WIP WISSEN.PLUS

HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Personalführung

Denise Zingg

Modul 01/2023

Modulübersicht Tag 1 & 2

- Lebenszeit – Arbeitszeit
- Menschenbilder
- Rollenbilder und Rollenkonflikte
- Führungsparadigmen
- Führungsaufgaben
- Bedeutung von Führung

- **Grundlagen der Führung**
- **Motivationspsychologie**

Agenda Samstag, 14. Januar 2023

- **Repetition**

- **Grundlagen der Führung**
  Führungsstile
  Erfolgsfaktoren

- **Motivationspsychologie**
  Grundlagen
  Motivationstheorien
  Motivationsstrategien
  Motivationsinstrumente

-

Repetition

Repetition

3 Stichworte zu gestern…

Lebenszeit – Arbeitszeit

Menschenbilder

Rollenbilder und Rollenkonflikte

Führungsparadigmen

Führungsaufgaben

Bedeutung von Führung

Grundlagen der Führung

Grundlagen der Führung

Unterschied Führungsstil - Führungsverhalten

Führungsstil

Wie führt jemand grundsätzlich?

Führungsverhalten

Wie führt jemand in einer konkreten Situation?

Grundlagen der Führung

Seite 48

Führungsstile nach Kurt Lewin

Autoritärer, bzw. hierarchischer Führungsstil

Vorgesetzter gibt Anweisungen, ohne die Mitarbeitenden nach ihrer Meinung zu fragen. Entscheidungen trifft der Chef. Gehorsam wird verlangt, Widerspruch ist nicht geduldet.

Demokratischer Führungsstil

Mitarbeitende werden in das Betriebsgeschehen einbezogen. Diskussionen sind erlaubt. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

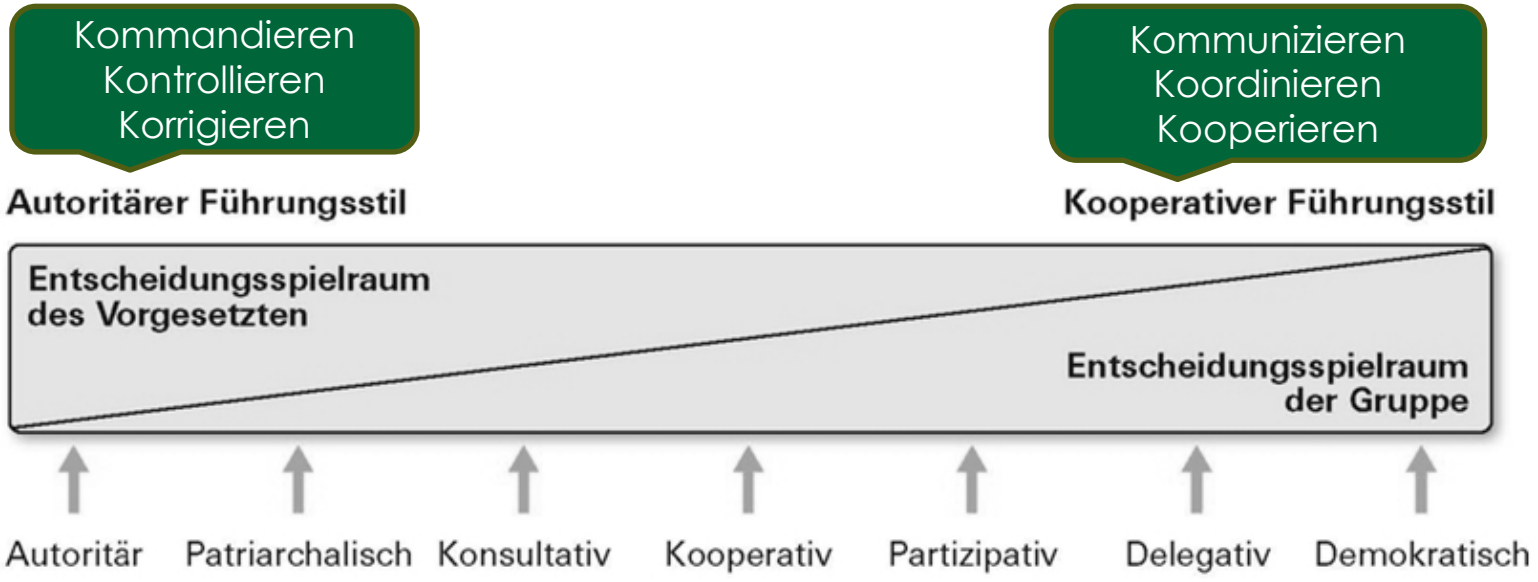
Laissez- faire- Führungsstil

Dieser Stil lässt den Mitarbeitenden viele Freiheiten. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein. Er bestraft nicht und er hilft nicht.

Grundlagen der Führung

Modell nach Tannenbaum/Schmidt

Beteiligungsgrad der MA an Entscheidungsprozessen



Grundlagen der Führung

7 Führungsstile

Autoritär	Die Führungsperson entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeitenden.
Patriarchalisch	Die Führungsperson entscheidet; sie ist aber bestrebt, die Mitarbeitenden von ihren Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie Anordnungen trifft. Sie «verkauft» ihre Entscheidungen, die Mitarbeitenden können Rückfragen stellen.
Konsultativ	Die Führungsperson entscheidet; sie gestattet jedoch Fragen zu den Entscheidungen, um durch deren Beantwortung eine bessere Akzeptanz der Entscheidungen zu erreichen.
Kooperativ	Die Führungsperson informiert die Mitarbeitenden über die beabsichtigten Entscheidungen. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äussern, bevor die Führungsperson die endgültige Entscheidung trifft.
Partizipativ	Die Führungsperson entscheidet aufgrund der von den Mitarbeitenden erarbeiteten Lösungsvorschläge und Empfehlungen.
Delegativ	Die Führungsperson zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest. Die Entscheidung überträgt sie den Mitarbeitenden.
Demokratisch	Die Führungsperson koordiniert lediglich nach innen und nach aussen. Die Mitarbeitenden entscheiden autonom.

Grundlagen der Führung

Führungsstile nach Robert Blake und Jane Mouton

Aufgaben- sachorientierter Führungsstil

- Führungskraft übt Leistungsdruck aus, um eine höhere Produktivität zu erhalten
- Es wird ein hoher Leistungsanspruch gestellt, die Fehlerkultur ist mangelhaft

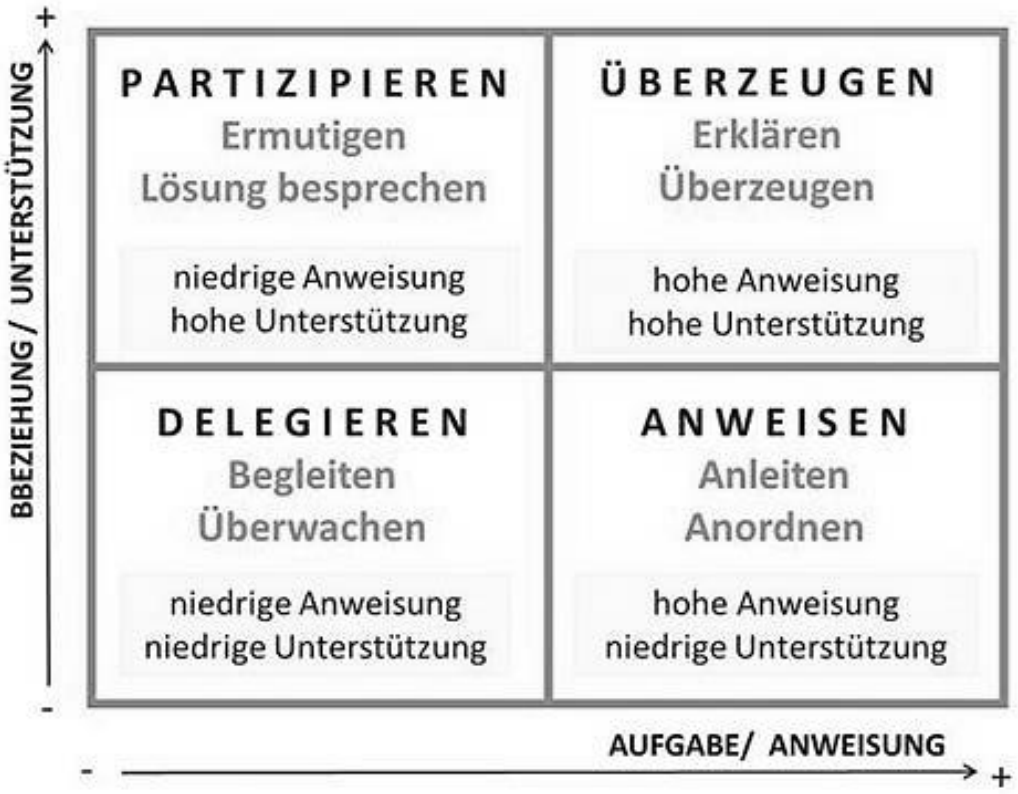
Personen- beziehungsorientierter Führungsstil

- Vorgesetzter behandelt seine Mitarbeitenden als Partner
- er sucht ein gutes Verhältnis zu ihnen
- Anerkennung soll Leistungen verbessern

Grundlagen der Führung

Reifegradmodell nach Hersey / Blanchard

Individuelle Entwicklungsstufe des Mitarbeiters



Grundlagen der Führung

Reifegradmodell nach Hersey / Blanchard

Anleiten (telling)	**Direktiver Führungsstil:** Mitarbeitende mit geringer Reife **(RG / E 1)** sollen direktiv geführt werden. Die Führungsperson lenkt stark aufgabenbezogen durch Anweisungen, strukturierende Vorgaben und durch eine gewissenhafte Kontrolle der Umsetzung.
Überzeugen (selling)	**Integrierender Führungsstil:** Mitarbeitende mit geringer bis mässiger Reife **(RG / E 2)** brauchen Lenkung und Überwachung, jedoch auch Unterstützung und Lob, um an Selbstvertrauen und Motivation zu gewinnen. Sie müssen demnach stark aufgaben- und stark mitarbeiterorientiert, d. h. integrativ, geführt werden.
Unterstützen (participating)	**Partizipativer Führungsstil:** Mitarbeitende mit mässiger bis hoher Reife **(RG / E 3)** können Aufgaben selbstständig erfüllen, fühlen sich jedoch zeitweilig überfordert und haben Motivationsprobleme. Die Führungsperson ist dann erfolgreich, wenn sie dank eines betont mitarbeiterorientierten, partizipativen Führungsstils das Selbstvertrauen und die Motivation stärkt.
Delegieren (delegating)	**Delegationsstil:** Mitarbeitende mit einer hohen Reife **(RG / E 4)** sind kompetent und selbstsicher genug, eine Aufgabe weitgehend selbstständig zu bearbeiten. Die Führungsperson delegiert sowohl die Entscheidungs- als auch die Durchführungsverantwortung.

Grundlagen der Führung

Kennen Sie Ihren Führungsstil?

Grundlagen der Führung

Führungsstile

Managerial Grid nach Robert Blake und Jane Mouton

Typ 1,1 Überlebensmanagement

Es wird weder auf die Mitarbeiter, noch auf die Erreichung der Ergebnisse wert gelegt

Typ 1,9 Glacehandschuhmethode

Eine freundliche Arbeitsatmosphäre ist der Mittelpunkt der Führungstätigkeit

Typ 5,5 Organisationsmanagement

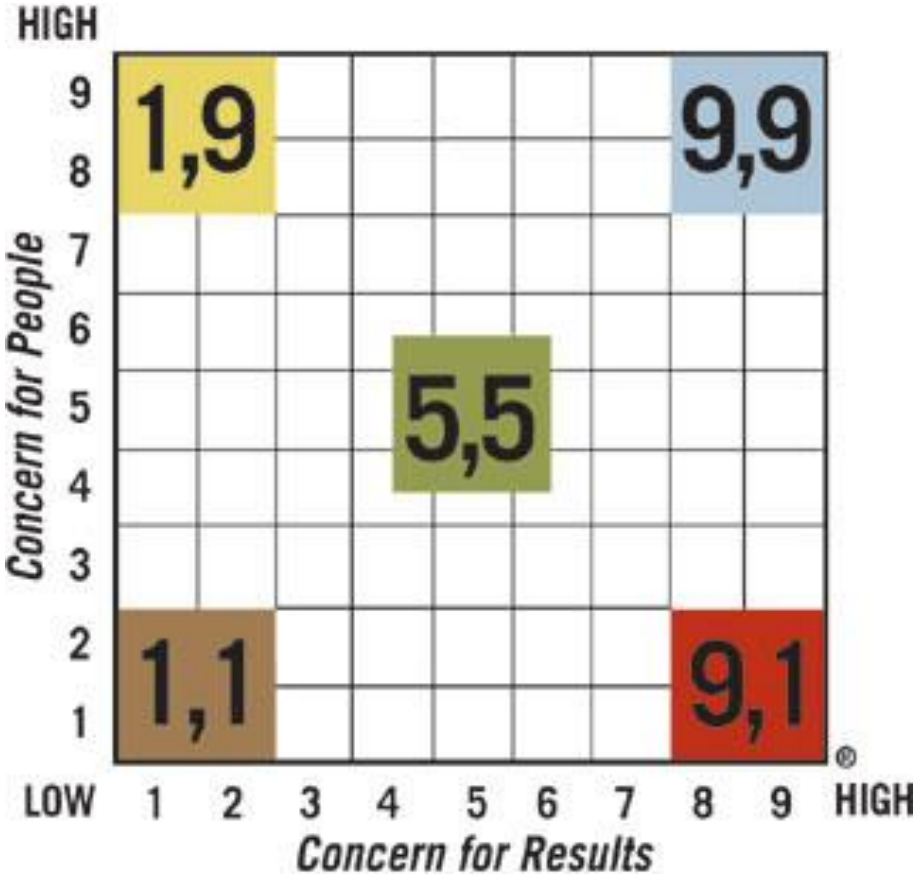
Versuch der Ausgewogenheit zwischen Arbeitsleistung und Mitarbeiterwünschen

Typ 9,1 Befehl-Gehorsam-Management

Es stehen die Arbeitsergebnisse im Zentrum

Typ 9,9 Teammanagement

Gilt als erfolgreichstes Führungsverhalten



Grundlagen der Führung

Führungsstile

Wie gewinnt man echte Autorität?

- gute Fachkenntnisse
- Allgemeinbildung
- Anstand
- die Fähigkeit klar und deutlich zu formulieren
- die Fähigkeit sich selbst zu disziplinieren
- Reflektion
- massvolles Selbstvertrauen

Grundlagen der Führung

Führungsstile

Selbstdisziplin

„Gefühle gehören ins Privatleben und nicht an den Arbeitsplatz?“

Gefühle wahrnehmen und kommunizieren können, ist ein Kennzeichen von emotionaler Intelligenz

Die eigenen Gefühle und Wünsche unter Kontrolle zu halten, Vergleiche zu unterlassen und sowohl Personen, als auch kritische Situationen angemessen reflektieren zu können, sind Kernkompetenzen hierzu

Grundlagen der Führung

Führungsstile

Wahrnehmung eigener Schwächen und Gefühle

Der Mensch hat sechs primäre Emotionen, die ihm bereits genetisch in die Wiege gelegt wurden:

Je nach Reflektionsgrad und Selbsterkenntnis werden diese Emotionen zugelassen, oder auch nicht.

Prüfen Sie selbst - Ärger wird erheblich einfacher zugelassen als Angst

Grundlagen der Führung

Führungsstile

Wahrnehmung eigener Schwächen und Gefühle

Die meisten Führungskräfte erleben und erkennen in ihrem Alltag nur diese sechs Emotionen, alle anderen Gefühle werden in diese sechs Emotionen umgewandelt.

Differenzierte Gefühle können oft nicht benannt werden

Beispiele

Der Begriff „traurig“ wird auch dann verwendet, wenn man sich ungerecht behandelt fühlt, oder einsam ist.

Überforderung wird als „Angst vor Neuem“ interpretiert

Erfolgsfaktoren

Seite 57

Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führungsstrategien

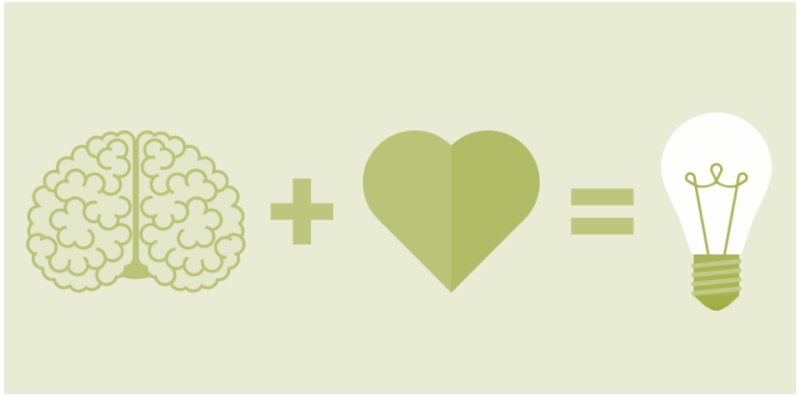
- Erfolgsfaktor emotionale Intelligenz
- Erfolgsfaktor Führung
- Erfolgsfaktor Mitarbeitendengespräch

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Emotionale Intelligenz

Was ist emotionale Intelligenz ?

Erkennen und Ausdruck von Emotionen, deren Regulierung sowie der intelligente Umgang mit diesen.



Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz zeigt sich in 5 Dimensionen

- Selbstwahrnehmung
- Selbstbeherrschung
- Empathie
- Soziale Kompetenz
- Selbstkontrolle

Erfolgsfaktoren

Die geborene Führungspersönlichkeit –
«Eier legende Wollmilchsau»

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Führung

Die Mitarbeitenden erwarten:

- Vorbildfunktion
- Verlässlichkeit, erkennbarer Kurs, klare Linie
- Klare Ziele mit Terminvorgaben und Leistungsstandards
- Fairness, Gleichberechtigung, Zusammenarbeit, Vertrauen, Teamgeist
- Klare Informationen und offene Kommunikation
- Förderung und Forderung für zukünftige Aufgaben – Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- Feedback über die geleistete Arbeit (Feedbackregeln beachten)
- Angemessene Ressourcen, gute Ausrüstung, gute Arbeitsbedingungen
- Rückendeckung durch den Vorgesetzten
- Gute Planung und Organisation, um Leerlaufzeiten und Überzeit zu minimieren
- Anerkennung als Mensch und der geleisteten Arbeit

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Führung

Der eigene Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung erwarten:

- Lösungen und nicht Probleme
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Zielerreichung innerhalb der Termine und des Budgets
- Loyalität gegenüber der Firma und gegenüber dem Management
- Engagement
- Frühzeitige Informationen über mögliche Abweichungen, Probleme, erwartete Ergebnisse
- Kundenorientierung sowohl internen als auch externen Kunden gegenüber
- Kreatives Mitdenken

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Führung

Die Kollegen auf der gleichen Stufe erwarten:

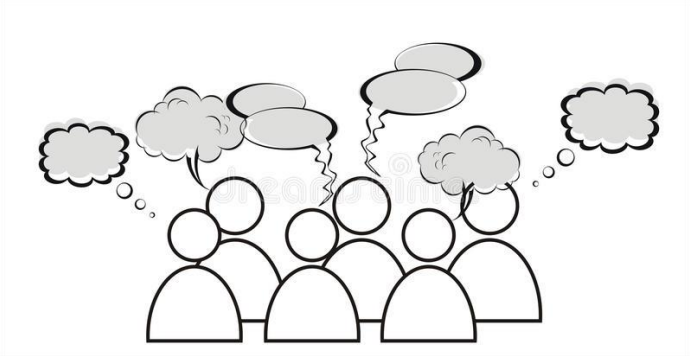
- Verlässlichkeit
- Kooperation und Lösungsorientierung
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Termintreue Erledigung des Leistungsauftrags im Rahmen der Gesamtaufgabe

Erfolgsfaktoren

Ist Führung lernbar?

Diskutieren Sie diese Frage. Versuchen Sie zu differenzieren:

- Welche Führungstechniken, bzw. Hilfsmittel sind Ihrer Meinung nach lernbar?
- Welche Aspekte sind bedingt lernbar?
- Was ist wohl eher nicht erlernbar?



Erfolgsfaktoren

Lernbar sind Führungstechniken, Hilfsmittel wie z. B.

- Führungsfähigkeiten wie planen, delegieren, kontrollieren
- Prioritäten und Ziele setzen
- Arbeitstechniken
- Führungsrichtlinien
- Kontrolltechniken
- Kommunikations- & Präsentationsfähigkeiten

Erfolgsfaktoren

Bedingt lernbare Aspekte sind…

- Aktiv zuhören
- Kommunikationswille
- Offenheit
- Auseinandersetzung mit sich selbst

Erfolgsfaktoren

Kaum lernbare Aspekte sind…

- Begeisterungsfähigkeit
- Entschlusskraft/Entschlussfreudigkeit
- Wille & Mut zum Handeln
- Authentizität/Glaubwürdigkeit
- Realitätssinn
- Gesunder Menschenverstand

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Mitarbeitergespräche

- Das Motivationsgespräch
- Das Kritikgespräch
- Das Konfliktgespräch
- Die Verwarnung
- Das Kündigungsgespräch
- Das Austrittsgespräch
- Das Lohngespräch
- Das Absenzgespräch
- Das Qualifikationsgespräch

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor – Mitarbeitergespräche

Seite 66

- Wie oft und worüber sollte man Mitarbeitergespräche führen?
- Warum ist es so schwer gute Gespräche zu führen?
- Worauf muss man konkret achten?
- Welche Mitarbeitergespräche kennen Sie aus Ihrer eigenen Erfahrung?

Erfolgsfaktoren

Aufgabe

Bitte analysieren Sie das Fallbeispiel:

«Frau Schuster möchte mehr verdienen»

- War das Gespräch erfolgreich?
- Wenn «ja» für wen? Wenn «nein», für wen nicht?
- Wie würden Sie dieses Gespräch führen?

Motivationspsychologie

Motivationspsychologie

Aufgabe

Seite 75

Schreiben Sie in kurzen Stichworten auf, welche Situationen, Menschen oder Aspekte Sie am Arbeitsplatz motivieren.

Motivationspsychologie

Anlässe, über Motivation nachzudenken

- Häufige Fehlzeiten bei MA
- Hohe MA Fluktuation in der Arztpraxis
- Unpünktlichkeit
- Dienst nach Vorschrift
- Klagen von Patienten
- Mangelnde Innovation und Kreativität
- Widerstand gegen Veränderungen
- Schlechtes Betriebsklima

Motivationspsychologie

Anlässe, über Motivation nachzudenken

Analyse der Arbeitsergebnisse

- Unzureichende Arbeitsqualität
- Anzahl Reklamationen
- Anzahl Verbesserungsvorschläge

Motivationspsychologie

Grundfragen der Motivation

- angeboren oder erlernt?
- persönlich oder kontextabhängig?
- extrinsisch oder intrinsisch motiviert?

Motivationspsychologie

Motivationsarbeit ist Kommunikationsarbeit

Motivationspsychologie

Arbeitsmotivation

Wechselwirkungsprozess zwischen persönlichen Motiven eines Arbeitenden und dem Motivierungspotential der Aufgabe

Sie wird einerseits durch persönliche Motive geprägt (z.B. Leistung erbringen/ Anschluss finden, etc…).

Andererseits durch den Anregungsinhalt, bzw. die Arbeitsaufgabe für die Verwirklichung des entsprechenden Motivs.

Motivationspsychologie

Motivationstheorien

Seite 94

Inhaltstheorie

Frage nach dem «Warum» von Handlungen

- Angeborene Bedürfnisse
- Erlernte Motive
- Arbeitsinhalte und Kontext

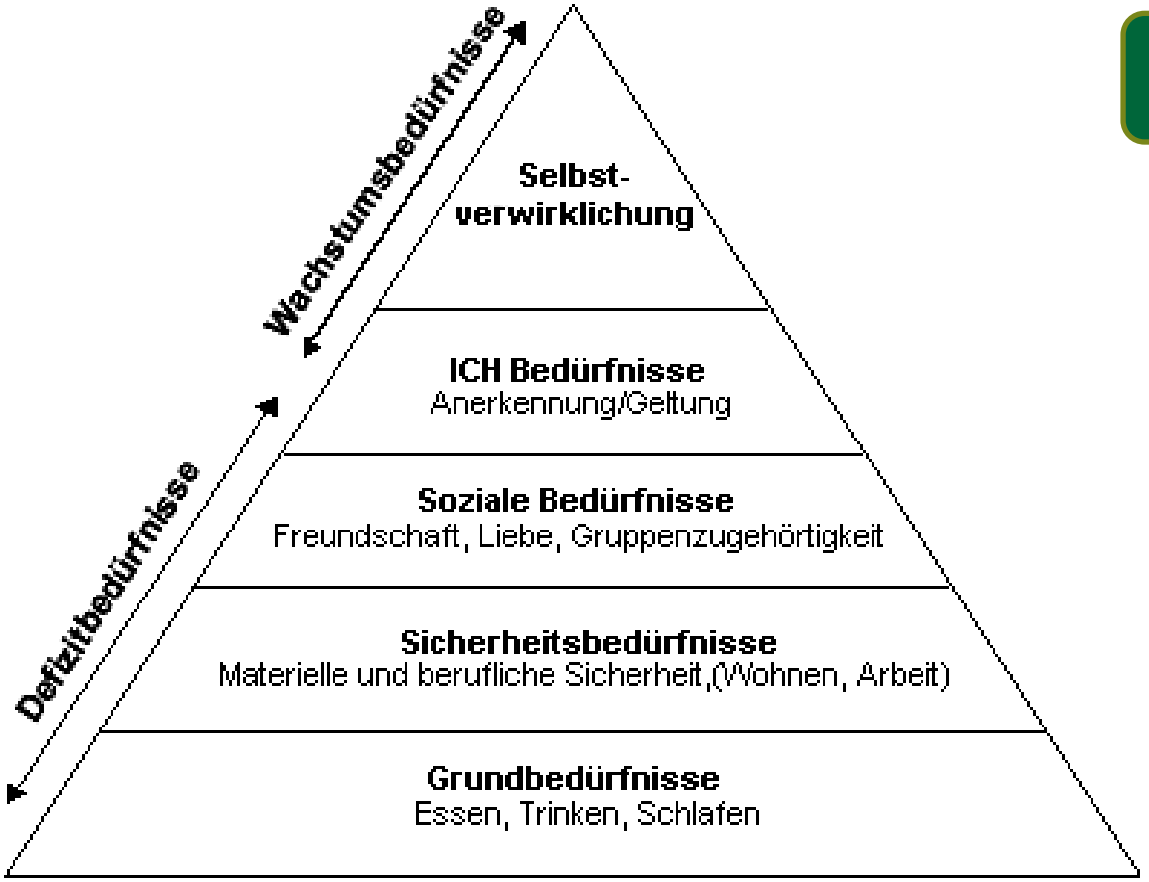
Prozesstheorie

Frage nach dem «Weg», resp. dem «wie» der Zielerreichung

- Der Wert und die Erwartung von Ergebnissen
- Die Art der Ziele
- Soziale Vergleichsprozesse

Motivationspsychologie

Seite 81



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Motivationspsychologie

Grundbedürfnisse: Die wichtigsten sind Hunger, Durst und Sexualität. Wenn diese konstant befriedigt werden, verlieren sie an Bedeutung.

Sicherheitsbedürfnisse: Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Ordnung, Schutz, Freiheit von Angst und Chaos, Struktur, Ordnung, Gesetz. Wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind, die Sicherheitsbedürfnisse aber nicht, bestimmen diese weitgehend unser Verhalten.

Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse: Ergebnisse soziologischer Studien bestätigen die negativen Auswirkungen von Entwurzelung aus Bezugsgruppen (Wegzug der Familie in einen anderen Ort; Auflösung der Familie z.B. durch Scheidung; Emigration)

Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnisse: Das Bedürfnis umfasst zum einen den Wunsch nach Stärke, Leistung und Kompetenz, zum anderen das Bedürfnis nach Prestige, Status, Ruhm und Macht. Darauf gründet sich das Selbstwertgefühl eines Menschen.

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Wachstumsbedürfnis, Selbstaktualisierung): Damit spricht Maslow das Streben nach der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit an.

Motivationspsychologie

Der Fall Robinson Crusoe

Motivationspsychologie

Der Fall Robinson Crusoe

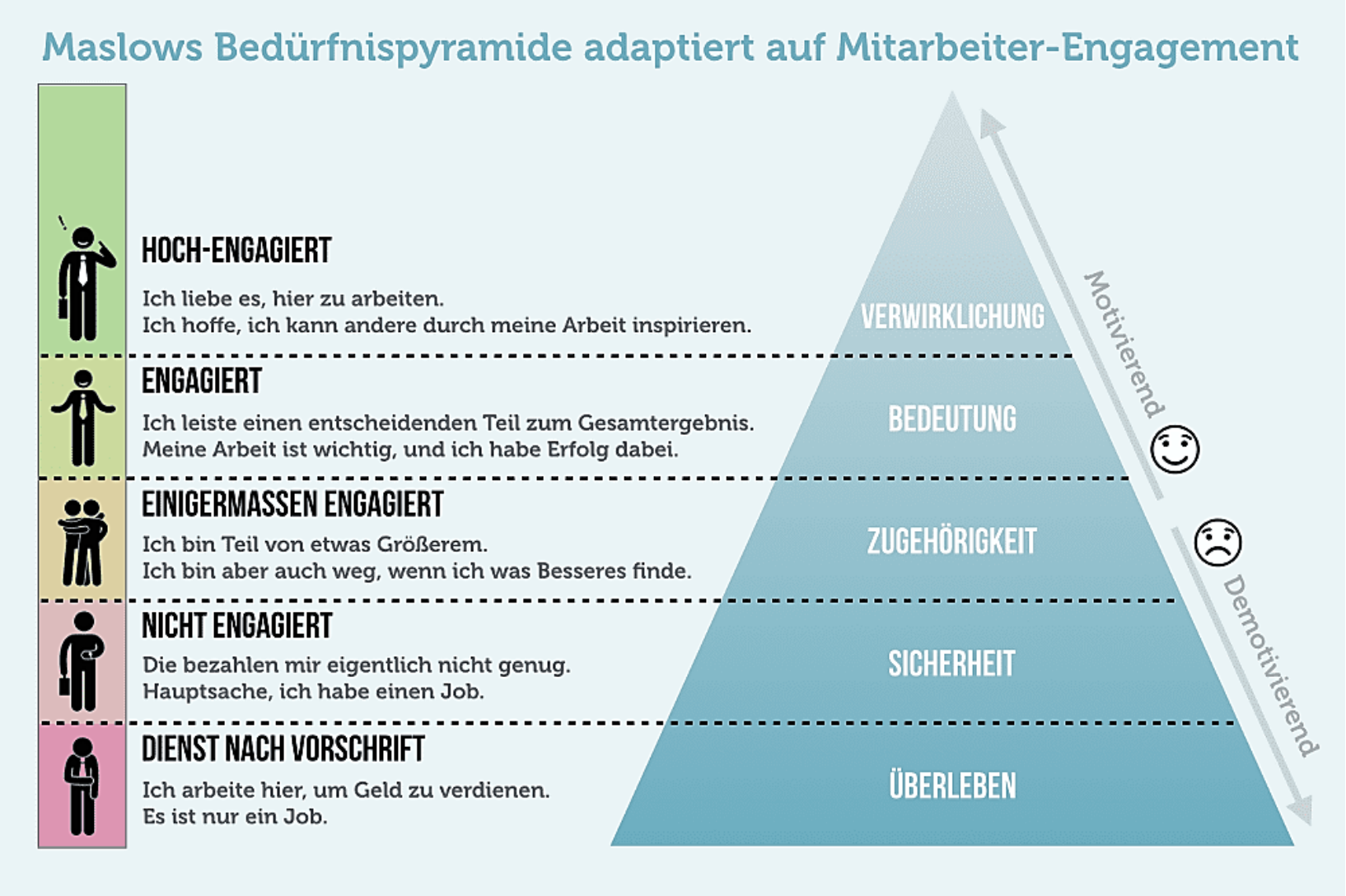
1. Strandet auf der einsamen Insel
2. Baut sich eine Hütte
3. Trifft «Freitag»
4. Zeigt Freitag seine Waffen
5. Sitzt am Strand und philosophiert

Motivationspsychologie

Mögliche Kritikpunkte der Maslow-Pyramide

- Theorie, keine Beweise
- Genaue Analyse kaum möglich, da Bedürfnisbefriedigung eines Menschen sich nicht messen lässt
- Der Konsum gewisser Produkte kann mehrere Bedürfnisse der Pyramide gleichzeitig abdecken
- Bezieht sich in erster Linie auf Wohlstandsgesellschaft, lässt also grossen Teil der Weltbevölkerung aussen vor

Motivationspsychologie



Motivationspsychologie

Seite 84

Herzberg Zwei – Faktoren Theorie

2 Faktoren bestimmen die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden:

- Hygienefaktoren
- Motivatoren

Motivationspsychologie

Hygienefaktoren

Einflussfaktoren, verhindern Unzufriedenheit, haben aber nicht genug Kraft «Zufriedenheit» herzustellen.

- Unternehmenspolitik
- Führungsstil
- Lohn/ Gehalt
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu VG und Kollegen

Motivationspsychologie

Motivatoren

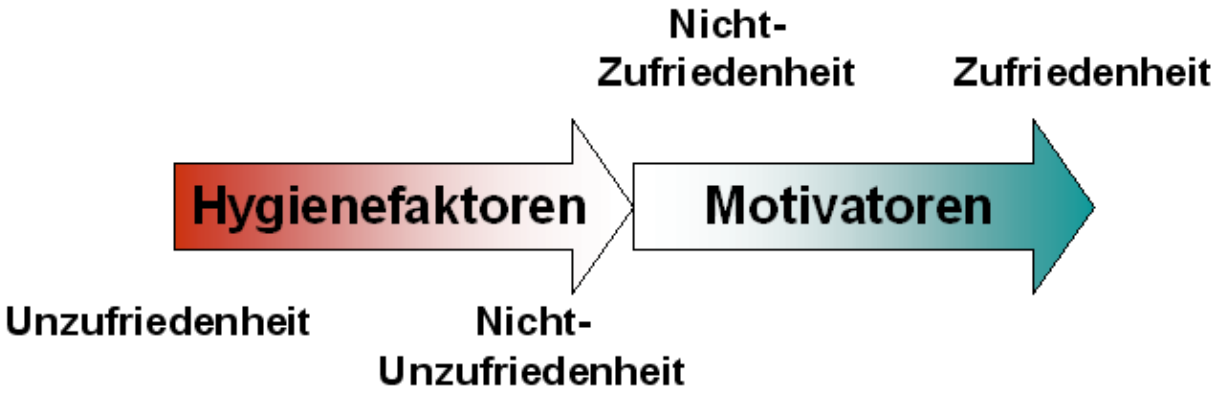
Faktoren, die Zufriedenheit herstellen können. Fehlen dieses, so ist eine Person nicht unzufrieden, sondern nur «nicht zufrieden».

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Arbeit, als solche
- Verantwortung
- Aufstiegsmöglichkeiten

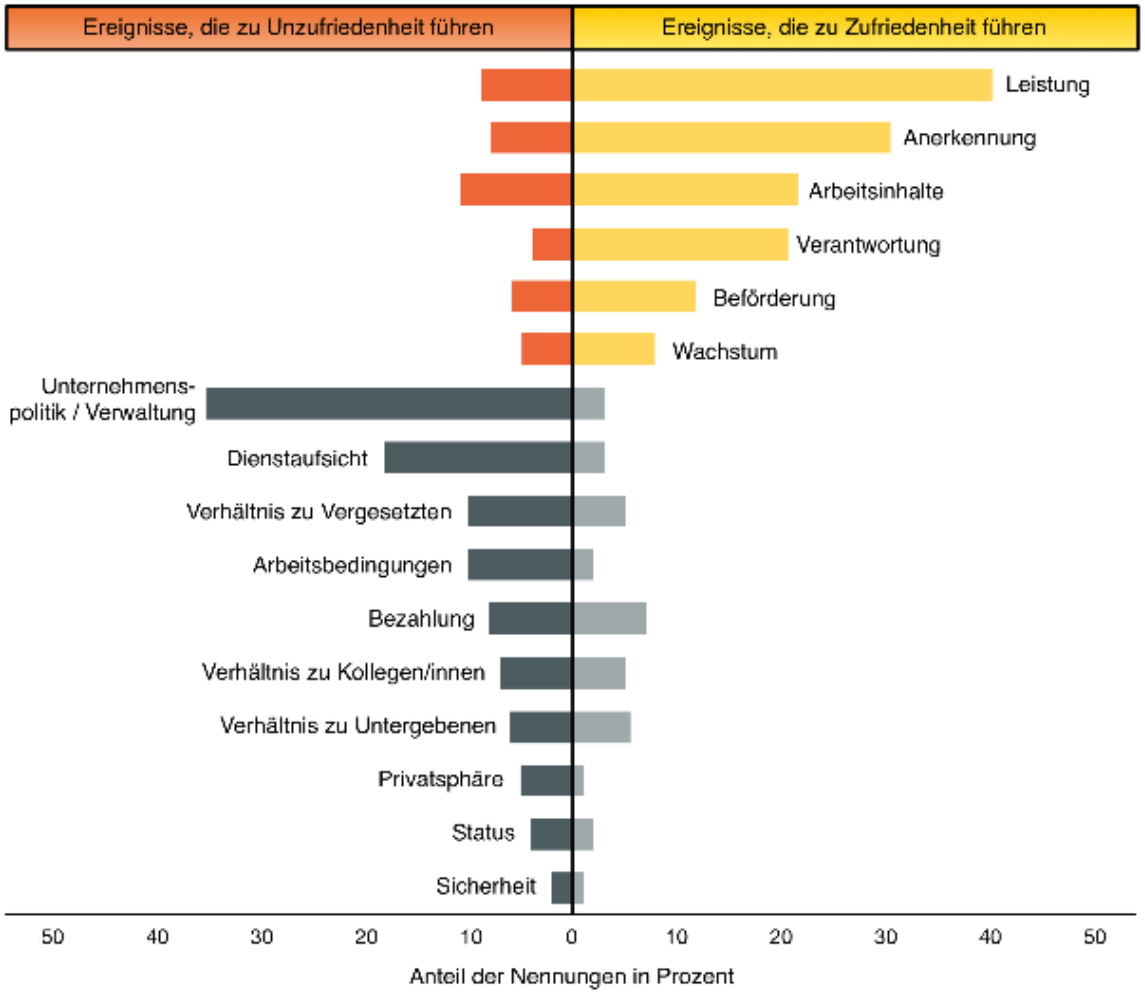
Motivationspsychologie

Kernthese – Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Motivatoren tragen überwiegend zur Arbeits-zufriedenheit bei, während nicht berücksichtigte Hygienefaktoren eher zu Unzufriedenheit führen.



Motivationspsychologie



Motivationspsychologie

Aufgabe

Seite 87

Sie alle haben ein Motivationsschreiben verfasst, bevor Sie diesen Lehrgang angetreten haben.

Versuchen Sie nun nochmals in kurzen Stichworten ein Motivationsschreiben zu verfassen.

Sie werden nachher Gelegenheit haben die beiden Schreiben zu vergleichen.

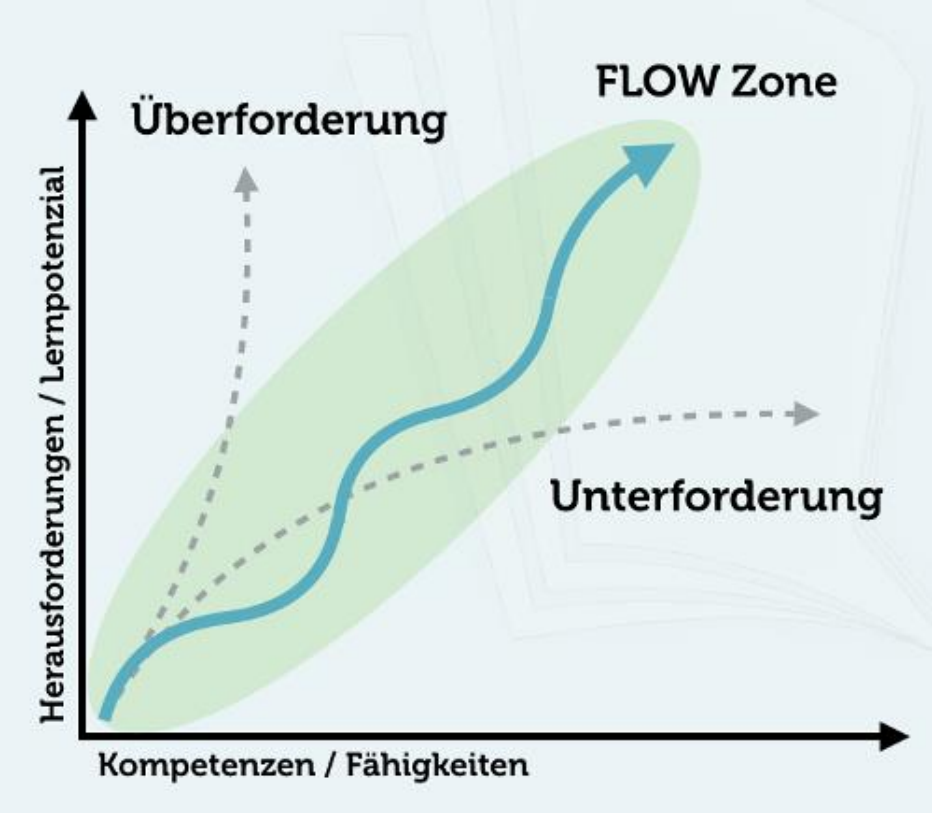
Motivationspsychologie

Motivationsstrategie

- Sinn einer Arbeit
- Etappenziele
- Belohnungssystem
- Extrinsische Motivation durch äussere Reize
- Intrinsische Motivation durch Aufgabenorientierung
- Flow Effekt

Motivationspsychologie

Zwischen Wachstum & Langeweile



Bestandteile Flow-Effekt

- Klares Ziel vor Augen
- Selbst gesteckte Ziele
- Feedback bekommen
- Erfolgsmassstäbe haben
- Konzentration
- Kontrolle

Motivationspsychologie

Motivationsstrategie

Extrinsische Motivation – äussere Reize

- Finanzielle Anreizsysteme
- Äussere Arbeitsbedingungen
- Kontrolle und Überwachung
- Soziale Beziehungen, Anerkennung
- Druck

Motivationspsychologie

Motivationsstrategie

Intrinsische Motivation – innere Überzeugung

- Resultiert in der Ausführung der Handlung selbst
- Verhalten wird um seiner selbst Willen durchgeführt
- Selbstbestimmung als Voraussetzung
- Hingabe/ Aufgehen in der Handlung / Spass
- Extrinsische Motivation – äussere Reize

Motivationspsychologie

Motivationsmerkmale

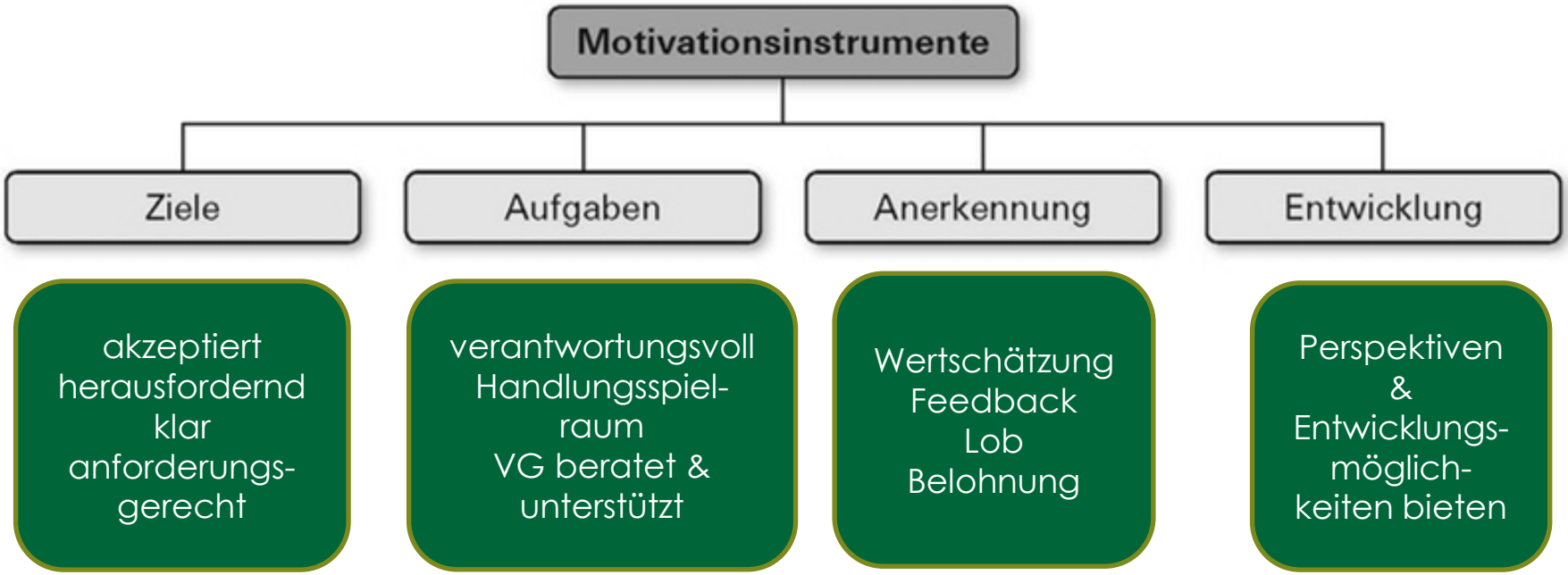
3 Faktoren machen die Leistungsmotivation aus

- Die Leistungsfähigkeit (Können) des MA, die Summe seiner Fähigkeiten reicht nicht aus, um das gewünschte Ergebnis zu liefern
- Die Leistungsbereitschaft (Wollen) reicht nicht aus – es fehlt an der notwendigen Motivation, am nötigen Interesse
- Das Leistungsumfeld stimmt nicht, resp. die Leistungsmöglichkeit (Dürfen) fehlt – Arbeitsplatzgestaltung, Ausstattung, Arbeitsgestaltung, Position/Stelle

Um die Motivation eines MA zu beschreiben, spielen alle 3 Aspekte gemeinsam eine grosse Rolle

Motivationspsychologie

Motivationsinstrumente



Motivationspsychologie

Ursachen der Demotivation

Demotivation als antriebsloses Verhalten kommt einer inneren Kündigung gleich.

Die Ursachen können bei der Person selbst liegen, aber auch in der Führung oder fehlender Identifikation mit dem Unternehmen.

Problembereich	Typische Ursachen
Führung	• Autoritäre Anweisungen, fehlende Delegation von Aufgaben • Einsame Entscheidungen ohne Miteinbezug der Betroffenen, Missachtung von Absprachen oder Kompetenzen • Fehlendes Interesse an anderen Lösungsideen • Unklare oder sich ständig ändernde Ziele und Prioritäten, unzuverlässige Informationen • Keine Unterstützung bei Problemen oder Rückfragen • Fehlende Anerkennung und Wertschätzung, keine Feedbacks, unqualifizierte Kritik, Schuldzuweisungen • Schikanen, unangemessene Bevorzugung Einzelner • Unverständnis bei persönlichen Problemen der Mitarbeitenden • Geringschätzung von Widerstand, Spannungen und Konflikten
Unternehmenskultur	• Worte statt Taten (Lippenbekenntnisse, leere Versprechungen) • Bürokratische Hürden ersticken Einzelinitiative • Kommunikationsfehler (Intransparenz, Widersprüche, Lügen) • Misstrauenskultur, zu wenig Fehlertoleranz, Konkurrenzdenken • Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten • Prinzip «hire and fire» (engl. für Anheuern und Feuern) • Übertriebener Erfolgs-, Leistungsdruck

Nach Wunderer Rolf: Führung und Zusammenarbeit, Köln 2011.

Motivationspsychologie

Die **Motivationsdynamik** entsteht aufgrund der Einstellung und Erwartungshaltung der Führungsperson,

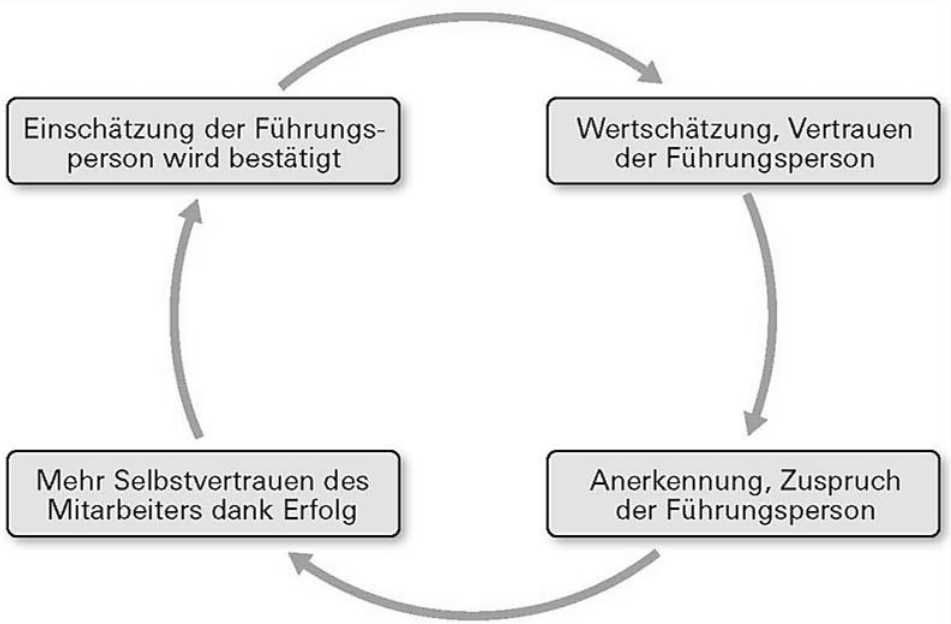
die sich auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden überträgt.

Motivationspsychologie

Motivationspsychologie

Motivationszyklus Positive Dynamik

Man wird, wie man gesehen wird…

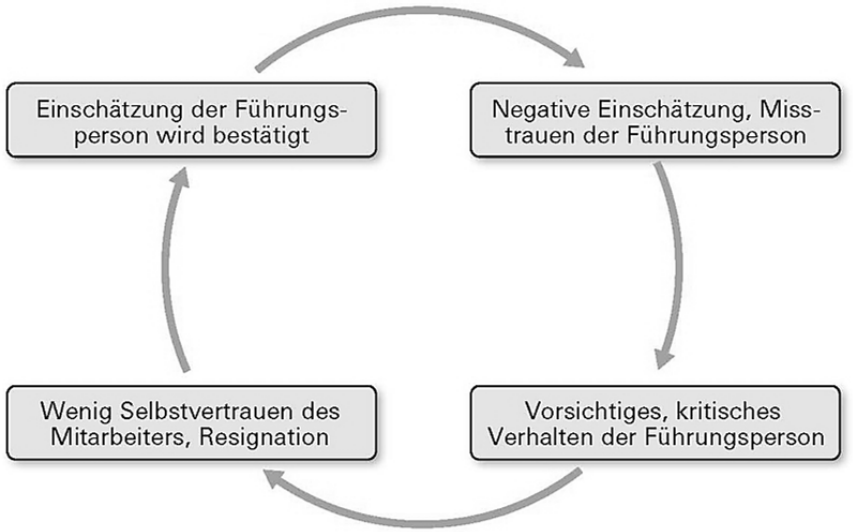


Motivationspsychologie

Motivationspsychologie

Motivationszyklus Negative Dynamik

Man wird, wie man gesehen wird…



Motivationspsychologie

Du bekommst, was Du erwartest…

Experiment vom amerikanischen Psychologen Robert Rosenthal 1965

Rosenthal unterzog Schüler an einer Grundschule einem Intelligenztest. Im Zuge dieses Tests wählte er 20 Schüler rein zufällig aus. Den Lehrern aber erklärte er, dass diese 20 Schüler besonders viel versprechende Talente wären.

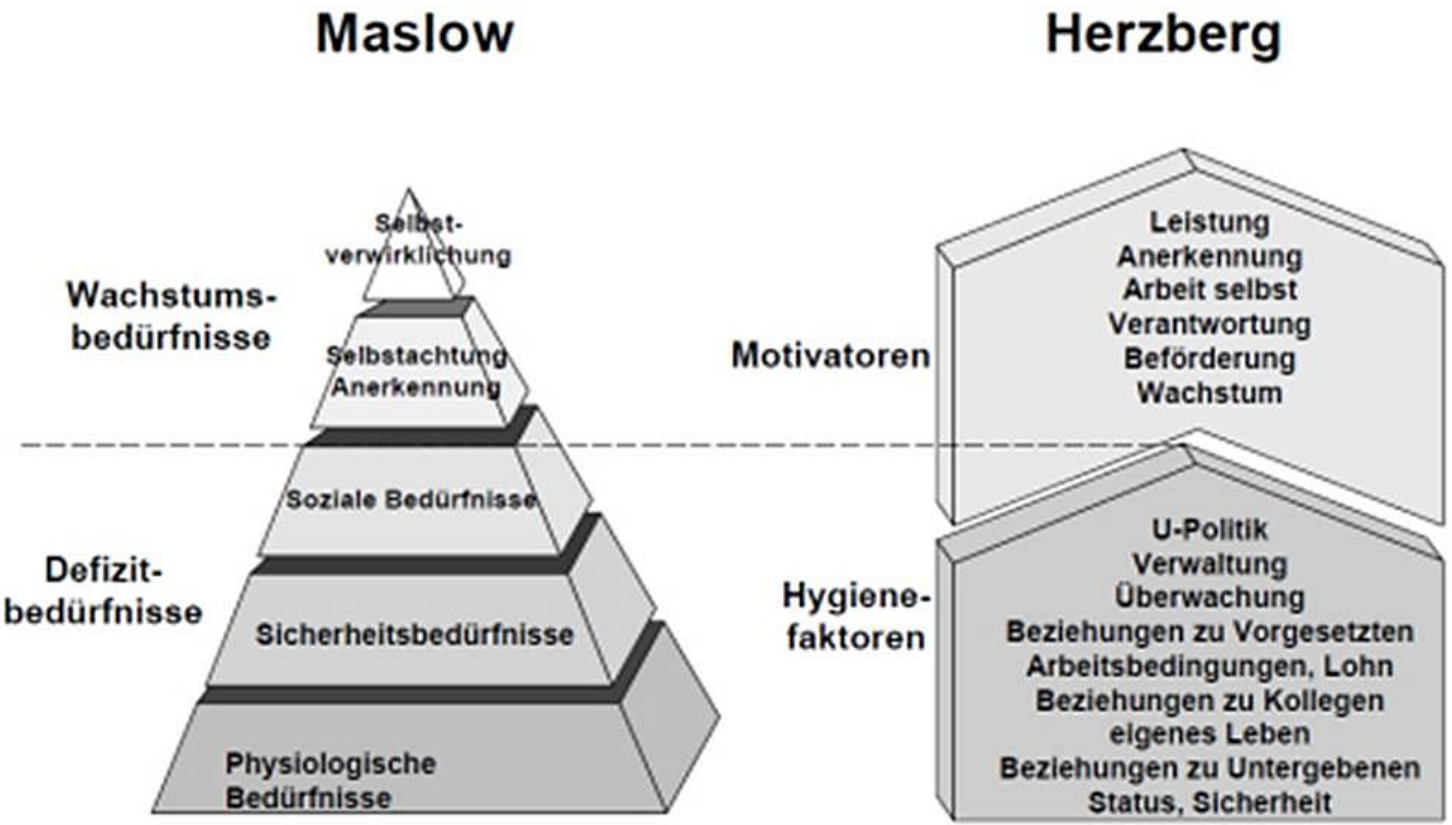
Die Lehrer nahmen nun an, dass diese Schüler besonders intelligent waren, obwohl sie sich in Wirklichkeit nicht von den anderen Schülern unterschieden.

Aufgrund der Erwartung der Lehrer, dass die Schüler durch gute Leistungen glänzen werden, verhielten sich die Lehrer entsprechend ihrer Erwartungshaltung. Sie förderten die vermeintlich intelligenteren Schüler mehr, waren ihnen gegenüber aufmerksamer und geduldiger und gaben mehr positives Feedback.

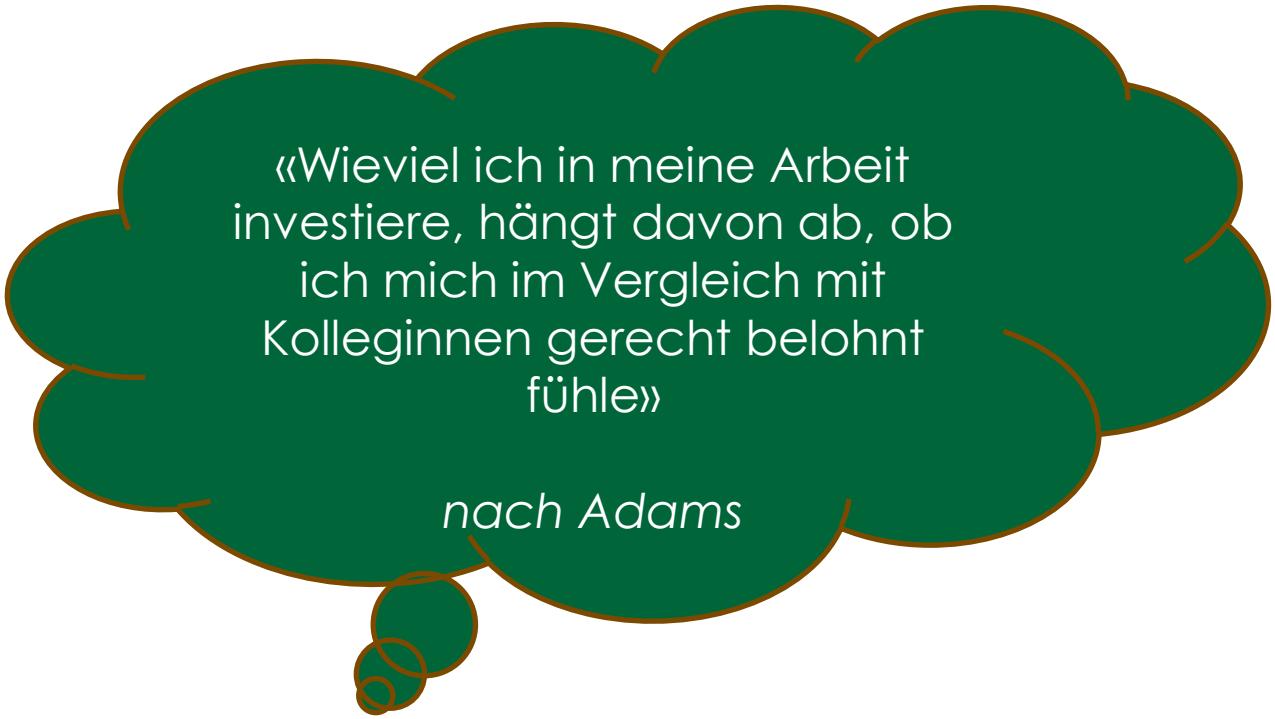
Nach einem Jahr führte Rosenthal noch einmal einen Intelligenztest mit denselben Schülern durch. Das Ergebnis war verblüffend - Die zuvor zufällig ausgewählten und als Talente deklarierten Schüler hatten ihren IQ gesteigert. Fast die Hälfte der Kinder hatte 20 Punkte mehr erreicht, ein Fünftel sogar 30 Punkte oder mehr. Besonders die Kinder mit den vormals schlechteren Leistungen verbesserten sich am stärksten.

Motivationspsychologie

Die Inhaltstheorien gegenübergestellt…



Gerechtigkeitstheorie



Gerechtigkeitstheorie

Seite 98

Theorie

Jeder Mensch erwartet für seine Leistung eine faire Gegenleistung!

Inputgrössen	*Outputgrössen*
Erfahrung	Entlöhnung
Ausbildung	Sozialleistungen
Intelligenz	Prestige

Gerechtigkeitstheorie

Ungerechtigkeitsgefühle entstehen beim Vergleich mit einer Relationsgrösse (z.B. Kollegin)

Um den als gerecht empfundenen Zustand wieder zu erreichen gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Veränderungen des Inputs
- Veränderungen des Outputs
- Psychologische Verzerrung
- Suche nach einer anderen Vergleichsperson
- das «Feld» räumen

Gerechtigkeitstheorie

Empfehlungen für die Personalführungsarbeit

- Die Gehälter nicht veröffentlichen
- Keine gezielte Ungerechtigkeit herbeiführen
- Cafeteria System
- durchschaubares und faires System
- Keine komplizierten Belohnungssysteme

Gerechtigkeitstheorie

Arbeitsauftrag

- ***Lesen Sie die Fallstudie «Motivation» und den entsprechenden Fallstudienauftrag.***
- ***Anschliessend lösen Sie in der Gruppe die Fallstudie.***
- ***Abschliessend präsentieren Sie die Fallstudie dem Plenum.***
- ***Zeit: 45 min***

Zusammenfassung

Grundlagen der Führung

- Führungsstile
- Erfolgsfaktoren

Motivationspsychologie

- Grundlagen
- Motivationstheorien
- Motivationsstrategien
- Motivationsinstrumente

Take home Message

Echte Führung beruht auf der Fähigkeit Menschen dazu zu bringen,
dass sie freiwillig ihre Sonderinteressen zurückstellen
und ihre Bemühungen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten.

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

formulieren die wichtigsten Motivationsfaktoren und wenden diese an (T2)

Zeit für Notizen