

Jan Dettmers & Sabine Weidenfeller

Arbeitsmotivation

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

Modul:

Occupational Health Psychology and Personnel Psychology

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

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

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis | 3 |
| Abbildungsverzeichnis | 4 |
| Einleitung | 5 |
| Teil I Prüfungsrelevante Themen..... | 8 |
| 1. Überblick und Wiederholung | 8 |
| 2. Basis: Vertiefung einzelner psychologischer Mechanismen | 9 |
| 2.1 Selbstbestimmungstheorie..... | 9 |
| 2.2 Zielsetzungstheorie | 10 |
| 3. Diagnose: Folgen und Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation | 12 |
| 3.1 Arbeitsengagement (work engagement) | 12 |
| 3.2 Mitarbeiterbindung (commitment)..... | 14 |
| 4. Intervention: Ansatzpunkte zur Förderung von Arbeitsmotivation | 16 |
| 4.1 Arbeitsplatzgestaltung: Klassische Ansätze und aktuelle Trends..... | 16 |
| 4.2 Partizipatives Produktivitätsmanagement (Pro-MES)..... | 17 |
| Teil II Wiederholende Lektüre zum Kurs | 19 |
| 5. Wiederholung: Arbeitsmotivation..... | 19 |
| 5.1 Klassische Motivationspsychologie | 19 |
| 5.2 Theorien der Arbeitsmotivation | 20 |
| 5.2.1 Inhaltsorientierte Theorien..... | 20 |
| 5.2.1.1 Bedürfnistheorien..... | 21 |
| 5.2.1.2 Anreiztheorien..... | 23 |
| 5.2.2 Prozessorientierte Theorien..... | 25 |
| 5.2.2.1 Erwartungs-mal-Wert Theorien | 25 |
| 5.2.2.2 Attributionstheorie der Leistungsmotivation..... | 27 |
| 5.2.2.3 Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham..... | 29 |
| 6. Wiederholung: Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen..... | 33 |
| 6.1 Die "Vertical-Dyad-Linkage Theory" (VDL) und die "Leader-Member-Exchange Theory" (LMX)..... | 33 |
| 6.2 Implizite Führungstheorien | 33 |
| 6.3 Transformationstheorien der Führung..... | 34 |
| Literaturverzeichnis | 40 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie (nach Rheinberg, 2008, S. 70)... | 20 |
| Abbildung 2: Modell der Arbeitscharakteristika nach Hackman und Oldham (1980; nach Brandstätter & Schnelle, 2007) | 24 |
| Abbildung 3: Motivationspotential nach Hackman und Oldham (1980) | 25 |
| Abbildung 4: Das Zirkulations-Modell nach Porter und Lawler (1968; in Anlehnung an Weinert, 2004) | 27 |
| Abbildung 5: Dimensionen der Attribution nach Weiner (1985; in Anlehnung an Schneider & Schmalt, 2000, S. 284)..... | 28 |

Einleitung

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

Elvira Lauscher

Nach Nerdinger et al. (2011)¹ erklärt die Motivation die 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. Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden. Unternehmen sind deswegen mehr und mehr darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur buchstabengetreu das tun, was in ihrem Arbeitsvertrag festgeschrieben ist, sondern sich proaktiv und engagiert für die Ziele der Organisation einsetzen (*Organizational Citizenship Behavior*). Damit eine Organisation erfolgreich ist, ist es in diesem Zusammenhang auch erforderlich, dass die dort Arbeitenden *eigenständig* Arbeitsziele verfolgen, und dass sie bei Problemen flexibel reagieren und Eigeninitiative ergreifen. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen beispielsweise innovative Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen in der Abwicklung von Dienstleistungen oder der Produktion von Gütern. 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 Mitarbeiterinnen und 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,

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.

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.

Wie auch die beiden anderen Kurse in diesem Modul ist der Kurs *Arbeitsmotivation* 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:

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.

Im zweiten Block „Diagnose“ wenden wir uns Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation zu. Hier geht es um die Frage, an welchen arbeits- und organisations-psychologisch 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.

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.

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.

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

Hagen, im Mai 2020

Jan Dettmers und Sabine Weidenfeller