

Hallo,

diese Abhandlung dient zur Sensibilisierung für das Thema der Arbeitsmotivation und versucht einen kurzen Abriss über ausgewählte Theorien zugeben. Da es sich um eine Betrachtung der vorhandenen Theorien handelt, gibt es vor allem einen Überblick über die bereits vorhandenen Konstrukte. Sie eignet sich daher gut um das Verständnis dafür weiter zu entwickeln, dass neben der reinen monetären (geldlichen) Bezahlung auch andere Aspekte eine Rolle für die Motivation von Mitarbeiter*innen in Organisationen haben.

Die Arbeitsmotivation

Die Theorien der Arbeitsmotivation lassen sich in *Prozess-* (erklären Prozesse von Motivation) und *Inhaltstheorien* (benennen die Inhalte von Motivation) teilen. Zu den **Inhaltstheorien** gehören nach Nerdinger u.a. die *Bedürfnispyramide* nach Maslow und die *sozioanalytische Theorie von Hogan*. Zu den **Prozesstheorien** u.a. die *VIE-Theorie* (Wahl von Handlungszielen), die *Theorie der Zielsetzung* (Zielrealisierung) und *Erlebte (Un-)Gerechtigkeit* (Bewertung der Zielrealisierung).

Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow

Nach Abraham Maslow lassen sich Motive in **Mangel- und Wachstumsmotive** unterteilen. Die Mangelmotive funktionieren nach dem Prinzip der **Homöostase**, d.h. sie versuchen den gespeicherten Gleichgewichtszustand des Individuums wieder herzustellen und zu regulieren. Es lassen sich vier Mangelmotivgruppen bestimmen: die **physiologischen Bedürfnisse** (1), die **Sicherheitsmotive** (2), die **Soziale Bindung** (3) und die **Selbstachtung/Ich-Motive** (4). Die Befriedigung dieser Bedürfnisse beugt seiner Meinung nach Erkrankungen vor, führt aber nicht zu seiner Vorstellung von psychologischer Gesundheit. Zu dieser kommt es durch die Wachstumsmotive, welche sich aus der **Selbstverwirklichung** (5) speisen. Die Motivgruppen müssen alle nach einander befriedigt werden, damit die Motive der nächsten Gruppe in den Vordergrund treten und das Handeln leiten können (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 427ff).

Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie nach Robert Hogan

Die sozioanalytische Persönlichkeitstheorie stellt die **sozialen Interaktionen** in den Mittelpunkt der Betrachtung. Sie geht davon aus, dass die Akteur*innen gezielt Interaktion

aufsuchen oder *vermeiden* und diese *ertragen* (passiv) oder versuchen zu *gestalten* (aktiv) und von den damit einhergehenden Erfahrungen menschlich geprägt werden. Nach ihr leben die Menschen (aus evolutionärer Entwicklung) in kleinen - Werkzeuge und Symbole produzierenden - Gruppen zusammen. Wer in der Gruppe eine feste und wichtige Rolle besitzt, hat sehr hohe Reproduktionschancen. Daraus leiten sich die zentralen psycho-biologischen Motive von Gruppenzugehörigkeit, Schutz, Arbeitsteilung, Mitnutzung sowie Mitgestaltung ab (Blickle, 2013 zit. n. (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 429ff). Diese werden zu der Behauptung herangezogen, dass die Bedürfnisse nach *Akzeptanz und Beachtung*, sowie nach *Status, Macht und Kontrolle von Ressourcen* als auch nach *Vorhersehbarkeit und Ordnung* angeborene Bedürfnisse sind. Auf dieser Annahme aufbauend definiert die sozioanalytische Persönlichkeitstheorie drei fundamentale Motive: *Zuwendung und Beachtung, Einfluss und Status* und *Suche nach Sinn*. Zu der Suche nach Sinn gibt es kaum Untersuchungen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt, weshalb sich die weiteren Aussagen der Theorie auf die beiden erstgenannten Motive beziehen (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 430). Ich glaube, dass die Suche nach Sinn für viele Menschen eine wesentliche Rolle neben den Motiven der Anerkennung und Macht im Leben darstellt und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt daher nicht zu unterschätzen ist.

Friedemann W. Nerdinger beschreibt weiter, dass die Motive der Zuwendung und Beachtung sowie des Einflusses und Status dazu führen, dass die Menschen von der Anerkennung insbesondere ihrer Gruppenmitglieder abhängig werden. Daher sind die Individuen danach bestrebt, ein möglichst gutes Bild (eine gute *Reputation*) bei anderen Menschen zu hinterlassen. Dafür präsentieren sie – je nach *sozialen Fertigkeiten* – eine (angestrebte) Identität von sich, die für möglichst viel positive und wenig negative Anerkennung sorgen soll. Die Persönlichkeit besteht danach (nach dieser Theorie) aus der angestrebten Identität (Selbstbild¹) und der Reputation (Fremdbild²). Die Reputation soll in diesem Zusammenhang demnach Verhalten beschreiben und die Identität es erklären. Das Motiv nach Zuwendung und Beachtung ist nach Robert Hogan eng mit den Persönlichkeitseigenschaften *emotionale Stabilität, Umgänglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* verbunden und das Motiv Einfluss und Status mit *Extraversion* und *Offenheit für Erfahrungen* (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 430). Diese fünf Persönlichkeitsfaktoren wurden daher von Costa, McCrae und Kay im „*NEO Job Profiler*“-Verfahren verwendet und jeweils sechsfach untergliedert (insgesamt 30

¹ Im Sinne von Carl Rogers.

² Im Sinne von Carl Rogers.

Persönlichkeitsmerkmale) um die Anforderungen eines Arbeitsplatzes an die individuelle Persönlichkeit eines Menschen abzubilden (Ebd. S. 212).

Die VIE Theorie (Handlungszielwahl)

Die VIE-Theorie ist eine Erwartungs-Wert-Theorie. **Sie versucht zu erklären wie es zu der Wahl von Handlungszielen kommt** (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 437). Hier sehe ich eine Parallele zum Akteurmodell des Homo Oeconomicus, da u.a. auch an dieser Stelle versucht wird, die Entscheidungsfindung für Handlungswahlen zu beschreiben.

Nach Vroom (1964) werden bei der Wahl von Handlungszielen **3 Faktoren** berücksichtigt, die **Valenzen** (die Attraktivität der möglichen Ergebnisse), die **Erwartungen** (die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens) und die **Instrumentalitäten** (die erwarteten Folgen der Handlungsergebnisse und die Bewertung ihrer Auswirkungen). Diese werden bewertet gegeneinander abgewogen, um zu einer Handlungswahl zu gelangen. Dabei ist anzumerken, dass sich die Valenz aus der Instrumentalität und den Handlungsfolgen berechnen lässt und damit erheblich von der Instrumentalität beeinflusst wird (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 432). Wie bereits eingangs erwähnt, existiert eine Ähnlichkeit zwischen dem Homo Oeconomicus und der VIE-Theorie, die es im weiteren Verlauf zu beachten gilt.

Die Theorie der Zielsetzung (Zielrealisierung)

Die Theorie der Zielsetzung beschäftigt sich mit der Frage der Zielrealisierung. Was passiert in uns aus motivationspsychologischer Sicht? Es ist eine Frage der *Volition*. Die Volition meint die Kompetenz, eine Tätigkeit fortzuführen, auch wenn innere und/oder äußere Widerstände einsetzen. Die Theorie der Zielsetzung beschäftigt sich anders formuliert mit dem Wollen. Dabei wird angenommen, dass sich die Volition in Zusammenhang mit zwei Hypothesen und verschiedenen Bedingungen beeinflussen lässt. Die Theorie der Zielsetzung baut grundlegend auf diesen zwei Hypothesen auf, die versuchen das Leistungshandeln und die Ziele miteinander zu verknüpfen. Sie lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: **Herausfordernde und spezifische Ziele führen zu besseren Ergebnissen als unpräzise und leicht zu erfüllende Ziele** (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 434ff).

Dabei ist anzumerken, dass zu große Herausforderungen zur Verlängerung der Bearbeitungszeit oder minderer Qualität führen können, da der Bearbeitungsprozess erst noch entwickelt werden muss oder die Sorgfalt vernachlässigt wird. Zudem können sie zu unmoralischen Handlungen motivieren sowie negativen Stress auslösen und dadurch ein destruktives Klima verursachen.

Stark spezifische Ziele können dazu führen, dass Aufgaben außerhalb der formulierten Ziele vernachlässigt werden (*Schattenseite der Zielsetzung*). Um dies zu verhindern, muss den **Moderatoren** (*moderierende Variablen*) und den **Wirkmechanismen** (*vermittelnde Prozesse*) besondere Beachtung geschenkt werden. Sie stellen die Bedingungen zu den Hypothesen dar. Die **Moderatoren** setzen sich zusammen aus der **Zielbindung** (Verpflichtungsgefühl zum Ziel), der **Selbstwirksamkeit**, der **Rückmeldung** und der **Aufgabenkomplexität**. Die **Wirkmechanismen** bestehen aus der **Handlungsrichtung**, der **-intensität** und der **-ausdauer** sowie den **aufgabenspezifischen Strategien** (Pläne und Strategien) (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 434ff).

Bewusste Handlungsziele sind in der Lage, volitionale Prozesse auszulösen, die zu ihrer Umsetzung beitragen können. Herausfordernde und spezifisch formulierte Ziele haben einen direkten Einfluss auf die Richtung, die Anstrengung und die Ausdauer der Tätigkeit. Indirekt haben sie einen stimulierenden Effekt über die aufgabenspezifischen Pläne und Strategien (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 434ff).

Erlebte (Un-)Gerechtigkeit (Bewertung der Zielrealisierung)

Nach dem ein gesetztes Ziel erreicht oder verfehlt wurde, bewerten Akteur*innen die Folgen ihres Handelns und das ihrer Mitmenschen. Daraus ziehen sie für sich wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen, die künftige Entscheidungen und die dahinter stehende Motivation maßgeblich beeinflussen. Sie bewerten, ob es sich gelohnt hat und berücksichtigen dabei auch, wie es ihnen ergangen ist. Nach Greenberg (1990) wird dabei zwischen der **Verteilungsgerechtigkeit** (Verhältnis der Belohnung zu dem erbrachten Einsatz im Vergleich zu anderen), der **Verfahrensgerechtigkeit** (der Fairness des Weges der Entscheidung der zur Verteilung der Ressourcen führt) und der **interaktionalen Gerechtigkeit** (die Fairness in den Interaktionen) unterschieden. Zur Gerechtigkeit am Arbeitsplatz zeigen mehrere Forschungen, dass es zwischen der subjektiv empfundenen Gerechtigkeit, den Leistungen und der (Un-)Zufriedenheit der*s Arbeitnehmer*in einen Zusammenhang gibt und damit verbundene Frustrationen letztlich zu kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz führen können. So besteht zwischen der Verfahrensgerechtigkeit und der Leistung, sowie dem Organizational Citizenship Behavior - kurz OCB- (freiwilliges zusätzliches Engagement für die Organisation) und besonders zu dem Commitment (Engagement) eine Beziehung und ebenso zu kontraproduktivem Handeln der Mitarbeiter*innen. Ebenfalls gelangen Untersuchungen zur Verteilungsgerechtigkeit zu ähnlichen Ergebnissen, die allerdings etwas schwächer ausgebildet

sind. Bezogen auf die interaktionale Gerechtigkeit lässt sich bisher vor allem die Wirkung auf die OCB erkennen (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 436ff).

Theorien zur Arbeitszufriedenheit

Der Begriff der Arbeitszufriedenheit – verstanden als Einstellung – besteht aus den emotionalen Empfindungen die in Verbindung mit der Arbeit auftreten; den Neigungen, sich im Arbeitsumfeld auf bestimmte Art zu verhalten und den Ansichten über die Arbeit (Six u. Felde, 2004 zit. n. Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 421). Psychologisch betrachtet verursachen befriedigte Wünsche und zufriedengestellte Bedürfnisse eine positive Einstellung. Daraus kann auch gefolgert werden, dass sich die Arbeitszufriedenheit und die Motivation gegenseitig beeinflussen. Zwei Theorien zur Arbeitszufriedenheit sind die **Zwei-Faktoren-Theorie** und das **Job-Characteristics-Model** (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 421ff).

Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie stammt aus der Pittsburgh-Studie von F. Herzberg in der versucht wurde zu erforschen, welchen Anreizen sich Organisationen bedienen und wie diese sich dann auswirken. Dabei wurde entdeckt, dass in Organisationen **Kontentfaktoren** (mehrheitlich intrinsische Aspekte) und **Kontextfaktoren** (mehrheitlich extrinsische Aspekte) wirken. Als **Kontentfaktoren** wurden die *Leistungserlebnisse*, die *Anerkennung*, der *Arbeitsinhalt* und die *übertragene Verantwortung* ausgemacht und als **Kontextfaktoren** das *Gehalt*, die *Statuszuweisung*, die *Beziehung* zu Anderen in der Organisation, der *Führungsstil* des/der Vorgesetzten, die *Unternehmenspolitik* und *-verwaltung*, die *Arbeitsbedingungen*, die persönlichen Bedingungen die mit dem Beruf in Verbindung stehen, die *Sicherheit des Jobs*, die *Beförderung* und die gefühlten *Entfaltungsmöglichkeiten*.

Des Weiteren wurden **Hygienefaktoren** und **Motivatoren** gefunden, die voneinander unabhängig sind. **Hygienefaktoren**, weil sie immer in negativen unzufriedenen Zusammenhängen genannt wurden und **Motivatoren**, weil sie in Verbindung mit Situationen ungewöhnlich hoher Zufriedenheit genannt wurden. Als Hygienefaktoren wurden überwiegend Kontextfaktoren und als Motivatoren größtenteils Kontentfaktoren ermittelt. **Hygienefaktoren sollen der Unzufriedenheit vorbeugen und für einen neutralen Erlebniszustand sorgen.** **Hygienefaktoren** sind das Gehalt, der Status, die fachliche Überwachung, die Beziehung zu Vorgesetzten, die Arbeitsbedingungen, die Unternehmenspolitik und -verwaltung, die Sicherheit des Jobs sowie die Beziehung zu den Kolleg*innen und Untergebenen. **Die**

Motivatoren machen zufrieden. Werden sie nicht erfüllt, bleibt es bei einem neutralen Erlebniszustand. **Motivatoren** sind die Leistungserlebnisse, die Anerkennung, der Arbeitsinhalt, die übertragene Verantwortung, die Beförderung und das Wachstum. Allerdings wird aufgrund der Methode (rückblickende Perspektive), in der **Kritik** angenommen, dass Menschen dazu tendieren im Rückblick extrinsische Aspekte für die Unzufriedenheit und Intrinsisches für die Zufriedenheit verantwortlich zu machen. Trotz methodischer Kritik in der Wissenschaft an der Theorie, ist sie für das Verständnis, dass **nicht nur monetäre Anreize im Rahmen des Arbeitslebens Motivation und Arbeitszufriedenheit hervorbringen und beeinflussen, von Bedeutung** (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 422ff). Zudem zeigt dieses Modell eine Menge von Faktoren auf, die für die Zufriedenheit und damit für die langfristige Motivation an der Arbeit von Bedeutung sind.

Aufgrund der genannten Kritik in der Literatur stellt sich die Frage: Welche Wirkung die jeweiligen Selbsteinschätzungen der Menschen auf die Reproduktion der Arbeitszufriedenheit und Motivation in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung haben.

Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham

Das Job Characteristics Modell beschreibt, welche Eigenschaften bei einer Tätigkeit erfüllt sein müssen, damit Arbeitszufriedenheit entstehen kann. Damit es dazu kommen kann, müssen nach der Theorie **drei Voraussetzungen** geschaffen werden: Die Arbeit muss als bedeutsam wahrgenommen werden (*Bedeutsamkeit der Arbeit*), es muss ein *Verantwortungsgefühl* bei den Menschen für ihre Arbeit entstehen und sie müssen um die *Ergebnisse und Qualität ihrer Tätigkeit wissen*. **Das bedeutsame Erleben**, lässt sich durch **drei Faktoren** steuern, die sich gegenseitig aufwiegen können. Die *Anforderungsvielfalt* (Beanspruchung von möglichst vielen Fertigkeiten), die *Ganzheitlichkeit* (möglichst ein zusammenhängendes Produkt zu erstellen) und die *Bedeutsamkeit* (Bedeutung der eigenen Tätigkeit zu kennen).

Das **Verantwortlichkeitsgefühl** lässt sich durch *Autonomie* stärken, das **Wissen um die Ergebnisse und die Qualität** durch *Rückmeldung*. Wenn dies beachtet wird, kann gerade bei Menschen mit dem Bedürfnis der persönlichen Entfaltung eine hohe Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation ausgelöst bzw. verstärkt werden. Außerdem wirkt es sich positiv auf die Qualität der Ergebnisse, die Krankheitsstatistik und die Arbeitsplatzfluktuation aus.

Diese *fünf Punkte* können mittels eines *Job Diagnostic Survey* -Fragebogens für den jeweiligen Arbeitsplatz individuell erfasst werden und daraus das Motivationspotential (Hinweise zur

Förderung der Motivation) der Tätigkeit für die Mitarbeitenden (Höhe der potentiellen Motivationsfähigkeit einer Arbeit) beschrieben werden (Nerdinger, Blickle, & Schaper, S. 424ff).

1. Literaturverzeichnis

- Brinkmann, R. (2009). *Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer* (Bd. Bd. 1). Berlin: Logos-Verl.
- Brüderl, U. (2014). *Vorlesung Einführung in die Soziologie Handout 2. Sitzung*. unveröffentlichtes Handout.
- Brüsemeister, T. (2013). *Soziologie in pädagogischen Kontexten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. *Gesetze im Internet.de SGBII §7*. Abgerufen am 18.04.2015 von http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_2/_7.html
- Dobiéy, D., Riedel, J., & Kruse, P. (28.07.2014). *KRC - Knowledge Research Center e.V.* Von Zukunft der Wissensarbeit: <http://www.krc-dresden.de/allgemein/road-2-knowtech-2014-die-zukunft-der-wissensarbeit/> abgerufen
- Fischer, U. L. (2008). *Zur Bedeutung der Arbeit für die Sinnstiftung des modernen Subjektes*. In W. Jäger, K. Röttgers, & W. Jäger (Hrsg.), *Sinn von Arbeit* (1. Aufl. Ausg.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hradil, S., & Schiener, J. (2005). *Soziale Ungleichheit in Deutschland* (8. Aufl., Nachdr. Ausg.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Jainski, S., & Kalmbach, I. (Regisseure). (2011). *Bedingungslos glücklich? - Freiheit und Grundeinkommen* [Film].
- Münch, R. (2004). *Soziologische Theorie. Bd. 1* (1. Aufl. Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl. Ausg.). Berlin: Springer.
- Neugebauer, G. (2007). *Politische Milieus in Deutschland*. Bonn: Dietz.
- Pankoke, E. (2008). "Macht" - "Geld" - "Sinn". *"Kulturen der Arbeit" zwischen Freiheit und Gerechtigkeit*. In W. Jäger, & K. Röttgers, *Sinn von Arbeit* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

- Rita Müller-Hilmer. (2006). *FES.de*. Abgerufen am 27. 3 2015 von *Gesellschaft im Reformprozess*: http://www.fes.de/aktuell/documents/061017_Gesellschaft_im_Reformprozess_komplett.pdf
- Sailer-Pfister, S. (2006). *Theologie der Arbeit vor neuen Herausforderungen: sozioethische Untersuchungen im Anschluß an Marie-Dominique Chenu und Dorothee Sölle*. Lit Verlag Münster.
- Schimank, U. (2010). *Handeln und Strukturen* (4., völlig überarb. Aufl. Ausg.). Weinheim; München: Juventa-Verl.
- Schmidt, M. (WS 2014/2015). *SKRIPT Organisationstheorie &-empirie*. Hochschule Zittau/Görlitz.
- Schneider, K., & Schmalt, H.-D. (2000, c1981). *Motivation* (3., überarb. und erw. Aufl. Ausg.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Statistisches Bundesamt. *Destatis.de*. Abgerufen am 17.04.2015 von *Einkommen, Konsum, Lebensbedingungen*: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/EinkommenKonsumLeben.pdf?__blob=publicationFile
- taz; die tageszeitung. (18.12.2007). *taz.de*. Abgerufen am 25.3.2015 von <http://www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=bl&dig=2007%2F12%2F18%2Fa0135&cHash=e72bc89f27235020bb7b0276ab38e5c3>
- Brandstätter, V. & Gollwitzer, P. M. . (1996). *Motivation - Wörterbuch der Kognitionswissenschaft*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Vobruba, G. (2008). *Entkoppelung von Arbeit und Einkommen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weber, M. (21.04.2015). *zeno.org Meine Bibliothek*. Von *Vorbemerkung zu den »Gesammelten Aufsätzen zur Religionssoziologie*: <http://www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Schriften+zur+Religionssoziologie/Vorbemerkung> abgerufen