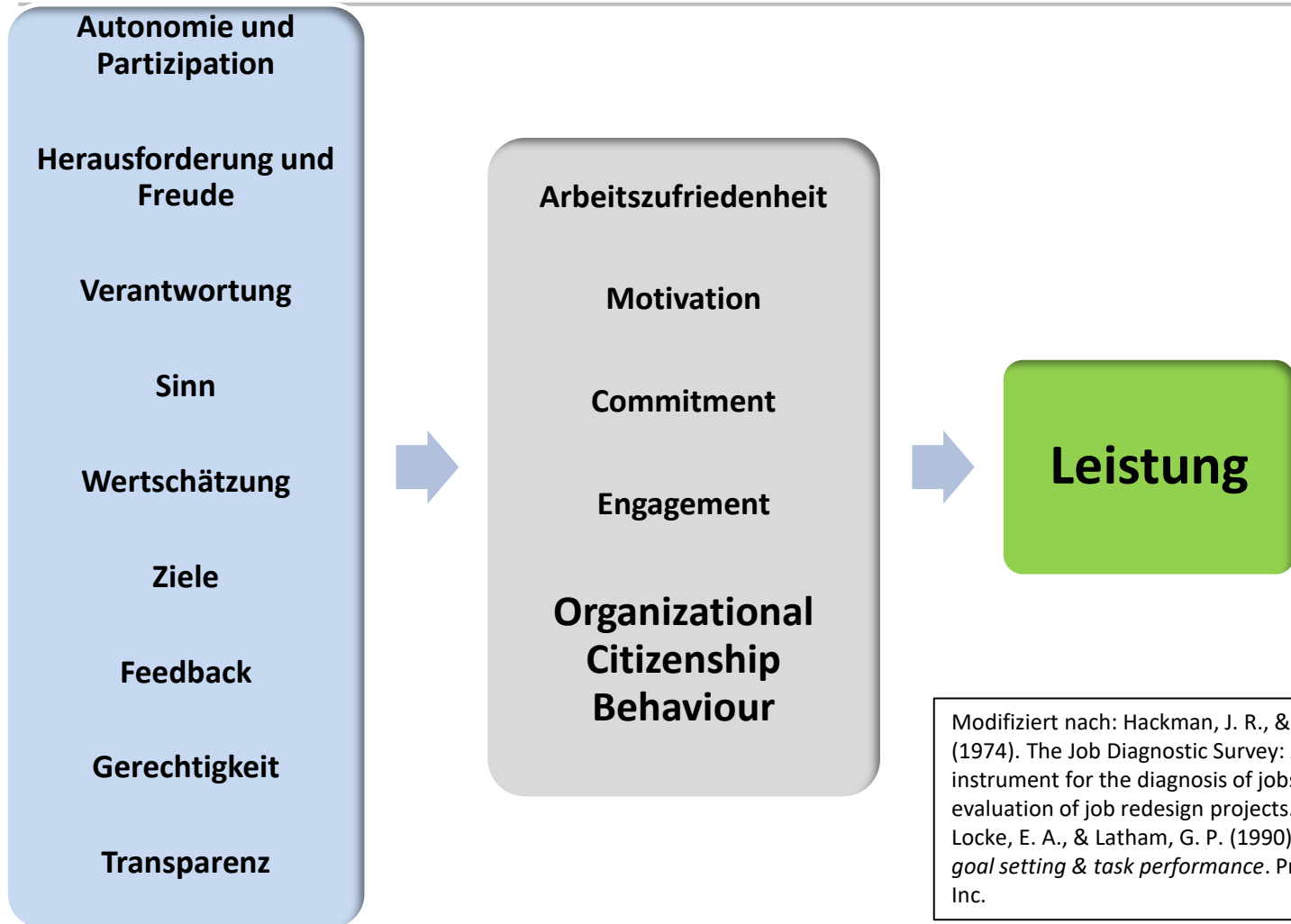
Glaube, einer sozialen oder ethischen Norm oder Pflicht entsprechen zu müssen

Grafik: Eckelt, W. K. (2015). *Bindungswirksamkeit von Personalrekrutierungsmaßnahmen 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.

Leistungsmodell



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.

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.



Fragen ?

Anmerkungen ?

**Back to
main menu**