

Moderne Mitarbeiterführung

Motivation, Feedback, Qualitätsentwicklung

Stefan Schumacher

www.Bildungswissenschaft.info

23. Juni 2008

\$Id: Motivation-Mitarbeiterfuehrung.tex,v 1.5 2008/06/23 11:19:41 stefan Exp \$

解
积
人

Inhaltsverzeichnis

- 1 Lernen
- 2 Motivation
- 3 Feedback
- 4 Qualitätsmanagement

解
积
人

Als Student saß ich in so mancher Vorlesung über Motivationspsychologie, die so langweilig war, dass man regelmäßig gegen den Schlaf zu kämpfen hatte.
[Spitzer (2006)][S. XV]

Inhaltsverzeichnis

- 1 Lernen
- 2 Motivation
- 3 Feedback
- 4 Qualitätsmanagement

解
积
人

Lernen

Definitionen ([Fuhrer (2007)])

- Lernen bezieht sich auf Veränderungen im Verhalten und auf das Verhaltenspotenzial eines Individuums hinsichtlich einer Situation, die auf wiederholten Erfahrungen in dieser Situation beruhen ...
- Lernen bezeichnet die zeitlich kurzen, oft vorübergehenden Veränderungen, während Entwicklung die langfristigen Veränderungen umfasst.

解
积
人

Lernen

Definitionen ([Fuhrer (2007)])

- Die Quellen der Veränderungen beim Lernen liegen mehrheitlich in der Umwelt (**exogene** Steuerung des Verhaltens), weshalb Lernen der klassische Gegenbegriff zu Reifung (endogene Steuerung der Entwicklung) ist.

解
积
人

Lernen

Definitionen ([Spitzer (2006)])

Lernen bedeutet langfristig die Änderung kortikaler Repräsentationen.

解
积
人

Lernen

Lernen und Motivation ([Spitzer (2006)])

- Gehirn wird mit Informationen überflutet
- mentale Shortcuts und selektive Wahrnehmung notwendig um Informationen zu verarbeiten
- nur wahrgenommene Informationen werden verarbeitet und führen zu Veränderungen der kortikalen Repräsentation

解
积
人

Lernen

Lernen und Motivation ([Spitzer (2006)])

- Affen wurden trainiert, mit dem 2., 3. und 4. Finger die Frequenzen der Schwingung eines kleinen Plättchens zu unterscheiden
- 2 Wochen Training
- Belohnung (Saft) bei Unterscheidung
- sensorischen Areale der Gehirnrinde für den 2., 3. und 4. Finger veränderten sich

解
积
人

Lernen

Lernen und Motivation ([Spitzer (2006)])

- Affen wurden trainiert, mit dem 2., 3. und 4. Finger die Frequenzen der Schwingung eines kleinen Plättchens zu unterscheiden
- 2 Wochen Training
- Belohnung (Saft) bei Unterscheidung
- sensorischen Areale der Gehirnrinde für den 2., 3. und 4. Finger veränderten sich
- Kontrollgruppe: Affe bekam Saft, wann er wollte
- keine Veränderung am Kortex

解
積
人

Lernen

Lernen und Motivation ([Spitzer (2006)])

Ohne die Hinwendung der Aufmerksamkeit zu den zu lernenden Reizen geschieht - auch bei massiver „Bombardierung“ des Gehirns mit diesen Reizen - nichts. Der Grund hierfür liegt in mangelnder selektiver Aufmerksamkeit und damit der geringen Aktivierung derjenigen Areale, die für das Lernen der entsprechenden Inhalte zuständig gewesen wären. Das auferksame Verarbeiten von Informationen sorgt dafür [...] dass in den entsprechenden Bereichen des Gehirns genügend Aktivität herrscht.

解
釈
人

Lernen

Einfluss und Kontext ([Petermann(2002)])

Der Einfluss, den ein Kontext auf eine Person ausübt, wird durch die Bedeutung bestimmt, die sie ihm beimisst.

解
积
人

Lernen ([Spitzer (2006)])

Lernen und Motivation

- Das Gehirn lernt am effizientesten, wenn das Ergebnis einer Handlung besser als erwartet ist.
- Soziale Gemeinschaft ist ein bedeutender Verstärker von Lerneffekten.
- Unerwartetheit einer Belohnung ist wichtig, nicht der Absolutwert.

解
积
人

Inhaltsverzeichnis

- 1 Lernen
- 2 Motivation**
- 3 Feedback
- 4 Qualitätsmanagement

解
积
人

Motivation

Motive ([Birkenbihl (2006)][S. 72])

- treibt einen Organismus an, einem Ziel näher zu kommen
- bewusst oder unbewusst
- entspringt einem Bedürfnis, jedes Bedürfnis hat die Bedürfnis-Befriedigung zum Ziel
- ohne Motiv kein Verhalten
- ohne unbefriedigte Bedürfnisse kein Motiv
- Motive sind stabil, Motivation nicht

解
积
人

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis
I	Körperliche Bedürfnisse

解
积
人

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis
II	Sicherheit
I	Körperliche Bedürfnisse

解
积
人

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis
III	Soziale Beziehungen
II	Sicherheit
I	Körperliche Bedürfnisse

解
积
人

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis
IV	Soziale Anerkennung
III	Soziale Beziehungen
II	Sicherheit
I	Körperliche Bedürfnisse

Motivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (2002)

Begründer der Humanistischen Psychologie (mit Rogers/Fromm)

Stufe	Bedürfnis
V	Selbstverwirklichung
IV	Soziale Anerkennung
III	Soziale Beziehungen
II	Sicherheit
I	Körperliche Bedürfnisse

Motivation

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

- Zufriedenheit und Unzufriedenheit als unabhängige Dimensionen
- Unzufriedenheit wird durch extrinsische Faktoren begünstigt
Status, Entlassungsdruck, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen
- Zufriedenheit nur durch intrinsische Faktoren begünstigt
Erfolgserlebnisse, Anerkennung, Verantwortung

解
积
人

Motivation

Motivation vs. Manipulation ([Birkenbihl (2006)][S. 77])

- Bei Manipulationen werden nur die Bedürfnisse des Manipulierenden befriedigt, während die Bedürfnisse des Manipulierten außer acht gelassen werden. Am Ende ist nur der Manipulierende zufrieden.
- Das Kriterium optimaler Motivation ist, daß beide Parteien hinterher zufrieden sind (da die Bedürfnisse beider befriedigt wurden).

解
釈
人

Motivation

intrinsisch/extrinsisch

intrinsische Motivation aus der Tätigkeit selbst

extrinsische Motivation von außen (Belohnung/Bestrafung)

解
积
人

Motivation

intrinsisch/extrinsisch

intrinsische Motivation aus der Tätigkeit selbst

extrinsische Motivation von außen (Belohnung/Bestrafung)

Überrechtfertigungseffekt externe Motivation untergräbt
vorhandene intrinsische Motivation

解
积
人

Motivation

Grundlagen ([Birkenbihl (2006)])

- Optimal kommunizieren heißt: den anderen richtig motivieren
- Jemanden motivieren heißt, jemanden dazu zu bewegen, ein von mir gewünschtes Verhalten an den Tag zu legen.
- Jemanden motivieren heißt: jemanden veranlassen, ein altes Verhaltensmuster zugunsten eines neuen aufzugeben.
- Ich motiviere jemanden, indem ich eines seiner unbefriedigten Bedürfnisse anspreche und ihm zeige, durch welches Verhalten er dieses befriedigen kann.
- Je besser der andere sich die Zielsituation vorstellen kann, desto motivierter wird er.

解
积
人

Motivation

Grundlagen ([Birkenbihl (2006)])

Don't sell the steak – sell the sizzle

解
积
人

Motivation

Vorgehensweise ([Birkenbihl (2006)][S. 73f])

- Nur momentanes Verhalten kann sofort beeinflußt werden.
- Jedes regelmäßige Verhalten ist durch Lernprozesse entstanden.
- Jede Änderung von regelmäßigem Verhalten bedarf eines neuen Lernprozesses.
- Jeder Lernprozess braucht Zeit.

解
积
人

Motivation

Flow ([Csikszentmihalyi (1992)])

- lustbetontes Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit
- Schaffensrausch; Tätigkeitsrausch; Funktionslust
- individuell ausgeprägt
- Kanal zwischen Angst (Überforderung) und Langeweile (Unterforderung)
- kardiale Kohärenz: optimale Synchronisation von Herzschlag, Atmung, Blutdruck

解
釈
人

Motivation

Flow: Bedingungen

- man ist der Aktivität gewachsen
- man kann sich auf sein tun konzentrieren
- die Aktivität hat deutliche Ziele und unmittelbare Rückmeldungen
- Gefühl von Kontrolle über unsere Arbeit
- Zeitgefühl ist verändert

解
积
人

Motivation

Psychologie des Überzeugens

Robert Cialdini, Prof. für Sozialpsychologie an der U Arizona

- Reziprozität
- Commitment und Konsistenz
- Soziale Bewährtheit
- Sympathie
 - Attraktivität
 - Ähnlichkeit
 - Komplimente
 - Kooperation
- Autorität
- Knappheit

解
积
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell [Witte(1973)]

Definition

Promotoren ergreifen die Initiative und fördern Innovationen aktiv und intensiv. Die Aktivitäten von Promotoren sind von ihrer Persönlichkeit, vom Motivationspotenzial der Innovation und der Promotorenrolle vorbestimmt.

解
积
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell

Fachpromotor überwindet Fähigkeitsbarrieren (Nicht-Wissen)
durch objektspezifisches Fachwissen

- Ideengenerierung
- Alternativentwicklung
- Konzeptevaluierung
- Informationsbereitstellung

解
积
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell

Fachpromotor überwindet Fähigkeitsbarrieren (Nicht-Wissen)
durch objektspezifisches Fachwissen

- Ideengenerierung
- Alternativentwicklung
- Konzeptevaluierung
- Informationsbereitstellung

Machtpromotor überwindet Willens- und Hierarchiebarrieren
(Nicht-Wollen) durch hierarchisches Potenzial

- Zieldefinition
- Ressourcenbereitstellung
- Schutz vor Opponenten
- Prozesssteuerung

解
积
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell

- Prozesspromotor überwindet Fähigkeits- und Abhängigkeitsbarrieren (Nicht-Dürfen) durch Organisationskenntnis und Kommunikationsfähigkeit
- Zusammenführung
 - Vermittlung/Konfliktmanagement
 - Prozesssteuerung/-koordination

解
積
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell

Prozesspromotor überwindet Fähigkeits- und Abhängigkeitsbarrieren (Nicht-Dürfen) durch Organisationskenntnis und Kommunikationsfähigkeit

- Zusammenführung
- Vermittlung/Konfliktmanagement
- Prozesssteuerung/-koordination

Beziehungspromotor überwindet fachübergreifende Fähigkeits- und Abhängigkeitsbarrieren (Nicht-Miteinander-Wollen/-Können/-Dürfen) durch soziale Kompetenzen, Netzwerkwissen und Beziehungen (*Vitamin B*)

- Informationsaustausch/Steuerung von Austauschprozessen
- Konfliktmanagement/Interaktionspartner

解
積
人

Veränderungen in Organisationen durchsetzen

Promotoren-Modell

Technologischer Gatekeeper überwindet Wissensbarrieren durch Zugang zu fachspezifischen Informationen und die Kontrolle der Informationsflüsse

- Expertenwissen
- Meinungsführerschaft
- Kontaktvermittlung
- interpretiert fachspezifische Informationen

解
积
人

Motivation

Motivation und Schule [Spitzer (2006)]

- Menschen lernen von Natur aus, sie *können* gar nicht anders
- Werden durch Gesellschaft demotiviert:
nicht-leistungsgerechte Bezahlung, demotivierende Curricula,
unfähige Lehrer, Erfolg ohne Gegenleistung
- Vergleiche mit Anderen
- Niemals nur die Besten loben, Lob ist für alle wichtig
- zeitnah, spezifisch und nachvollziehbar loben
- eigene Begeisterung des Lehrers ist wichtig

解
积
人

Inhaltsverzeichnis

- 1 Lernen
- 2 Motivation
- 3 Feedback**
- 4 Qualitätsmanagement

解
积
人

Feedback

Was ist das?

- Mechanismus in signalverstärkenden oder informationsverarbeitenden Systemen, bei dem ein Teil der Ausgangsgröße direkt oder in modifizierter Form auf den Eingang des Systems zurückgeführt wird
- innere Reaktion auf eine empfangene Nachricht (Schulz von Thun)
- reziproker kybernetischer Determinismus (Bandura)
- Feedback steuert unsere Persönlichkeit
- wichtig ist, wie der *Empfänger* das Feedback empfindet

解
積
人

Feedback

Kommunikationsviereck nach Schulz von Thun

- Kommunikation auf 4 Ebenen:
- Sachinhalt (Worüber ich informiere)
- Selbstkundgabe (Was ich von mir preisgebe)
- Beziehung (Wie ich zu dir stehe)
- Appell (Wozu ich dich veranlassen will)

Feedback

Kritikfähigkeit

- Menschen identifizieren sich mit Erschaffenem
- wollen Selbstbild aufrechterhalten
- fühlen sich von Kritik angegriffen
- daher Feedbackregeln notwendig

解
积
人

Feedback

Regeln

- konkret, knapp, kurzfristig, konstruktiv
- beschreiben, nicht analysieren oder bewerten
- Regeln vorher vereinbaren und einhalten
- keine Übereifer/auf Feedback reagieren

解
积
人

Feedback

Regeln

- konkret, knapp, kurzfristig, konstruktiv
- beschreiben, nicht analysieren oder bewerten
- Regeln vorher vereinbaren und einhalten
- keine Übereifer/auf Feedback reagieren
- Ebenen: Schüler, Kollegen, Schulleitung

解
积
人

Feedback

Regeln

- Schulung über Kommunikation erforderlich
- Sinn und Zweck des Feedbacks erklären
- eventuell Moderation/Mediation erforderlich

解
积
人

Inhaltsverzeichnis

- 1 Lernen
- 2 Motivation
- 3 Feedback
- 4 Qualitätsmanagement**

解
积
人

Qualitätsmanagement

Grundlagen

- organisierte Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen
- Ziel: Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu erhöhen
- als funktionelle Managementmethode betrachtet
- vorgeschrieben in Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik, Gesundheitsversorgung, Arznei- und Lebensmittelherstellung

解
积
人

Qualitätsmanagement

Entwicklung

- ca. 1900 Qualitätskontrolle von ein-/ausgehenden Produkten
- ca. 1930 statistikbasierte Qualitätsprüfung
- ca. 1960 vorbeugende Qualitätsmaßnahmen
- ca. 1964 Null-Fehler-Programm des US-DoD
- ca. 1985 Null-Fehlerstrategie (Six-Sigma)
- ca. 1985 Total-Quality-Management (Systemziel Qualität)
- ca. 1990 umfassendes Qualitätskonzept
- 1987 BS 5750 wurde ISO 9000
- 1989 EFQM-Modell

解
积
人

Qualitätsmanagement

Funktionsweise

- Prozess bzw. Zyklus
- selbstähnlich, selbstrekursiv
- Selbstevaluation (problematisch), Fremdevaluation
- PDCA: Plan, Do, Check, Act
- 6σ : Define, Measure, Analyse, Improve/Engineer, Control
- Fehlermanagement und Feedback erforderlich

解
積
人

Qualitätsmanagement

Pro

- Schulen werden aus Steuern finanziert, sind daher Rechenschaft schuldig
- Globalisierung steigert Beweglichkeit der Arbeitsplätze, Deutschland als High-Tech-Standort braucht exzellente Arbeitskräfte
- Verbesserungen und Anpassungen im Schulsystem notwendig und immer schneller werdend
- Vergleichstest existieren
- Abstimmung mit den Füßen
- Verbesserungen zugunsten der Schüler
- Didaktik beruht auf Erfahrung (QM?)

解
积
人

Qualitätsmanagement

Probleme

- Komplexitätstheorie (Regelungstechnik)
- QMM benötigen *messbare* Größen
- Was ist Bildung? Was müssen Schüler kennen/können?
- Kompetenzmessung?
- Was ist mit unterschiedlichen Berufsgruppen? Ausbildung im Betrieb?
- Welcher Output soll gemessen werden? Abbrecherquoten? Notenschnitte? SAT?
- Testindustrie/Bürokratie? Kleinstaaterei/kurzfristige Politik?
- Datenschutz? (UK, Australien)
- Diskurs durch BWLer aus Gürtersloh leiten lassen?
- Lehrer/Schüler \neq Homo Oeconomicus

解
积
人

Fragen?

Stefan@Bildungswissenschaft.info

www.Bildungswissenschaft.info

解
釈
人

1. Magdeburger Open-Source-Tag

www.Open-Source-Tag.de

Sonnabend, 11. Oktober 2008

解
积
人



FUHRER, Urs:

Entwicklungspsychologie 1.

Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung im WS 2007/08.

2007. – Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



CIALDINI, Robert B.:

Die Psychologie des Überzeugens.

Bern (Schweiz) : Verlag Hans Huber, 2007. –

ISBN 978-3-456-84478-7



PETERMANN, F. (Hrsg.):

*Lehrbuch der klinischen Kinderpsychologie und
-psychotherapie.*

Göttingen : Hogrefe, 2002



BIRKENBIHL, Vera F.:

Kommunikationstraining.

27. Auflage. – Heidelberg : Mvg, 2006. – 315 S.

ISBN 978-3-636-07217-7



SPITZER, Manfred:

Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens.

6. Auflage.

Heidelberg : Spektrum Akademischer Verlag, 2006. –
512 S. – ISBN 978-3827417237



CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly:

Flow: Das Geheimnis des Glücks.

Stuttgart : Klett Cotta, 1992. –
ISBN 3-608-95783-9



BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT,
INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (Hrsg.):

Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen.

URL [http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/
Qualitaetsmanagement_KMU.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf). – Zugriffsdatum: 21. Jun.
2008, 2004.



WITTE, Eberhard:

Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell.

Göttingen : Schwartz, 1973.



DUB, Rolf:

Qualitätsmanagement für Schulen.

In: *Schulleitungsfortbildung NRW*

7 (2004). –

URL <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/schulleitungnrw/Komplettpdf/qualitaets.pdf>. –

Zugriffsdatum: 20. Jun. 2008