

Florian Becker

# Mitarbeiter wirksam motivieren

**Mitarbeitermotivation mit der Macht  
der Psychologie**

**Springer**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mitarbeitermotivation ist wichtig: Wachsende Bedeutung</b>	<b>1</b>
1.1	Ursachen für die wachsende Bedeutung der Motivation von Mitarbeitern	1
1.2	Widerstandskräfte gegen die Anwendung von Motivationspsychologie in der Praxis	4
<b>2</b>	<b>Motivation von Verhalten in der Praxis</b>	<b>9</b>
2.1	Motivation von Mitarbeitern: Welches Verhalten?	10
2.2	Motivation und Verhalten: Einflüsse auf Verhalten	11
2.3	Wirklichkeit und Wahrnehmung: Stellschrauben der Motivation	13
<b>3</b>	<b>Motivation und Motive: Definitionen und Eigenschaften</b>	<b>19</b>
3.1	Definition – Was ist Motivation?	20
3.2	Eigenschaften von Motiven	22
<b>4</b>	<b>Inhaltstheorien der Motivation</b>	<b>27</b>
4.1	Welche Motive gibt es? – Theorien	28
4.2	Die Bedürfnispyramide von Maslow	29
4.3	Bewertung der Motivationstheorie von Maslow	30
<b>5</b>	<b>Mitarbeitermotivation: Irrtümer und Fehler</b>	<b>35</b>
5.1	Warum die beliebten Listen mit Motiven keine Lösung sind . . .	36
5.2	Warum es nichts bringt, einfach Motive von Mitarbeitern zu befriedigen	38
<b>6</b>	<b>Motivation beeinflussen: Ein Rahmenmodell der Mitarbeitermotivation</b>	<b>41</b>
6.1	Das Rahmenmodell der Mitarbeitermotivation	41
6.2	Äußere und innere Einflüsse auf die Mitarbeitermotivation . . .	42

6.3	Verschiedene Entwicklungsstufen bei der Motivation von Mitarbeitern	45
<b>7</b>	<b>Kultur und Mitarbeitermotivation</b>	<b>49</b>
7.1	Wie viel tut man im interkulturellen Vergleich für Mitarbeitermotivation?	50
7.2	Wie motiviert sind Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen?...	51
7.3	Interkulturelle Unterschiede bei Selbstwirksamkeit	52
7.4	Interkulturelle Unterschiede bei Optimismus	52
7.5	Interkulturelle Unterschiede bei der Selbstregulation	53
<b>8</b>	<b>Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation</b>	<b>57</b>
8.1	Hygienefaktoren und Motivatoren	58
8.2	Motivation nach Herzberg	60
8.3	Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation	61
<b>9</b>	<b>Ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter motiviert</b>	<b>67</b>
9.1	Mitarbeiterentwicklung als Treiber der Arbeitsmotivation . . . .	69
9.2	Mangelnde Ressourcen und Ausrüstung als Motivationshindernis	70
9.3	Rollenkonflikt am Arbeitsplatz als Motivationshindernis	71
9.4	Sicherheit des Arbeitsplatzes und Motivation	72
9.5	Soziales Klima und Arbeitsmotivation	73
9.6	Führungskultur als Treiber der Arbeitsmotivation	74
<b>10</b>	<b>Führung, die Mitarbeiter motiviert</b>	<b>77</b>
10.1	Führung und Motivation	77
10.2	Transformationale Führung	78
10.3	Transaktionale und transformationale Führung im Wechselspiel	81
10.4	Charismatische Führung	84
<b>11</b>	<b>Teams, die Mitarbeiter motivieren</b>	<b>89</b>
11.1	Motivation durch soziale Normen im Team	89
11.2	Eigenschaften von sozialen Normen	91
11.3	Motivation durch Zusammenhalt im Team	94
11.4	Motivation durch Vorbilder im Team	96
<b>12</b>	<b>Arbeit, die Mitarbeiter motiviert: Arbeitsgestaltung</b>	<b>99</b>
12.1	Arbeit, Aufgaben und Motivation	99
12.2	Merkmale von Arbeitsaufgaben und Arbeitsmotivation	101
12.3	Arbeit motivierend gestalten	105

<b>13</b>	<b>Passende Aufgaben und Flow-Erleben</b>	<b>109</b>
13.1	Das Flow-Modell der Motivation: Flow-Erleben	109
13.2	Arbeitsaufgabe und Mitarbeiter: Passung	112
<b>14</b>	<b>Mitarbeiter mit Zielen motivieren</b>	<b>117</b>
14.1	Motivierende Wirkung von Zielen auf Mitarbeiter	118
14.2	Ziele richtig formulieren	119
14.3	Ziele in Organisationen und Motivation	124
14.4	Explizite Ziele, implizite Ziele und Motivation	126
<b>15</b>	<b>Anreize, die Mitarbeiter motivieren</b>	<b>127</b>
15.1	Anreize in der Praxis	127
15.2	Belohnung und Bestrafung in der Psychologie	128
15.3	Formen von Verstärkung und Bestrafung	130
15.4	Operantes Konditionieren von Mitarbeitern	131
15.5	Anreize für Mitarbeiter: Positive Reize	132
15.6	Anreize für Mitarbeiter: Negative Reize	134
15.7	Schäden in der Praxis durch implizite Anreizsysteme	136
15.8	Erfolgsfaktoren für Anreize und Konditionierung	137
15.9	Kritik am Konditionieren von Mitarbeitern mit Anreizsystemen	139
<b>16</b>	<b>Intrinsische und extrinsische Motivation</b>	<b>141</b>
16.1	Nutzen und Grenzen extrinsischer Motivation	142
16.2	Intrinsische Motivation	143
16.3	Abgrenzung von extrinsischer Motivation und intrinsischer Motivation	144
16.4	Intrinsische und extrinsische Motivation: Einfluss auf die Leistung	145
16.5	Wechselwirkungen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation: Korrumpierender Effekt	148
<b>17</b>	<b>Eigenschaften motivierter Mitarbeiter</b>	<b>153</b>
17.1	Emotionen und Arbeitsmotivation	156
17.2	Selbstwirksamkeit bei Mitarbeitern	157
17.3	Arbeitsmotivation durch Optimismus	158
17.4	Selbstregulation und Mitarbeitermotivation	159
17.5	Persönlichkeit und Motivation	160
17.6	Motive und Arbeitsmotivation	161
17.7	Keine Motivation ohne Regeneration	162
17.8	Burnout als Zustand von Mitarbeitern	162
17.9	Kann man Mitarbeiter etwa gar nicht motivieren?	164

<b>18</b>	<b>Motivation mit Emotion: Wie Gefühle Mitarbeiter motivieren ..</b>	<b>169</b>
18.1	Emotionen als blinder Fleck der Motivationsforschung	170
18.2	Negative und positive Emotionen: Wirkungen und Zusammenhänge	170
18.3	Emotionales Erleben als Gesamtbild	171
18.4	Mit Emotionen motivieren: Welche emotionale Atmosphäre fördert Motivation?	172
18.5	Kurzfristige Emotionen als Triebfeder der Arbeitsmotivation ..	174
<b>19</b>	<b>Selbstwirksamkeit und Motivation</b>	<b>177</b>
19.1	Auswirkungen von Selbstwirksamkeit	178
19.2	Selbstwirksamkeit und Personalauswahl	179
19.3	Selbstwirksamkeit entwickeln	180
<b>20</b>	<b>Die Macht der Gewohnheit</b>	<b>185</b>
20.1	Bedeutung von Gewohnheiten in Alltag und Arbeitsleben . . . .	185
20.2	Eigenschaften von Gewohnheiten	188
20.3	Gewohnheiten bei Mitarbeitern aufbauen	191
20.4	Gewohnheiten bei Mitarbeitern abbauen	193
<b>21</b>	<b>Mitarbeitermotivation messen</b>	<b>199</b>
21.1	Als Führungskraft die Motivation der einzelnen Mitarbeiter verstehen	200
21.2	Arbeitsmotivation bei Mitarbeitern übergreifend messen	204
<b>22</b>	<b>Erkenntnisse: Mitarbeiter wirksam motivieren</b>	<b>209</b>
	<b>Literatur</b>	<b>217</b>
	<b>Sachverzeichnis</b>	<b>231</b>