

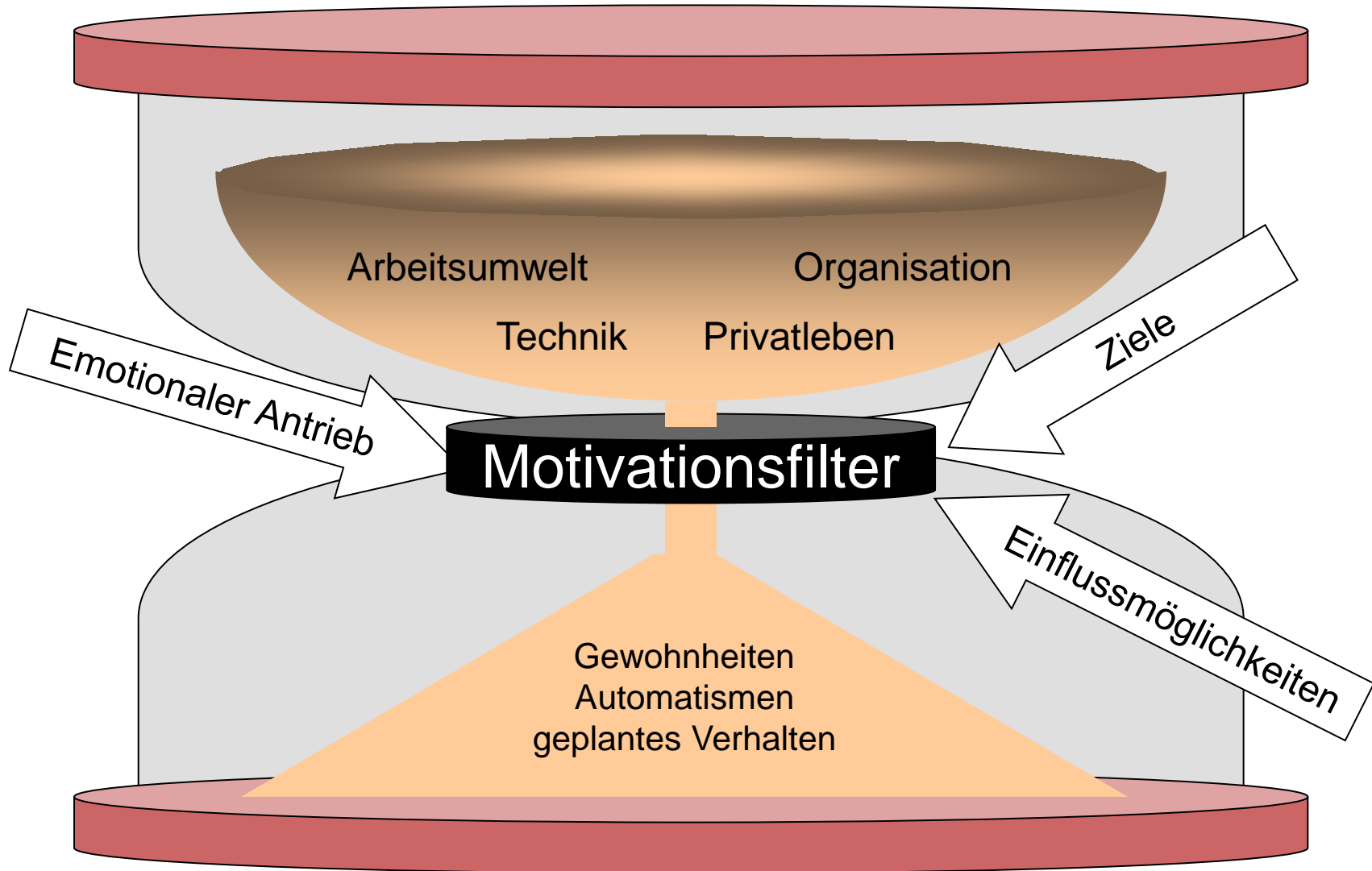


Motivation & Arbeitszufriedenheit

Vorlesung ABO-Psychologie

Gudrun Gericke 11.12.2013

Motivation – was uns wozu, wie stark, wie ausdauernd bewegt



Was ist Motivation

- movere = „bewegen“

Was bewegt uns *Richtung*



Entscheidung für ein von
zwei Stellenangebot

Wie stark *Intensität*



sich mit vollen Eifer
in Aufgabe stürzen
vs. lustlos arbeiten

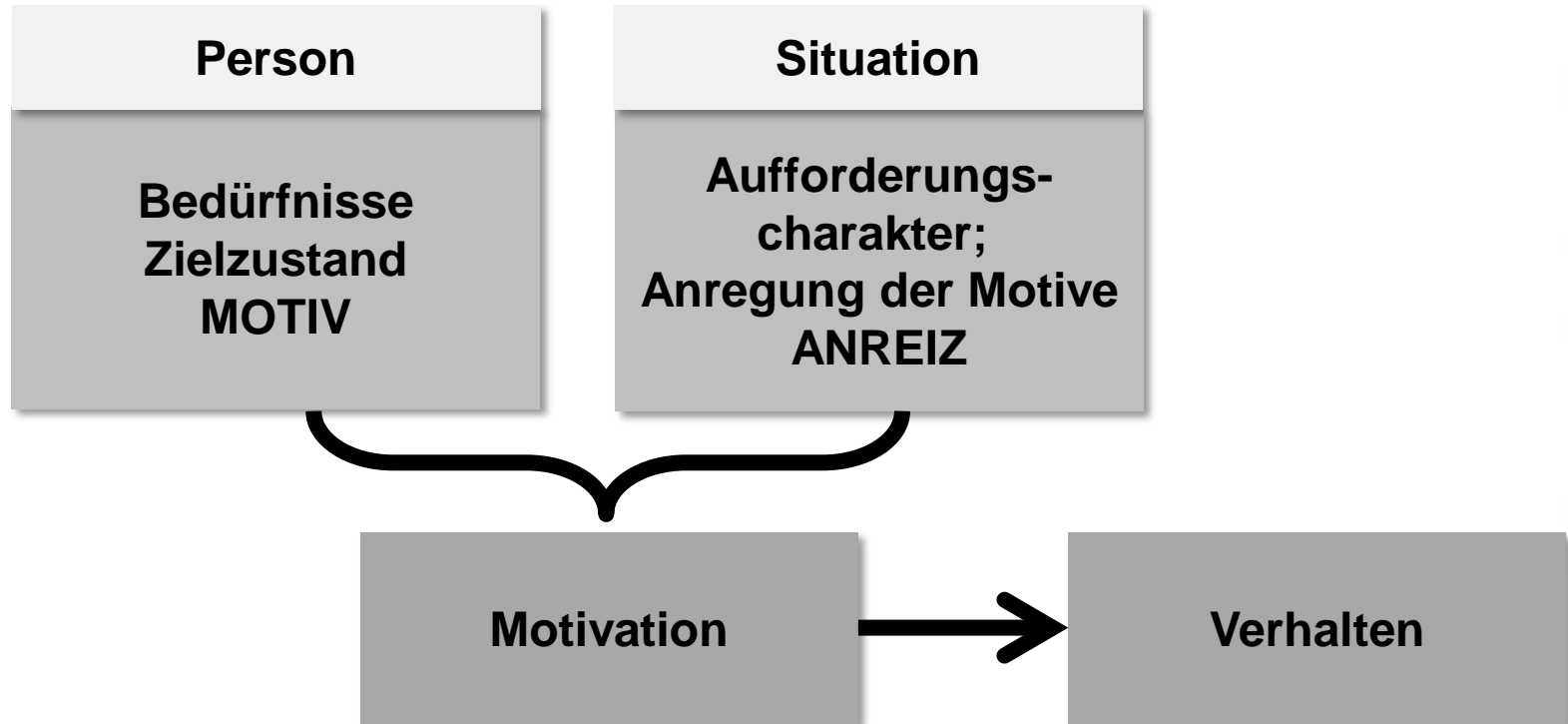
Wie lange *Ausdauer*



bei Schwierigkeiten
resignieren vs. sich
nicht vom Weg
abbringen lassen

Motiv: individuelle Disposition zur Wertung von Situationsmerkmalen

Was ist Motivation



Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren

Motivation



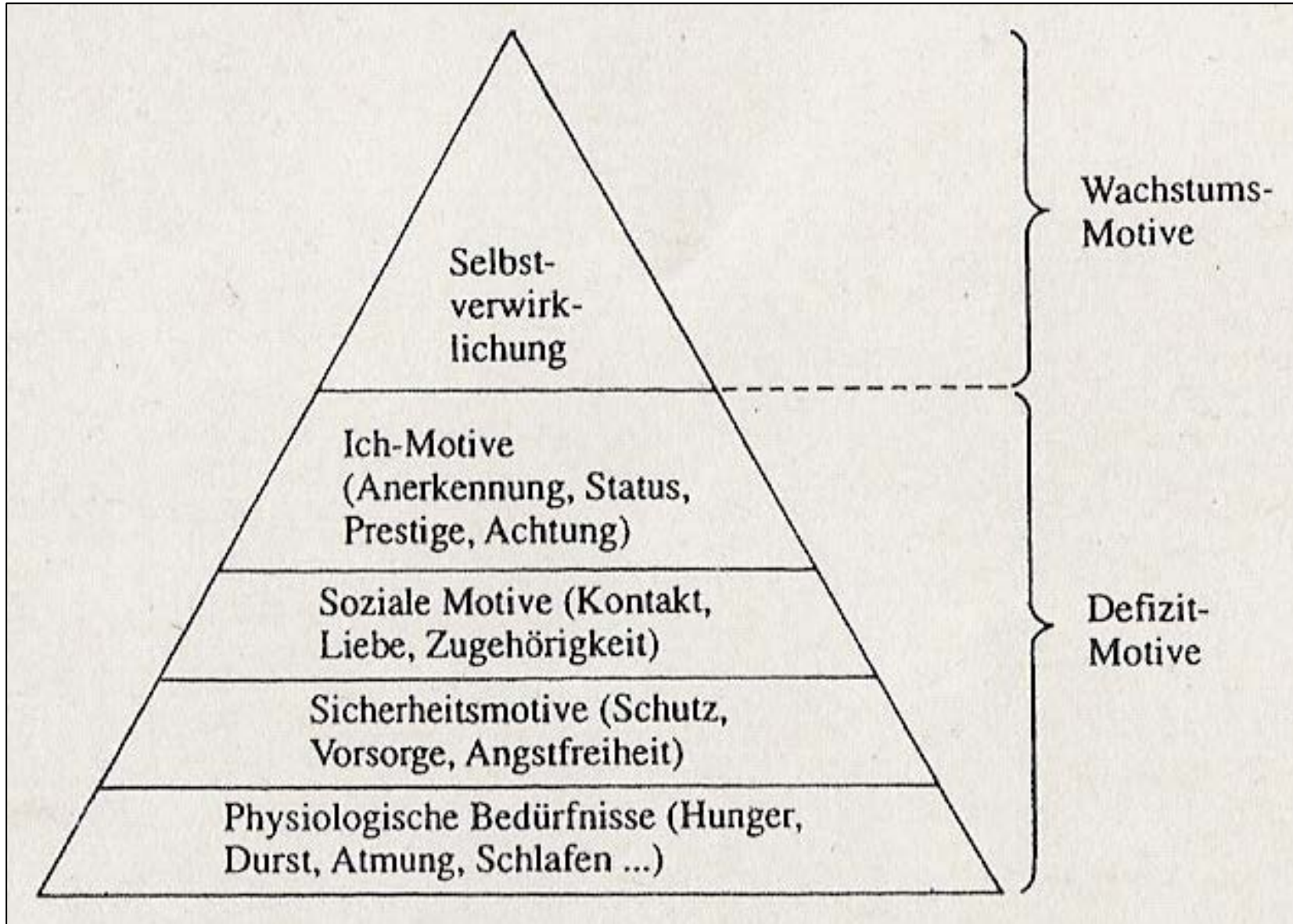
Motivation ist ein Prozess,
der sich in einem Menschen abspielt.

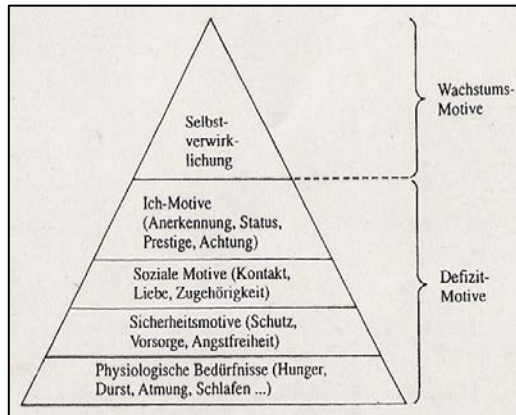
- Motivation ist das Resultat von Bewertungen, Erwartungen, Wahrnehmungen, Vorlieben und Bedürfnissen.
- Motivation entsteht aus der Differenz zwischen den gewünschten Zielen und der wahrgenommenen Situation.

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!

Die Hierarchie der Bedürfnisse (Maslow)





Selbstverwirklichung

- Ausdruck psychologischer Gesundheit, menschliches Verlangen nach Selbsterfüllung
- Nicht homöostatisch (kein Zustand des Gleichgewichts)
- Angeborene Neigung
- Ständig weiter drängender Prozess
- Wunsch, alles zu werden zu was man fähig ist

Defizitmotive

- Homöostaseprinzip => bei Mangelzuständen oder Störungen aktiviert
- Befriedigung der Mangelmotive verhindert Krankheit, führt aber nicht zum Zustand der psychologischen Gesundheit

Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

AUZ

neutral

AZ

Hygienefaktoren (extrinsisch)

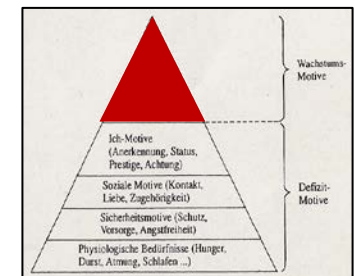
Motivatoren (intrinsisch)

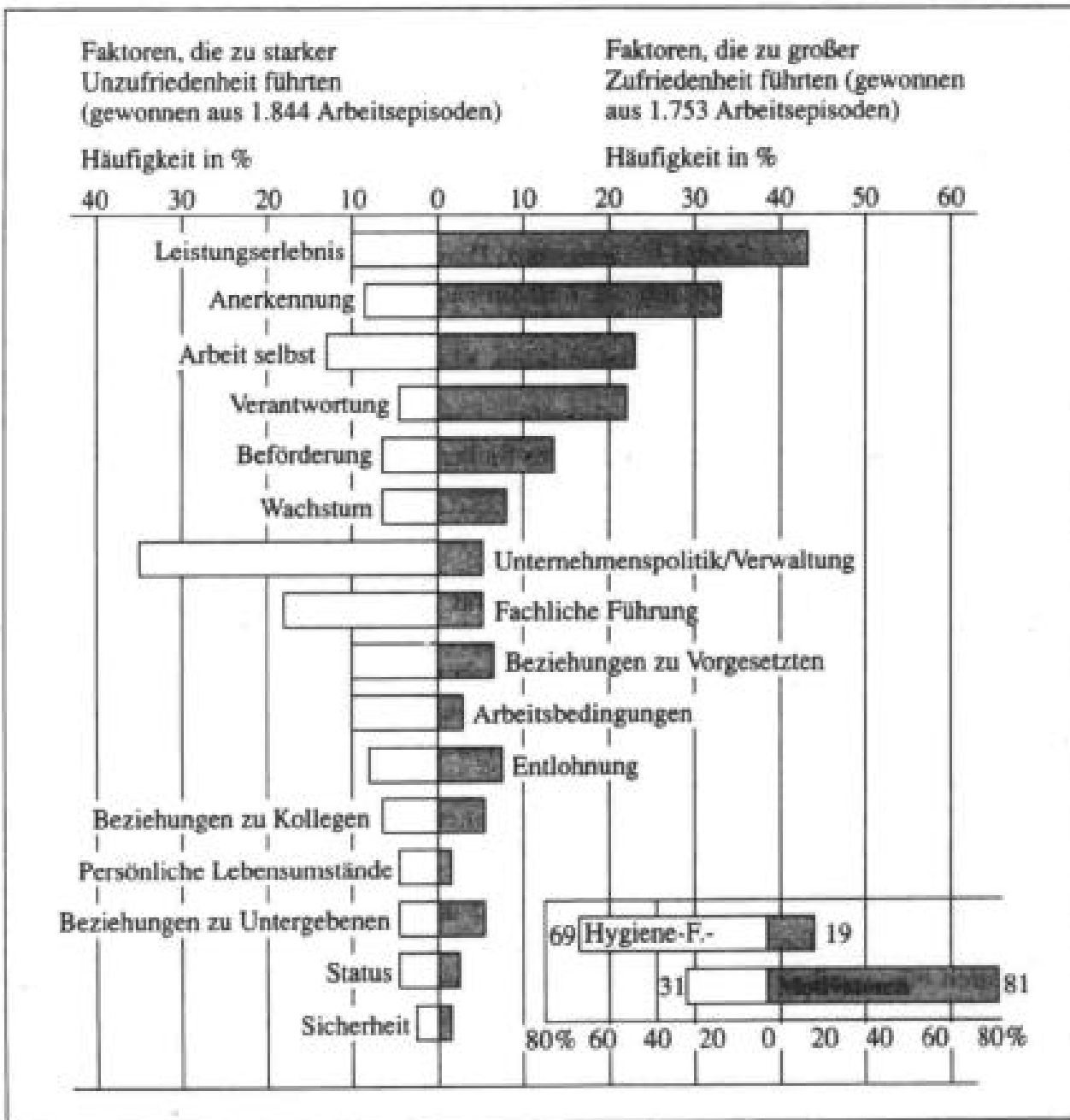
unabhängige Zustände!

Bezahlung
AP-Sicherheit
Arbeitsbedingungen
Status
Organisationale Regeln und Prozesse
Führung

Bezieht sich auf Arbeit selbst
=> Die Arbeitstätigkeit selbst
Leistung
Anerkennung
Verantwortung
Persönliches Wachsen durch Tätigkeit

=> MA von Zustand des „Suchens nach Hygiene“
in den Zustand des „Suchens nach Motivation“
versetzen, durch Job Enrichment





Gezielte Beeinflussung durch:

- Leistungserlebnisse ermöglichen
- Leistungen und positives Verhalten ausdrücklich anerkennen
- Qualifizierung und für persönliches Wachstum sorgen
- Den Arbeitsinhalt ansprechend und motivierend gestalten



- ▶ Direkte Rückmeldung
(über Vorgesetzte, in der Arbeit, am Computer, z.B. über Fehler)
- ▶ Kundenbeziehung
Die Arbeit wird für einen speziellen 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

- Methodisch
 - CIT: Attributionstendenzen und Recency- Effekt
 - Validitätsprüfung unzureichend (nur Ingenieure und Buchhalter)
- Inhaltlich
 - Übersimplifizierung (z.B. AUZU mit Tätigkeit?)
 - Dichotomisierung teilweise nicht zutreffend (z.B. Anerkennung)
 - Ignorieren unbewusster Faktoren, die AZU und AUZU beeinflussen
 - Fehlende Erklärung für Arbeitsfaktoren
 - Ignorieren von Situationsvariablen
- **ABER:**
 - **eingängig – für Praktiker**
 - **Fokus auf Arbeitstätigkeit** (nach historischen Schwerpunkten auf Belohnung, Human Relations) und **individuelle Entwicklungsmöglichkeiten durch Arbeit**
 - **Geld als alleiniger Anreiz wirkt nicht motivierend**

Ausgewählte Determinanten der Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung (aus Ulich et al., 1975)

Lehrstuhl für
Arbeits-, Betriebs- und
Organisationspsychologie



seit 1558

MASLOWs Theorie

HERZBERG's
Theorie

aus empirischen Untersuchungen
abgeleitete Variablen

Möglichkeiten zur
Selbstverwirklichung

Arbeitstätigkeit

Anwendung von Fähigkeiten und
Fertigkeiten
Komplexität, Abwechslung

Leistung

Anforderungen an Fähigkeiten,
Lernleistungen

Entwicklungs-
möglichkeit

Verbesserung von Fähigkeiten und
Fertigkeiten
Neuerwerb von Kenntnissen
planendes Handeln

Verantwortung und
Autonomie

Kontrolle über Arbeitsmethoden, -tempo,
Handlungskompetenz

Soziale Zugehörigkeit
und soziale Aktivität

Interpersonelle
Beziehungen

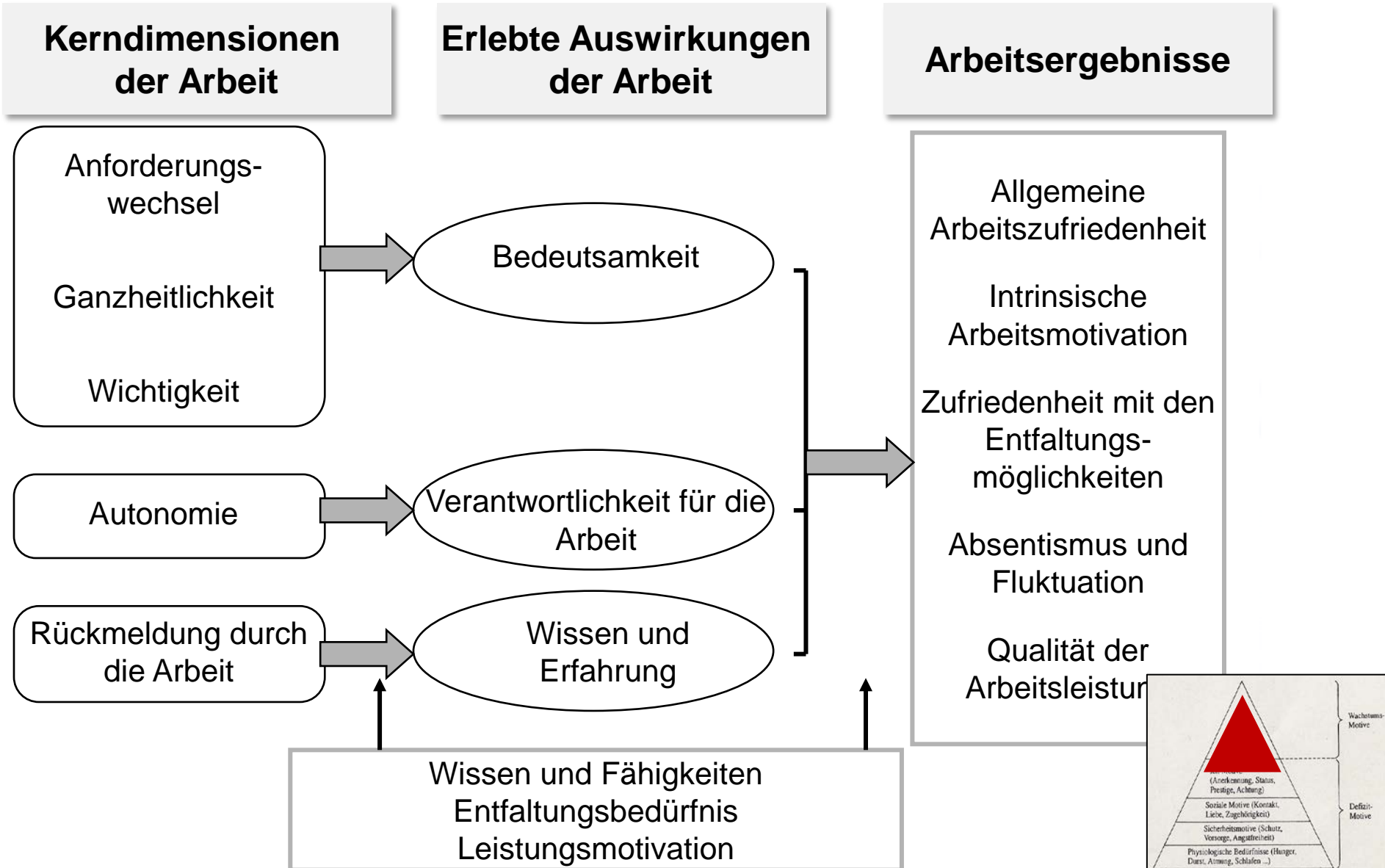
Interaktionsfrequenz mit Kollegen,
Vorgesetzten und Untergebenen
Anerkennung und Status in der Gruppe

Sicherung
physiologischer
Bedürfnisse

Arbeitsbedingungen,
Bezahlung

Arbeits- und Gesundheitsschutz
Lohn/Gehalt, Sozialleistungen

Job Characteristics Model (Hackman & Oldham)



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: 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 Angestelltenteiltätigkeit 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: Mittlere Korrelationen der Modellvariablen mit den abhängigen Variablen

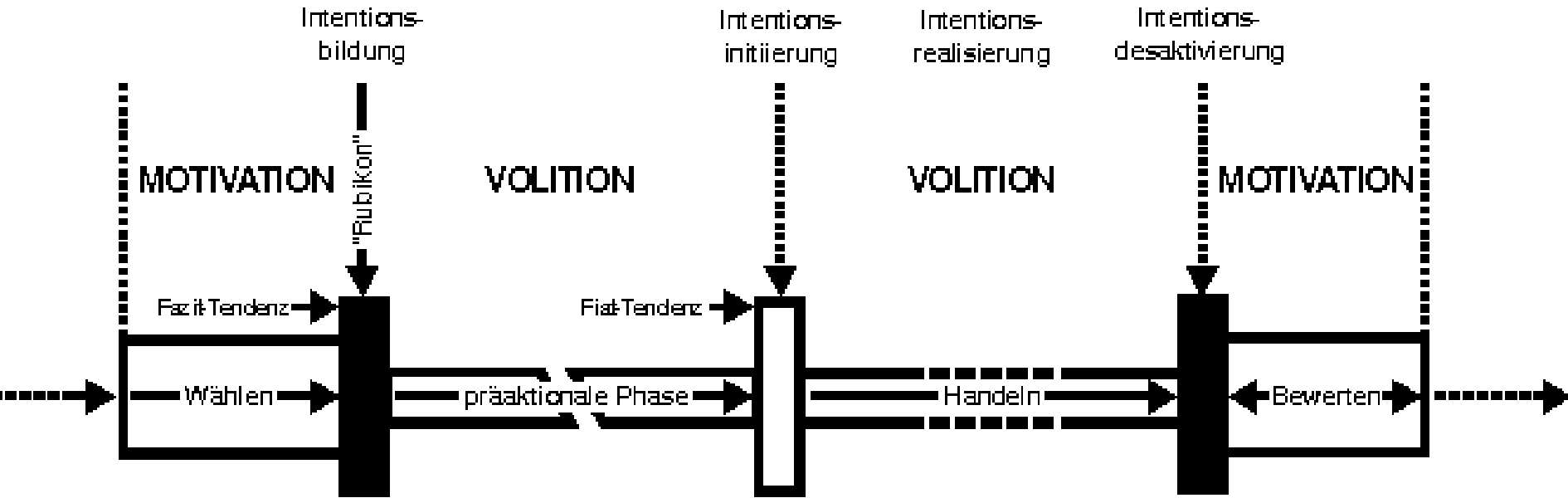
	Intrins. Motiva- tion	Arbeits- zufrieden- heit	Wachs- tum	Arb.Ef- fekt	Absentis- mus
Psychische Zustände					
Bedeutsamkeit	.64**	.64**	.64**	.13*	-.03
Verantwortung	.65**	.41**	.51**	.16**	-.16
Wissen um Ergebnisse	.23**	.33**	.33**	.10*	-.11
Kerndimensionen					
Anforderungsvielfalt	.34**	.32**	.48**	.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**

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



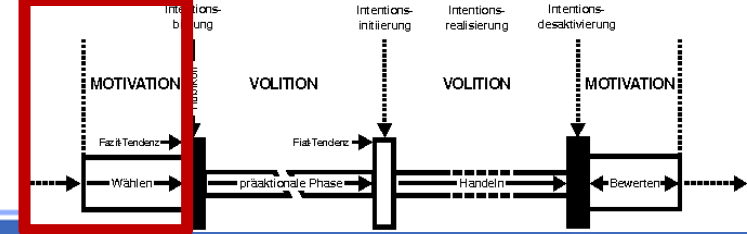
- **Meine Arbeit verlangt von mir eine Vielzahl von komplexen und anspruchsvollen Fähigkeiten.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit verlangt von mir ein hohes Maß an Zusammenarbeit mit anderen Menschen.** 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
- **Meine Arbeit ist so gestaltet, daß ich nicht die Möglichkeit 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

Heckhausen - Rubikon Modell



Motivation	Volition	Volition	Motivation
prädezisional	präaktional	aktional	postaktional
Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen	Realisation der Handlungsalternative Ausrichtung des Handelns auf konkrete Ziele	Realisation der Handlungsalternative kontrollieren und regulieren der Handlung	nach Abschluss der Handlung Bewertung des Handlungsergebnisses

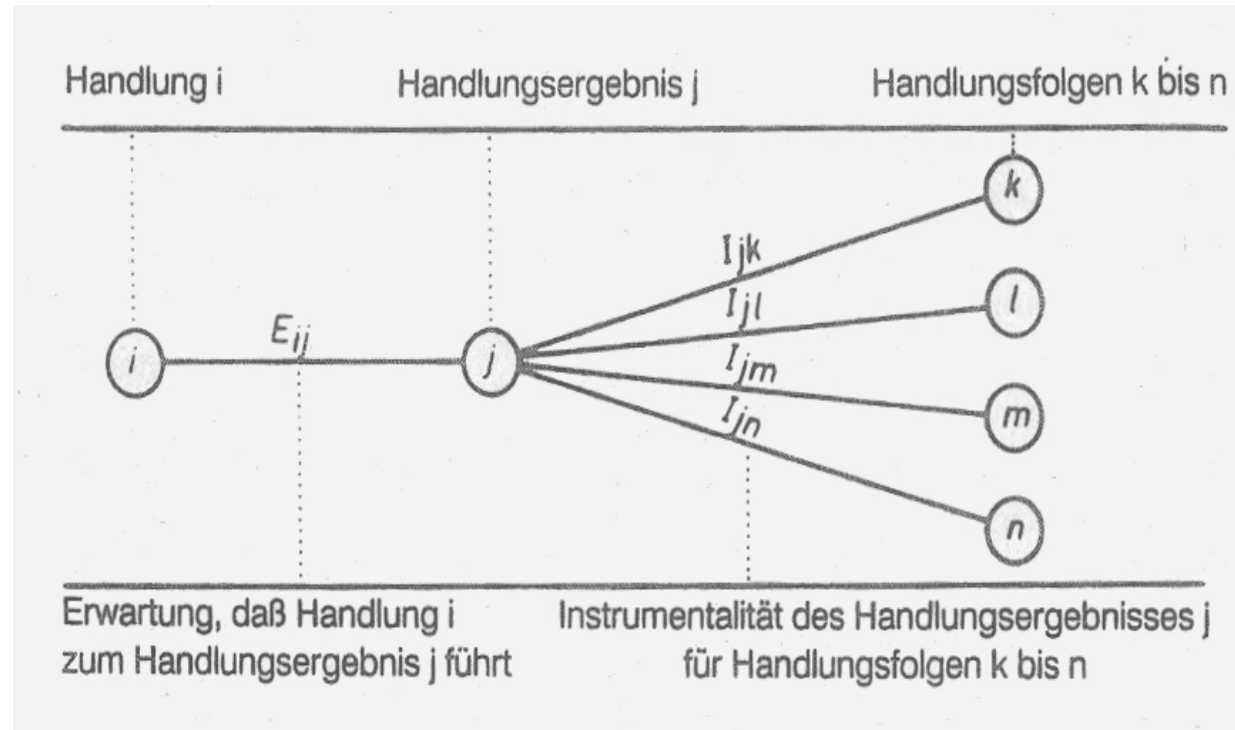
Prädezipionale Phase: VIE-Theorie (Vroom, 64)



Wünschen, Abwägen, Wählen -> Entscheidungsprozess

Entscheidung für eine Handlungsalternative basiert auf 3 Fragen

- Wie wünschenswert sind die Ergebnisse der Handlung (**Wert, Valenz**)?
- Wie wahrscheinlich sind die Ergebnisse (**Erwartung**)?
- Welche Folgen haben die Ergebnisse (**Instrumentalität**)?



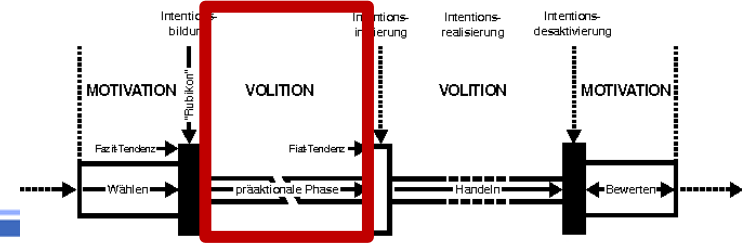
Das Resultat der ersten Phase ist die Motivationstendenz für die gewählte Alternative.
→ Die Aussagen beziehen sich auf motiviertes Verhalten nicht auf dessen Ergebnis.

VIE-Theorie:

Praktische Ableitungen für die Motivierung

- Erwartungen: „**Meint der MA, Arbeitsergebnisse erreichen zu können**“ beeinflusst durch
 - Wahrnehmung der Situation ->
 - *Worauf basiert diese Einschätzung?*
 - *Was kann MA selbst tun und wie kann VG unterstützen*
 - Selbstwert ->
 - *Verhaltensschritte in die erwünschte Richtung ausdrücklich anerkennen*
 - *Bei Fehlern konstruktive Kritik*
 - *notwendige Fähigkeiten durch Qualifikationsaufgaben und Gelegenheiten für Anwendung*
 - *Arbeitssituation so gestalten, dass erwünschtes Verhalten gefördert wird*
- Valenz: „**Wie bewertet MA die gebotenen Belohnungen**“
 - Durch intensive Gespräche und Verhaltensbeobachtungen eruierbar
 - Haben die gebotenen Belohnungen für MA einen Wert? = extrinsisch
 - Hat der MA Freude an der Arbeit? = intrinsisch – kann diese z.B. durch Enrichment ausgeweitet werden?
- Instrumentalität: „**Welchen Zusammenhang zieht MA zwischen Ergebnissen und Folgen**“
 - Bsp: wenn für MA Aufstieg hohe Valenz besitzt, MA aber glaubt, dass in Firma nur durch Beziehung Aufstieg gelingt -> Hohe Leistung ist nicht instrumentell für Aufstieg
 - Instrumentalität herstellen durch Transparenz (und vorher prüfen, ob Wahrnehmung des MA korrekt!)

Präaktionale Phase



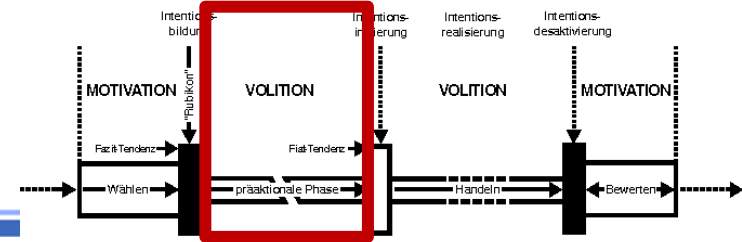
Rubikon überschritten = Verhaltensintension => Ziel: verbindlich, konkrete Handlungsplanung

Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung (Locke & Latham, 1990):

- Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
- Herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine und vage Ziele.



Präaktionale Phase



- Neben der Schwierigkeit und Exaktheit sind für die Zielsetzung und Zielerreichung drei weitere Komponenten wichtig:
 - Akzeptanz: Die Ziele müssen von den Mitarbeitern als deren eigene betrachtet werden. Dies kann im Allgemeinen dadurch erreicht werden, dass die Mitarbeiter an der Zielbildung beteiligt werden.
 - Commitment: Die Mitarbeiter müssen den Willen haben, die gesteckten Ziele auch zu verwirklichen. Auch hier gilt, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielbildung im Allgemeinen zu einem höheren Commitment führt.
 - Feedback: Rechtzeitiges Feedback (positiv oder negativ) über die Fortschritte im Hinblick auf die Ziele ist unbedingt notwendig.

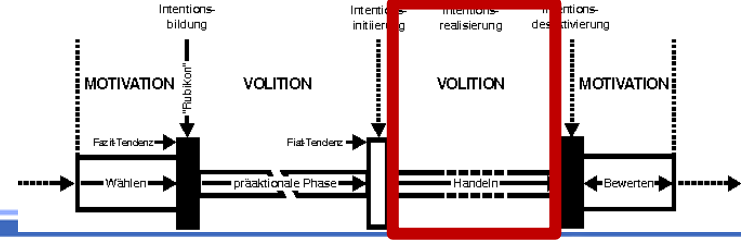
Zielsetzungs-Theorie:

Praktische Ableitungen für die Motivierung

- **Zielbindung:** Verpflichtungsgefühl dem Ziel ggü., z.B. durch Partizipation (Mitentscheiden bei Zielfindung) oder Autorität
- **Selbstwirksamkeit:** Aufgabenspezifisches Selbstvertrauen, z.B. Qualifizierung
- **Rückmeldung:** über Zielfortschritt ...
 - positiv (Ziel wird erreicht) => Leistungsverhalten wird beibehalten
 - negativ (Ziel wird so nicht erreicht) => Leistungsverhalten wird nur beibehalten, wenn eigene Unzufriedenheit und hohe Selbstwirksamkeit
- **Hohe Komplexität:** Leistung hängt von Plänen und Vorgehensstrategien ab („Klarheit der Zwischenzielfindung“, Zielvereinbarung über Ziele - Metaebene)

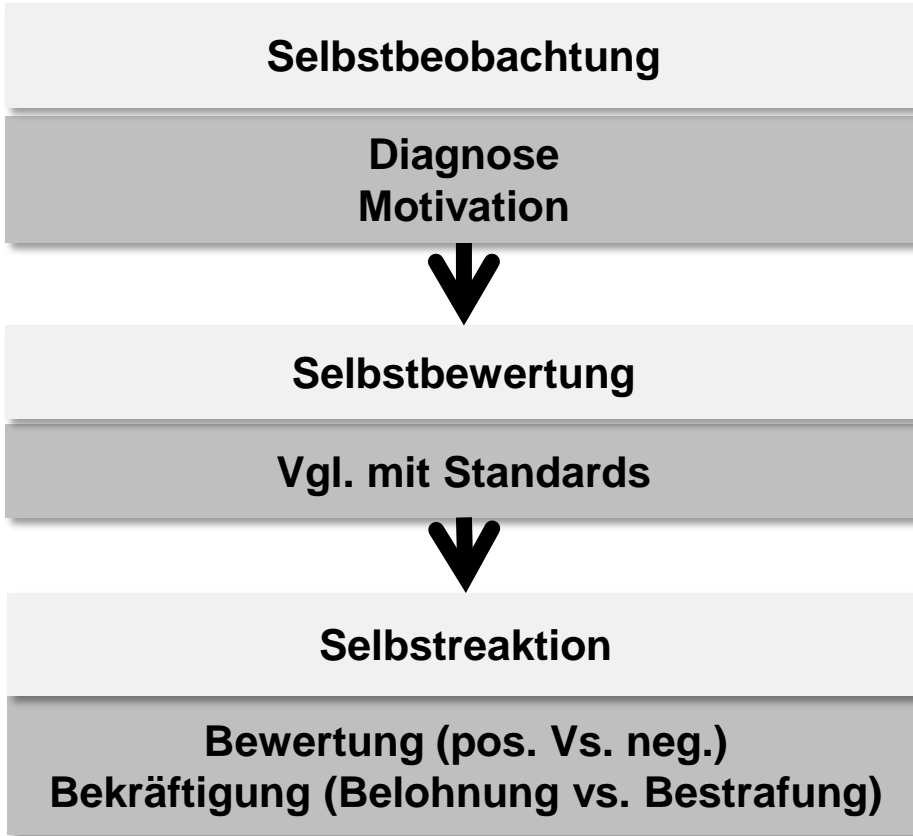
=> Realistische Ziele und „gute“ Rückmeldung (regelmäßig, konstruktiv, selbstwirksamkeitsstärkend, informell, personenspezifisch)

Aktionale Phase: Bandura



Handlungsausführung und –kontrolle – „Dranbleiben“

Selbstmotivation, Selbstdisziplin, Selbstregulation (Bandura, 91)

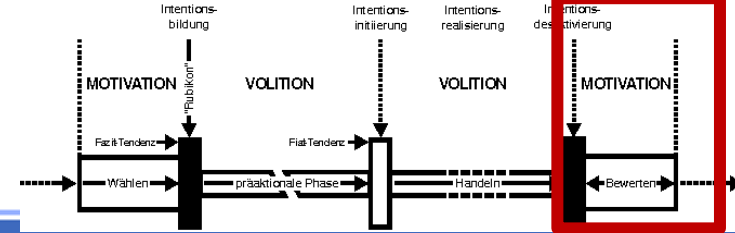


Informationen über die eigene Person
(Gedanken, Gefühle und
Verhaltensweisen) sowie Situation
Selbstmotivation = Anpassung der Ziele

persönliche Normen
sozialisierte Standards
vereinbarte Ziele

Selbstbewertende affektive &
kognitive Reaktion
Bsp.: „Kaffeepause“

Postaktionale Phase: Gerechtigkeit



Erklären, Bewerten, Rückmelden, Zufriedenheit

Verteilungsgerechtigkeit

Eigener Einsatz

Zeit, Arbeitskraft, Intelligenz

>

Einsatz einer Vergleichsperson

Zeit, Arbeitskraft, Intelligenz

oder

Eigener Ertrag

Bezahlung, interessante Arbeit,
Sozialleistung, Status

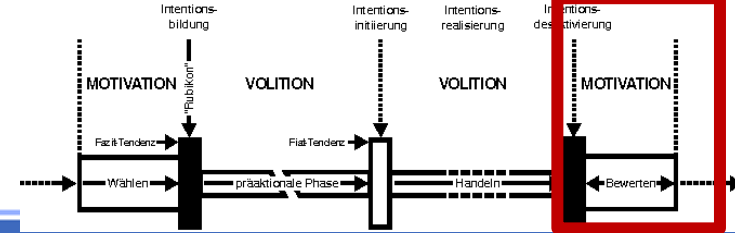
<

Ertrag einer Vergleichsperson

Bezahlung, interessante Arbeit,
Sozialleistung, Status

- => Spannung drängen nach Lösung durch
 - Veränderung der Ergebnisse (z.B. mehr Gehalt verhandeln)
 - Veränderung der Einsätze (z.B. „Dienst nach Vorschrift“)
 - Wahl der Vergleichsperson (z.B: mit Vorgesetzten, Gleichgesetzten, Untergebenen vergl.)
 - Verlassen des Feldes (Kündigung)

Postaktionale Phase: Gerechtigkeit

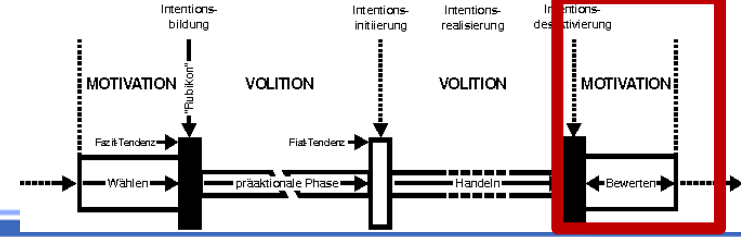


Erklären, Bewerten, Rückmelden, Zufriedenheit

Verfahrensgerechtigkeit - Fairness

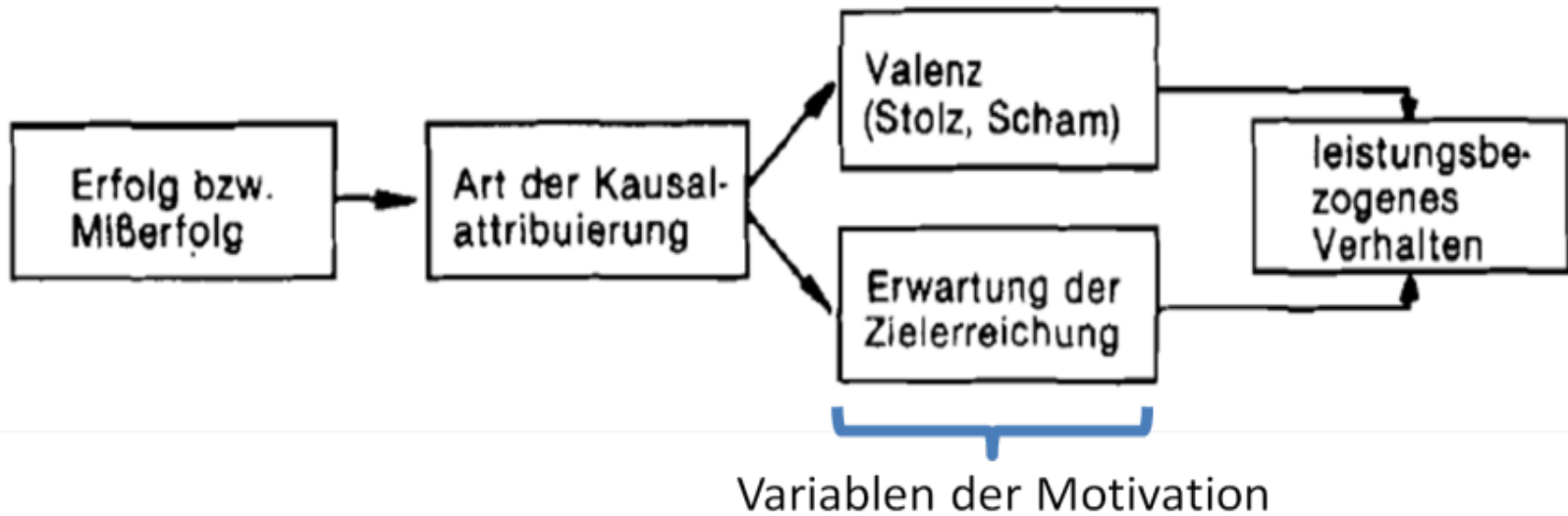
- Konsistenz: über Personen und Situationen
- Unvoreingenommenheit (des Verteilenden)
- Genauigkeit: alle Infos berücksichtigen
- Korrekturmöglichkeit („Einspruchsrecht“)
- Repräsentativität: Interessen aller Beteiligten berücksichtigen
- Ethische Rechtfertigung: kein Widerspruch zu allgemeinen moralischen Standards

Postaktionale Phase: Kausalattribution

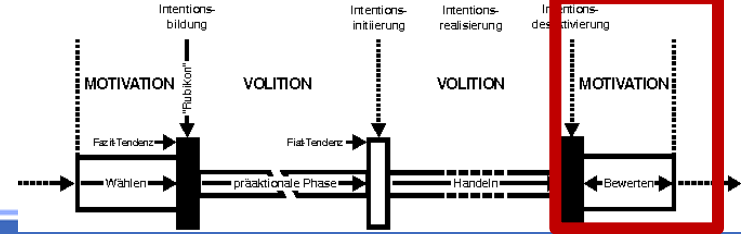


Erklären, Bewerten, Rückmelden, Zufriedenheit

Zentral für künftige Motivationsprozesse ist Ursachenerklärung bei der Bewertung der Handlungsergebnisse
(Kausalattribution, Weiner, 1994)



Postaktionale Phase: Kausalattribution



Kontrollierbar

Wahrgenommene Stabilität

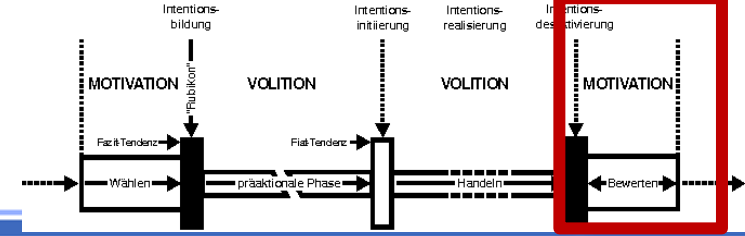
		Stabil	Instabil
Lokation	Internal	Wissen	Anstrengung
	External	(Arbeits-)umgebung	Aufgabenschwierigkeit

Unkontrollierbar

Wahrgenommene Stabilität

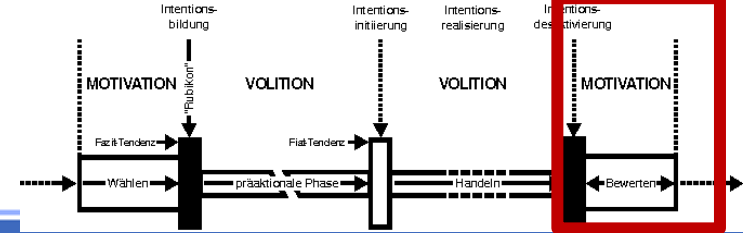
		Stabil	Instabil
Lokation	Internal	Begabung	Krankheit
	External	Wirtschaftliche Lage	Zufall

Postaktionale Phase: Kausalattribution



- **Erfolgszuversichtliche:**
 - bevorzugen mittelschwere Aufgaben
 - erkennen ZH zw. eigener Anstrengungen und resultierenden Ergebnissen
 - führen Erfolg auf Anstrengung zurück
 - führen Misserfolg auf mangelnde Anstrengung und Pech zurück
- **Misserfolgsvermeidende:**
 - wählen extrem leichte bzw. schwere Aufgaben
 - führen Erfolg auf Glück zurück
 - führen Misserfolg auf mangelnde eigene Fähigkeit und Begabung zurück

Postaktionale Phase: Praktische Ableitungen für die Motivierung



Gerechtigkeit

- Vergleichsperson eruieren
- Selbsteinschätzung der Leistung
- Kein alleiniger Fokus auf Entlohnung (z.B. Arbeitsplatz)

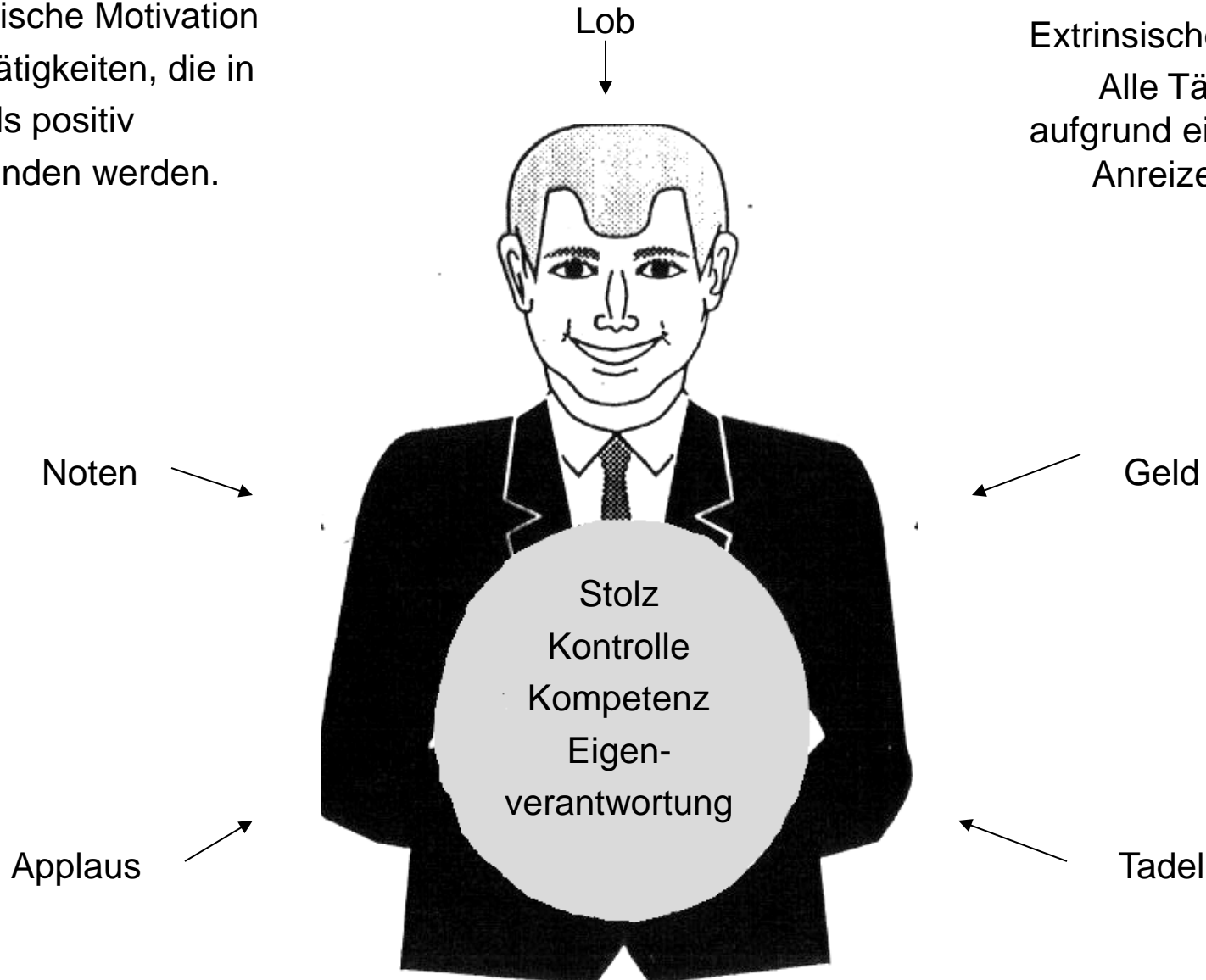
Kausalattribution

- „Hin zu Erfolgssuche“
 - ZH zwischen Anstrengung und Ergebnissen verdeutlichen („kleine Erfolgserlebnisse“)
 - Aufgabenschwere gemeinsam prüfen und sukzessive anheben


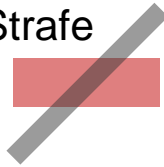


Intrinsische und Extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation
Alle Tätigkeiten, die in
sich als positiv
empfunden werden.

Extrinsische Motivation
Alle Tätigkeiten, die
aufgrund eines äußeren
Anreizes ausgeführt
werden.



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	Beendung einer Strafe 	Individuelles Lob Verantwortungsdelegation
Verringerung der Vorteile von teamfeindlichen Verhalten	Beendung einer Belohnung 	Beurteilung von Teamleistung abhängig machen
Förderung der Nachteile teamfeindlichen Verhaltens	Bestrafung 	Tadel, Geldverlust oder Verantwortungsverlust

Klassische Motivationsansätze greifen auf externe Anreize zurück.

Theorie X:

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

Extrinsische Motivation

Theorie Y:

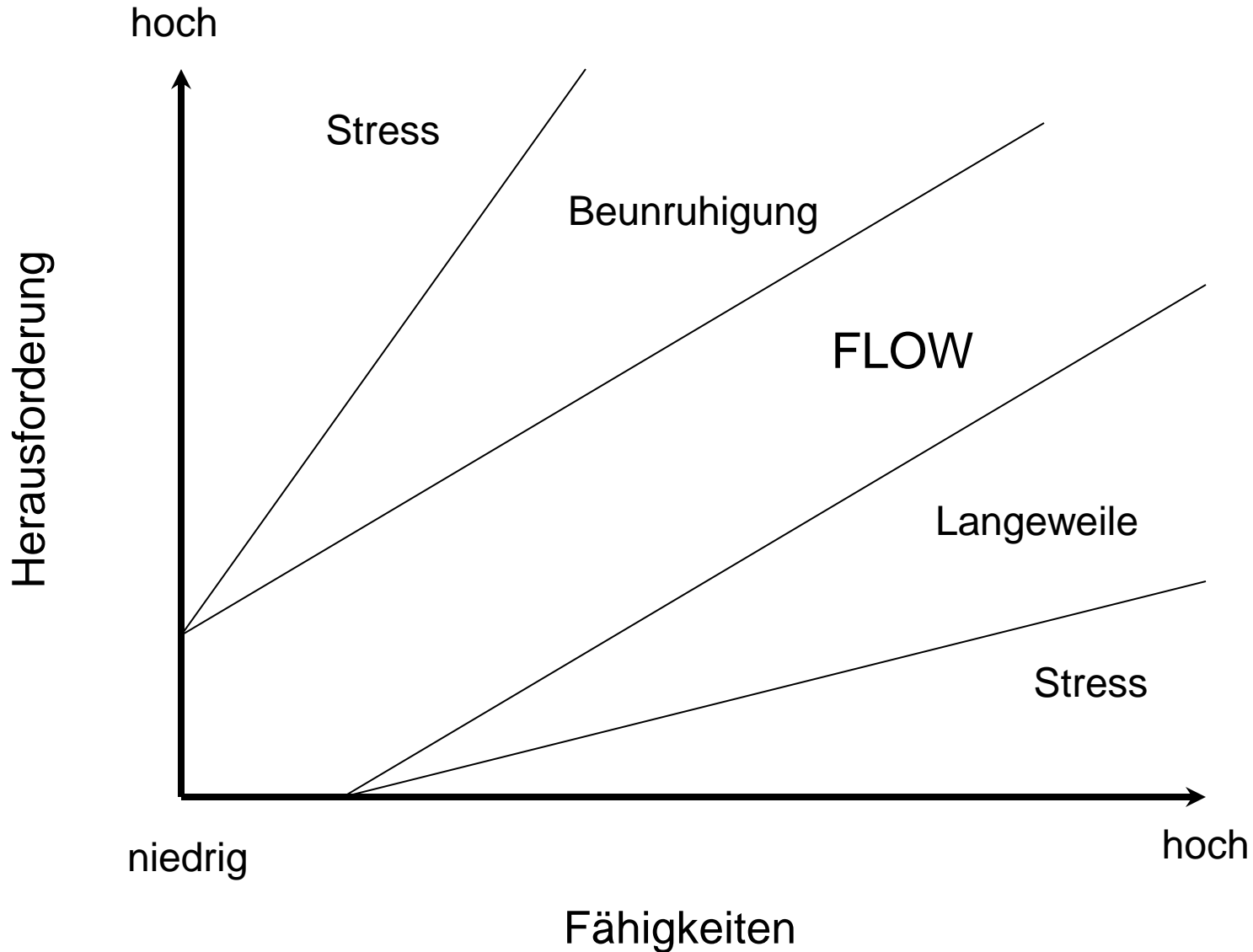
Der Mensch ist von Natur aus
neugierig und einsatzbereit und
man muss ihm nur die
Hindernisse aus dem Weg
räumen.

Intrinsische Motivation

Theorie Z:

kommt drauf an
je nach dem

Das Flow - Modell (Csikszentmihalyi, 1975)



Grundprinzipien der Motivation

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!

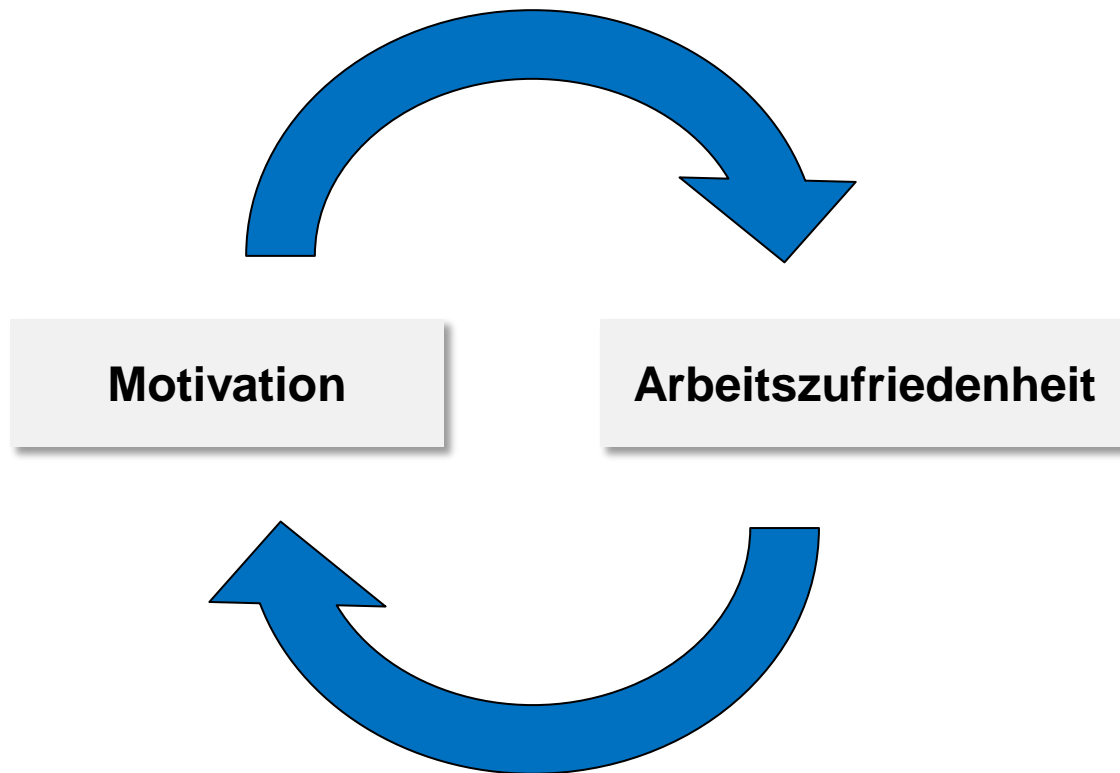
Erhöhe ich den Bestrafungsdruck, wird er Verhalten zeigen, dass die Bestrafung vermeidet, unabhängig von eigentlich gewünschtem Verhalten

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!



Arbeitszufriedenheit =

Operationale Definitionen

Arbeitszufriedenheit ist das, was der Fragebogen misst

... Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die die Person zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: „Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden.“ *Hoppocks (1935)*

Einstellung zur Arbeit

Affektiv, kognitiv, konative Meinung und Einschätzung der Arbeit

... als „Ergebnis verschiedener Einstellungen, die ein Angestellter zu seiner Arbeit, den darauf bezogenen Faktoren und dem Leben allgemein hat“
Blum und Naylor (1968)

Aufgehobene Soll-Ist-Differenz

Anpassung von Ansprüchen und Realität
... resultiert aus der Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit die für wichtig gehaltenen arbeitsbezogenen Werte erfüllt oder ihre Erfüllung erlaubt“. *Locke (1976)*

Affektive Bewertungsreaktion

Gefühl von Friede, Ruhe, Ausgeglichenheit
... are feelings or affective responses to face of the situation *Smith et al. (1969)*
... Ausmaß des Wohlbefindens, das bei der Arbeit oder in der Arbeitssituation erfahren wird.
Thierry und Koopman-Iwema (1984)

Bedürfnisbefriedigung

Befriedigung von einem Bedürfnis (extrinsische Motivation) oder Befriedigung durch ein Merkmal der Arbeit (intrinsische Motivation)

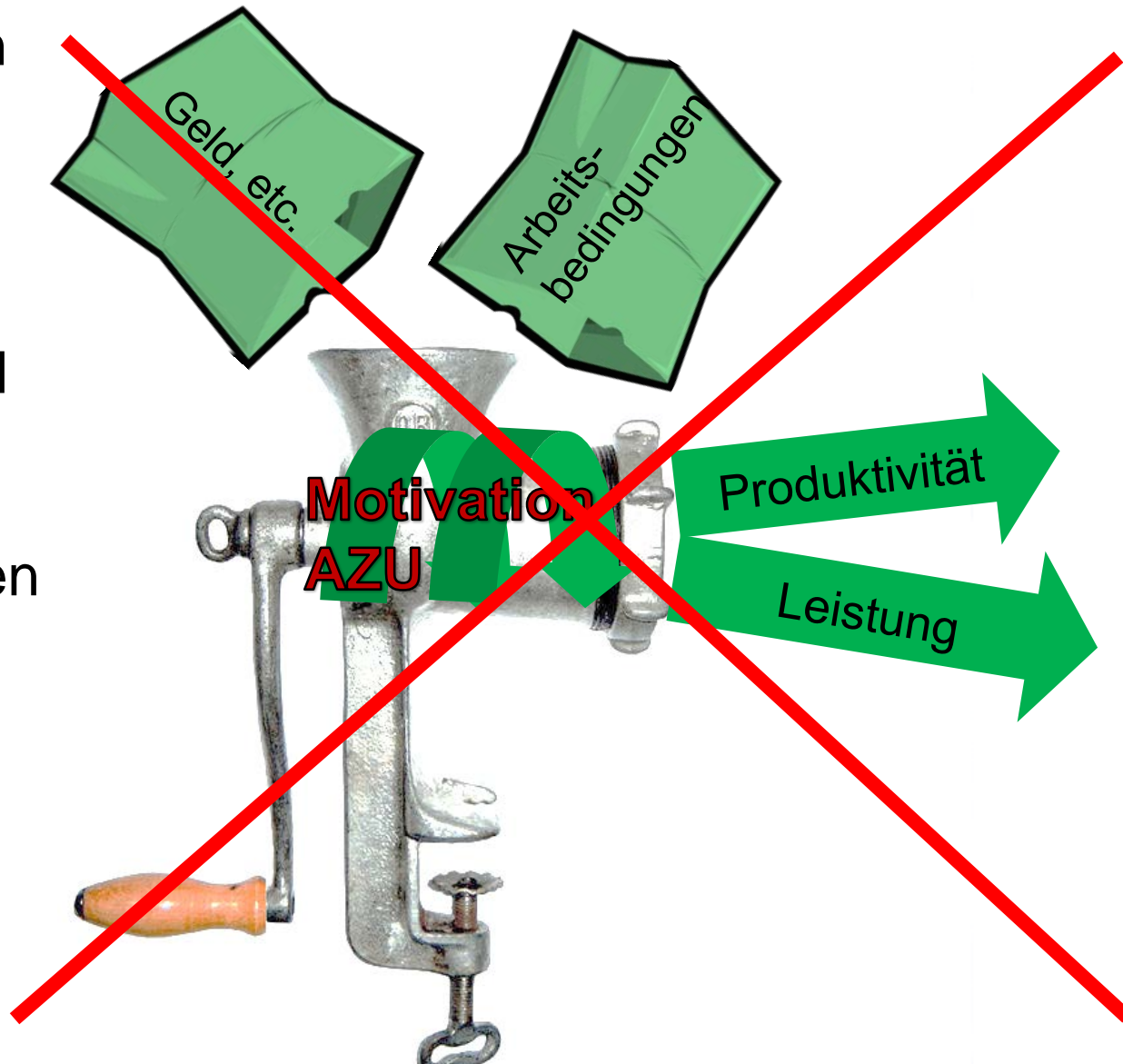
- Taylor (Anfang 20.Jh.):
 - Motivation nur durch **finanzielle Entlohnung**
 - Durch monetäre Anreize „Kooperation mit Organisationsleitung“ erhalten
 - Aber auch physikalische Rahmenbedingungen so gestalten, dass Ermüdungserscheinungen gering
 - Motivation hoch => Leistung hoch
- Münsterberg:
 - Erforschung **verschiedener Einflüsse** auf Arbeitsleistung und Ermüdung (Licht, Pausen, Vielfältigkeit,...)
 - Einfluss des „Störfaktor“ Mensch im Arbeitssystem minimieren
- Hawthorne-Studien (Mayo, 1920er)
 - Individuelle unterschiedliche Reaktionen auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen
 - **Soziale Beziehungen entscheidend**

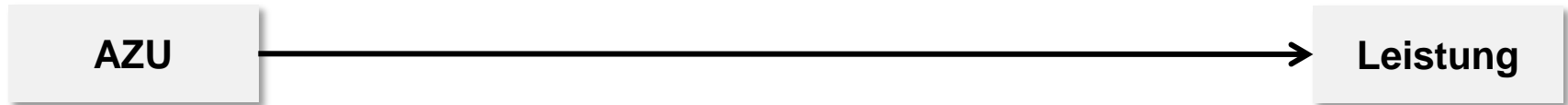
- Hoppcock (1935)
 - Unterschiedliche AZU aufgrund von Berufsgruppenzugehörigkeit
 - Zufriedenheit in **anderen Lebensbereichen wichtig**
- Schaffer (1953)
 - **Individuelle Unterschiede** in 12 Grundbedürfnissen
 - Befriedigung der davon 2 dominantesten Bedürfnisse => AZU

**Alle Aspekte spielen eine
Rolle!**

Unterschiedliche Befunde zum Zusammenhang AZU – Arbeitsleistung

- Globalere Definition von Arbeitsleistung (inkl. Abstinenz, Unfallhäufigkeiten) => ZH vorhanden
- Korrelation $-,31$ und $,80$
- Unterschiede aufgrund Differenzen in Definition, Dimensionen, Instrumente, Situationen, beachtete Moderatoren, ...





AZU als Prädiktor

- Metaanalyse (Judge et al., 2001): $r = .30$
- z.B. für physische und psychische Gesundheit, Arbeitsverhalten, Einstellungen
- „isolierte Wirkung“ der AZU empirisch schwer feststellbar, da hohe Konfundationen und Interaktionen



Moderatoren zwischen AZU und Arbeitsleistung

- Fähigkeiten, Geschlecht, Alter, Berufsklassen, Struktur der Arbeit und deren Wahrnehmung, behindernde oder förderliche äußere Faktoren,...
- Bei anspruchsvolleren Tätigkeiten & größerer Autonomie: stärkerer ZH (Wirkrichtung?)



Intervenierende Variablen für den ZH

- Motivation (internal vs. external)
- Wahrgenommene Angemessenheit von Belohnung und Anerkennung

Facet Satisfaction-Modell (Lawler)

Wahrgenommene persönliche
Investition in Arbeit

zeitstabile Einstellung (bis zu $r = .50$);
Positive (Enthusiasmus & Engagement)
vs. negative (Nervosität &
Stressempfinden) Affektivität

Wahrgenommene Investition
und Ergebnisse von
Bezugspersonen

Wahrgenommene
Charakteristika der Arbeit

JCM, Partizipation, Fairness der
Vergütung

Wahrgenommenes Resultat
von Bezugspersonen

Tatsächliches Resultat

A: Wahrgenommene
Menge, die als
angemessen erwartet
wird

B: Wahrgenommene
Menge der Belohnung,
die das Individuum
tatsächlich erhält

A=B: AZU
A>B: AUZU
A<B: Schuldgefühle,
Unbehagen,
Ungleichheit

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

Aspekte der AZU

**Bedürfnisorientiert
(motivations-/personenorientiert)**



**Anreizorientiert
(situationsorientiert)**

Einzel-AZ



Gesamt-AZ

**AZ als vorübergehender
Zustand**



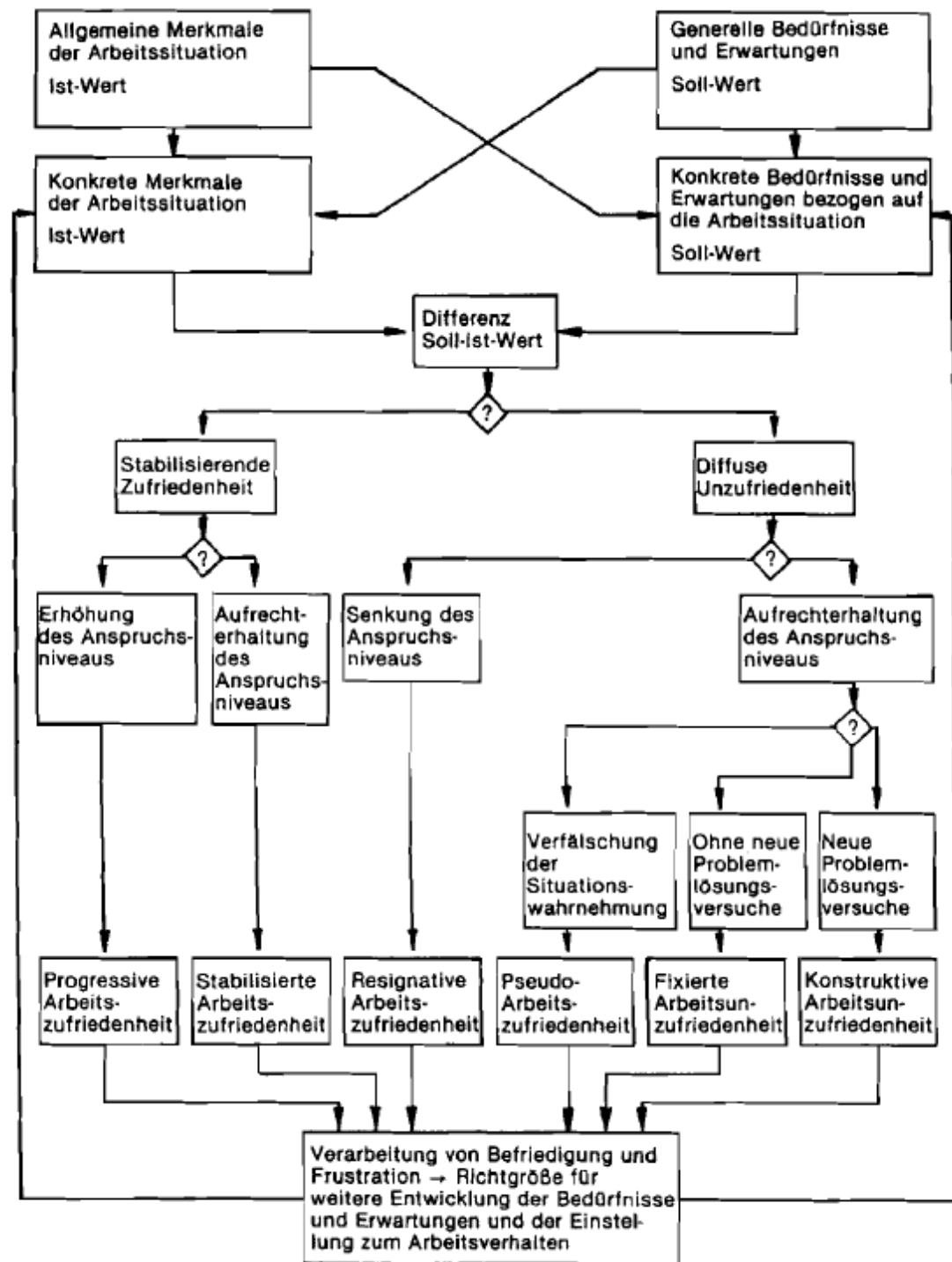
**AZ als zeitlich
stabile Reaktion**

Vergangenheitsorientiert



Zukunftsorientiert

Bruggemann, 1975



Geringe vs. große Differenz ->

Veränderung Anspruchsniveau? ->

Typen der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann)

Stabilisierende Zufriedenheit

$$\text{Soll} - \text{Ist} = \sim 0$$

Progressive Arbeitszufriedenheit

- Anspruchsniveau ↗ => noch höheren Zufriedenheitsgrad erreichen
- „kreative Unzufriedenheit“

Stabilisierende Arbeitszufriedenheit

- Anspruchsniveau → => positiven Zustand der Zufriedenheit aufrechterhalten
- Erhöhte Ansprüche an Lebensbereiche außerhalb der Arbeitswelt, da Arbeitssituation nur geringe Anreize

Typen der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann)

Diffuse Unzufriedenheit

Soll – Ist = +++

Resignative Arbeitszufriedenheit

- Anspruchsniveau \searrow => positiver Zustand der Zufriedenheit
- Anpassen an negative Aspekte der Arbeitssituation auf niedrigerem Niveau

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit

- Anspruchsniveau \rightarrow , Versuch durch Problembewältigungsaktivitäten Situation zu bewältigen
- hinreichende Frustrationstoleranz
- Handlungspläne fördern Zielorientierung und Änderungsmotivation im Hinblick auf Arbeitssituation

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit

- Anspruchsniveau \rightarrow obwohl die zur Problembewältigung notwendigen Aktivitäten unmöglich
- hinreichende Frustrationstoleranz verhindert Entwicklung von Abwehrmechanismen
- => Probleme nicht lösbar (evtl. klinischer Symptome - Hoffnungslosigkeit & Depressivität)

Pseudo- Arbeitszufriedenheit

- Anspruchsniveau \rightarrow (durch spezifische Leistungsmotivation oder starke soziale Normen), trotz unlösbarer Probleme oder unzureichender Arbeitsbedingungen
- => Wahrnehmungsverzerrungen oder Leugnung der negativen Arbeitssituation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

