

## Themen der heutigen Stunde:

- Stellenwert und Funktionen von Arbeit
- Ansprüche an Arbeit
- Inhaltskonzepte der Arbeitsmotivation
  - Bedürfnishierarchie von Maslow
  - Job-Characteristics-Model nach Hackman & Oldham
  - Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie
- Prozesstheorien der Arbeitsmotivation
  - Wert x Erwartungs-Theorie
  - Zielsetzungstheorie



# Stellenwert von Arbeit

- Zwei unterschiedliche Aspekte von Arbeit:  
Aspekt der Last und Mühsal vs. Aspekt des Stolzes und der Befriedigung
- Für den weitaus größten Teil der Bevölkerung nimmt Arbeit ganz selbstverständlich einen zentralen Stellenwert ein.
- Die Arbeitslosenforschung zeigt, dass ohne Arbeit eine wichtige sinn- und identitätsstiftende Funktion im Leben fehlt.
- Es gibt aber auch einen Wertewandel in Bezug auf Arbeit:  
Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten
- Die Wertewandelforschung zeigt, dass einerseits die Zentralität von Arbeit sinkt, andererseits aber auch die Ansprüche an Arbeit steigen (insbesondere in Bezug auf Autonomie und Partizipation).



# Funktionen von Arbeit

## Psychosoziale Funktionen der Erwerbsarbeit:

- Sicherung des Einkommens
- Aktivität und Kompetenz
- Zeitstrukturierung
- Kooperation und Kontakt
- Soziale Anerkennung
- Persönliche Identität



# Studie zur Bedeutung von Arbeit

Internationale Studie zu „Meaning of Working“ (Quintanilla, 1984):

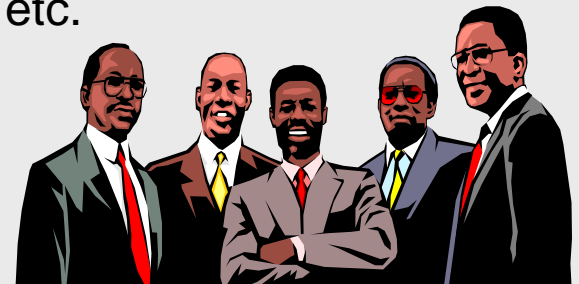
- Frage nach der Bedeutung verschiedener Aspekte der Arbeit *allgemein*:
  - 1. Einkommen, 2. Kontaktmöglichkeiten, ....
- Bewertung der Rolle, die verschiedenen Aspekten im eigenen Arbeitsleben zukommen:
  - 1. Bezahlung, 2. Aufgaben, 3. soziale Kontakte, ....
- Welche Aspekte sind am wichtigsten für Sie in Bezug auf Ihre Arbeit?
  - 1. interessante Tätigkeit, 2. Bezahlung....



# Ansprüche an Arbeit

Aspekte der Arbeit, die Arbeitenden wichtig sind:

- **Arbeitsinhalt:** Ganzheitlichkeit der Arbeit; Abwechslungsreichtum; interessante Aufgaben; Möglichkeit Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen zu können etc.
- **Arbeitsbedingungen:** Arbeitszeit (Dauer, Lage); Belastungsfaktoren (Lärm, Hitze usw.); gefordertes Arbeitstempo; Angemessenheit der Arbeitsmittel etc.
- **Organisationale Rahmenbedingungen:** Sicherheit des Arbeitsplatzes; Aufstiegschancen; Weiterbildungsmöglichkeiten; Informationspolitik etc.
- **Soziale Bedingungen:** Kontaktmöglichkeiten; Verhältnis zu Vorgesetzten; Verhältnis zu Kollegen; Betriebsklima etc.
- **Finanzielle Bedingungen:** Lohn; Sozialleistungen etc.



# Motivation, Motive und Anreize

- **Motivation:** Ein Konstrukt mit dem Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens erklärt wird.
- Menschen verfügen über eine Vielzahl von Bedürfnissen und Zielen, die sich nach thematischen Gemeinsamkeiten, d.h. nach Motiven, zusammenfassen lassen.
- **Motive** sind somit Wertungsdispositionen von Menschen, die beschreiben, wie sie zeitlich überdauernd auf bestimmte Merkmale von Situationen reagieren.
- **Anreize:** Damit es zu Verhalten kommt, müssen Motive durch Merkmale von Situationen angeregt werden.
- Ob ein Motiv angeregt wird oder nicht, darüber entscheidet die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung der situativen Anreize.



# Motivation und Motivierung

- **Motivation** bezeichnet die Wechselwirkung von Person und Situation bzw. von Motiv und Anreiz.
- Motivation beschreibt somit die momentane Gerichtetheit auf ein Handlungsziel.
- Unter **Motivierung** wird daher verstanden, wenn Menschen auf Handlungsziele ausgerichtet und die Bedingungen des Handelns so gestaltet werden, dass sie die Ziele erreichen können.
- Im Unternehmen werden gezielt Anreize zur Motivierung gesetzt. Damit soll die Intensität und Ausdauer bei der Bearbeitung von Aufgaben optimiert werden.
- Die Optimierung bzw. Steigerung von **Leistung** ist das wichtigste Ziel der Motivierung im Unternehmen. Motivierung ist aber nur *ein* Weg zur Erhöhung der Leistung.



# Inhaltskonzepte der Arbeitsmotivation

Bedürfnishierarchie nach Maslow (1954)

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung

Soziale Bedürfnisse (z.B. Freundschaft, Kontakt)

Sicherheitsbedürfnisse (Freiheit von Existenznot)

Physiologische Bedürfnisse (z.B. Essen, Schlafen, Wohnen)

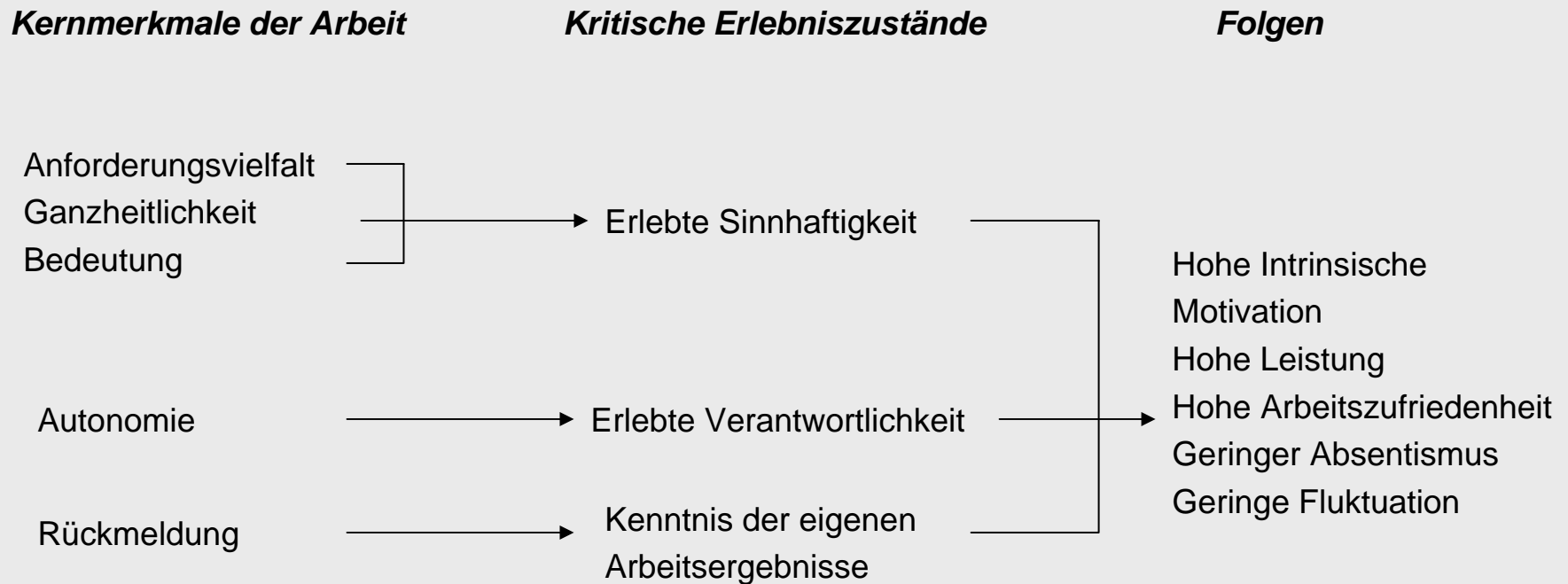
## Zentrale Annahme des Ansatzes:

- Je weiter unten ein Bedürfnis in der Hierarchie angesiedelt ist, desto dominanter ist es. Dies gilt allerdings nur, solange es nicht befriedigt ist; wenn es befriedigt ist, können Motive auf der nächst höheren Stufe zum Zuge kommen.





# Job-Characteristics-Modell von Hackman & Oldham (1980)



$$\text{Motivationspotenzial} = \frac{\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung}$$



# Inhaltskonzepte der Arbeitsmotivation

## Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie:

- **Inhalts- oder Content-Faktoren:** die Arbeit selbst, Verantwortung, Anerkennung, Wachstumsmöglichkeiten.
- Diese Faktoren wirken als „Motivatoren“ und führen im positiven Fall zu Zufriedenheit; ihr Fehlen ist hingegen neutral bzw. führt nicht zu Unzufriedenheit
- **Hygiene-Faktoren (Kontext der Arbeit):** soziale Beziehungen, äußere Arbeitsbedingungen, Praktiken der Organisation, Bezahlung
- Diese Faktoren können im positiven Fall keine Zufriedenheit erzeugen; ihr Fehlen führt aber zu Unzufriedenheit.



# Fazit zu den Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation

- Bestimmte Motive als universell bzw. die „wichtigsten“ für alle Menschen nachzuweisen, ist bisher nicht gelungen. Vielversprechender ist aber die Identifikation von dominanten Motiven bzw. Motivkonstellationen für bestimmte Gruppen von Personen (z.B. Führungskräfte).
- Die Anzahl „motivierender“ Faktoren in der Arbeit ein für alle mal festzulegen, ist weder möglich noch sinnvoll.
- In vielen Analysen finden sich allerdings zwei Faktoren höherer Ordnung, die den Herzberg'schen Faktoren weitgehend entsprechen.
- Den inhaltstheoretischen Ansätzen kommt das Verdienst zu, auf die Bedeutung intrinsischer Motivierung durch ganzheitliche und anregende Arbeitsinhalte hingewiesen zu haben.
- Zwischen sehr allgemeinen Motiven und Variablen wie Zufriedenheit oder Leistung zeigen sich häufig keine oder nur geringe Zusammenhänge.

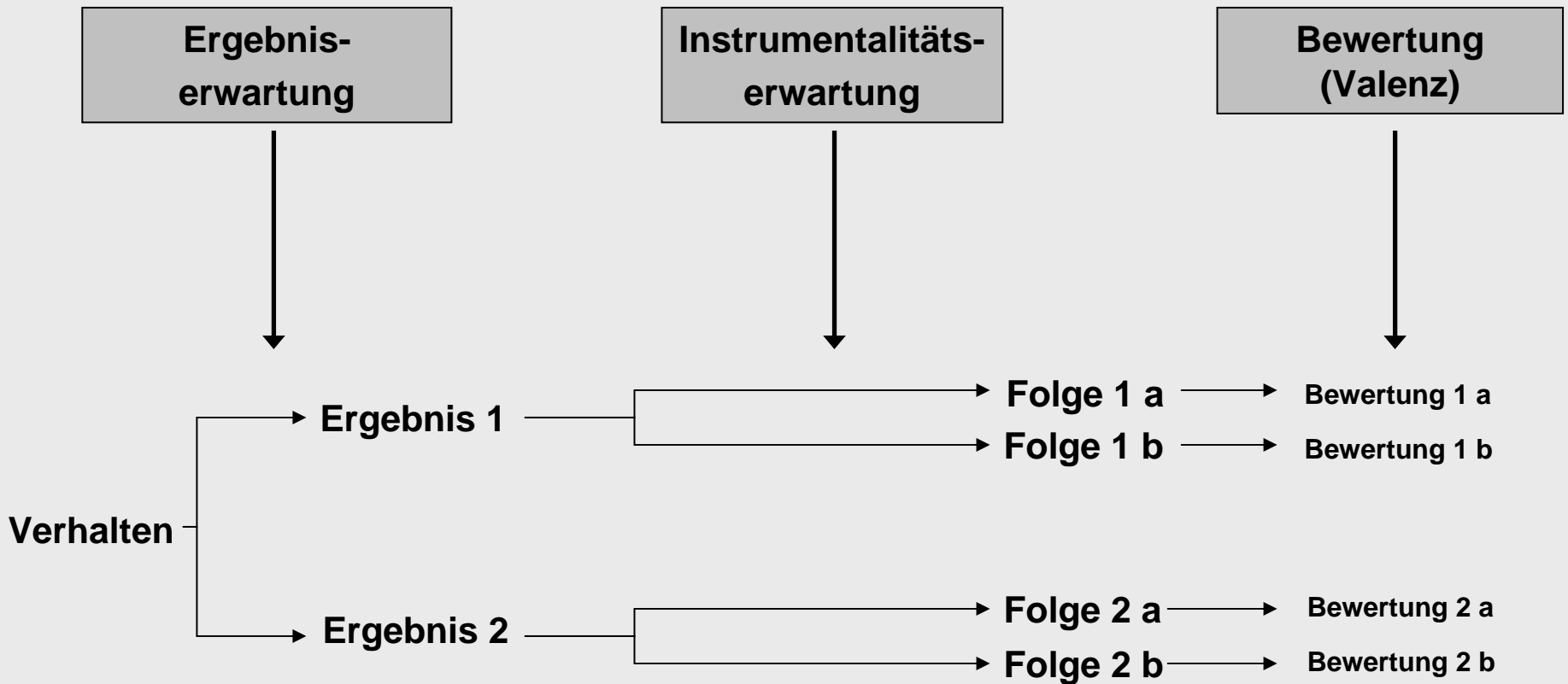


# Prozesstheorien der Arbeitsmotivation

- Mit Hilfe von Prozesstheorien der Motivation wird versucht die Dynamik der Motivation zu erklären.
- Neben der Frage, wie sich Menschen in einer konkreten Situation für eine bestimmte Handlungsalternative entscheiden, wird versucht zu erklären,
  - mit welcher Intensität und Ausdauer diese Handlungsalternative verfolgt wird,
  - wie die dabei erzielten Ergebnisse bewertet werden.
- Heckhausen hat (1989) hat diesen Prozess in vier Phasen unterteilt:

<b>Motivation</b>	<b>Wille</b>		<b>Motivation</b>
prädezisional	präaktional	aktional	postaktional
<b>Wählen</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Handeln</b>	<b>Bewerten</b>

# Wert-Erwartungs-Ansatz der Motivation: VIE-Modell nach Vroom (1964)

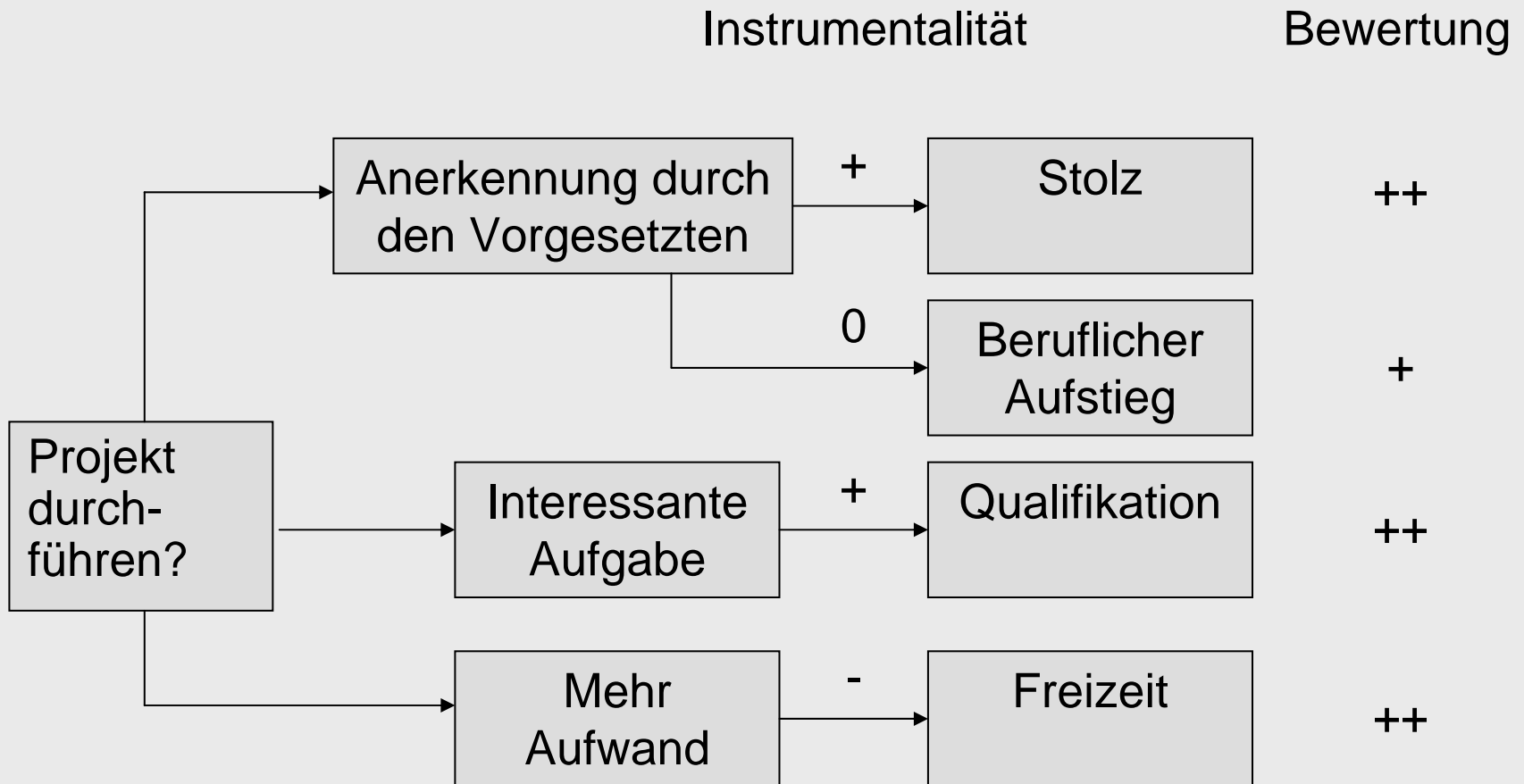


Motivation als Produkt von Erwartungen und Werten:

$$\text{Motivation} = \sum (\text{Bewertung} \times \text{Instrumentalitätserw.} \times \text{Ergebniserw.} [ V \times I \times E ])$$



# Beispiel für das VIE-Modell

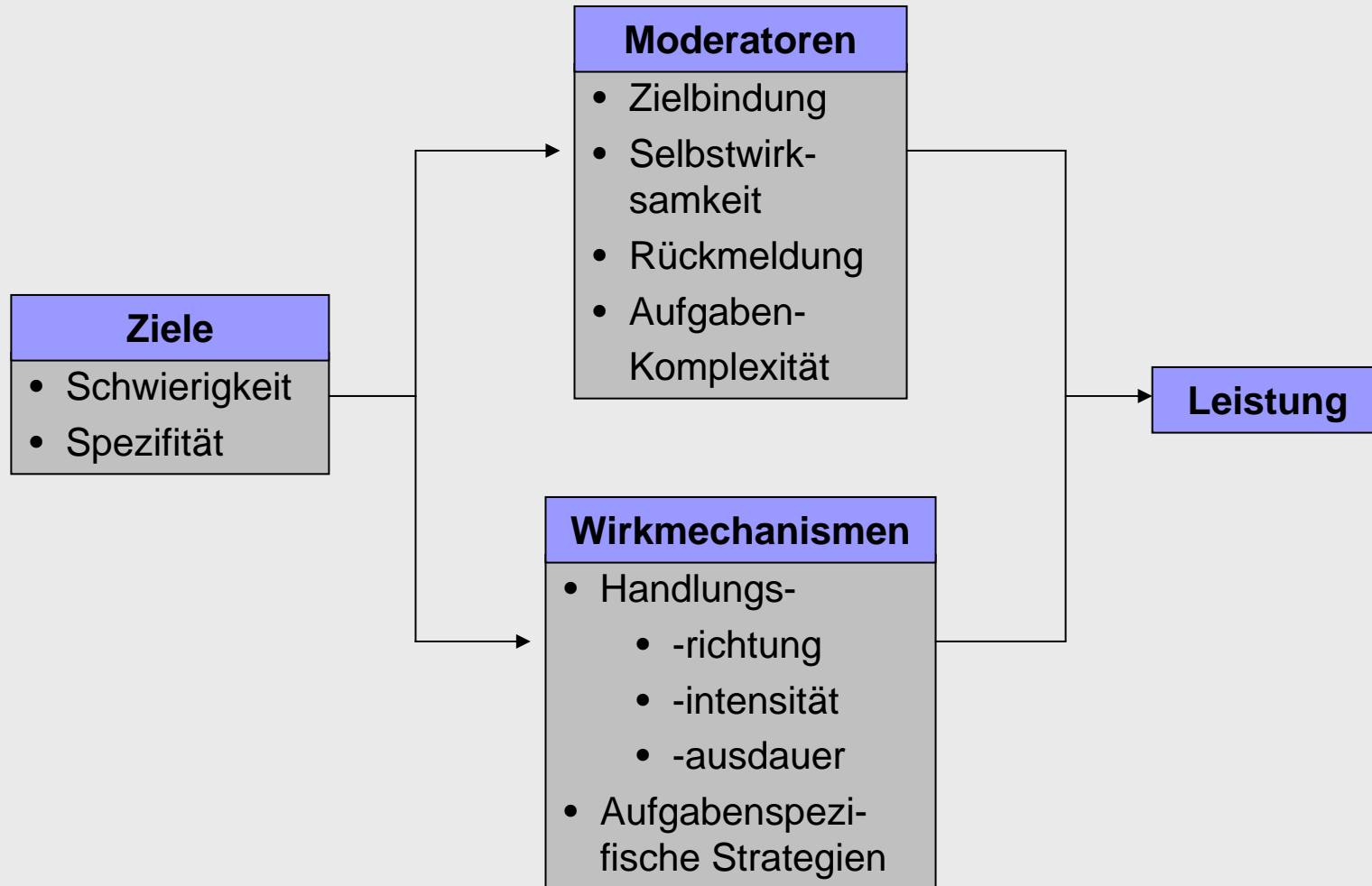


# Folgerungen für die Motivierung

- In Mitarbeitergesprächen können Valenzen, Instrumentalitäten und Ergebnis-erwartungen erfragt werden. Sie bilden das wichtigste diagnostische Mittel zur Motivierung.
- *Erste Frage*, die hierfür zu klären ist: Hat ein Mitarbeiter die „Erwartung“, gewünschte Arbeitsergebnisse selbst herzustellen?
- *Zweite Frage*: Welche Valenzen verbindet ein Mitarbeiter mit möglichen Folgen von Handlungsergebnissen?
- *Dritte Frage*: Welche Instrumentalitäten werden von einem Mitarbeiter zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen wahrgenommen?



# Theorie der Zielsetzung (Locke & Latham, 1990)





# Folgerungen für die Motivierung

- Fast alle Aussagen der Zielsetzungstheorie lassen sich in Handlungsanweisungen für Führungskräfte zur Motivierung von Mitarbeitern überführen, die z.B. in Zielvereinbarungsgesprächen zu beachten sind:
  - Ziele sollten möglichst spezifisch und konkret formuliert sein.
  - Ziele sollten schwierig im Sinne von herausfordernd formuliert sein.
  - Führungskräfte sollten versuchen Zielbindung herzustellen; z.B. in dem sie Ziele partizipativ vereinbaren.
  - Führungskräfte sollten das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken und darstellen, dass es für das Unternehmen wichtig ist, diese Ziele zu erreichen.
  - Nach dem Zielvereinbarungsgespräch ist es insbesondere wichtig, Rückmeldungen über die erreichten Zielfortschritte zu geben.



# Fazit zu Prozesstheorien der Arbeitsmotivation

- Prozesstheorien bewegen sich näher am tatsächlichen Verhalten und berücksichtigen Verbindungen zwischen Motiven, Bewertungen und Handlungen bzw. Entscheidungen.
- Sie betonen, dass jede Person eine eigene Zusammenstellung von erwünschten und unerwünschten Sachverhalten haben kann; damit öffnen sie die Perspektive auf konfligierende Motive.
- Prozesstheorien setzen der verführerischen Tendenz, Menschen Motive zu unterstellen, die Forderung entgegen, diese nicht vorauszusetzen, sondern zu untersuchen.
- Sie zeigen Prozesse auf, die die Verbindung von hoch bewerteten Sachverhalten und konkreten Handlungen unterstützen (z.B. Zielsetzung, Feedback, Aufzeigen von Handlungskonsequenzen).
- Prozesstheorien beantworten leider nicht die Frage, was von Personen hoch bewertet wird – die Frage nach den Inhalten von Motiven lässt sich somit nicht umgehen.

