



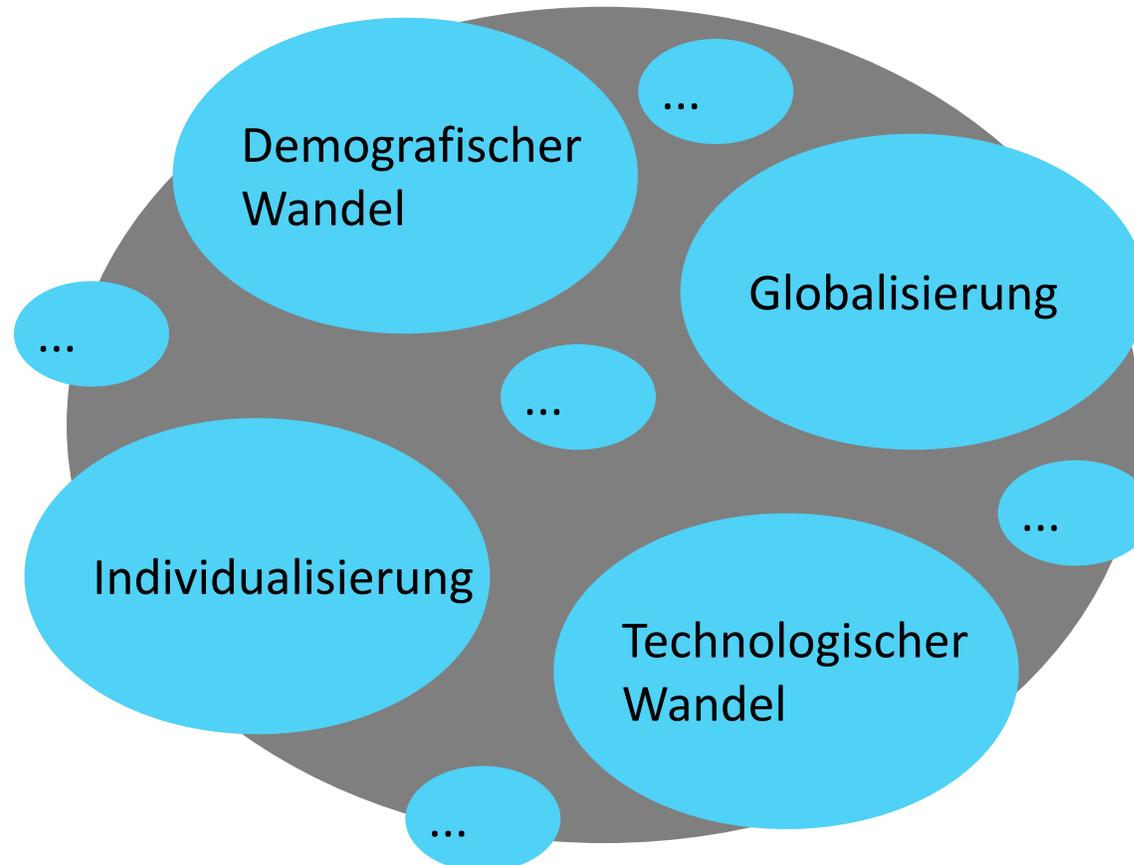
# **Entwicklungspotentiale & Motivation:**

**Wie kann Lernen als Bindungsfaktor in  
der Mitarbeitermotivation wirken?**

Prof. Dr. David Scheffer

[david.scheffer@nordakademie.de](mailto:david.scheffer@nordakademie.de)

# Individualisierung und andere wichtige Megatrends



Miriam Meckel und Lea Steinacker (2024). Alles überall auf einmal. Wie Künstliche Intelligenz unsere Welt verändert und was wir dabei gewinnen können.

<sup>2</sup>  
<https://www.moralmachine.net/> und [Race IAT \(harvard.edu\)](https://www.raceiat.harvard.edu/)

# Wirkung von Digitalisierung im HR-Management



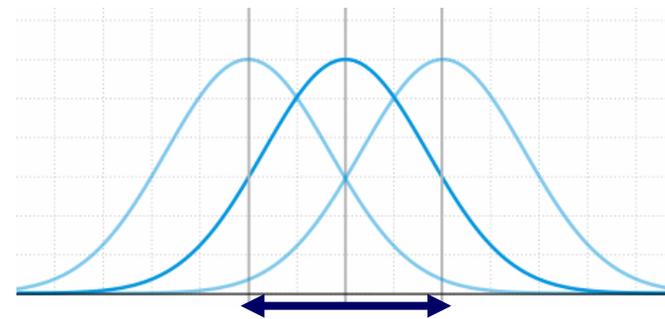
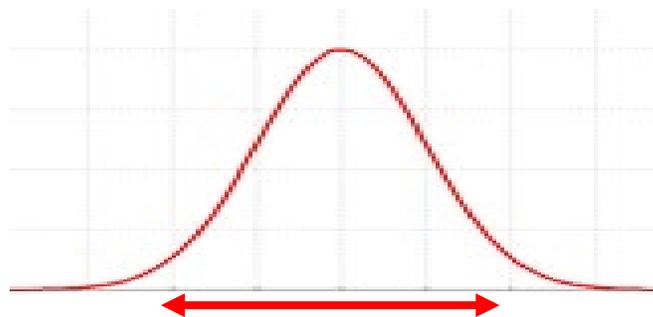
# Unterschiede zwischen Generationen

Unterschiedlichkeit  
**innerhalb** einer Gruppe

(Geschlecht, Kultur,  
Generation, etc.)



als Unterschiede  
**zwischen** Gruppen

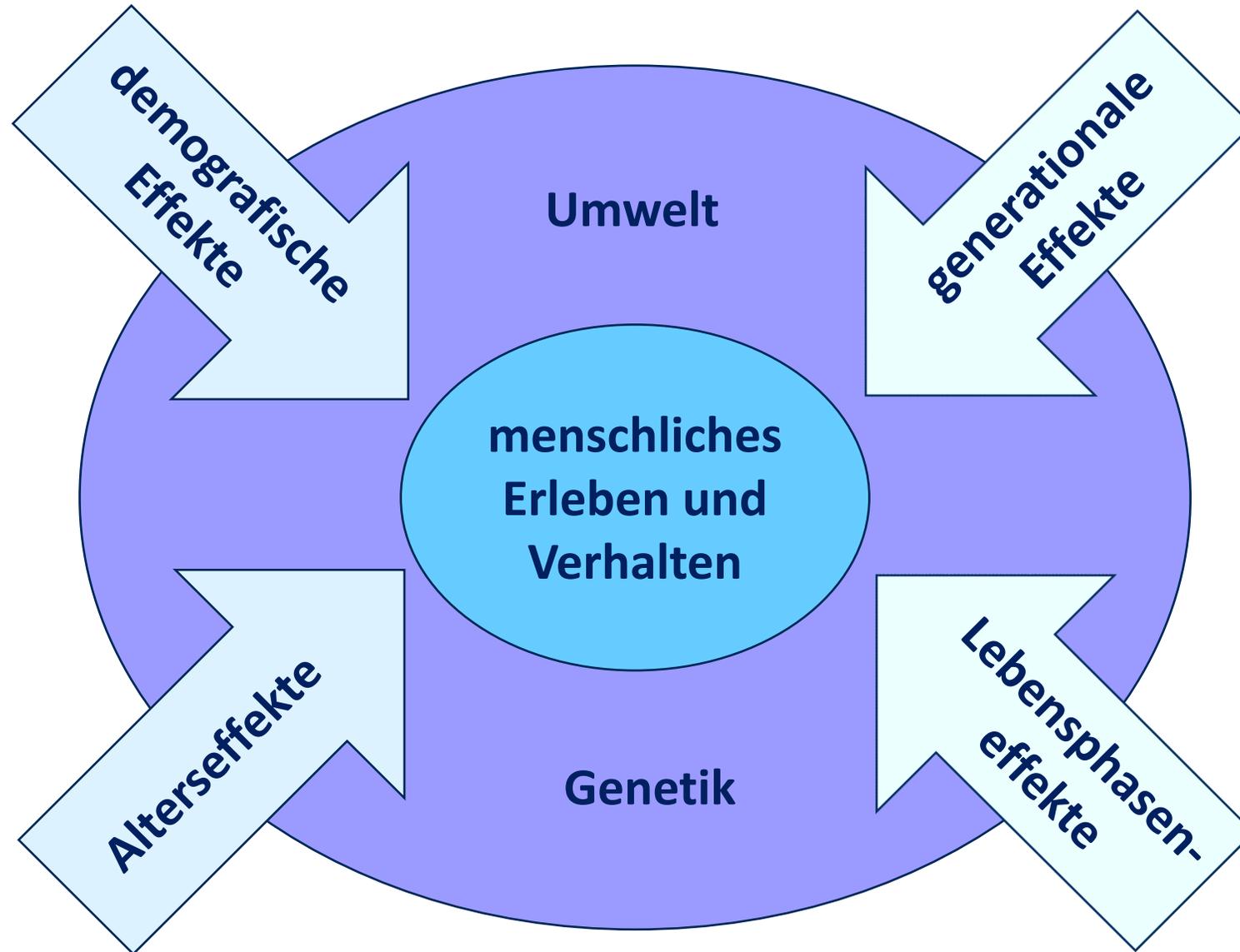


# Unterschiede zwischen Generationen

	Baby Boomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Prägungen	Nachkriegsgeneration, Wirtschaftswunder, Geburtenboom	Wirtschaftskrise, hohe Scheidungsrate	Internetboom, Globalisierung, hohes Bildungsniveau	Digitalisierung des Alltags

- unterschiedliche Einstellungen und Identitäten
- unterschiedliche Wertvorstellungen und Präferenzen

# Unterschiede zwischen Generationen





# Unterschiede zwischen Generationen

## Verständnis von Leben und Arbeit – Generation Z

- ✓ **“Digital Natives”**

- > schnelle Kommunikation online
- > machen gewohnheitsmäßig viele Dinge parallel
- > kurzfristigere Zielsetzungen (Karrierewege)

- ✓ **sinnstiftende, erfüllende Arbeit**

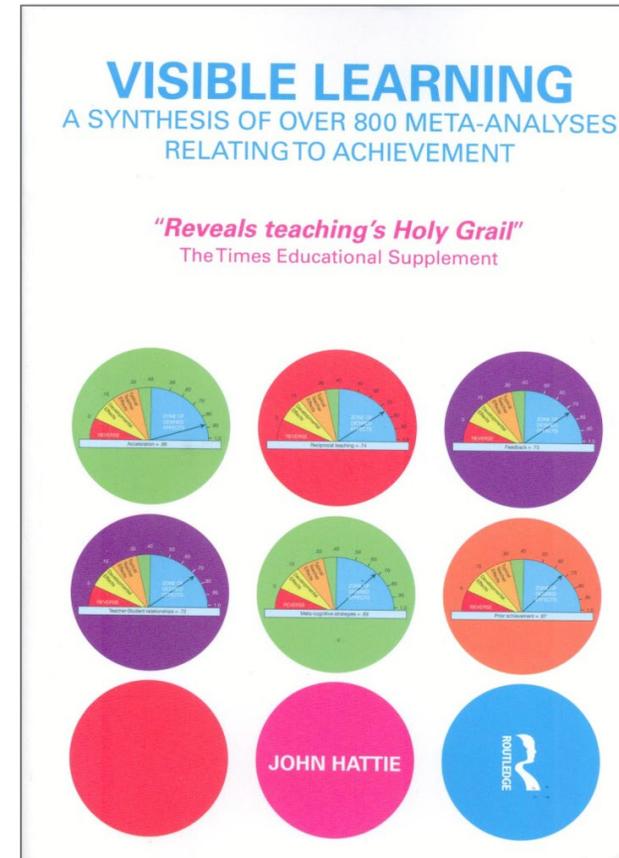
- > Selbstverwirklichung, Selbstbestimmtheit

- ✓ **ausgewogene Work-Life-Balance**

- > Flexibilität, Auszeiten, Sabbaticals

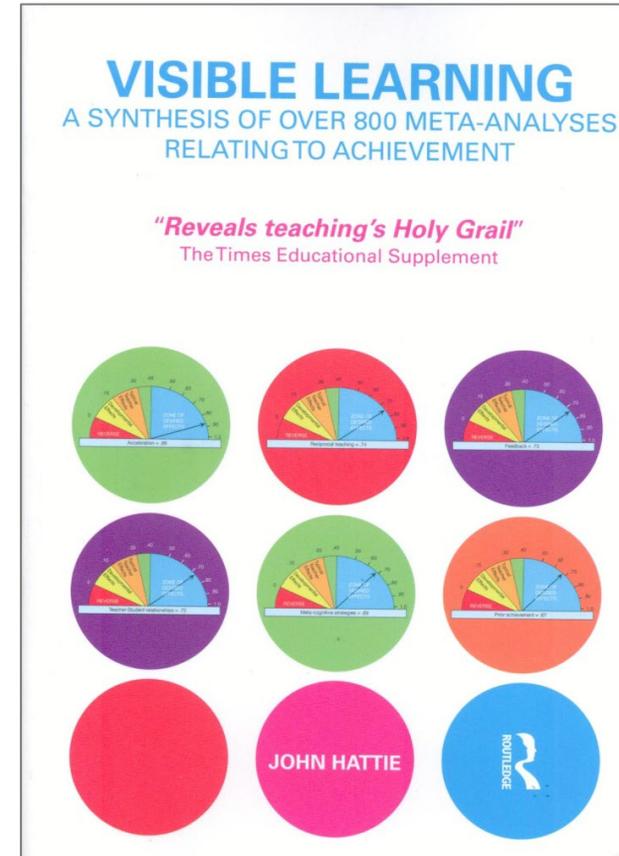
- ✓ **Gleichberechtigung**, weniger Hierarchie- und Rollenmodelle

# Befunde der Meta-Meta-Analyse Visible Learning von John Hattie (2008)



# Befunde der Meta-Meta-Analyse Visible Learning von John Hattie (2008)

- 800 Meta-Analysen und 50'000 Einzelstudien zu  
"Lernen/Schulentwicklung"
- 82 Mio. Schüler/innen
- Meilenstein der Forschung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Fokus:  
**Erfolgreich lernen**  
- was wirklich wirkt



# Was hilft dem Lernerfolg extrem?

$d > 0.60$

- Regelmässige Tests mit Feedback  $d = 0.62$
- Leseförderung  $d = 0.67$
- Metakognitive Strategien  $d = 0.69$
- Positive Lehrperson-Schüler Beziehung  $d = 0.72$
- Feedback  $d = 0.73$
- Reziprokes Unterrichten  $d = 0.74$
- Klarheit in der Instruktion  $d = 0.75$

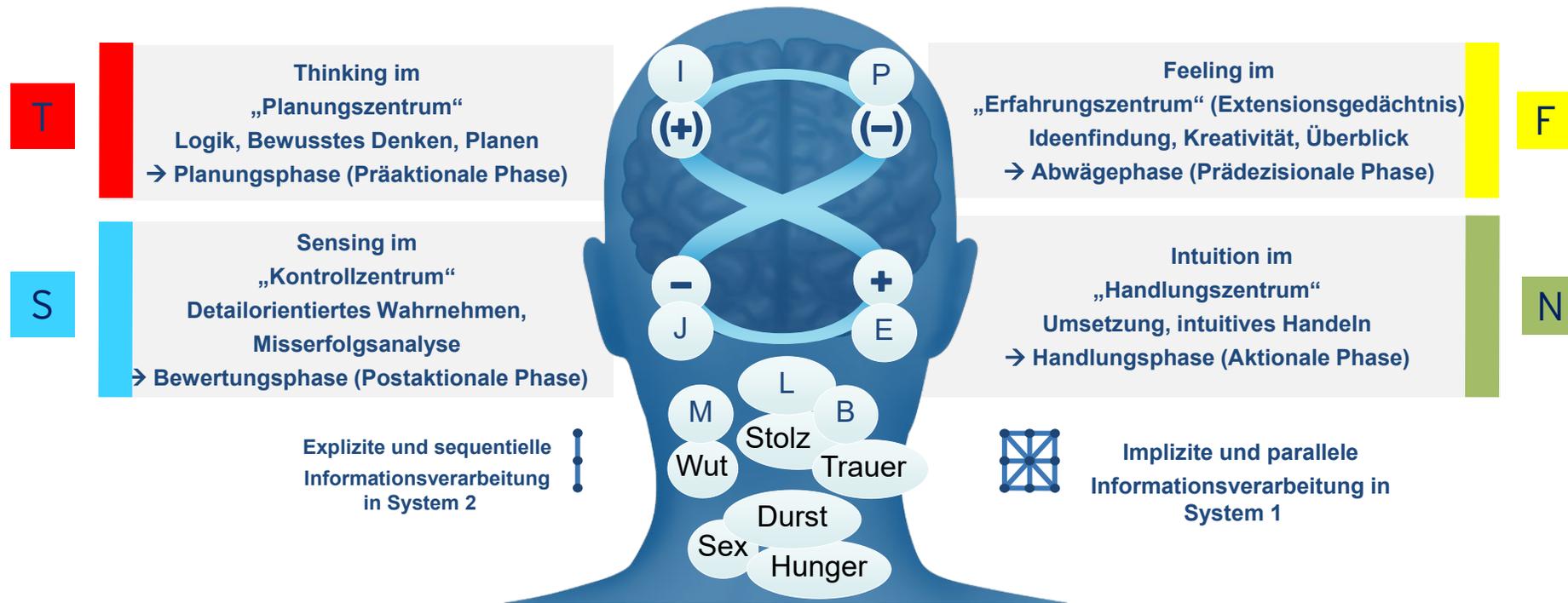
# Direct Instruction

- **Lernziele** der Lektion festlegen, **Erfolgskriterien** für den Schüler **transparent machen** und selber als Modell demonstrieren
- **Überprüfen**, ob die Schüler das zu vermittelnde Konzept **verstehen**
- Am Ende der Stunde **die zentralen Punkte zusammenfassen** und in Bezug zueinander setzen

Gleicher Effekt bei begabten und unterdurchschnittlichen Schülern – auf allen Stufen etwa gleich.



# Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie; siehe auch „Handlungssteuerungsmodell“ und „Rubikonmodell“)



Ornstein, R. (2021). The Psychology of Consciousness, 4th Edition.

13

Kuhl, J. (2001). Interaktion Psychologischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.

Scheffer, D. & Kuhl, J. (2009). Volitionale Prozesse der Zielverfolgung. Enzyklopädie der Psychologie, Band: Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Scheffer, D. (2021). Motivation in der Arbeitswelt. Stuttgart: Kohlhammer.



# Führung und Macht: Wichtig ist Selbstregulation und Reflexion!

## Machtmotiv

- Streben nach
  - Einfluss auf andere Menschen (durch Kontrolle, Überzeugung, Beeindrucken, Hilfe, Unterstützung etc.)
  - Prestige
  - Anerkennung
  - Status in der Gruppe
  - Gestaltung und Entwicklung



# Führung und Bindung: Heute wichtiger als früher!

## Bindungsmotiv

- Streben nach
  - sozialem Kontakt, Geselligkeit und Nähe
  - harmonischen zwischenmenschlichen Beziehungen
- Vermeiden von Konflikt und Wettbewerb
- Kohäsion und Zusammenhalt



# Führung und Leistung: Vorsicht mit Mikro-Management!

## Leistungsmotiv

- Streben nach
  - Effizienz
  - herausragenden Leistungen
  - Erreichen von (selbstgesetzten) Leistungsmaßstäben
  - ständiger Verbesserung
- „Höher, schneller, weiter“

# Messung Impliziter Motive (Kuhl & Scheffer, 1999)



Der implizit **Leistungsmotivierte**, wird auf die *leistungsthematischen* Reize im Umfeld achten, der **Machtmotivierte** auf die *machtthematischen* und der **Bindungsmotivierte** auf die *bindungsthematischen*.

# Wordembeddings und neuronale Netze

- beraten
- technisch
- Gerät
- verstehen
- anwenden
- lösen
- beruflich
- Probleme
- Arbeit
- ordentlich
- Qualität
- Präzision
- schnell
- Zeit
- Wissen
- pünktlich
- Kassiervorgang
- erzählen
- überprüfen
- arbeiten
- erfolgreich
- Berechnungen
- umgesetzt
- zu erledigen
- Aufgabe
- richtig
- Konzentration
- Mühe
- sorgfältig
- genau

# Beispiele im Motivindex (MIX, OMT)



## **Leistungsthematische** Deutung:

„Hier diskutieren 3 Mitarbeitende über ein Problem bei der Arbeit: Es ist ihnen wichtig, schnell eine erfolgreiche Problemlösung zu finden.“

## **Machtthematische** Deutung:

„Hier gibt der Chef seinen Mitarbeitenden Anweisungen. Er möchte sofort alle erforderlichen Unterlagen für das Vorstandmeeting haben.“

## **Bindungsthematische** Deutung:

„Hier sitzen 3 Personen in einer Cafeteria bei Kaffee und Kuchen, sie genießen die herzliche, freundschaftliche Atmosphäre und kommen sich menschlich näher.“

## **Hungerthematische** Deutung:

„Die Person steht in der Mensa Schlange und möchte endlich ihr Essen am Buffet bekommen.“

# Visuelle Messung von Intuition (ViQ, Screenfact)



- Das Modell von C.G. Jung bildet die Grundlage für den ViQ, den Visual Questionnaire, der über Formpräferenzen das psychologische Grundprofil eines Menschen abbilden kann.
- Die Wahrnehmung und Bewertung von Symbolen erfolgt automatisch und daher frei von bewussten Interpretations-möglichkeiten.
- Der ViQ misst stabile neuropsychische Systeme, die eine Vielzahl unterschiedlicher Reize und Situationen funktional äquivalent verarbeiten und konsistente Formen von Verhalten einleiten können.

# Visuelle Messung von Feeling (ViQ, Screenfact)

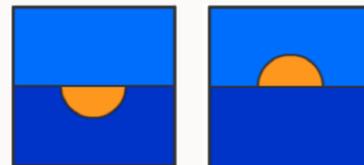
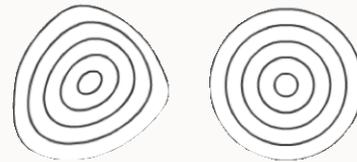
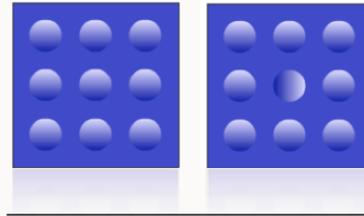


2 **Literaturtipp**

Markgraf, I. & Scheffer, D. (2015). Neurotypus und Mediennutzung. In: S. Regier, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Medien. Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Methoden*, S. 211-221. Springer Gabler.

# Visuelle Messung von Sensing (ViQ, Screenfact)

Beispiel aus dem visuellen Test: welches Zeichen gefällt Ihnen besser?

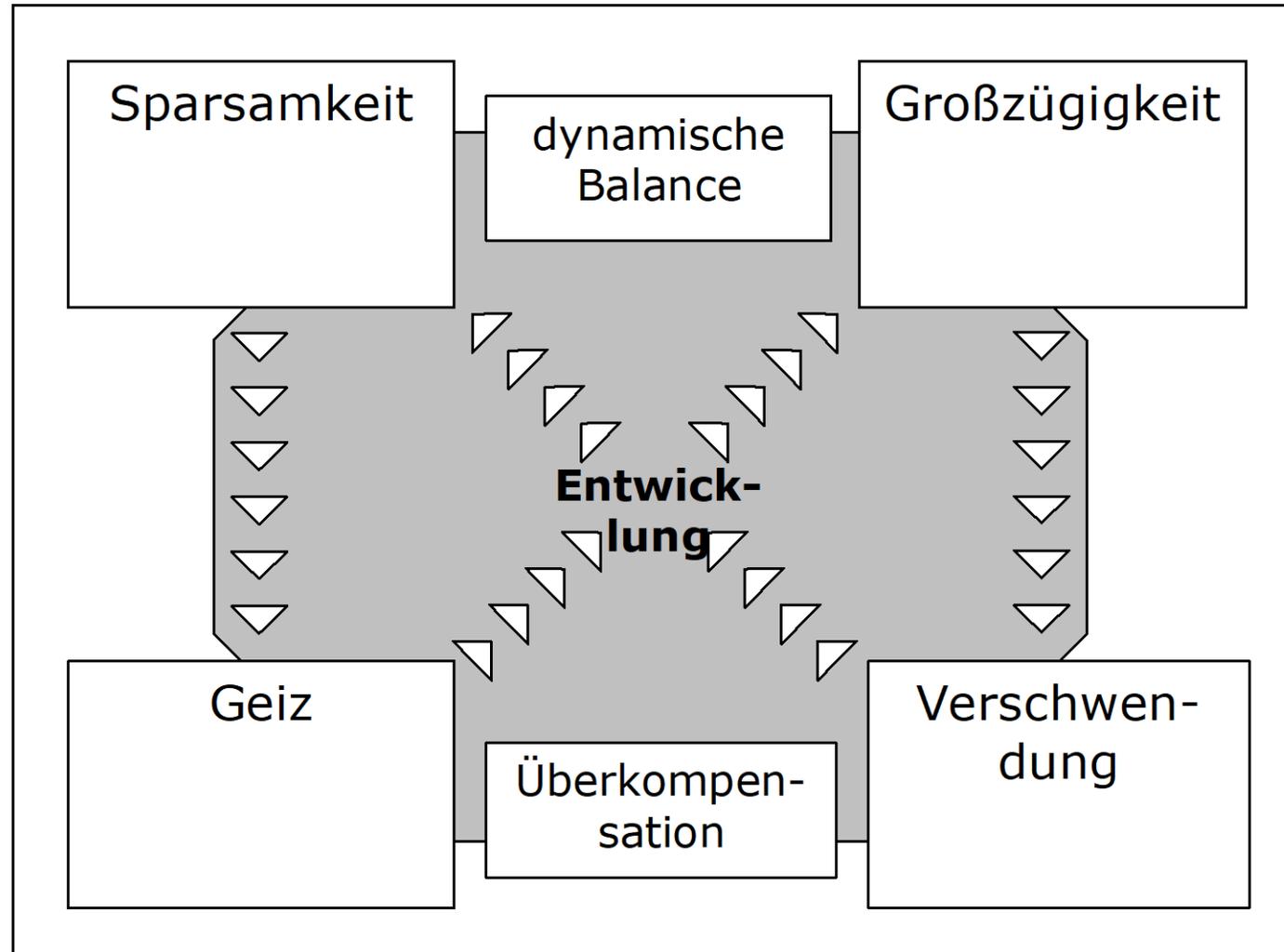


Implizit  
Messen

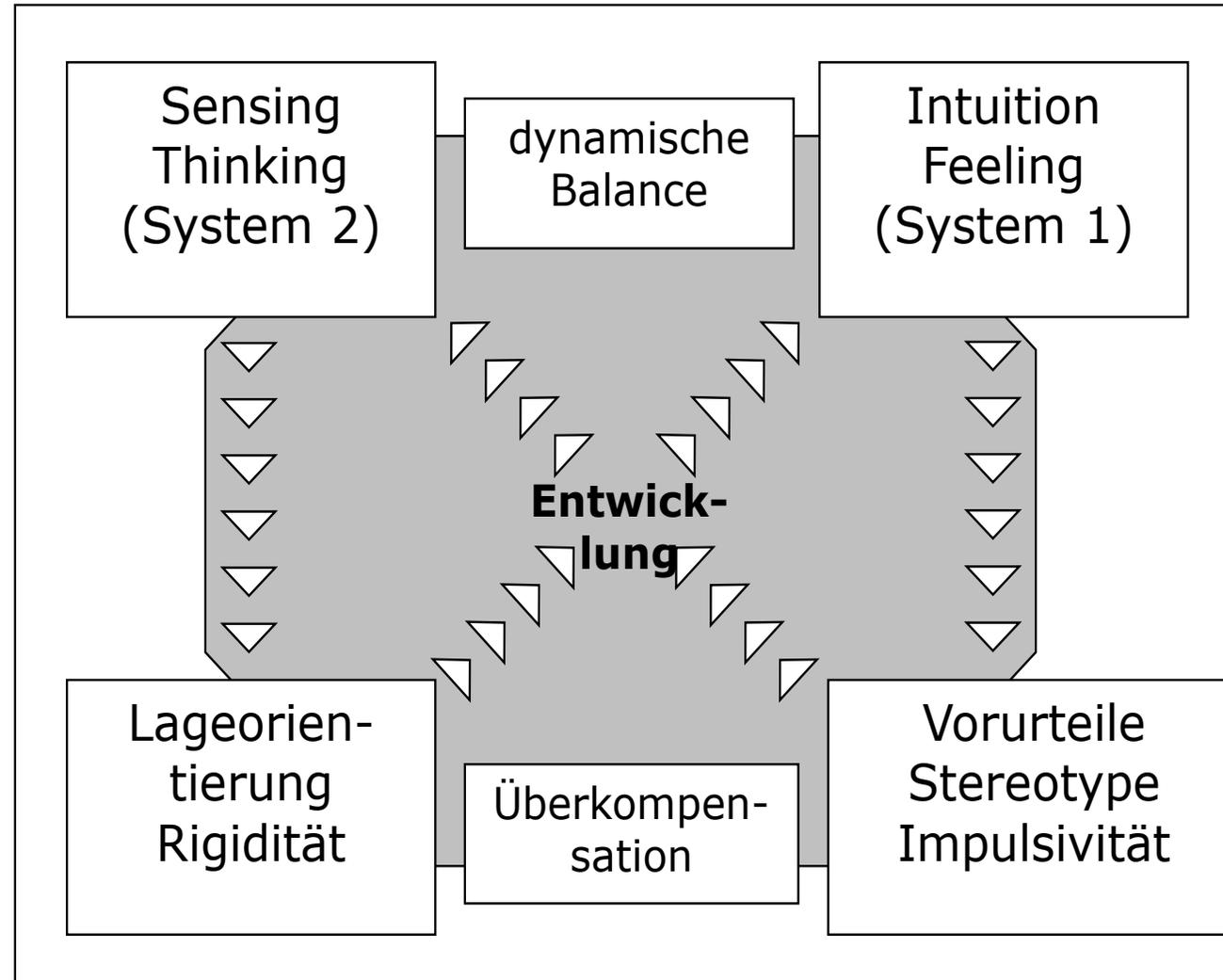
Literaturtipp

Scheffer, D. (2010). NeuroSales – mehr Verkaufserfolg durch Hirnforschung? In L. Binckebanck (Hrsg.), *Verkaufen nach der Krise: Rück-, Ein- und Ausblicke für mehr Vertriebs Erfolg*, Gabler-Verlag.

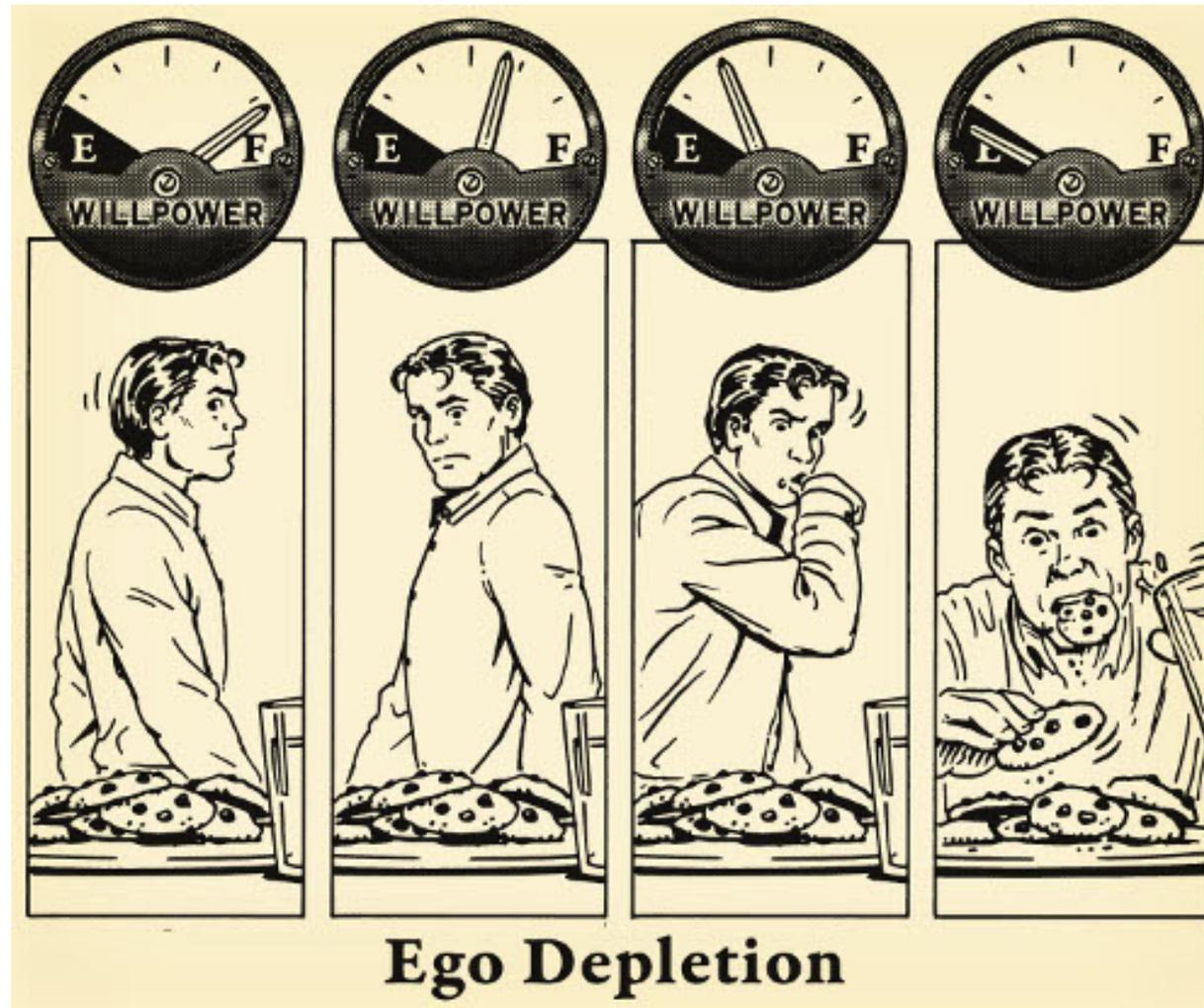
# Das Wertequadrat nach Aristoteles (Schulz v. Thun, 2002)



# Übertragung auf die komplementären Systeme 1 und 2



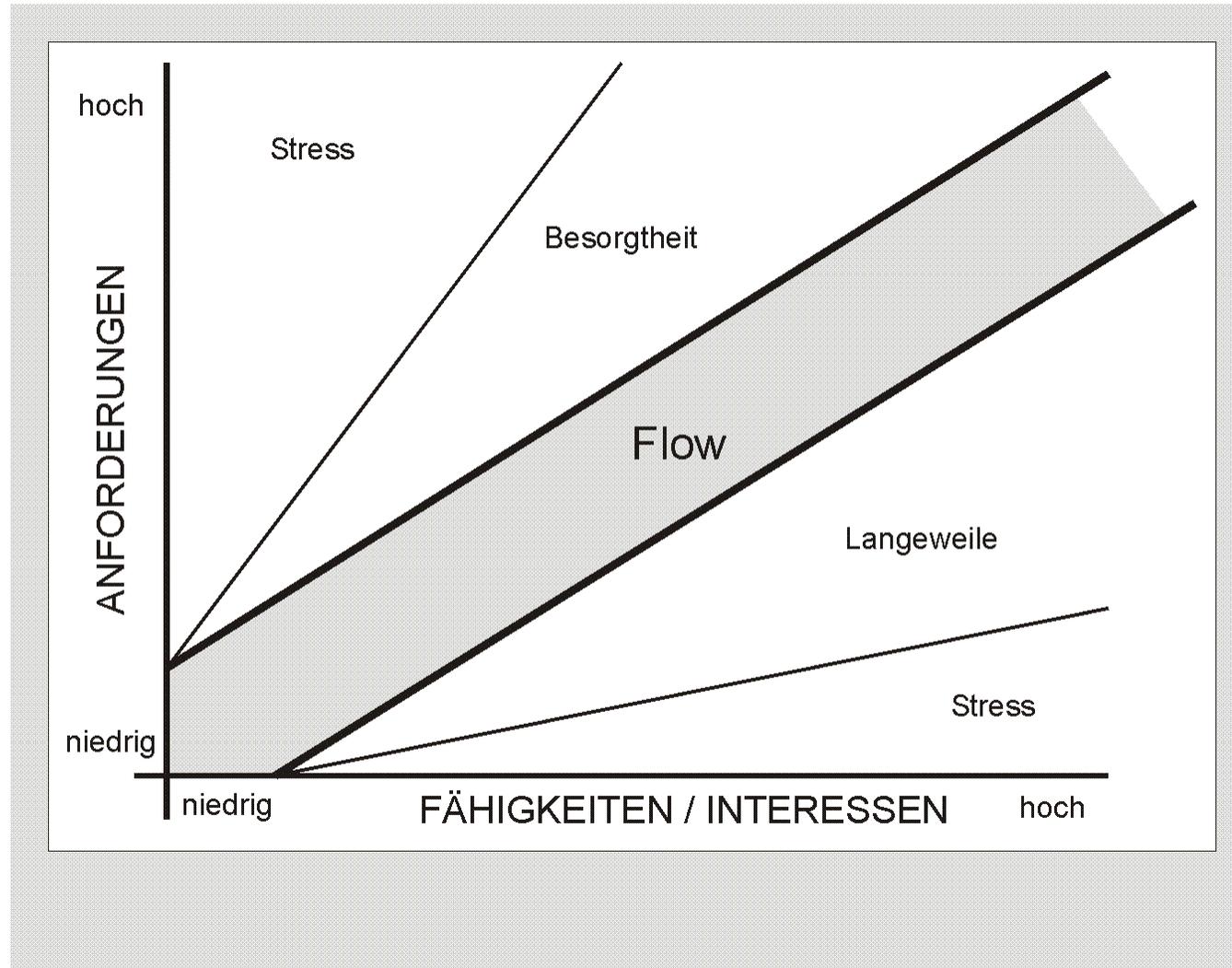
# Begrenztheit der Willenskraft: „Ego Depletion“ (Roy Baumeister)



# Schutz gegen „Ego Depletion“: Vorsätze (Gollwitzer, 1999)

- Ziele: „Ich will X erreichen“
- Vorsatz: „*Immer* wenn Situation Y, *dann* führe ich Handlung Z aus“
  - Zielstrebende Handlung muss geplant werden
  - Kritische Situation zum Handeln muss definiert werden
  - **IMMER** wenn ..., dann ... Format
- Vorteil von Vorsätzen
- Handlungskontrolle wird an die Umwelt abgegeben
- Automatische Aktivierung der Handlung in kritischer Situation
- Schnell, effizient und kein Bewusstes Zielstreben mehr erforderlich
- Große Erfolge in Gesundheitspsychologie, Stereotypkontrolle, Intelligenztests, etc.
- Gollwitzer & Sheeran (2005): medium-to-large effect size,  $d = .65$

# Das Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (1975)



# **Flowskala (Rheinberg et al., 2003)**

- 1. Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.**
- 2. Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.**
- 3. Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.**
- 4. Mein Kopf ist völlig klar.**
- 5. Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.**
- 6. Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.**
- 7. Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.**
- 8. Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.**
- 9. Ich bin völlig selbstvergessen (ganz auf die Tätigkeit fokussiert).**

# Ursachen von Flow: Person- Job/Team/Kultur-Passung

