

Organisationspsychologie

# **ARBEITSMOTIVATION & ARBEITSZUFRIEDENHEIT**

Lernziele sind.

Kennenlernen der Arbeitsmotivations- und Zufriedenheitsmodelle, deren Aufbau und Beziehung zueinander und deren praktische Auswirkungen in der Arbeitswelt.

Kennenlernen und Übertragen von Motivierungsmöglichkeiten im Alltag und der Arbeit

Motivation ist ein Prozess, der sich in einem Menschen abspielt.

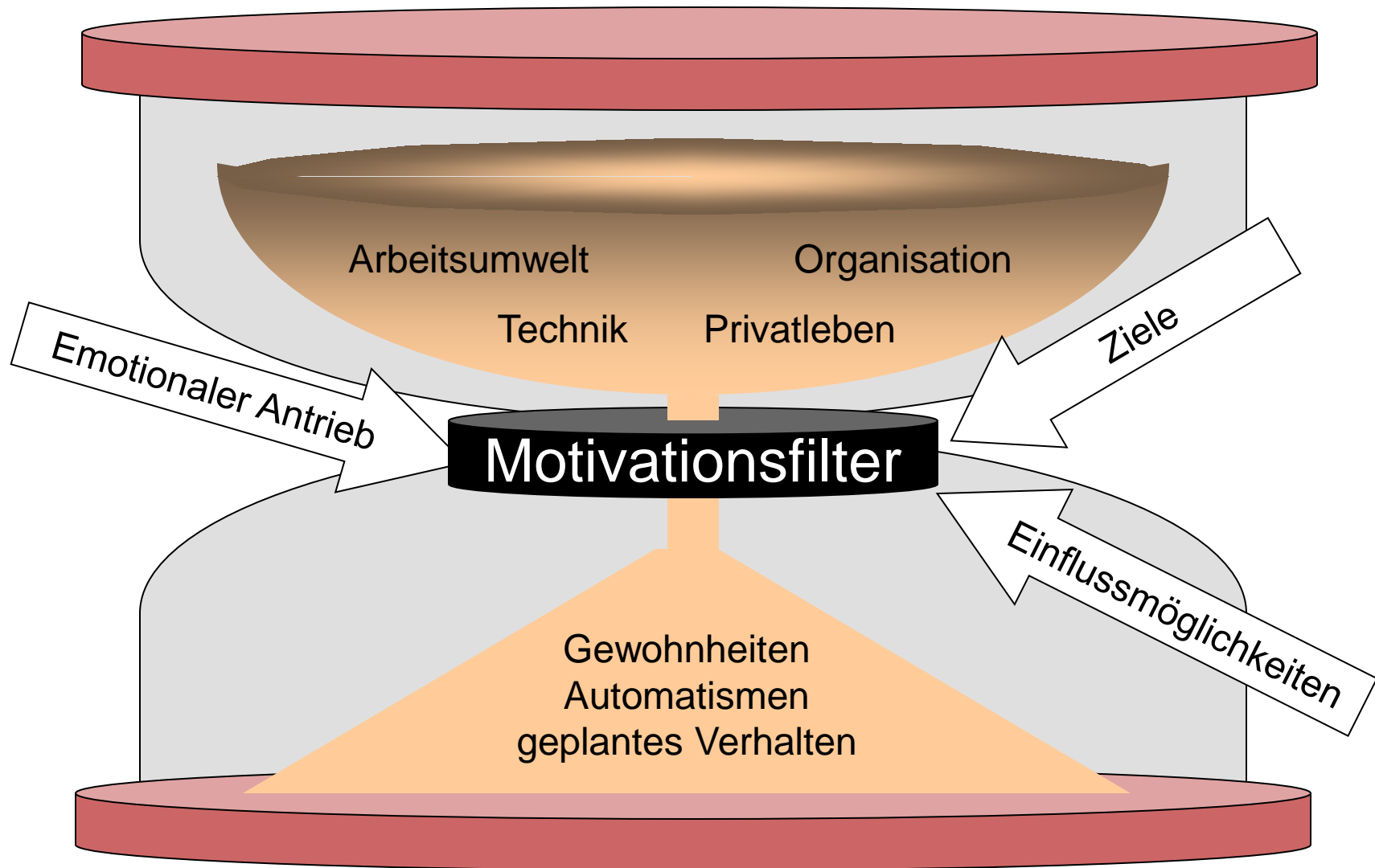
Motivation ist das Resultat von Bewertungen, Erwartungen, Wahrnehmungen, Vorlieben und Bedürfnissen.

Motivation entsteht aus der Differenz zwischen den gewünschten Zielen und der wahrgenommenen Situation.

Zielsetzung und Rückmeldung sind entscheidende  
Elemente der Motivation

Man kann außer sich selbst niemanden motivieren!

Man kann jedoch günstige Bedingungen schaffen, unter denen Motivation gedeihen kann!



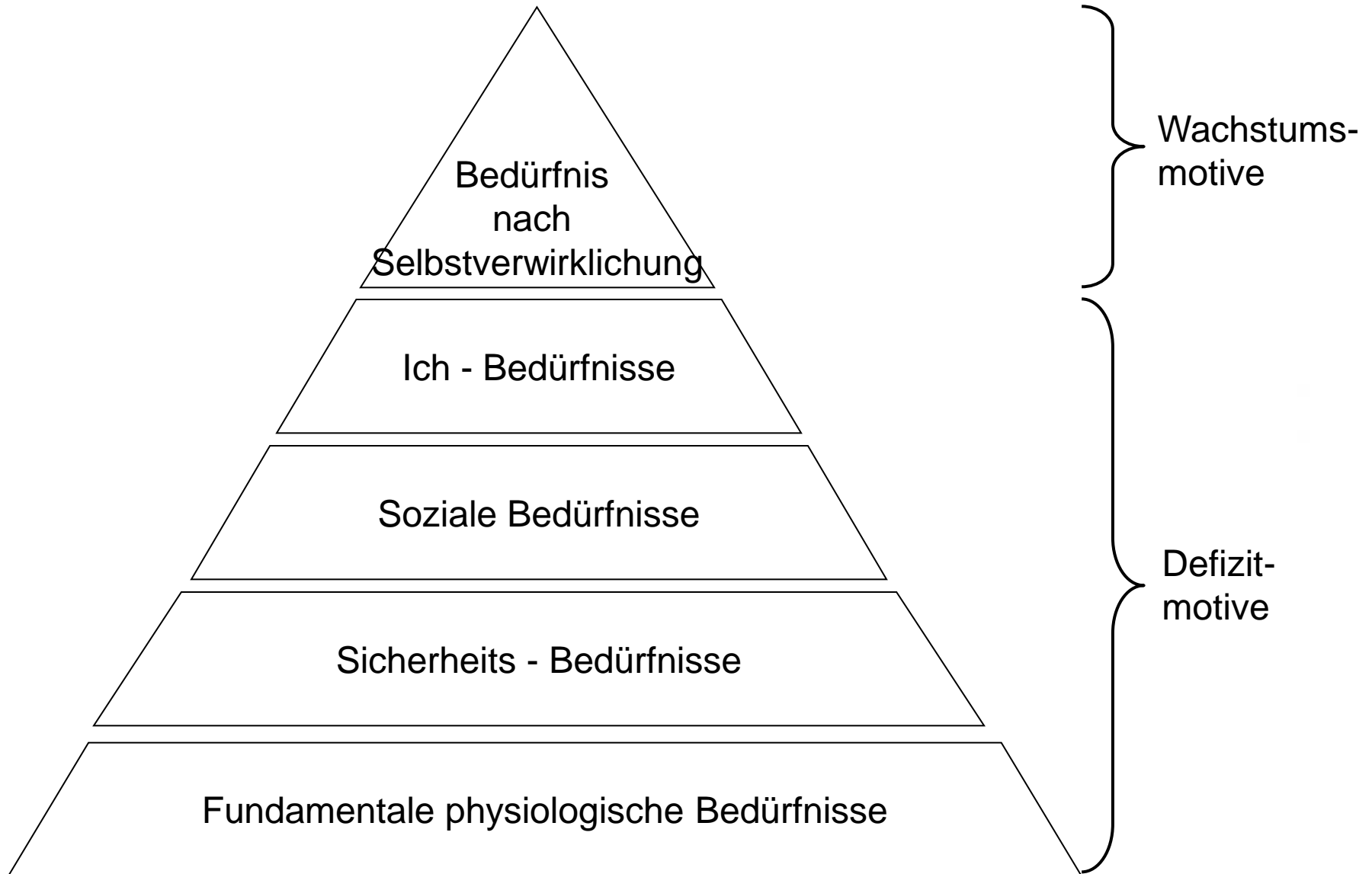
## **Theorie X:**

Der Mensch ist von Natur aus faul und träge und funktioniert/arbeitet nur über Belohnung und Bestrafung

## **Theorie Y:**

Der Mensch ist von Natur aus neugierig und einsatzbereit und man muss ihm nur die Hindernisse aus dem Weg räumen

# Die Hierarchie der Bedürfnisse (Maslow)



# Herzbergs "Zwei-Faktoren-Theorie"

Leistung

Anerkennung

Arbeitstätigkeit

Verantwortung

Firmenpolitik und -leitung

Interpersonelle Beziehungen zu  
Vorgesetzten, Kollegen usw.

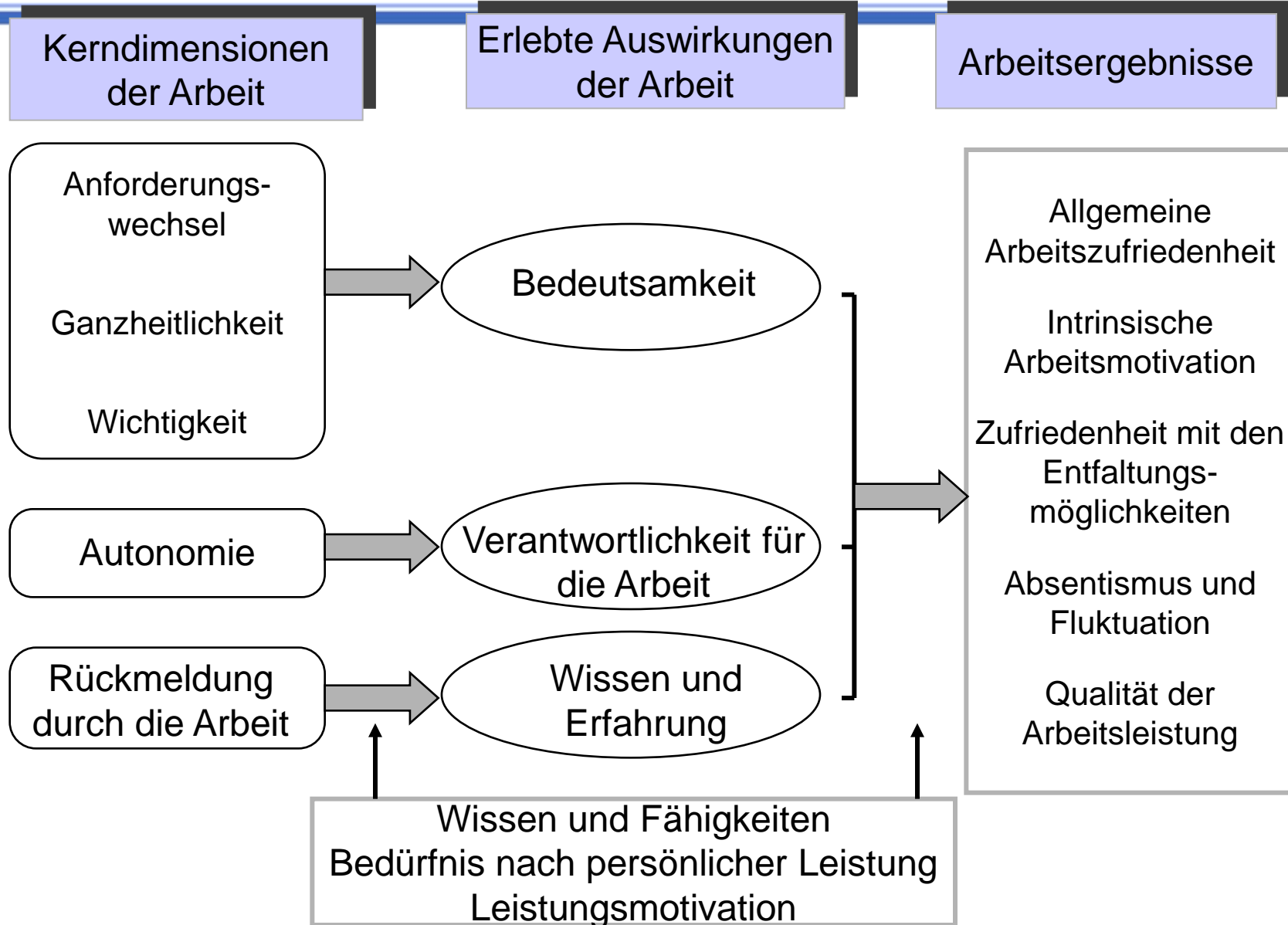
Gehalt

Physische  
Arbeitsbedingungen

Motivatoren

Hygienefaktoren

# Motivation und Aufgabengestaltung: Das Job Characteristics Model JCM





# Berechnung des Motivationspotentials aus dem JCM (Hackman & Oldham, 1976)

$$\text{MPS} = \frac{\text{AV} + \text{AG} + \text{W}}{3} \times \text{Aut} \times \text{R}$$

AV = Aufgabenvielfalt

AG = Aufgabengeschlossenheit

W = Wichtigkeit

Aut = Autonomie

R = Rückmeldung

# JCM: Mittlere Korrelationen der Modellvariablen mit den abhängigen Variablen

	Intrins. Motiva- tion	Arbeits- zufrieden- heit	Wachs- tum	Arb.Ef- fekt	Absentis- mus
Psychische Zustände					
Bedeutsamkeit	.64**	.64**	.64**	.13*	-.03
Verantwortung	.65**	.41**	.51**	.16**	-.16
Wissen um Ergebnisse	.23**	.33**	.33**	.10*	-.11
Kerndimensionen					
Anforderungsvielfalt	.34**	.32**	.48**	.07	-.15**
Aufg.aufgeschlossenheit	.25**	.22**	.29**	.15**	-.18
Aufgabenwichtigkeit	.31**	.21**	.35**	.12**	.16
Autonomie	.31**	.38**	.51**	.19**	-.24**
Rückmeldung	.35**	.38**	.45**	.21**	-.12
MPS	.48**	.43**	.58**	.24**	-.25**

Sind alle psychologischen Zustände notwendig, um die abhängige Variable zu erklären?

		Intrinsische Motivation	Allgemeine Arbeitszufriedenheit	Wachstum
Bedeutsamkeit, Verantwortung, Wissen	R <sup>2</sup>	.51	.46	.50
8 Variablen (3 Zustände, 5 Kerndimensionen)	R <sup>2</sup>	.52	.48	.59
Beta-Gewichte Intrinsische Motivation	Bedeutsamkeit	Verantwortung	Wissen	Vielfalt
	.31	.43	.03	.09
	Geschlecht	Wichtigkeit	Autonomie	Rückmeldung
	-.01	.02	-.05	.08

Korrelation psychischer Bedürfnisse mit	E+	E-	z-Diff.
Intrinsischer Motivation	.66	.48	1.75*
Allgemeiner Arbeitszufriedenheit	.69	.36	3.66**
Wachstumszufriedenheit	.69	.42	2.68**
Arbeitseffektivität	.44	.12	2.06*
Absentismus	-.13	-.16	-.21

# JCM: Untersuchte Tätigkeitsfelder



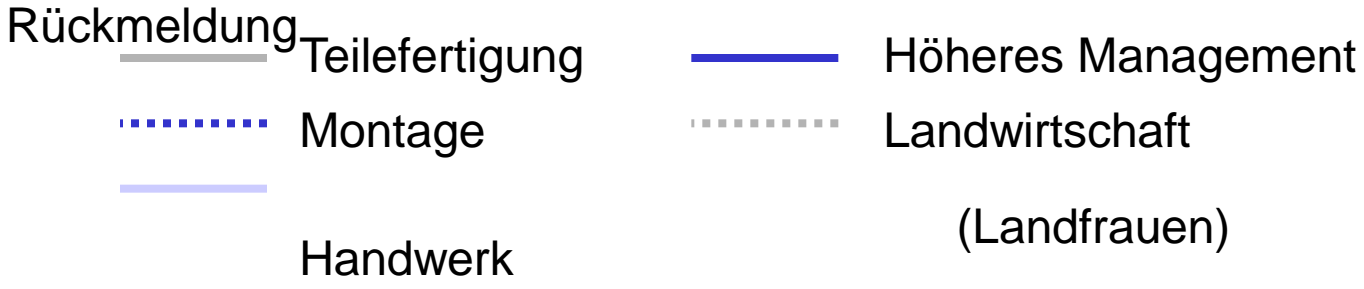
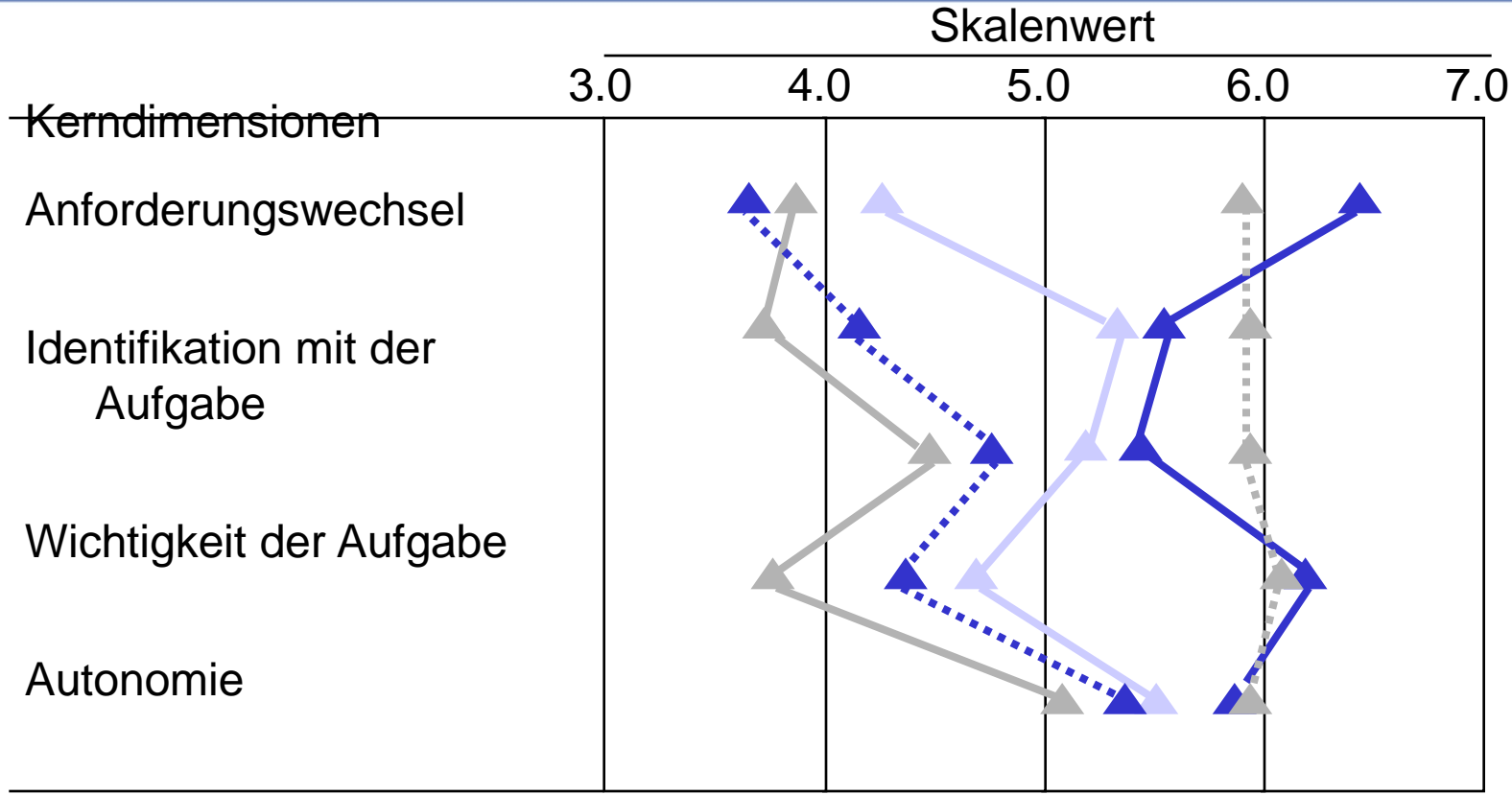
Tätigkeitsfeld	N	Alter	Geschlecht	Aufgabenart
Teilfertigung	66	39,8J.	100% w	Maschinelle Stanz- und Entgratungsarbeiten an Einzelplätzen
Montage	48	30,5J.	98% w	Montage von Schaltschützen an Einzelarbeitsplätzen
Handwerk	101	35,2J.	100% m	Dachdeckertätigkeiten im Fertighausbau
Landwirtschaft	39	29,7J.	100% w	Mitarbeit bei der Leitung eines landwirtschaftlichen Mittelbetriebes
höheres Management	42	46,7J.	100% m	Leitende Angestellenteiltätigkeit im Marketingbereich eines Grossunternehmens der Konsumgüterindustrie
Fernesehanstalt				
Techn. Aussen- und Innendienst	163	35,4J.	95,2% m	Ton- und Bildtechnik, Beleuchtungstechnik, Starkstromtechnik
Verwaltung	97	38,6J.	46,5% w	Sachbearbeitertätigkeit, Bürotätigkeit
Redaktion	26	44,9J.	34,5% w	Redaktions- und Produktionsplanungstätigkeiten
Film	58	41,3J.	22,1% w	Aufnahmeleitung, Regie, Kameraführung
	640			

# JCM: Reliabilities

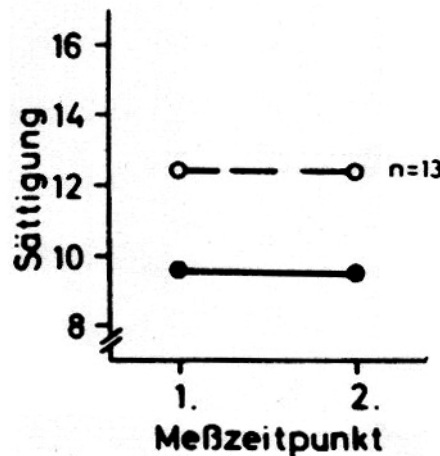
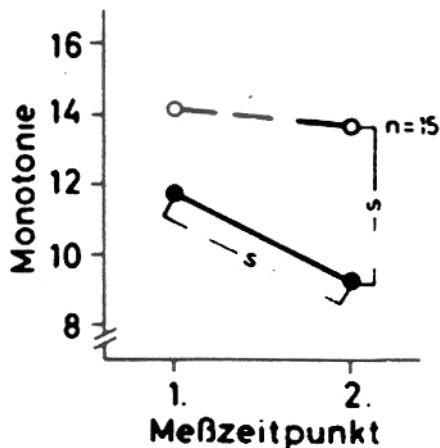
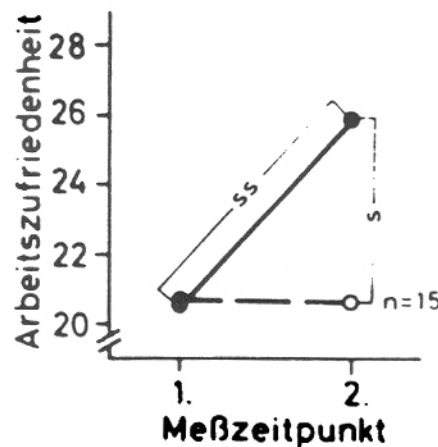
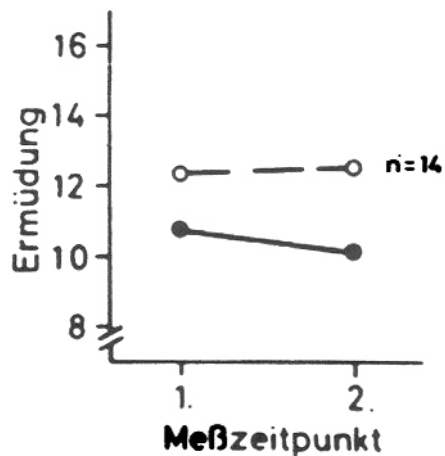


	JDS scale	n of items	Internal consistency reliability	Median offdiagonal correlation
Job dimensions	Skill variety	3	.71	.19
	Task identity	3	.59	.12
	Task significance	3	.66	.14
	Autonomy	3	.66	.19
	Feedback from the Job itself	3	.71	.19
	Feedback from agents	3	.78	.15
	Dealing with others	3	.59	.15
Psycholo- gical stats	Experienced meaningfulness of the work	4	.74	.26
	Experienced responsibility for the work	6	.72	.23
	Knowledge of results	4	.76	.17
Affective responses to the job	General satisfaction	5	.76	.25
	Internal work motivation	6	.76	.25
	Specific satisfactions			
	Job security	2	-	-
	Pay	2	-	-
	Social	3	.56	.23
	Supervisory	3	.79	.25
Growth	4	.84	.28	
Growth need strength	„Would like“ format	6	.88	-
	Job choice format	12	.71	-

# Einstufung von unterschiedlichen Arbeitssituationen auf den fünf Kerndimensionen



Arbeitszufriedenheit, Monotonie-, Ermüdungs- und Sättigungserleben in Abhängigkeit vom Messzeitpunkt getrennt nach Experimental- und Kontrollgruppe für die Untersuchung der Höherqualifizierung zur Übernahme von Einrichtungertätigkeiten





# Konsistenz und Reliabilität der JDS-Skalen

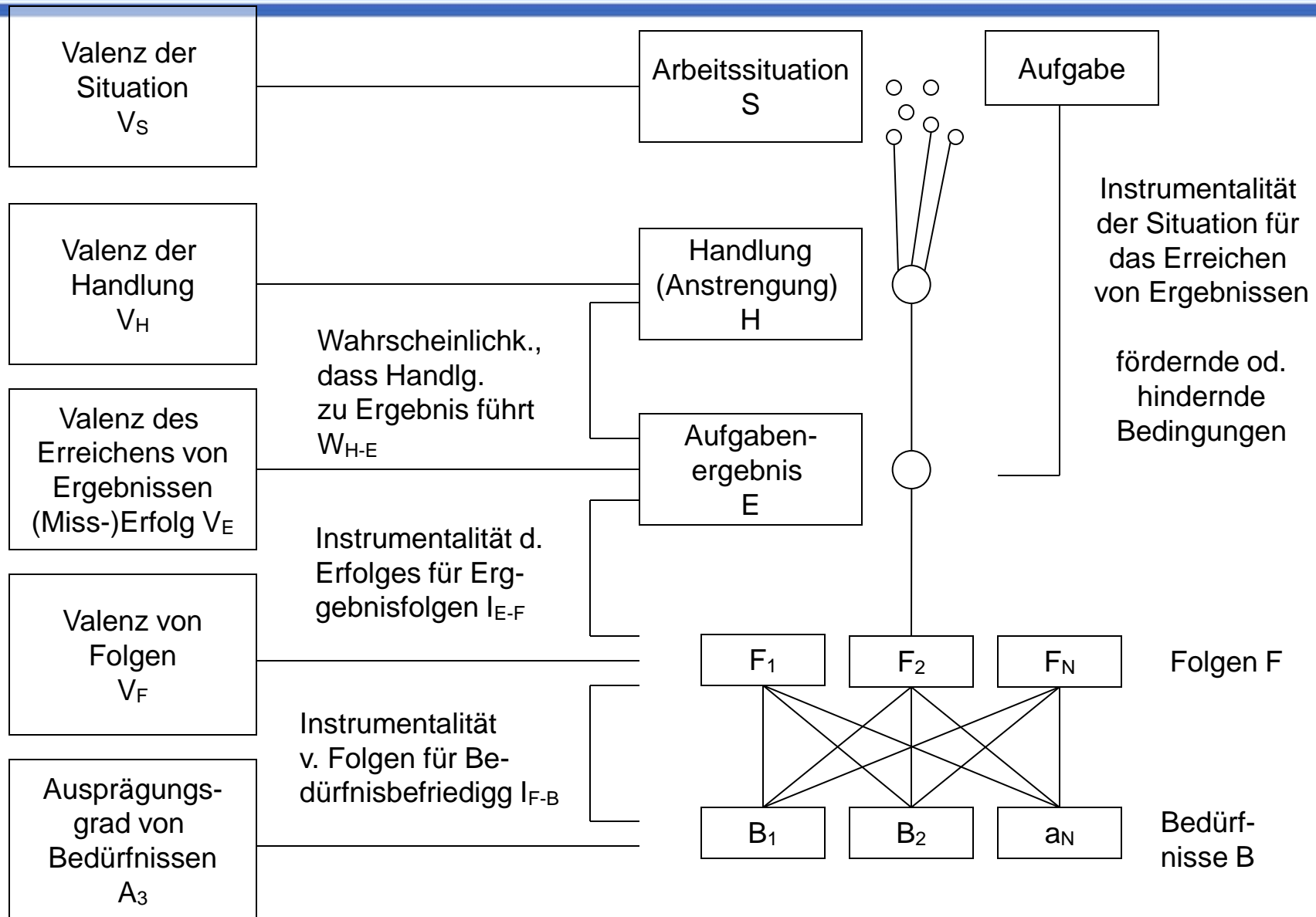
JDS-Skala	Item- Anzahl	$\alpha$ -Ko- effizient	Mittl. Item-Inter- Skalen Reliab.
<b>Kerndimensionen</b>			
Anforderungswechsel	3	.71 (.68)	.25
Identifikation mit der Aufgabe	3	.59 (.61)	.21
Wichtigkeit der Aufgabe	3	.62 (.58)	.22
Autonomie	3	.74 (.64)	.30
Rückmeldung	3	.68 (.68)	.23
<b>Kritische psychologische Erlebniszustände</b>			
Erlebte Bedeutsamkeit	4	.59 (.71)	.17
Erlebte Verantwortlichkeit	6	.53 (.67)	.16
Wissen um die Ereignisse	4	.52 (.71)	.15
<b>Kriteriumsvariablen</b>			
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	5	.73 (.77)	.19
Intrinsische Arbeitsmotivation	6	.59 (.69)	.11
Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten	4	.82 (.84)	.21
<b>Moderatorvariablen</b>			
Entfaltungsbedürfnis	6	.91 (.87)	
Zufriedenheit mit Bezahlung	2	.70 (.86)	.18
Zufriedenheit mit Arbeitsplatzsicherheit	2	.60 (.73)	.16
Zufriedenheit mit sozialem Klima	3	.53 (.64)	.14
Zufriedenheit mit Vorgesetztenverhalten	3	.84 (.84)	.18

- **Meine Arbeit verlangt von mir eine Vielzahl von komplexen und anspruchsvollen Fähigkeiten.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit verlangt von mir ein hohes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Menschen.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit ist so gestaltet, daß ich nicht die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende zu bearbeiten.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Die Durchführung meiner Arbeitstätigkeiten gibt mir viele Möglichkeiten festzustellen, wie gut ich arbeite.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit ist einfach und wiederholt sich ständig.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit kann von einer Person alleine und ohne Abstimmung mit anderen gemacht werden.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Von meinen Vorgesetzten und Mitarbeitern erfahre ich fast nie wie gut ich meine Arbeit mache.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Viele andere Menschen können davon beeinflußt werden, wie gut ich meine Arbeit mache.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative oder persönliches Urteil bei meiner Arbeit einzubringen.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Vorgesetzten lassen mich häufig wissen, wie gut ich meine Arbeit mache.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

# Handlungsphasenmodell (Heckhausen, 1977)

Motivation		Volitionsphase	
prädezisional	präaktional	aktional	Motivation postaktional
Wünschen, Abwägen, Wählen	Absicht, Intention, Zielsetzung	Handlungskontrolle Ausführungskontrolle	Erklären, Bewerten, Rückmelden
Prozesse der Ent- scheidung "Prozesstheorien"	Steuerung und Richtung, Intensität und Ausdauer des Handelns	Initiierung und Beibehaltung der Handlung Selbstregulation	Ursachenerklärung Erlebte Gerechtig-keit
Erwartungs-mal-wert- Theorien Risikowahl Atkinson, 1957	Zielsetzungstheorie Spezifität, Schwere, Zielbindung Locke & Latham 1990	Handlungs- /Lageorientierung Kuhl, 1987	Kausalattribution Heider, 1958 Weiner, 1982
VIE-Modell Valenz, Instrumenta-lität, Erwartung Vroom, 1964		Selbstbeobachtung, - bewertung, -reaktion, Kanfer & Kanfer 1991	Verfahren/Vertei- lungsgerechtigkeit

# Heckhausen- Vroom VIE Theorie



## Handlungs- vs. Ausführungskontrolle (z.B. Hacker, Volpert)

Wie kommt es zu einer Initiierung von Handlungen?

Wie werden Prozesse beibehalten?

## Handlungs- vs. Lageorientierung als Trait

Selbstregulation (Bandura, Kuhl) durch:

Selbstbeobachtung, Selbstbewertung, Selbstreaktion

Kausalattributionen (Weinert)

External, internal, stabil, variabel

Gerechtigkeit der Konsequenzen

Verfahren, Verteilung, Gehalt, Anerkennung, Leistungserleben



Aufmerksamkeitskontrolle

Enkodierkontrolle

Emotionskontrolle

Motivationskontrolle

Umweltkontrolle

Sparsame Informationsverarbeitung

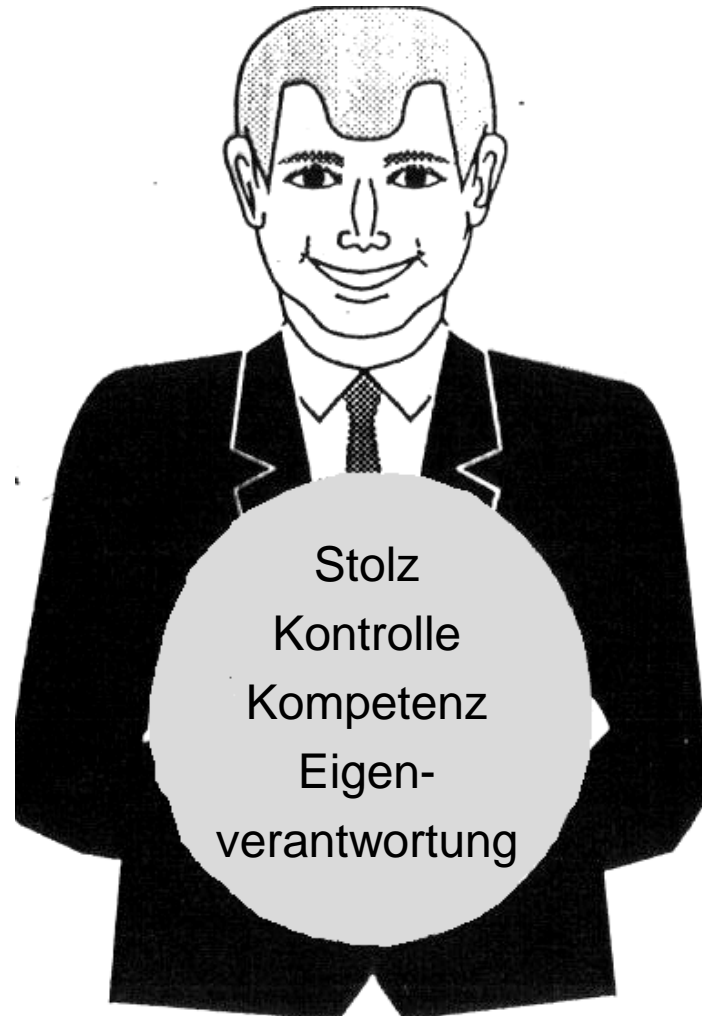
Misserfolgsbewältigung

# Hohe Ziele führen zu hoher Motivation

## Intrinsische Motivation

Alle Tätigkeiten, die in sich als positiv empfunden werden.

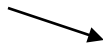
Lob



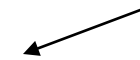
## Extrinsische Motivation

Alle Tätigkeiten, die aufgrund eines äusseren Anreizes ausgeführt werden.

Noten



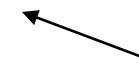
Geld



Applaus



Tadel



# Prinzipien der Zielsetzungstheorie

**ZIELE - KONTROLLE - RÜCKMELDUNG**



# Leistungssteigerung durch Zielsetzung (Locke & Latham, 1990)

Schwierige und herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen

Herausfordernde und präzise Ziele führen zu besseren Leistungen als vage Ziele

Zielsetzung	Moderatoren	Wirkmechanismen	Leistung
		Handlungsrichtung	
Inhalt	Selbstwirksamkeit	Handlungsintensität	
Intensität	Rückmeldung	Handlungsausdauer	
	Aufgabenkomplexität	Aufgabenspezifische Strategien	

Locke & Latham (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.

Wähle ich ein Ziel, das der Andere akzeptiert, wird er das gewünschte Verhalten zeigen!

Wähle ich ein Ziel, das dem Anderen egal oder zuwider ist, wird er das gewünschte Verhalten vermeiden!

Erhöhe ich den Bestrafungsdruck, wird er Verhalten zeigen, dass die Bestrafung vermeidet, unabhängig von eigentlich gewünschtem Verhalten

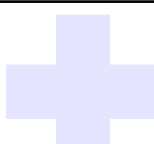
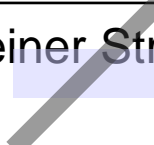
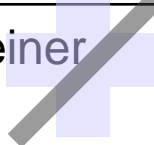
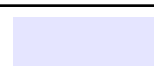
Jeder Mensch erhöht das Verhalten, von dem er glaubt, dass er dafür er dafür belohnt wird!

Jeder Mensch verringert das Verhalten, von dem er glaubt, dass er dafür bestraft wird!

**Wichtigster Grundsatz der Motivierung:**

**Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!**

# Belohnung und Bestrafung sind die Motivatoren (Anreize) der klassischen hierarchischen Führung

Motivationsziel	Motivator	Maßnahme
Förderung der Vorteile von Teamverhalten	Belohnung 	Lob oder Prämie für teamförderliches Verhalten
Verringerung der Nachteile des gewünschten Teamverhaltens	<del>Beendigung einer Strafe</del> 	Individuelles Lob Verantwortungsdelegation
Verringerung der Vorteile von teamfeindlichen Verhalten	<del>Beendigung einer Belohnung</del> 	Beurteilung von Teamleistung abhängig machen
Förderung der Nachteile teamfeindlichen Verhaltens	Bestrafung 	Tadel, Geldverlust oder Verantwortungsverlust

**Klassische Motivationsansätze greifen auf externe Anreize zurück.**

# Klassisch-hierarchische Ansätze zur Motivationssteigerung

<b>Anreiz (Motivator)</b>	<b>Ziel der Motivations- Maßnahme</b>	<b>Maßnahme (Beispiel)</b>
<b>Belohnung</b>	<b>Förderung der Vorteile sicherheitsgerechten Verhaltens</b>	<b>Lob oder Prämie für weniger Unfälle</b>
<b>Wegnahme von Bestrafung</b>	<b>Verringerung der Nachteile sicherheits- gerechten Verhaltens</b>	<b>bequeme PSA, ergonomische Arbeitsgestaltung</b>
<b>Wegnahme von Bestrafung</b>	<b>Verringerung der Vor- teile sicherheitswidri- gen Verhaltens</b>	<b>Verhinderung von „Abkürzungen“</b>
<b>Bestrafung</b>	<b>Förderung der Nach- teile sicherheitswidri- gen Verhaltens</b>	<b>Tadel oder Geldverlust, Stellenverlust nach Unfällen</b>

# Maßnahmen der Arbeitsanreicherung (job enrichment)

- Direkte Rückmeldung  
(über Vorgesetzte, in der Arbeit, am Computer, z.B. über Fehler)
- Kundenbeziehung  
Die Arbeit wird für einen Kunden innerhalb oder außerhalb der Organisation durchgeführt z.B. Montagearbeiter sind Kunden eines Zulieferers)
- Lernmöglichkeiten in der Arbeit
- Arbeitszeiteinteilung während der Arbeit
- Einbringen von Spezialwissen
- Kontrolle über Ressourcen  
z.B. über einen Geldbetrag
- Direkte Kommunikation mit Autoritäten  
z.B. Vorgesetzten außerhalb der Arbeitsgruppe
- Persönliche Verantwortung  
u.a. für Qualität, Sicherheit

## Arbeitszufriedenheit

Commitment zur Arbeit, Gewerkschaft, Aufgabe

Loyalität

Instrumentalität

Handlungsbereitschaft

Identifikation

Arbeitswerte und Arbeitsethik

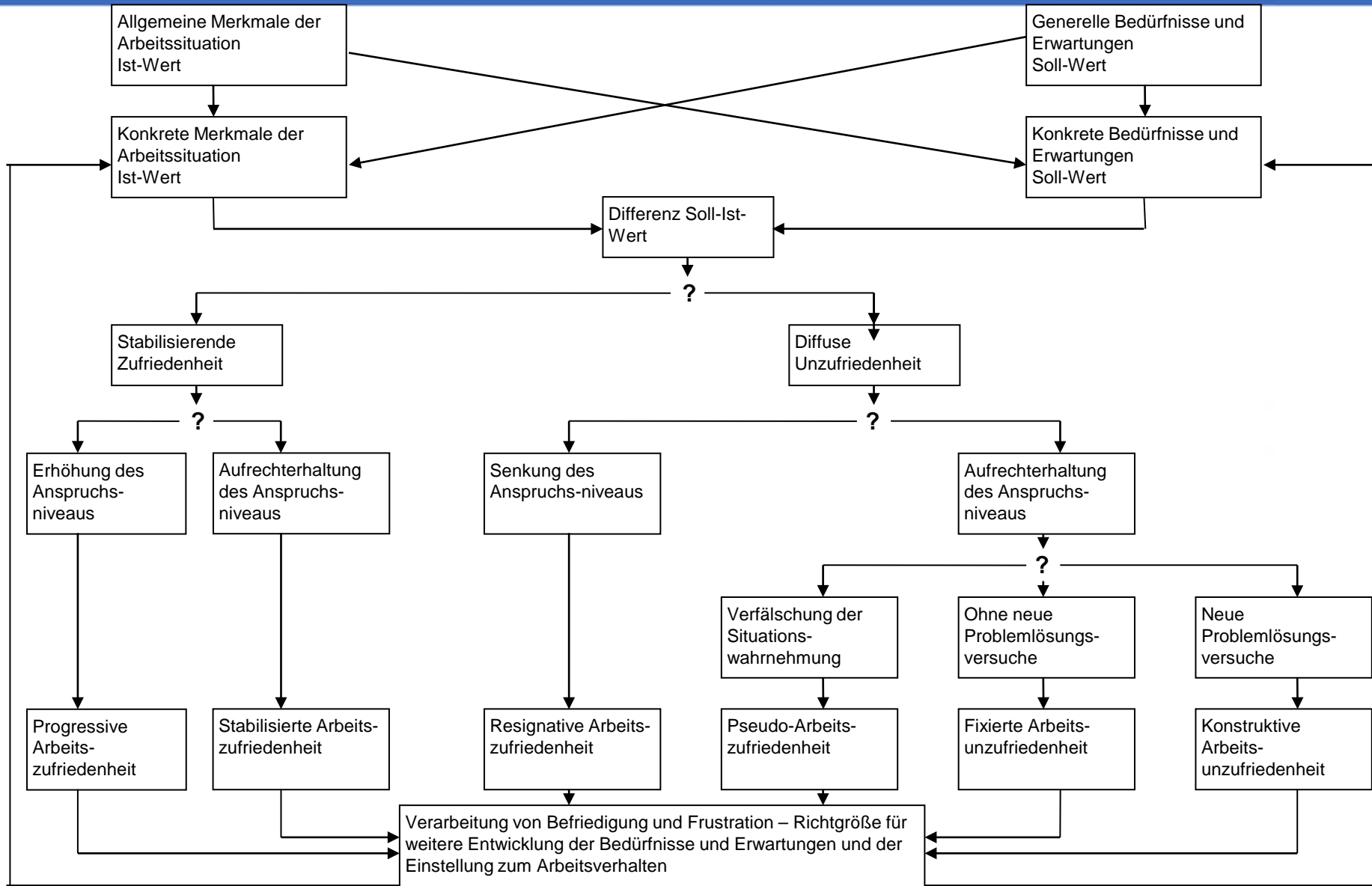
Protestant Work Ethic

Work Centrality

1. Operationale Definitionen  
Arbeitszufriedenheit ist das, was der Fragebogen mißt
2. Affektive Bewertungsreaktion  
Gefühl von Friede, Ruhe, Ausgeglichenheit
3. Bedürfnisbefriedigung  
Befriedigung von einem Bedürfnis  
(extrinsische Motivation) oder  
  
Befriedigung durch ein Merkmal der Arbeit  
(intrinsische Motivation)
4. Aufgehobene Soll-Ist-Differenz  
Anpassung von Ansprüchen und Realität
5. Einstellung zur Arbeit  
Affektiv, kognitiv, konative Meinung und  
Einschätzung der Arbeit



# Genese verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit (nach Astrid Bruggemann, 1975)





Absentismus	$r = -0.09$
Fluktuation	$r = -0.20$ bis $-0.40$
Leistung	$r = -0.14$ bis $0.30$
organizational citizenship behavior	$r = 0.31$ bis $0.54$
feindlich, defensive Handlungen	$r = -0.28$ bis $-0.51$

Beschreiben Sie das Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann, unterscheiden Sie zwischen Pseudo- und resignativer Zufriedenheit und geben Sie jeweils Beispiele aus dem Arbeitsleben

Wie bauen Maslow, Herzberg und Hackman und Oldham aufeinander auf. Beziehen Sie eines der Modelle auf die Arbeit im Finanzamt.

Beschreiben Sie das JCM, welche Rolle Feedback und Autonomie darin spielen und mit welchen PE und OE Maßnahmen diese gefördert werden können.