

Ihr Logo

# SEMINARVERANSTALTUNG

## Motivationstraining

Erfolgsfaktoren zur Mitarbeiter-  
und Eigenmotivation



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERBEIHALTUNG

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

**Inhaltsverzeichnis**

**Einleitung ..... 5**  
 Was ist Motivation und wie funktioniert sie? ..... 5

**Nicht drängen - sondern fördern..... 6**  
 Psychischer Druck ..... 7  
 Manipulativer Druck ..... 8

**Der Motivationsbegriff ..... 10**  
 Motivationsbildende Faktoren ..... 11  
     Motive..... 11  
     Anreize..... 12  
     Emotionen ..... 13  
     Erwartungen ..... 14  
     Wille und Bewusstheit ..... 15  
     Positive Eigenprogrammierung..... 17

**Motivationstheorien..... 19**  
 Inhaltstheorien..... 19  
     Die Bedürfnispyramide nach Maslow ..... 19  
 Das Bedürfnis-Befriedigungsmodell ..... 21  
 Prozesstheorien ..... 22  
     Das Erwartungs-Wert-Modell ..... 22  
     Die Instrumentalisierungstheorie als Grundlage..... 22  
     Das erweiterte kognitive Motivations-Modell ..... 23  
     Die Situations-Ergebnis-Erwartung ..... 23  
     Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung ..... 24  
     Die Ergebnis-Folge-Erwartung..... 24

**Motivationsformen..... 25**  
 Die eigengesteuerte Motivation ..... 26  
 Die fremdgesteuerte Motivierung ..... 26  
 Zusammenfassung ..... 27

**Motivationsmöglichkeiten ..... 28**  
 Erkennen der eigenen Grundmotive ..... 28  
     1. Die Herausforderung..... 28  
     2. Zuschauen und sich von anderen inspirieren lassen ..... 29  
     3. Erinnerung an bereits erfolgreich Geleistetes ..... 29  
     4. Zukunftsorientierung ..... 29  
     5. Sinnorientierung ..... 30  
     6. Leistungs- und Zeitdruck ..... 30  
     7. Wohlfühl während der Handlung oder des Ereignisses..... 30  
     8. Wettbewerbsorientierung ..... 31  
     9. Verantwortung..... 31  
     10. Gemeinsamkeitsgefühl..... 31  
     11. Umfeld ..... 32  
     12. Anerkennung..... 32  
     13. Gute Vorbereitung ..... 32  
     Arbeitsblatt: Meine bevorzugten Motive..... 33  
 Möglichkeiten der Selbstmotivation ..... 34  
     Identifikation mit der eigenen Arbeit..... 34  
     Übungsblatt: Analyse zur Selbstmotivation - Arbeitssituation..... 35  
     Persönliche Verantwortung angenehm erleben ..... 36  
     Übungsblatt: Persönliche Verantwortung..... 37  
     Checkliste: Wie gut motiviere ich mich selbst? ..... 38  
 Motivierend auf andere einwirken ..... 39  
 Faktoren der Mitarbeitermotivation ..... 40  
     Möglichkeiten, auf Mitarbeiter motivierend einzuwirken ..... 41  
     Übungsblatt: Wie gut motiviere ich meine Mitarbeiter? ..... 42

**Motivationsprobleme: Analyse und Lösung ..... 43**

Vier Schritte zur Diagnose von Motivationsproblemen .....	43
Die vier Schritte der Diagnose von Motivationsproblemen: .....	43
Übungsblatt: Analysefragen .....	44
<b>Veränderungen motivierend einführen.....</b>	<b>45</b>
Widerstand gegen Veränderungen .....	45
Checkliste: Leitfragen für die Führungskraft .....	46
Das Fünf-Phasen-Modell .....	47
Veränderungen motivierend einführen .....	47
1. Problemdefinition .....	48
Checkliste: „Problemdefinition“ .....	48
2. Zieldefinition .....	49
Checkliste: „Zieldefinition“ .....	49
3. Ursachenanalyse .....	50
Checkliste: „Ursachenanalyse“ .....	50
4. Lösungsvorschläge sammeln und bewerten .....	51
Checkliste: „Lösungsvorschläge sammeln und bewerten“ .....	51
5. Festlegen der Vorgehensweise .....	52
Checkliste: „Festlegen der Vorgehensweise“ .....	52
<b>Leitfaden zur Einführung eines Aktionsplanes .....</b>	<b>53</b>
1. Analyse der momentanen Situation im Einzelgespräch .....	53
2. Gemeinsame Entwicklung und Realisierung eines Maßnahmenkataloges .....	54
3. Nachgespräch .....	56
<b>Motivation als Chance begreifen .....</b>	<b>57</b>
<b>Anhang Traineranweisung .....</b>	<b>59</b>
Zu Arbeitsblatt „Meine bevorzugten Motive“ .....	59

## EINLEITUNG

In den letzten Jahren ist das Thema Motivation von einer Modeerscheinung zu einem festen Bestandteil in der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung geworden. Zahlreiche Veröffentlichungen und das steigende Interesse der Industrie und Wirtschaft an diesem Thema zeigen, welch hoher Stellenwert der Motivation heute zuerkannt wird. Viele Unternehmen haben erkannt, dass **motivierende** Führungskräfte und **motivierte** Mitarbeiter ein wesentlicher Garant für den Unternehmenserfolg sind.

Zahlreiche Untersuchungen und Befragungen von Mitarbeitern ergaben, dass zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter wesentlich leistungsfähiger und weniger krank sind, denn:

**Wem die Arbeit Spaß macht, den strengt sie weniger an!**

### Was ist Motivation und wie funktioniert sie?

Entscheidend dazu beigetragen, diese Fragen zu beantworten, haben die Ergebnisse der Motivationspsychologie aus den vergangenen dreißig Jahren. Es wurden Modelle entwickelt, die das menschliche Phänomen Motivation erklärbar und nachvollziehbar machen.

Maßgeblich beteiligt an dieser Entwicklung waren unter anderem die Motivationsforscher Atkinson, McClelland, Heckhausen und Weinberger. Durch ihre spezifischen Fragestellungen und langjährigen Untersuchungen ist es ihnen gelungen, den Mythos Motivation so zu entschlüsseln, dass ihre Ergebnisse heute in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung weithin zum Tragen kommen.

**Im Folgenden werden diese Fragen beantwortet:**

- Womit wird Motivation häufig verwechselt?
- Was ist Motivation?
- Welche Möglichkeiten es gibt, Motivation zu beeinflussen?
- Wie können betriebliche Motivationsprobleme schnell und effektiv beseitigt werden?



Das können Sie  
herausfinden

## NICHT DRÄNGEN - SONDERN FÖRDERN

Zunächst ist zu klären, was Motivation **nicht** bedeutet und was zu **Demotivation** führt. In vielen Unternehmen, gerade in traditionellen Industrieunternehmen, wird Motivation häufig mit dem Ausüben von Druck verwechselt.

Die weit verbreitete Devise lautet fälschlicher Weise:

**Nur wer den nötigen Druck verspürt, kann auch entsprechend gute Leistung bringen.**

Im Zuge der rasanten technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der letzten zehn Jahre hat in vielen Firmen ein Umdenken stattgefunden. Ein Mitarbeiter, der schon einem hohen privaten und gesellschaftlichen Druck durch seine Familie oder berufliche Weiterbildung und ähnlichem ausgesetzt ist, vermag in seiner beruflichen Stellung nicht deswegen mehr zu leisten, weil der Vorgesetzte oder unter Umständen die Unternehmensleitung auch noch Druck auf ihn ausübt.

Natürlich gibt es im betrieblichen Alltag Situationen, in denen der Führungskraft oder der Unternehmensleitung keine andere Möglichkeit bleibt, als auf das Mittel Druckausübung zurückzugreifen.

Aus den Erkenntnissen der Emotionspsychologie, einer engverwandten Nachbardisziplin der Motivationspsychologie, werden **zwei übergeordnete Formen der Druckausübung** unterschieden, die zu **Demotivation** führen:

- Psychischer Druck
- Manipulativer Druck

Entstehung von  
Demotivation



## Psychischer Druck

Bei psychischem Druck steht die Missachtung der Persönlichkeit des Mitarbeiters im Vordergrund. Dies geschieht sowohl durch die Führungskraft als auch durch zumeist ältere und erfahrenere Kollegen. Der Mitarbeiter wird vor die Wahl gestellt, entweder das Geforderte zu tun oder auf Grund seiner Verweigerung die angedrohten Konsequenzen zu tragen.

### Beispiele aus der Praxis:

- Der Vorschlag eines Verkaufsleiters, schadhafte Werkzeugteile auf dem Kulanzwege auszutauschen, wird mit der Drohung gebilligt: „Aber wenn der Umsatz im nächsten Jahr nicht wieder steigt, dann werden Sie entlassen!“
- Ein neuer jüngere Kollege erläutert beim wöchentlichen Abteilungsmeeting eine neue Vorgehensweise, mit der, seiner Meinung nach, der Organisationsablauf innerhalb der Abteilung effizienter gestaltet werden könnte. Vom Abteilungsleiter erhält er die knappe Antwort: „So einer neumodischen Unsinn können wir hier nicht gebrauchen. Konzentrieren Sie sich doch bitte zukünftig mehr auf Ihre eigentlichen Aufgaben!“
- Ein Mitarbeiter bittet um eine längst fällige Gehaltserhöhung. Die Antwort seines Chefs lautet lapidar: „Eine „Erhöhung Ihres Gehaltes ist auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklung zurzeit nicht möglich. Wenn Ihnen das nicht gefällt, können Sie ja gehen. Allerdings werden Sie bei der derzeitigen Wirtschaftslage wohl kaum einen neuen Job finden!“

### Folgen des psychischen Drucks:

- Frustration
- Fehlende Initiative
- Gleichgültigkeit
- Arrangement mit den gegebenen Verhältnissen
- Resignation
- Innere Kündigung

Der aufgestaute seelische Druck überträgt sich nach und nach auf den Organismus. Die daraus resultierenden Folgen sind bekannt: Sie reichen von verminderter Leistungsfähigkeit bis hin zu hohen Krankenständen und verstärkter Fluktuation.

Achtung des Mitarbeiters

Folgen des psychischen Drucks

## Manipulativer Druck

Nach **Lutz von Rosenstiel** ist Manipulation:

*„Der geglückte Versuch von Personen,  
bewusst und zum eigenen Vorteil das Erleben  
und Verhalten anderer Personen zu beeinflussen,  
ohne dass diesen die Art und Weise dieses Einflusses  
zunächst bewusst und durchschaubar wird.“*

Definition für manipulativen Druck

Die Druckausübung erfolgt unterschwellig und wird vom anderen zunächst nicht bewusst wahrgenommen.

### Die zwei häufigsten Merkmale der Manipulation:

- Es wird des eigenen Vorteils wegen manipuliert. Dabei wird suggeriert, die Bedürfnisse des anderen würden befriedigt.
- Andere Personen werden beeinflusst, ohne dass sie merken, wie ihnen geschieht. Die wahren Interessen des oder der Manipulierenden werden verschleiert.

Beispiele aus der Praxis:

- Der Personalleiter einer mittelständischen Firma befürchtet bei der Durchführung seiner Entscheidungen Widerstand von Seiten seiner Mitarbeiter. Daher gibt er ihnen nur die Informationen, die sie zwingen, seine Entscheidungen zu akzeptieren und die ihnen zugleich das Gefühl vermitteln, frei entschieden zu haben.

Der Personalleiter hält Informationen bewusst und zum eigenen Vorteil zurück.

- Ein neuer Mitarbeiter hat einige innovative Ideen. Die alten und erfahrenen Kollegen glauben, dass er ihnen ihre Aufstiegschancen nehmen will. Dies wollen sie unterbinden. Daher weisen sie ihn nur unzureichend in sein neues Aufgabengebiet ein. Zugleich lassen sie den Chef wissen, der Neue sei unfähig. Infolge mangelhafter Informationen tritt der neue Mitarbeiter bei einigen wichtigen Verhandlungen ins Fettnäpfchen. Ihm wird schließlich gekündigt.

Mangelnde und lückenhafte Informationen sowie Flüsterpropaganda führen schließlich zum gewünschten Ergebnis der Kollegen.

Manipulativer Druck hat nichts mit Motivation zu tun, wie die Beispiele zeigen. Er führt letztendlich zu **Demotivation**. Wird die Manipulation aufgedeckt, ist das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern oder auch zwischen Kollegen so gestört, dass eine sinnvolle Zusammenarbeit kaum noch möglich ist. Die **Folgen** sind die gleichen wie beim **psychischen Druck**.

Motivation kommt nicht zum Tragen, wenn ...

- ... Druck ausgeübt wird.
- ... die Persönlichkeit des Mitarbeiters missachtet wird.
- ... sein Handeln oder Verhalten manipuliert wird.

**Wer andere motivieren möchte, braucht ein fundiertes Wissen darüber, was Motivation bedeutet und wie diese funktioniert**

Zusammenfassung



## DER MOTIVATIONSBEGRIFF

Den Begriff **Motivation** hat maßgeblich die Motivationspsychologie geformt und geprägt, die seit den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts eine anerkannte Teildisziplin der Psychologie ist. Ihre Ergebnisse haben es ermöglicht, den Motivationsbegriff heute sehr genau fassen zu können. Die Wortschöpfung Motivation stammt aus dem Lateinischen, aus den Worten „**in movitum ire**“. Sinngemäß übersetzt bedeutet dies „**auf etwas bewegt zugehen**“. Auf den Menschen übertragen heißt dies, dass in ihm eine Kraft bewegt oder angetrieben wird, die dazu veranlasst, zielgerichtet auf „etwas“ zuzugehen. Dieses „**etwas**“ hat die Motivationspsychologie als „**angestrebtes Ziel**“ definiert.

Damit Motivation als treibende Kraft in Bewegung gesetzt werden kann, bedarf es zunächst einer Reihe von Prozessen, die durch innere (personenspezifische) und äußere (situative) Faktoren zum Laufen gebracht werden.

Motivation ist

- ... **die treibende Kraft für die Ausführung von Tätigkeiten** = Handlungsbereitschaft.
- ... **ein Spiegelbild der inneren Einstellung** zu einem angestrebten Zielzustand = Verhalten.
- ... **ein Prozess, der durch innere und äußere Faktoren in Gang gesetzt wird.**

Aus diesen drei Merkmalen lässt sich folgende Definition entwickeln:

Als Motivation wird die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs (Handlungsbereitschaft und Verhalten) auf einen positiv bewerteten Zielzustand bezeichnet. An dieser Ausrichtung sind unterschiedliche Prozesse im Verhalten und Erleben beteiligt, die zusammenwirken und sich teilweise gegenseitig beeinflussen. Am Ablauf der Prozesse, die Motivation erzeugen, sind folgende Faktoren beteiligt:

- Motive
- Anreize
- Emotionen
- Erwartungen
- Wille und Bewusstheit

Woher kommt der Begriff „Motivation“?

Definition für Motivation