

---

# Motivation und Mitarbeiterführung

---

**Prof. Dr. Uwe P. Kanning**



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

---

# Überblick

- 1. Bedeutung der Motivation**
- 2. Führung und Führungsstil**
- 3. Beeinflussung der Motivation**

---

# **1. Bedeutung der Motivation**

# 1. Bedeutung der Motivation

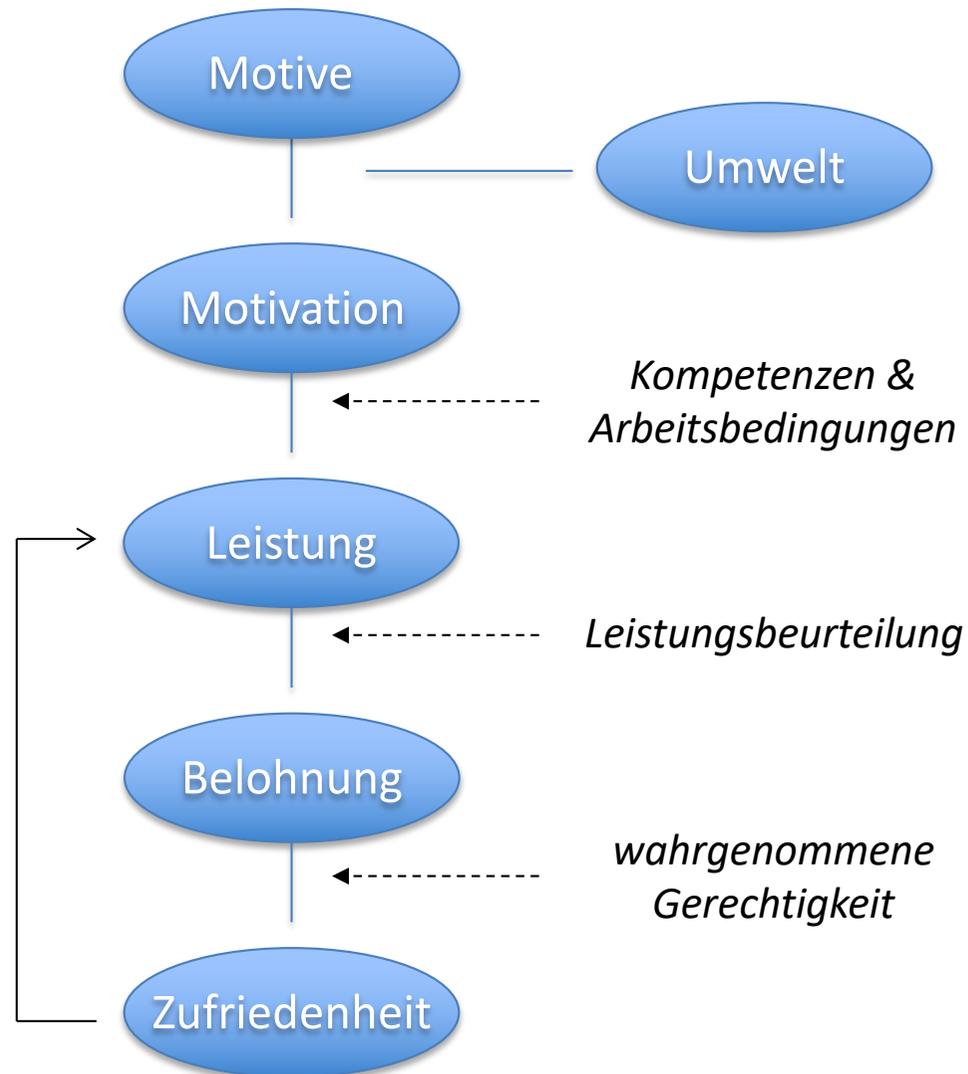
---

## Wie entsteht Motivation?



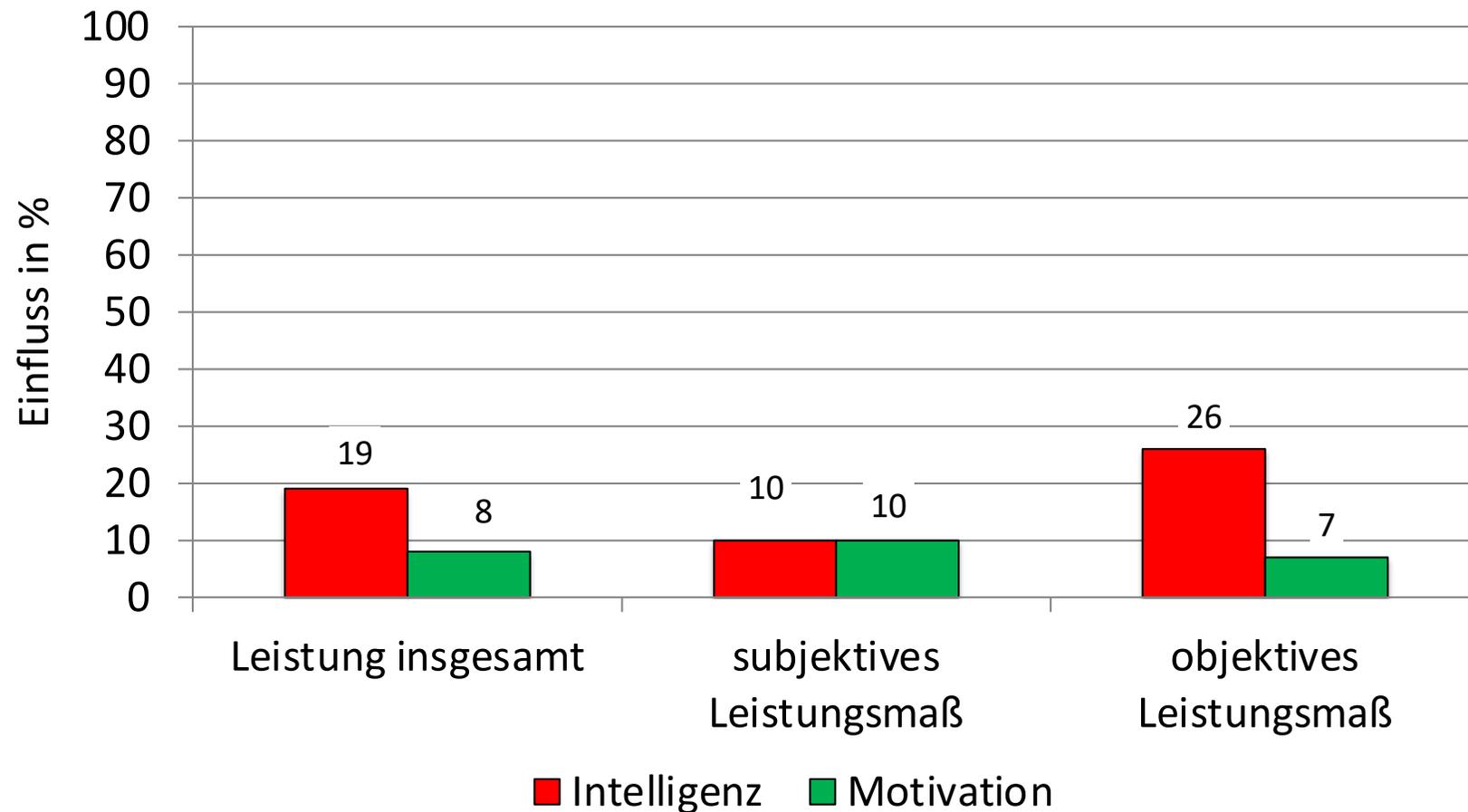
# 1. Bedeutung der Motivation

Welche Bedeutung hat Motivation für die Leistung?



# 1. Bedeutung der Motivation

## Einfluss der Motivation auf die Arbeitsleistung



# 1. Bedeutung der Motivation

---

## Welche Arbeitsmotive haben Menschen?

### Individualität

Selbstbezug  
Autonomie  
Entwicklung  
Abwechslung  
Selbstwert  
Führung

### Karriere

Materielles  
Macht  
Ansehen  
Leistung  
Komfort

### Soziales

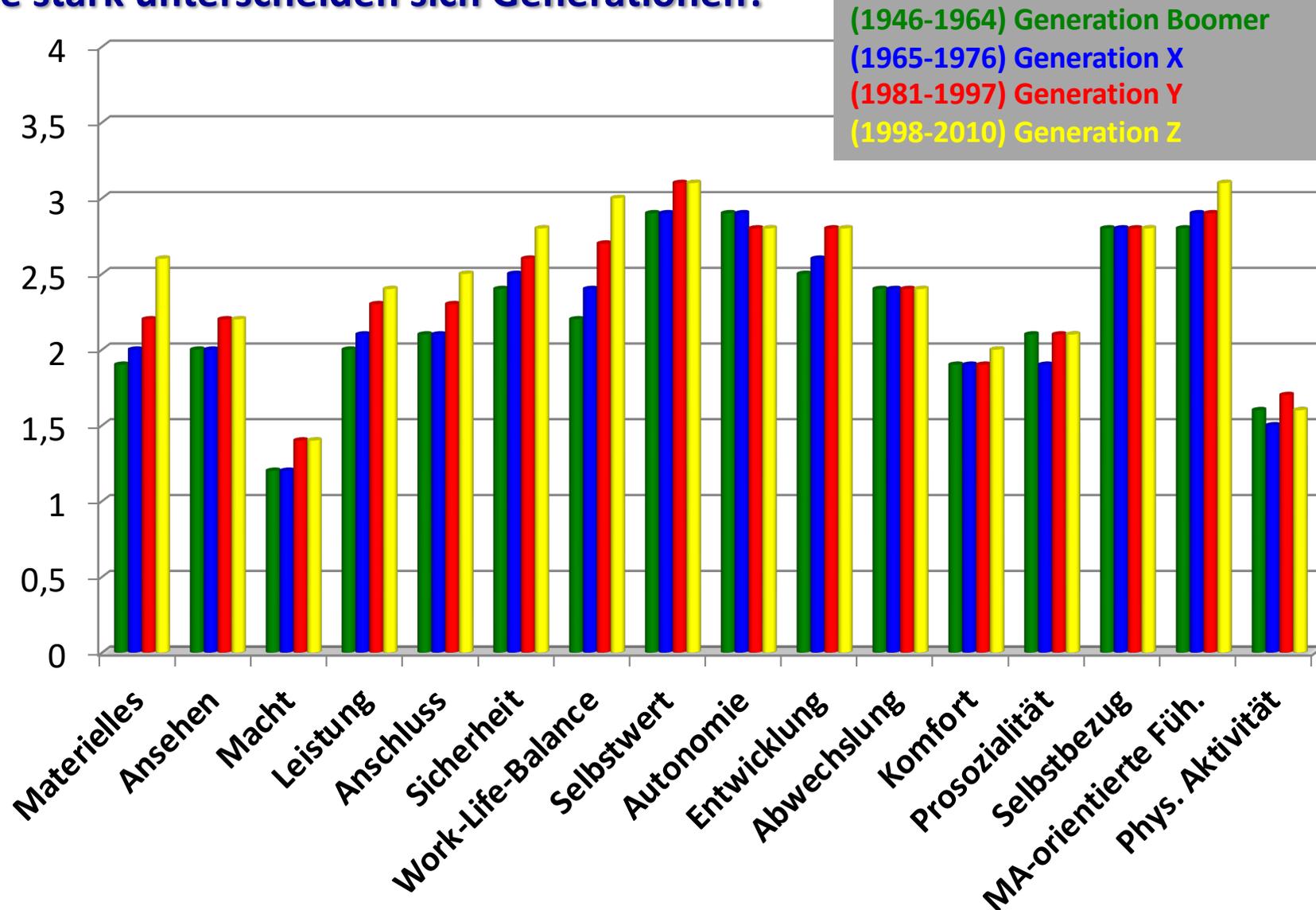
Prosozialität  
Anschluss  
Aktivität

### Privatleben

Sicherheit  
Work-Life-Balance

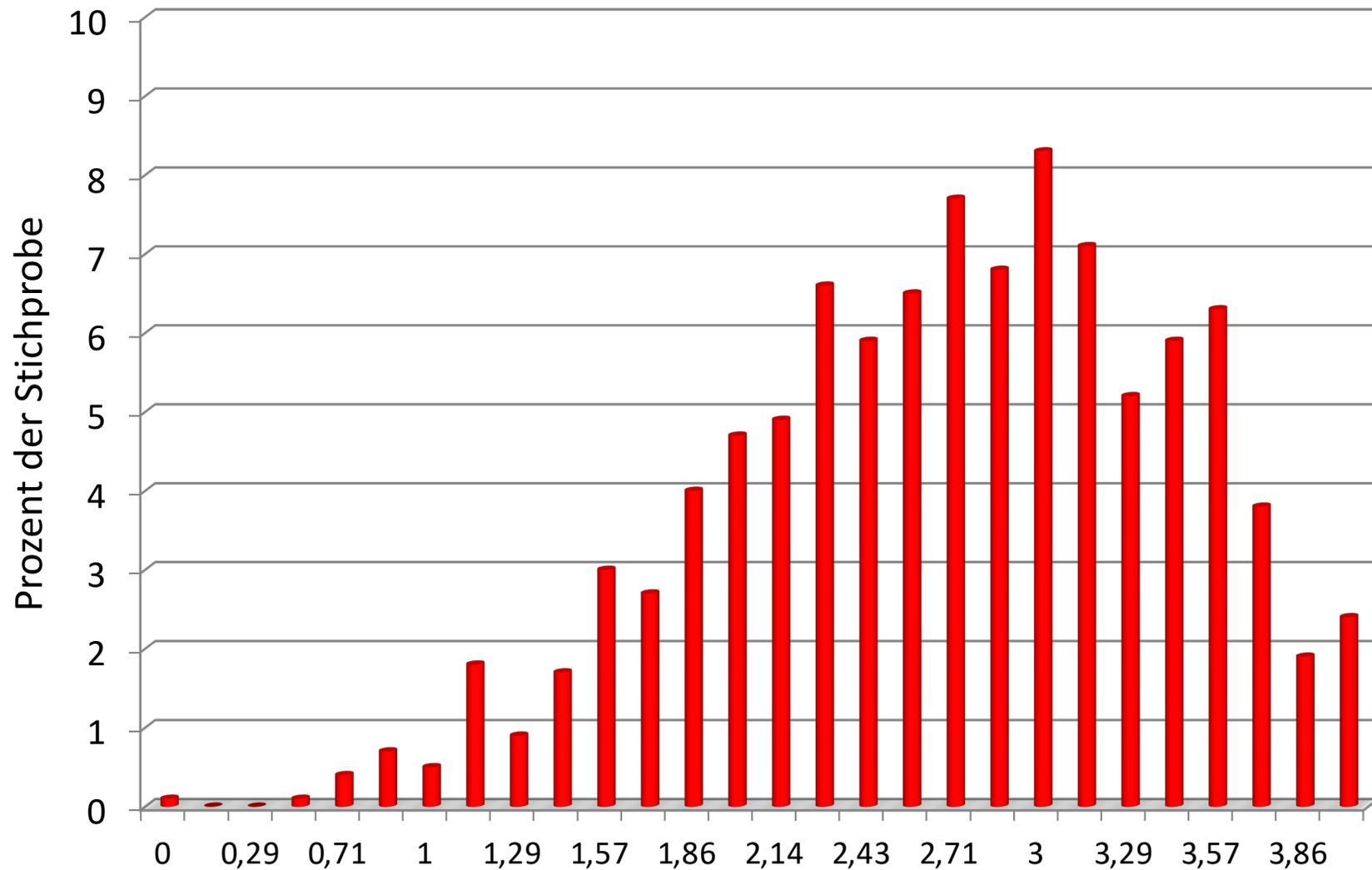
# 1. Bedeutung der Motivation

## Wie stark unterscheiden sich Generationen?



# 1. Bedeutung der Motivation

Wie stark unterscheiden sich Menschen innerhalb einer Generation?



---

## **2. Führung und Führungsstil**

## 2. Führung und Führungsstil

---

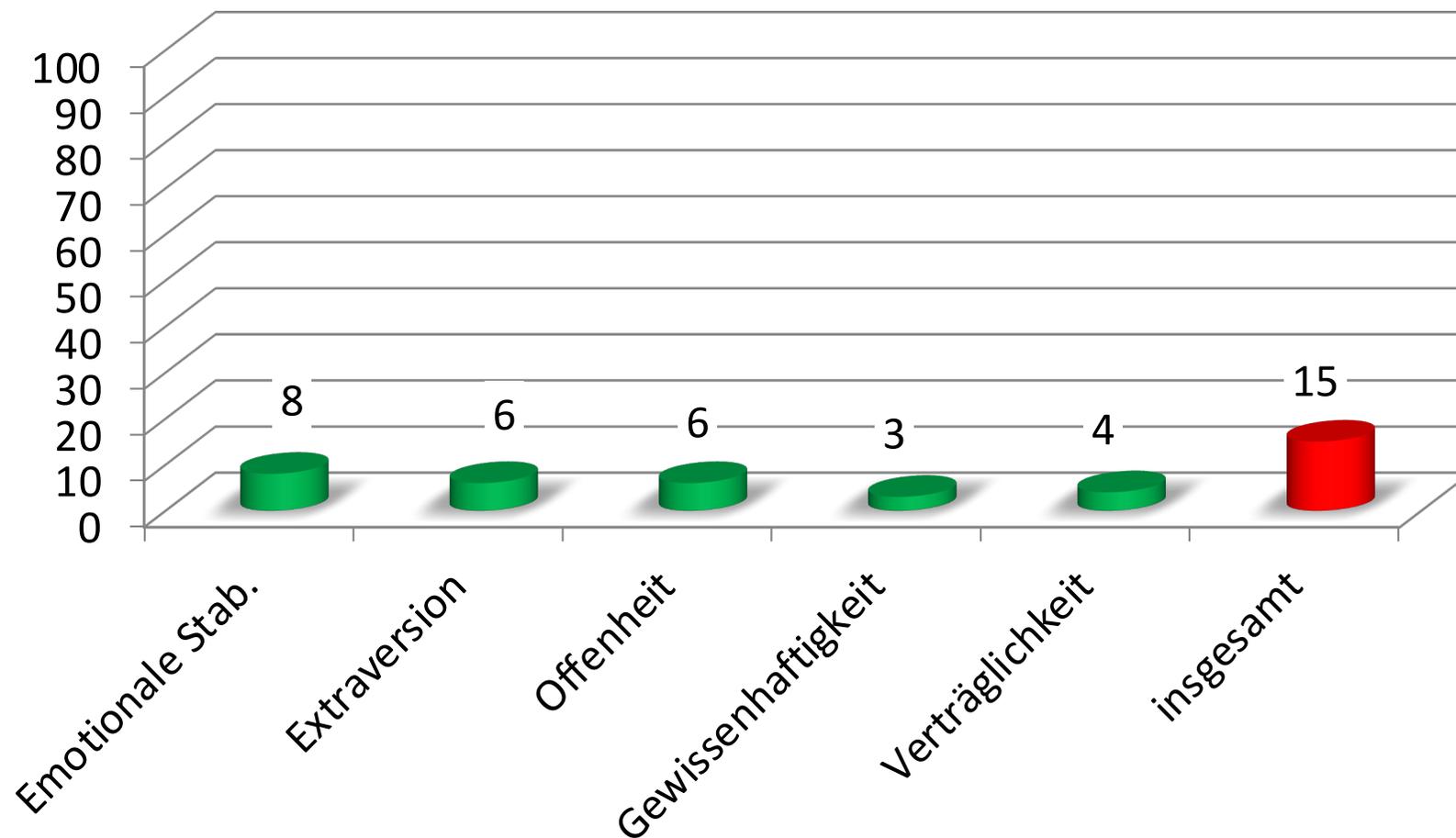
### Great Man Theory

- Führungserfolg hängt allein von der Persönlichkeit des Vorgesetzten ab.  
„Entweder man ist eine gute Führungskraft oder man ist es nicht.“

## 2. Führung und Führungsstil

### Bedeutung der Big 5

Zusammenhang zu Führungserfolg in %



## 2. Führung und Führungsstil

---

### Bedeutung von Persönlichkeit und Führungsverhalten

	Effektivität	Leistung der Arbeitsgruppe	Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft	22 %	14 %	0,2 %
konkretes Führungsverhalten	47 %	20 %	51 %

## 2. Führung und Führungsstil

---

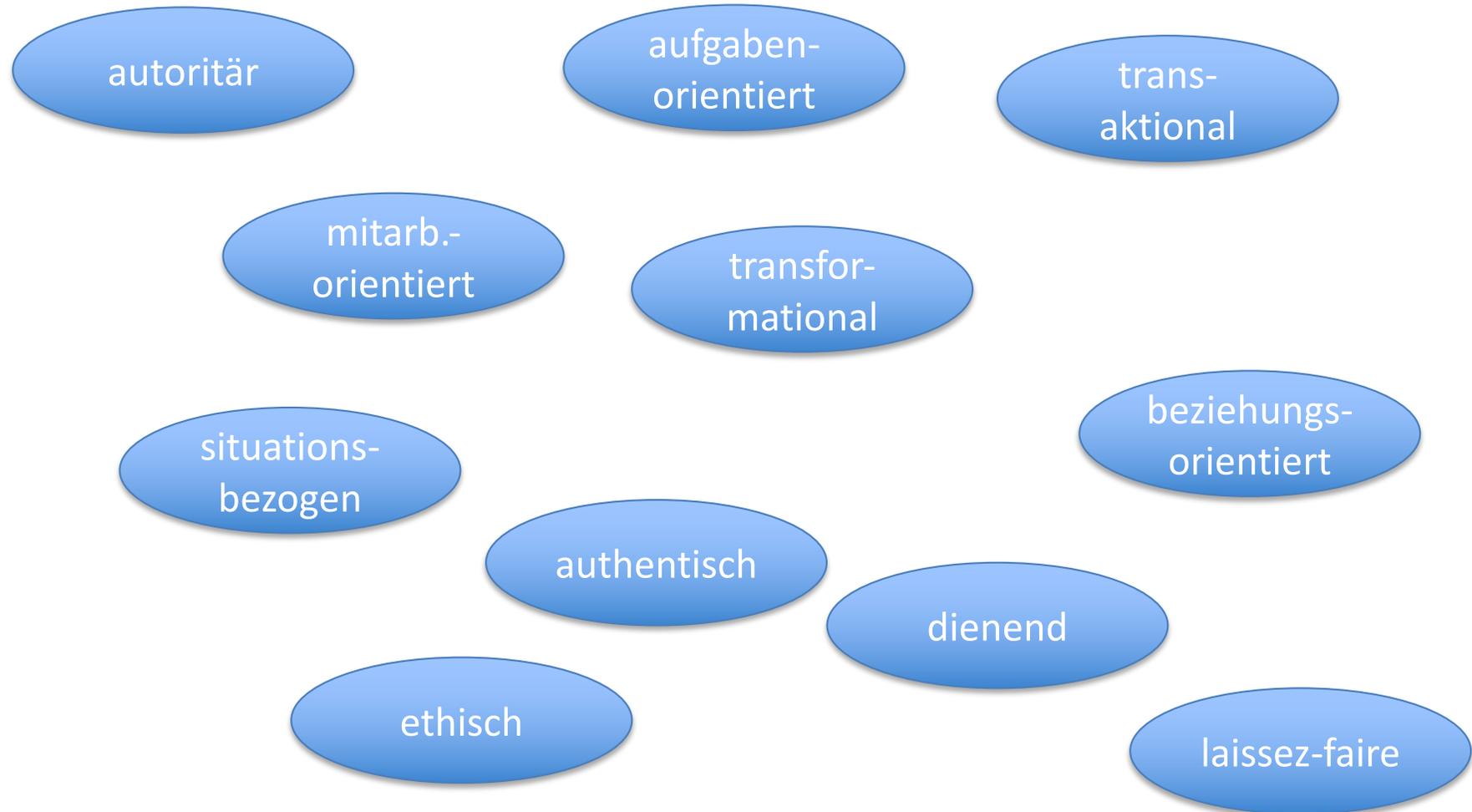
### Führungsverhalten

- Führungserfolg hängt vom Verhalten des Vorgesetzten ab.  
Führungsverhalten kann prinzipiell **erlernt** werden.

## 2. Führung und Führungsstil

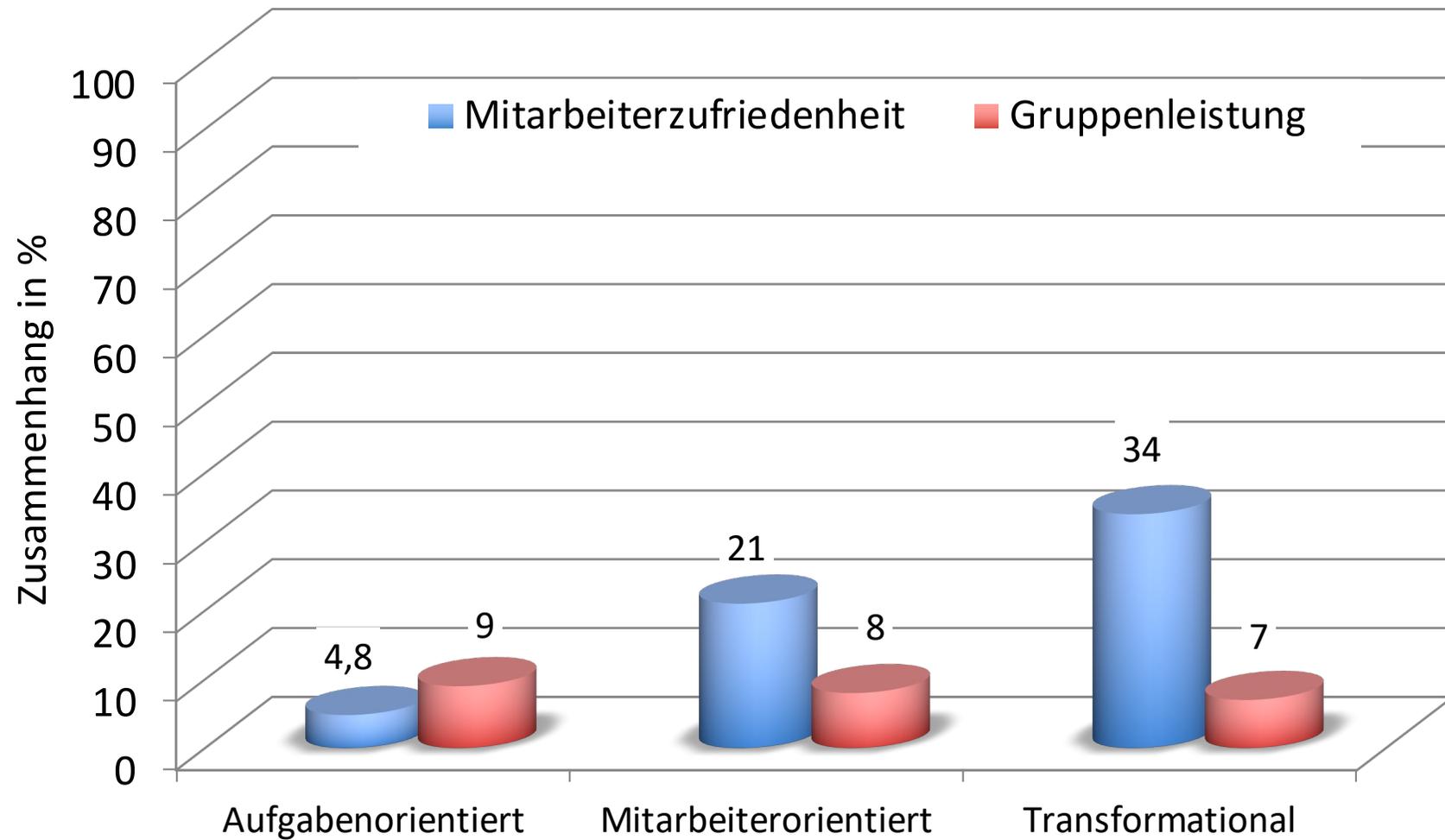
---

### Führungsstile



## 2. Führung und Führungsstil

### Bedeutung



(Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Judge & Piccolo, 2004 )

---

## **3. Beeinflussung der Motivation**

### 3. Beeinflussung der Motivation

---

#### Was Motivationsgurus und erzählen...

„**Alles** ist möglich“!

Erfolg ist allein eine Frage der „**Denke**“!



#### Suggestion

„**Ich** bin erfolgreich. Ich **bin** erfolgreich. Ich bin **erfolgreich**. Ich bin erfolgreich. **Ich bin erfolgreich**. **Ich** bin erfolgreich. Ich **bin** erfolgreich. Ich bin **erfolgreich**. Ich bin erfolgreich. **Ich bin erfolgreich**. **Ich** bin erfolgreich. Ich **bin** erfolgreich. Ich bin **erfolgreich**. Ich bin erfolgreich. **Ich bin erfolgreich**. **Ich** bin erfolgreich. Ich **bin** erfolgreich. Ich bin **erfolgreich**. Ich bin erfolgreich. **Ich bin erfolgreich**. **Ich** bin erfolgreich. Ich **bin** erfolgreich. Ich bin **erfolgreich**. Ich bin erfolgreich. **Ich bin erfolgreich**.“

### 3. Beeinflussung der Motivation

---

Ziele können nicht zu groß sein

Feuerlauf oder Glasscherbenlauf

## 3. Beeinflussung der Motivation

---

### An den Arbeitsmotiven ansetzen

Drei Fragen:

1. Welche Arbeitsmotive haben die einzelnen Mitarbeiter?
2. Inwieweit kann ich diese Motive befriedigen?
3. Was erwarte ich für die Befriedigung der Motive?

### 3. Beeinflussung der Motivation

---

Welche Arbeitsmotive  
haben einzelne  
Mitarbeiter?

—  
Messung von Arbeitsmotiven  
Personalauswahl

Zielvereinbarung &  
Leistungsmessung

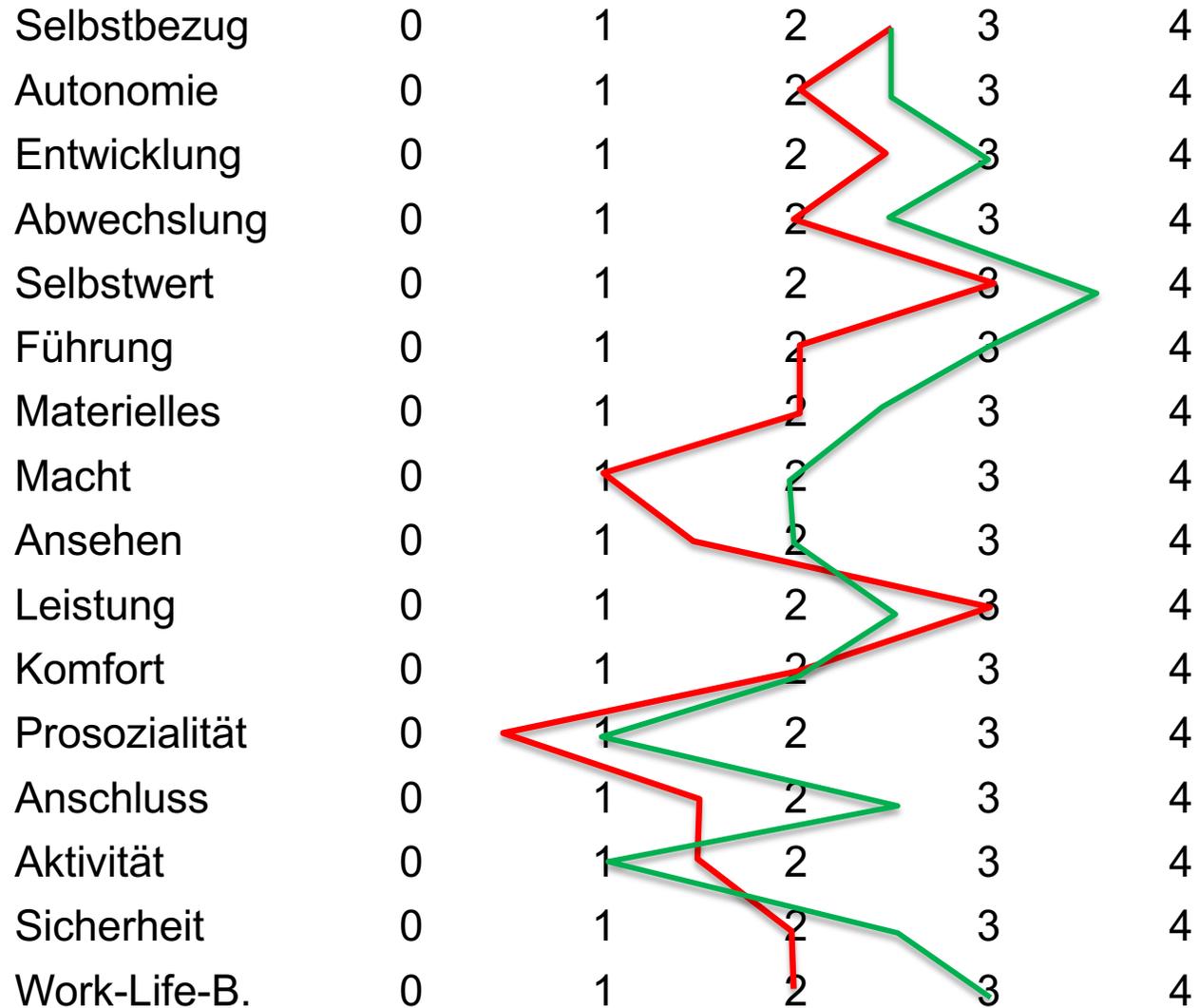
—  
Zielsetzungsmethode  
Leistungsbeurteilungserfassung

Befriedigung von  
Arbeitsmotiven

—  
Gerechtigkeit

### 3. Beeinflussung der Motivation

#### Messung von Arbeitsmotiven



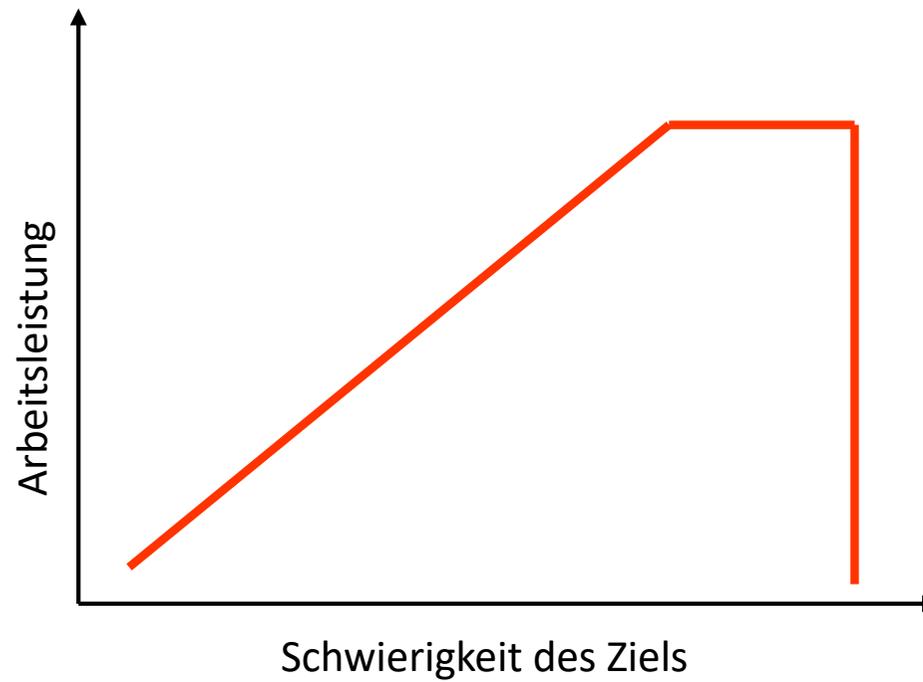
**Motivprofil**

**Potential des Arbeitsplatzes**

### 3. Beeinflussung der Motivation

---

#### Zielsetzung



### 3. Beeinflussung der Motivation

---

#### Präzision der Ziele

##### ungünstig

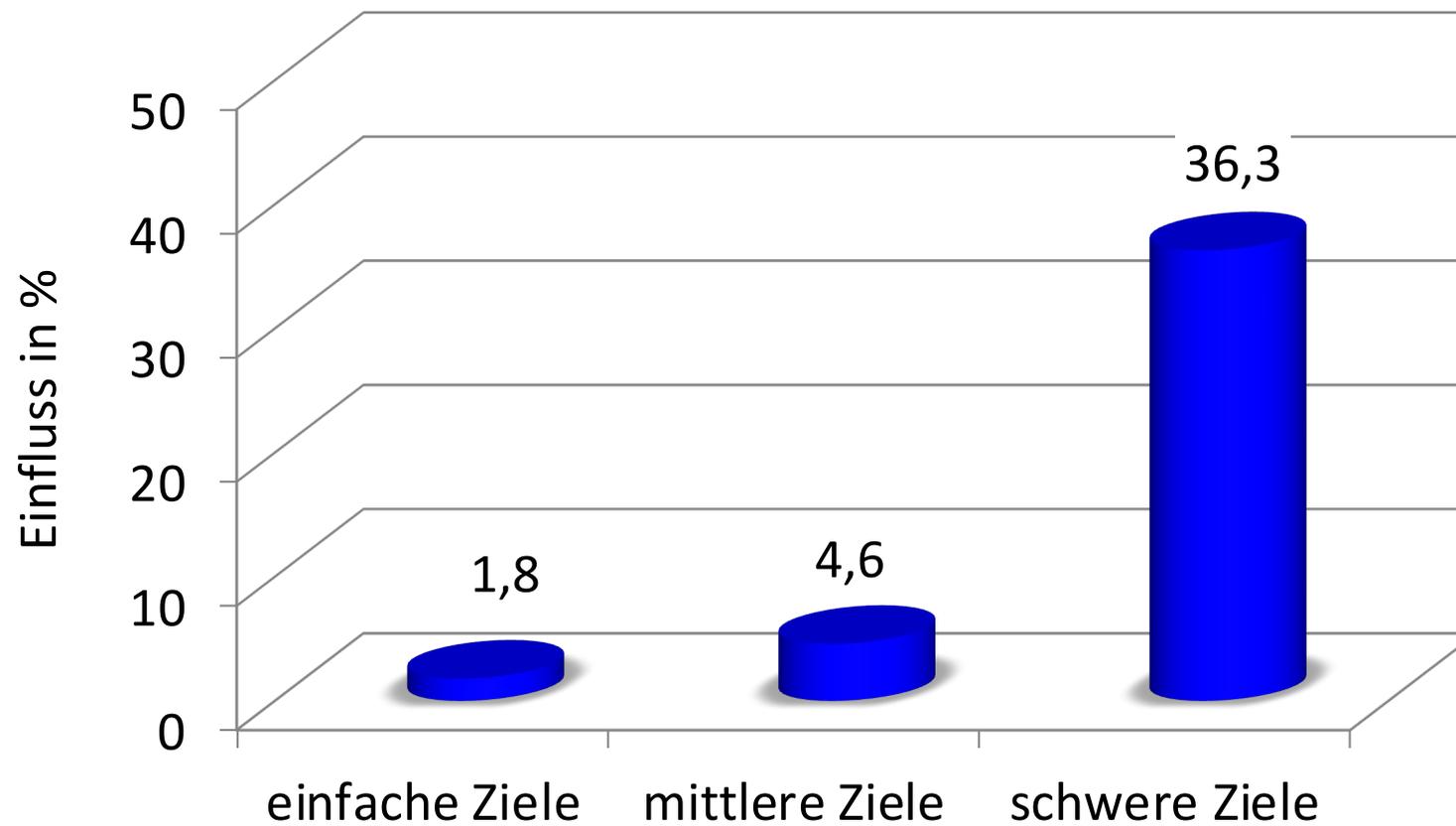
„sein Bestes geben“  
„sich mehr fokussieren“  
„Ausschuss besser vorbereiten“

##### günstiger

„ein Peer-Review-Paper bis zum Ende des Jahres eingereicht haben“  
„an zwei Kongressen pro Jahr mit einem eigenen Beitrag auftreten“

### 3. Beeinflussung der Motivation

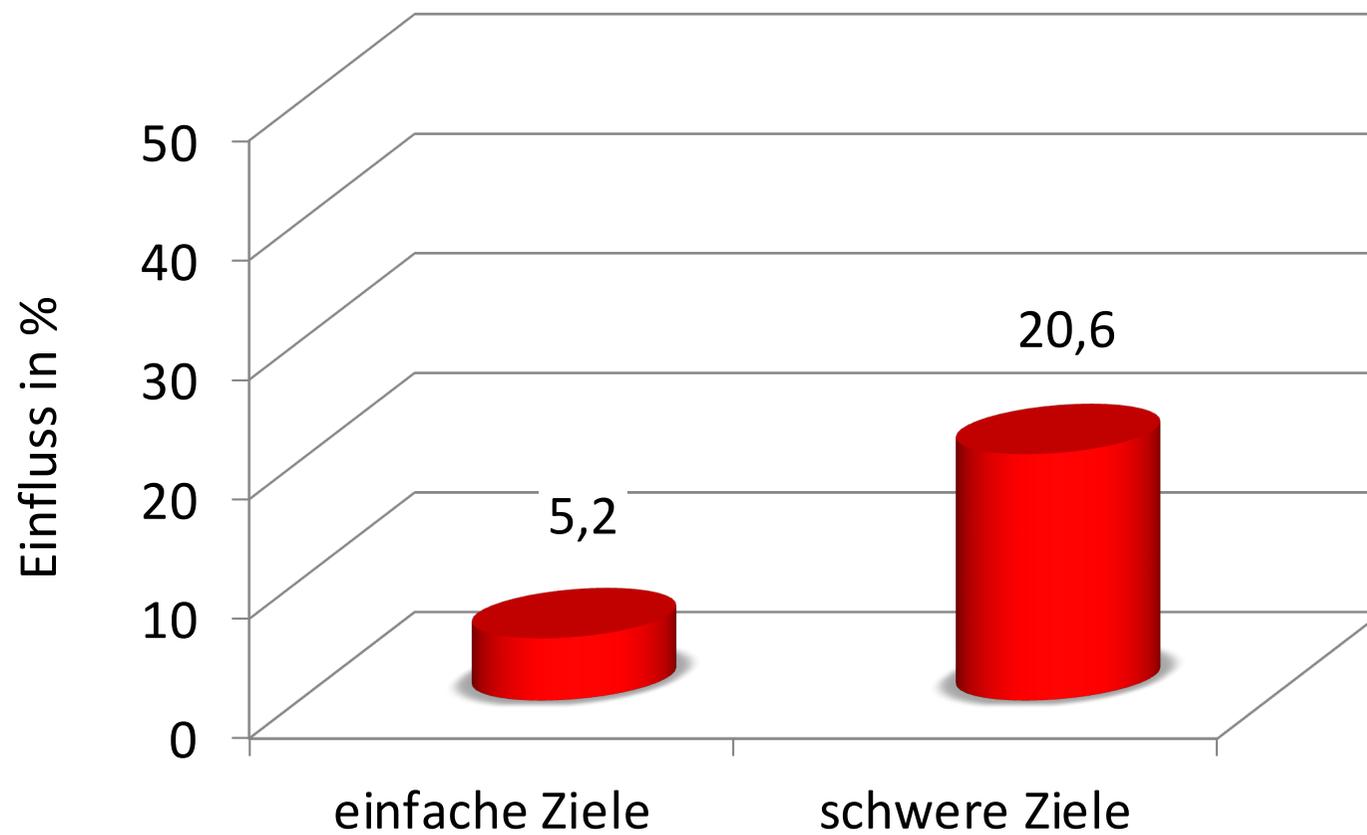
#### Bedeutung der Zielpräzision für die Leistung



(Kleingeld, van Mierlo & Arends, 2011)

### 3. Beeinflussung der Motivation

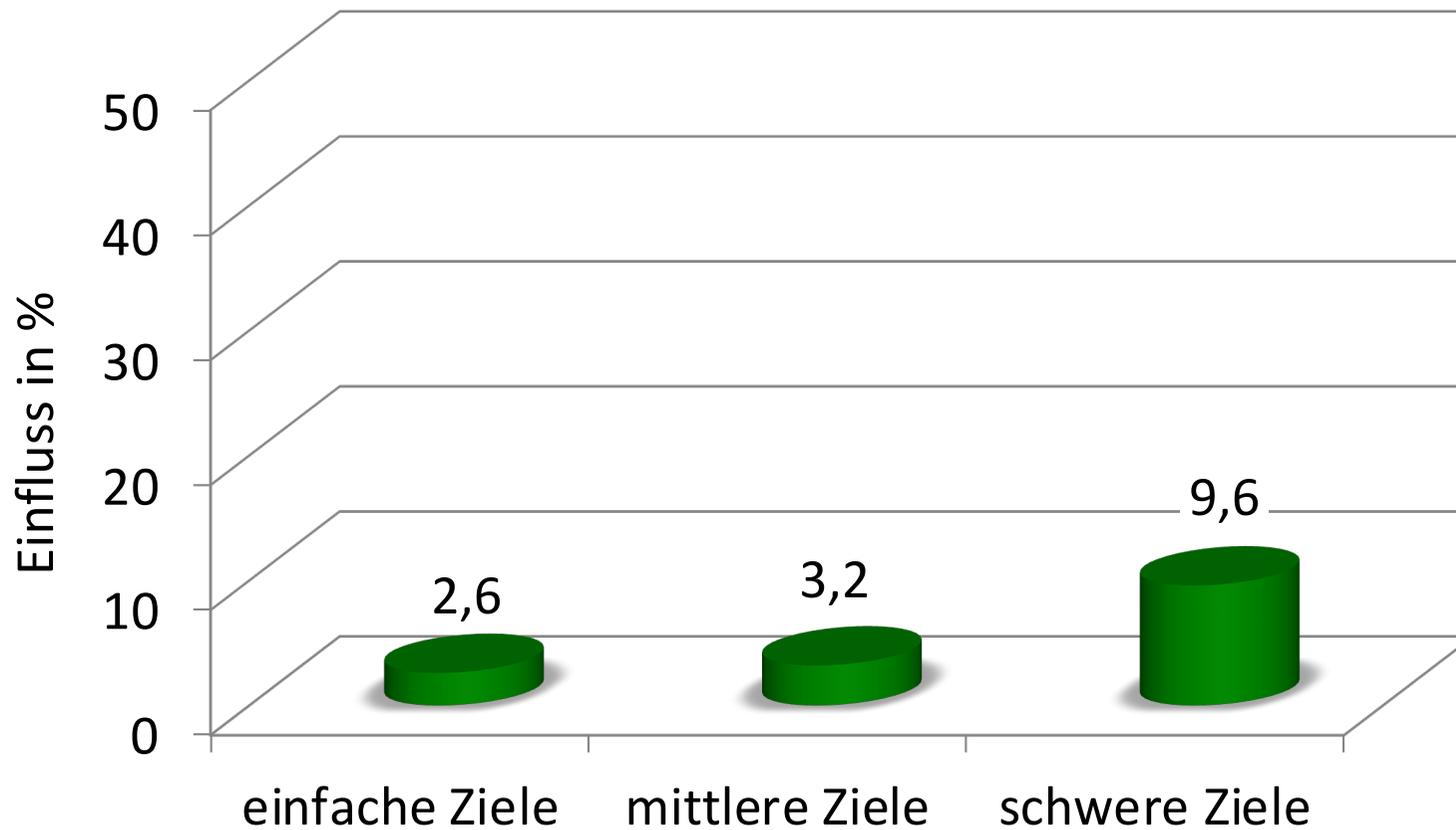
#### Bedeutung des Feedbacks für die Leistung



(Neubert, 1998)

### 3. Beeinflussung der Motivation

#### Bedeutung des Commitments für die Leistung



(Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999)

## Literatur

---

Kanning, U. P. Ohlms, M. L. & Staufenbiel, T. (2025). Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Kanning, U. P. (Hrsg.). (2014). Lehrbuch der Personalpsychologie (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

YouTube-Kanal „**15 Minuten Wirtschaftspsychologie**“:  
[www.youtube.com/UwePeterKanning](http://www.youtube.com/UwePeterKanning)