

Sabine Weidenfeller & Jan Dettmers

Arbeitsmotivation

überarbeitete und vollständig aktualisierte Version
des Lehrbriefs von Oliver Weigelt & Bernd Marcus

Fakultät für
Psychologie

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.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Inhaltsverzeichnis

ARBEITSMOTIVATION

Inhaltsverzeichnis	3
Einleitung.....	4
Teil 1: PRÜFUNGSRELEVANTE THEMEN	7
1 Überblick und Wiederholung.....	7
2 Basis: Vertiefung einzelner psychologischer Mechanismen	9
2.1 Selbstbestimmungstheorie.....	9
2.2 Die Zielsetzungstheorie.....	11
3 Diagnose: Folgen und Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation	13
3.1 Arbeitsengagement (work engagement).....	13
3.2 Mitarbeiterbindung (commitment).....	16
3.3 Weitere Wirkungsbereiche der Arbeitsmotivation.....	17
4 Intervention: Ansatzpunkte zur Förderung von Arbeitsmotivation	18
4.1 Arbeitsplatzgestaltung: Klassische Ansätze und aktuelle Trends ..	18
4.2 Führung	20
4.3 Partizipatives Produktivitätsmanagement	21
Teil 2: WIEDERHOLENDE LEKTÜRE ZUM KURS	22
5 Wiederholung: Arbeitsmotivation.....	22
5.1 Klassische Motivationspsychologie	22
5.2 Theorien der Arbeitsmotivation	23
5.2.1 Inhaltsorientierte Theorien	24
5.2.1.1 Bedürfnistheorien	24
5.2.1.2 Anreiztheorien	26
5.2.2 Prozessorientierte Theorien.....	29
5.2.2.1 Erwartungs-mal-Wert Theorien	29
5.2.2.2 Attributionstheorie der Leistungsmotivation.....	31
5.2.2.3 Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham.....	33
6 Wiederholung: Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen	38
6.1 Die “Vertical-Dyad-Linkage Theory” (VDL) und die “Leader- Member-Exchange Theory“ (LMX)	38
6.2 Implizite Führungstheorien	39
6.3 Transformationstheorien der Führung.....	40
Literaturverzeichnis	46

Einleitung

Es gibt verschiedene Arten, Menschen zu motivieren. Sie unter Druck zu setzen und niederzumachen, ist die Schlechteste.

Elvira Lauscher

Was ist (Arbeits-) Motivation?

Nach Nerdinger et al. (2011)¹ erklärt die Motivation *Richtung*, *Intensität* und *Ausdauer* menschlichen Verhaltens. Bei der Motivation geht es also um die Frage, warum wir eine bestimmte Handlung ausführen (und nicht eine andere → *Richtung*) und warum wir uns mal mehr oder weniger anstrengen (→ *Intensität*). Darüber hinaus geht es darum, wie schnell wir aufgeben, wenn wir mit Hindernissen und Widerständen konfrontiert sind (→ *Ausdauer*). Diese drei Qualitätsmerkmale unseres Verhaltens alleine über Druck und Bestrafung maßgeblich zu beeinflussen, scheint – wie Elvira Lauscher richtig anmerkt - ziemlich aussichtslos und kann höchstens Verfechtern antiker Sklavenhaltergesellschaften als sinnvolles Unterfangen erscheinen. Aber auch das immer noch weit verbreitete Menschenbild des *Economic Man*, welches den Menschen als ein vor allem durch Kontrolle und (monetäre) Belohnung zu motivierendes Wesen beschreibt, erscheint mittlerweile weitgehend überholt. In der heutigen Arbeitswelt wird von den Arbeitenden weit mehr verlangt, als die Erfüllung konkret vorgegebener Aufgaben in möglichst hoher Geschwindigkeit. Mitarbeiterinnen oder Teams wird zur Erreichung der Arbeitsziele Handlungsspielraum und Verantwortung übertragen (z.B. Koch, Kaschube & Fisch, 2003)². Erfolgsrelevantes Verhalten lässt sich im dynamischen Geschehen zumeist nicht statisch in einer Stellenbeschreibung festlegen und liegt zunehmend im Ermessen des einzelnen Mitarbeiters. Unternehmen sind deswegen mehr und mehr 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 so genannten Organizational Citizenship Behavior auch Kurs 03451 – Leistungsbeurteilung). Damit eine Organisation erfolgreich ist, ist es in dem Zusammenhang auch erforderlich, dass die dort Arbeitenden *eigenständig* Arbeitsziele verfolgen, und dass sie bei Problemen flexibel reagieren und Eigeninitiative ergreifen. Motivierte Mitarbeiterinnen machen beispielsweise innovative Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen in der Abwicklung von Dienstleistungen oder der Produktion von Gü-

Engagierte Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

¹ Nerdinger, F.W. (2011). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 393-408). Berlin/Heidelberg: Springer.

² Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (2003). Eigenverantwortung für Organisationen: Einführung und Überblick. In S. Koch, J. Kaschube & R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortung für Organisationen* (pp. 3-12). Göttingen: Hogrefe.

tern. Dies erfordert, dass die Arbeitenden über eine Motivation verfügen, die nicht auf Belohnung und Bestrafung basiert. Aber worauf basiert sie dann?

Im Rahmen dieses Kurses wollen wir uns unter anderem mit der Frage auseinandersetzen, unter welchen Umständen Mitglieder von Organisationen sich für ihre Arbeit motivieren können. 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 Blöcke unterteilt. Aufbauend auf der Einführung und Wiederholung wichtiger grundlegender Theorien im ersten Abschnitt betrachten wir Arbeitsmotivation anschließend aus drei unterschiedlichen Perspektiven:

Konzept des Kurses

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

Im ersten Block „Basis“ vertiefen wir einzelne theoretische Ansätze zur Erklärung von Motivation, 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 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

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.

Förderung von Motivation

Schnittmengen der drei
Perspektiven

Sie werden 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,
vertiefende Lektüre und
Referatsthemen

Zu jedem Thema gibt es jeweils einen oder mehrere Pflichtlektüretexte sowie empfohlene Literatur, um spezifische Aspekte zu vertiefen. Die Inhalte der Pflichtliteratur zählen zu den Kerninhalten, sind prüfungsrelevant und sollten von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Kurses gelesen werden. Wir bitten Sie zusätzlich ein bis zwei der vertiefenden Beiträge durchzuarbeiten. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in den Moodle-Kursumgebungen. Die vertiefenden Beiträge dienen gleichzeitig als Empfehlung und/oder Einstiegshilfe für die jeweiligen Referatsthemen. Sie sind 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 Positionsartikel 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.

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 Pflichtliteratortexten, 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 und Praktiker im Bereich der Organisationspsychologie ist. Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre.

Hagen, im Juli 2019

Sabine Weidenfeller und Jan Dettmers

Teil 1: PRÜFUNGSRELEVANTE THEMEN

1 Überblick und Wiederholung

Im Abschnitt „Überblick und Wiederholung“ haben wir Ihnen eine Sammlung von Texten zusammengestellt, die zum einen Inhalte auf einführendem Niveau wiederholen, die Sie aus dem Bachelor Psychologie kennen sollten. Zum anderen haben wir ein umfangreicheres Handbuch-Kapitel ausgewählt, das das Thema Arbeitsmotivation einführend, jedoch deutlich detaillierter und umfassender behandelt.

In den ausgewählten Abschnitten des Studienbriefes zum Kurs 03426 – Organisationspsychologie werden einige klassische Theorien wie die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan oder das Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom (1964) aufgegriffen und in ihren Grundzügen dargestellt. Den Beitrag von Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007), der bereits zur Pflichtlektüre im Kurs 03424 – Arbeitspsychologie des Bachelor Psychologie gehörte, haben wir ebenfalls erneut aufgegriffen, da hier der Stand der Forschung zu einer der einflussreichsten Theorien der Arbeitsmotivation in einem integrativen Überblick dargestellt ist. Im Mittelpunkt steht das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976).

Wiederholung wichtiger Inhalte aus dem Bachelor Psychologie

Als Pflichtlektüre des Abschnitts „Überblick und Wiederholung“ haben wir das Handbuch-Kapitel von Diefendorff und Chandler (2010) ausgewählt. Im Beitrag stellen die Autoren ein allgemeines Rahmenmodell vor, das eine ganze Reihe von verschiedenen Gruppen von Einflussgrößen im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation systematisch gliedert und integriert. Ausgehend hiervon wird der Stand der Forschung zu den einzelnen Phänomenen umfassend referiert. Dadurch werden auch Querbezüge zu entfernteren Themenbereichen wie Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiterinnen, Organisationskultur oder Entlohnungssystemen gezogen. Dieser breite Überblick über verschiedene psychologische Phänomene und theoretische Ansatzpunkte dient als Ausgangspunkt und Grundlage der Vertiefung einzelner Theorien im Abschnitt „Basis“ und den darauf aufbauenden Themen im Zusammenhang mit der Diagnose und Förderung von Arbeitsmotivation.

Wiederholung und breiter Überblick über Theorien der (Arbeits-) Motivation

Bitte beachten Sie: Die beiden Texte von Humphrey et al. (2007) und Sturm et al. (2012) dienen nur der Wiederholung. Prüfungsrelevant für diesen Abschnitt ist ausschließlich das Kapitel von Diefendorff und Chandler (2010).

Literatur:*Zur Wiederholung:*

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332

Sturm, A., Opterbeck, I. & Gurt, J. (2012). *Organisationspsychologie* (Studienbrief) (Kapitel 2.2.4: S. 52-60; Kapitel 5.1: S. 109-124). Hagen: FernUniversität.

Prüfungsliteratur:

Diefendorff, J. M. & Chandler, M. M. (2010). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 65–135). Washington, DC: American Psychological Association.