

Oliver Weigel & Bernd Marcus

Arbeitsmotivation

kultur- und
sozialwissenschaften

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

ARBEITSMOTIVATION

Oliver Weigelt & Bernd Marcus

Inhaltsverzeichnis.....	3
Einleitung.....	4
Teil 1: EINFÜHRUNG UND KOMMENTIERUNG DER THEMEN	7
1 Überblick und Wiederholung.....	7
2 Basis: Vertiefung einzelner psychologischer Mechanismen	9
2.1 Selbstbestimmungstheorie	9
2.2 Die Zielsetzungstheorie.....	11
2.3 Gerechtigkeit und Fairness.....	12
3 Diagnose: Folgen und Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation.....	15
3.1 Rückzugsverhalten	15
3.2 Arbeitsbegeisterung	16
3.3 Mitarbeiterbindung.....	18
4 Intervention: Ansatzpunkte zur Förderung von Arbeitsmotivation	20
4.1 Arbeitsplatzgestaltung: Klassische Ansätze und aktuelle Trends..	20
4.2 Arbeit in Gruppen und Teams.....	21
4.3 Partizipatives Produktivitätsmanagement	23
4.4 Führung	24
Teil 2: LEKTÜRE ZUM KURS	27
5 Wiederholung: Arbeitsmotivation.....	27
5.1 Klassische Motivationspsychologie.....	27
5.2 Theorien der Arbeitsmotivation	28
6 Wiederholung: Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen	43
6.1 Die “Vertical-Dyad-Linkage Theory” (VDL) und die “Leader- Member-Exchange Theory“ (LMX)	43
6.2 Implizite Führungstheorien	44
6.3 Transformationstheorien der Führung	45
Literaturverzeichnis	51

Einleitung

Ich habe mich noch keine fünf Minuten im Leben angestrengt. Man muss sich entscheiden. Gute Kunst entsteht nicht aus Anstrengung. Sondern absichtslos. Aus Lust.

Christian Lorenz (Rammstein)

Bedeutung des Themas

Eine Datenbankrecherche über PsycInfo mit dem Schlagwort „work motivation“ ergibt aktuell 13888 Treffer. Schließt man lediglich Beiträge aus den vergangenen 5 Jahren ein, ergeben sich immer noch 5019 passende Beiträge. Allein diese Zahlen deuten schon darauf hin, dass das Thema Arbeitsmotivation sehr viel Raum im wissenschaftlichen Diskurs in der Arbeits- und Organisationspsychologie und angrenzenden Gebieten einnimmt. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass sich ein sehr großer Teil wissenschaftlicher Studien, wenn auch nicht direkt, so doch implizit mit Phänomenen beschäftigt, die im Zusammenhang mit der beruflichen Leistung von Mitarbeiterinnen¹ in Organisationen stehen. Zudem zielt ein ganz erheblicher Teil von Interventionsmaßnahmen in der Praxis letztlich auf die Leistung von Mitarbeitern. Auf individueller Ebene spielt, neben anderen Faktoren wie beispielsweise Fertigkeiten, die Motivation der Mitarbeiter, sich im Sinne der Ziele der Organisation einzubringen, eine ganz entscheidende Rolle.

Engagierte Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten wird einzelnen Mitarbeitern oder Teams mehr Verantwortung übertragen (z.B. Koch, Kaschube & Fisch, 2003). Erfolgsrelevantes Verhalten lässt sich im dynamischen Geschehen zum Teil nicht statisch in einer Stellenbeschreibung festlegen und liegt zunehmend im Ermessen des einzelnen Mitarbeiters. Unternehmen sind deswegen mehr und mehr daran interessiert bzw. sogar explizit darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen nicht nur buchstabengetreu das tun, was in ihrem Arbeitsvertrag festgeschrieben ist, sondern sich proaktiv und engagiert für die Ziele der Organisation einsetzen (siehe zum sog. Organizational Citizenship Behavior auch Kurs 03451 – Leistungsbeurteilung). Engagierte Mitarbeiterinnen machen beispielsweise innovative Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen in der Abwicklung von Dienstleistungen oder der Produktion von Gütern. Mehr denn je stellt motiviertes Verhalten am Arbeitsplatz aus Sicht von Organisationen einen Wettbewerbsvorteil dar.

Was ist (Arbeits-) Motivation?

Wir haben das etwas drastische Zitat von Christian Lorenz unserem Studienbrief zum Kurs 03452 Arbeitsmotivation vorangestellt, weil es eine alltagspsychologische Vorstellung von extrinsisch und intrinsisch initiiertem Handeln sehr provo-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir in diesem Studienbrief mal die männliche, mal die weibliche Form. Gemeint sind in der Regel natürlich beide Geschlechter.

kativ zur Sprache bringt und ein ganz wesentliches Merkmal von Motivation allgemein anspricht: Anstrengung. Eine gängige Begriffbestimmung von Motivation ist nämlich, neben dem Aspekt der Wahl von Handlungszielen und der Ausdauer bei der Zielverfolgung, gerade der Aspekt der – vermeintlich mit Unlust verbundenen – Anstrengung.

Im Rahmen dieses Kurses wollen wir uns unter anderem mit der Frage auseinandersetzen, unter welchen Umständen Mitglieder von Organisationen ihre Arbeit als anstrengende Last oder eher als Lust empfinden, wie im Eingangszitat beschrieben. Neben einflussreichen Theorien werden wir auch eine ganze Reihe praktischer Aspekte betrachten, so z.B. die Frage, woran sich Arbeitsmotivation von Mitarbeitern ganz konkret erkennen lässt und wie man sie aus psychologischer Sicht praktisch gezielt beeinflussen kann. Dabei wird die Verknüpfung von Theorie und Praxis eine wichtige Rolle spielen. Wir wollen Ihnen im Rahmen dieses Kurses Gelegenheit geben, relevante psychologische Konzepte und Theorien vertieft kennenzulernen, sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu verschaffen und sich letztlich eine wissenschaftlich fundierte Meinung zu grundlegenden Theorien und aktuellen Themen der Arbeitsmotivation zu bilden.

Zielstellung

Wie auch die beiden anderen Kurse in diesem Modul ist Kurs 03452 als Lektürekurs konzipiert, in dem Sie sich Wissen durch das Durcharbeiten von Originalartikeln und Überblickskapiteln aneignen sollen. Der Studienbrief ist in mehrere größere Blöcke unterteilt. Aufbauend auf der Einführung und Wiederholung wichtiger grundlegender Theorien im ersten Abschnitt betrachten wir Arbeitsmotivation aus drei unterschiedlichen Perspektiven:

Konzept des Kurses

1. Theoretische Basis von Arbeitsmotivation
2. Diagnose von Arbeitsmotivation und
3. Intervention zur Förderung von Arbeitsmotivation

Im ersten Block „Basis“ werden wir einzelne theoretische Ansätze zur Erklärung von Motivation vertiefen, die zum einen hohe praktische Relevanz besitzen und zum anderen intensiv beforscht worden sind bzw. nach wie vor untersucht werden. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl dieser Theorien war, dass sie in der Fachöffentlichkeit teils besonders kontrovers diskutiert wurden.

Theoretische Basis

Im zweiten Block „Diagnose“ wenden wir uns Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation zu. Hier geht es also um die Frage, an welchen arbeits- und organisationspsychologisch etablierten Variablen sich motiviertes Verhalten jenseits der Beurteilung beruflicher Leistung durch Vorgesetzte erkennen lässt. Anders ausgedrückt wenden wir uns der Frage zu, woran sich beispielsweise unter Umständen schon sehr kurzfristig der Erfolg von Interventionen ablesen lässt.

Erkennen von Motivation

Förderung von Motivation	Im dritten Block „Intervention“ gehen wir dann gezielt und explizit auf Möglichkeiten zur Steuerung von motiviertem Verhalten am Arbeitsplatz ein. Dabei ergeben sich die konkreten Ansatzpunkte durchaus aus den Inhalten der beiden anderen Blöcke zur Theorie und Diagnose.
Schnittmengen der drei Perspektiven	Ganz generell werden Sie beim Bearbeiten der Pflichtlektüre bemerken, dass die drei Perspektiven zwar jeweils eigenständige Beiträge zum Verständnis von Arbeitsmotivation aus psychologischer Sicht liefern und sich in vielen Punkten unterscheiden. Genauso werden Sie aber feststellen, dass es erhebliche Schnittmengen gibt. Die drei Blöcke stellen weniger voneinander unabhängige Inhalte dar als vielmehr unterschiedliche Sichtweisen und Blickwinkel auf zum Teil die gleichen Phänomene im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation.
Pflichtlektüre und vertiefende Referatsthemen	<p>Neben der wiederholenden und einführenden Lektüre haben wir insgesamt zehn Schwerpunktthemen innerhalb der drei genannten Blöcke vorgesehen. Mit Blick auf die Referate haben wir dabei eine Auswahl getroffen. Zu insgesamt acht der Schwerpunkte schlagen wir außerdem Literatur zur Vertiefung vor. Für alle Themen gibt es jeweils zum einen einführende überblicksartige Pflichtlektüretexte und zum anderen Beiträge, die spezifische Aspekte vertiefen. Die Inhalte dieser Texte wie auch die Inhalte der wiederholenden Lektüre zählen zu den Kerninhalten, sind prüfungsrelevant und sollten von allen Teilnehmerinnen des Kurses gelesen werden. Die Lektüre für Referate sollte von den jeweiligen Referentinnen durchgearbeitet und für eine Präsentation aufbereitet werden. Die angegebene Literatur zu den Referaten ist in der Regel als Einstiegshilfe und grober inhaltlicher Rahmen für die jeweiligen Referatsthemen zu sehen. Ausgehend von diesen Beiträgen sollten Sie selbst weitere Literatur recherchieren, um beispielsweise einzelne Thesen kritisch zu hinterfragen, wissenschaftlich zu belegen oder auch verständlich zu veranschaulichen. Für eine ganze Reihe von Referatsthemen haben wir für Sie Positionenartikel und daran anschließende Kommentare aus Fachzeitschriften zusammengestellt, die den wissenschaftlichen Diskurs zu spezifischen Themen im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation wiedergeben. Die Beiträge sind in den Literaturlisten zu den einzelnen Aspekten in der Regel von allgemeineren zu spezifischeren Aufsätzen bzw. bei Diskussionen in der Reihenfolge des Erscheinens geordnet.</p> <p>Wir hoffen, dass wir mit den zusammengestellten Inhalten des Kurses Ihr Interesse am Thema Motivationspsychologie wecken oder weiter stärken. Wir hoffen außerdem, dass Sie uns nach Lektüre der Materialien des Kurses – den Pflichtliteraturtexten, aber vor allem auch den Referatsthemen, also den aktuell geführten wissenschaftlichen Diskussionen im Fachgebiet – beipflichten werden, dass Arbeitsmotivation nach wie vor eines der vitalsten und wichtigsten Felder der Betätigung für Forschende wie Praktiker im Bereich der Organisationspsychologie ist. Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre.</p>