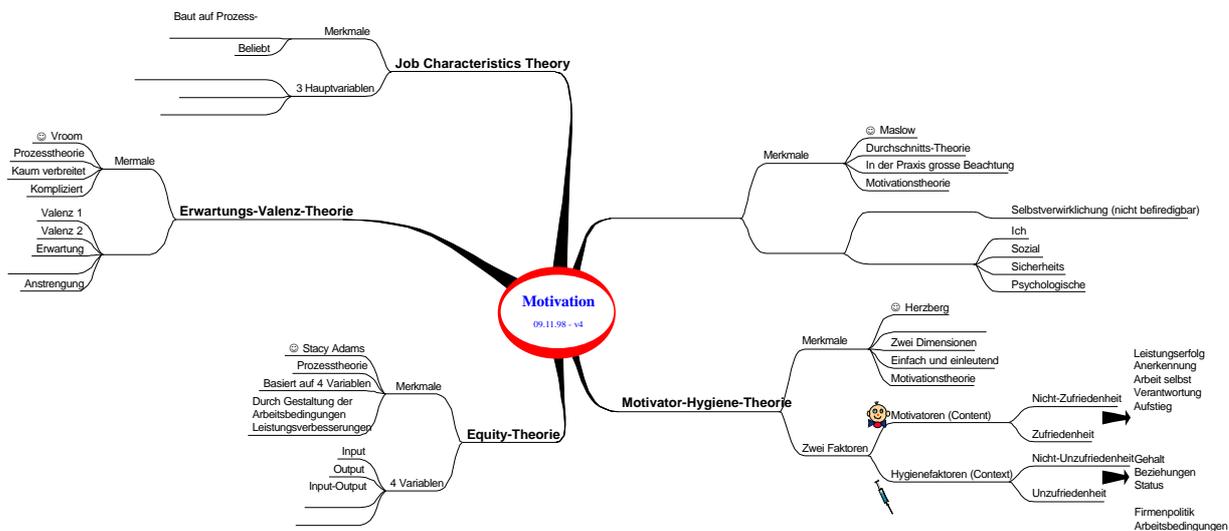


Fach: Organisations-Psychologie	Dokumenttyp: Zusammenfassung	Dozent: Halter	Referenzen: Notizbuch: Ordner: Arbeitsbuch: Kasper S 226 - 255
---	--	--------------------------	--



1 Motivation und Arbeitsverhalten

Allgemeines Modell der Motivation:

Personen besitzen in unterschiedlichem Mass ein ganzes Bündel an Bedürfnisse, Erwartungen, Wünschen, Zielen usw. Das Auftreten solcher Aktivatoren löst ein inneres Ungleichgewicht aus welches nun ausgeglichen werden will und so verhaltensauslösend wirkt.

Menschen sind ein wesentlicher Bestandteil von Organisationen. Organisationen stehen daher vor der Aufgabe, die motivationalen Aspekte von Verhalten zu Berücksichtigen. Diese Aufgabe ist zu einem Teil mit der Fähigkeit verbunden, die Organisationsmitglieder dazu zu motivieren, ihre Qualifikationen in der Arbeit einzubringen und zielgerichtet einzusetzen.

Bedürfnis-Theorie = Bauch-Theorie

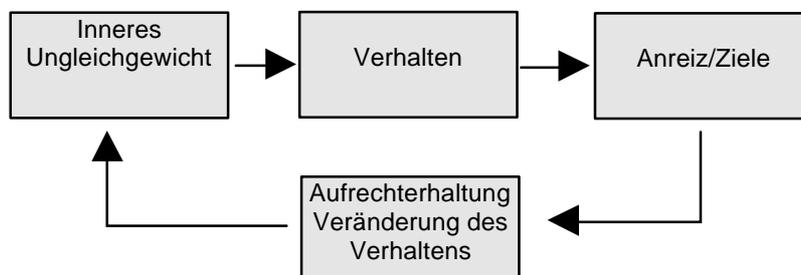
Zwei Faktoren = Rahmenbedingungen schaffen

Equity Theorie = Gerechtigkeit schaffen

Erwartungs-Valenz = Ego oder Kopftheorie „Nutz es mir was“

Job Characteristics = Mischform

1.1 Grundmodell der Motivation



Einflussgrößen des Motivationalenprozess im organisationalen Kontext

Individuelle Merkmale	Arbeitsbezogene Merkmale	Merkmale der Arbeitsumgebung
Interessen	Arten von intrinsischer Belohnung	Unmittelbare Arbeitsumwelt (Kollegen, Vorgesetzte)
Einstellungen	Grad der Autonomie	Organisationale Bedingungen (Entgeltsystem, Klima)
Bedürfnisse	Ausmass an direktem Feedback aus der Arbeitsleistung Unterschiedlichkeit der Arbeitsaufgaben	

1.2 Theorie der Bedürfnishierarchie

Erstens postuliert es mehrere menschliche Basisbedürfnisse. Sie sind biologisch bedingt und allen Menschen einig. Zweitens sind die Bedürfnisse in einem hierarchischen Stufenbau angeordnet. Erst nach der Befriedigung von Bedürfnissen einer Hierarchiestufe werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Ebene relevant.

Durchschnitts-Theorie, ausser im Bereich der Selbstverwirklichung, individuelle Unterschiede keine Rolle spielen.

Massnahmen der Lohn- und Anreizgestaltung, der Arbeitsgestaltung etc. Sind nur zu einem Teil imstande, auf individuelle Besonderheiten Rücksicht zu nehmen. Sie arbeiten vielmehr mit relativ allgemeinen Annahmen über die Motivation der Mitarbeiter.

Der Ansatz ist relativ einfach und ermöglicht die Konzeption eine gruppenweise Betrachtung und liefert Basisanweisungen für grundlegende Handlungsempfehlung. Die verwendeten Kategorien sind allgemein genug, um individuellen Interpretationen genügend Spielraum zu liefern.

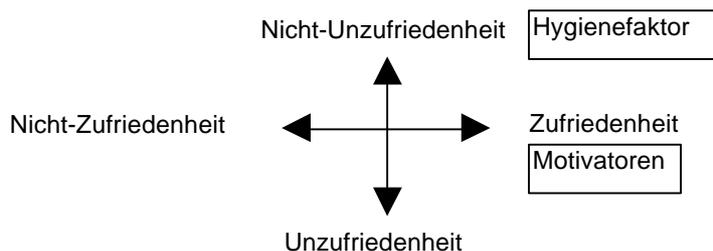
Die relative Unschärfe der Theorie macht es teilweise nur schwer möglich, Aussagen exakt und überprüfbar zu formulieren. Durch die schwierige Operationalisierung und Messung der zentralen Kategorien des Ansatzes ist die Zahl der empirischen Studien gering.

Es kann sein, dass nicht alle Ebenen bis zur Selbstverwirklichung durchlaufen werden (Künstler).

1.3 Motivator-Hygiene-Theorie (Zwei-Faktoren-Theorie)

Eine Theorie der Arbeitszufriedenheit als auch ein Ansatz der Arbeitsmotivation. Menschen leben in Dualität. Sie streben einerseits nach Wachstum und Selbstverwirklichung, nach Erweiterung des Horizonts. Andererseits sind sie bestrebt, Schmerzen und Unlust zu vermeiden.

Postuliert die Zwei-Faktoren-Theorie zwei unabhängige Dimensionen der Arbeitszufriedenheit. Auf jede dieser beiden unabhängigen Dimensionen wirken verschiedene Gruppen von Faktoren.



Die Faktoren die am häufigsten in Verbindung mit **zufriedenstellenden Situationen** genannt wurden, beziehen sich auf die Arbeit selbst, auf Erfüllung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Motivatoren sind somit Content-Variablen

Umgekehrt werden mit **unbefriedigenden Situationen** häufig Faktoren verbunden, die nicht die Arbeit selbst, sondern die Bedingungen der Arbeit betreffen. Die Hygienefaktoren sind somit Context-Variablen. Ihr Vorhandensein beugt Unzufriedenheit vor, kann aber noch keine Zufriedenheit und damit positive Einstellung zur Arbeit erzeugen.

In Sachverhalt steht im Zentrum. Die Neustrukturierung von Arbeitsplätzen in Richtung auf eine stärkere Berücksichtigung von Motivatoren.

- Direkte Rückmeldung/Feedback
- Verbindung jedes Arbeitsplatzes mit einem Kunden/Klient Prinzip
- Ermöglichen von Lernprozesse
- Selbstständige Zeit und Arbeitsplanung
- Existenz von Minibudgets
- Direkte Kommunikation
- Individuelle Verantwortlichkeit für die Resultate

Zum ersten ist sie einfach. Zum zweiten kommt die Zurückstellung von Gehalt, Zulagen, Arbeitsbedingungen etc. Zugunsten stärker inhaltlich ausgerichteter Aspekte der Arbeitstätigkeit der Kostenorientierten von Managern entgegen.

Daten belegen jeweils nur, dass Motivatoren mit extremer Zufriedenheit und Hygienefaktoren mit extremer Unzufriedenheit verbunden sind. Die Zwischenbereiche, der neutrale Bereich wird nicht erfasst. Durch die inhaltliche Unschärfe sind 5 Deutungen der Theorie möglich.

2/3 der Hygiene-Faktoren müssen erfüllt sein, damit Motivatoren greifen.

1.4 Equity-Theorie

Prozesstheorien verzichten auf eine inhaltliche Festlegung bestimmter Variablen und arbeiten mit sehr grundsätzlichen Kategorien. Personen trachten in sozialen Beziehungen nach fairen Gegenleistungen für ihren Einsatz, ist das nicht der Fall, entsteht ein Ungleichgewicht, das von den Betroffenen mittels unterschiedlicher Handlung reduziert wird und damit verhaltensauslösend wirkt.

- Input
Bildung, Intelligenz, Erfahrung, Alter. Müssen als solche erkannt werden und für die Beziehung als relevant bewertet werden.
- Output
Alle Dinge die eine Person in der Beziehung erhalten (Entlohnung, Sympathie). Müssen als solche erkannt werden und für die Beziehung als relevant bewertet werden.
- Verhältnis Input/Output
Die Summe aller In- und Outputs. Diese sind alleine nicht aussagekräftig und werden einem Massstab gegenübergestellt (Bezugsgrösse)
- Bezugsgrösse
Massstab zum Vergleich (Vergleichsperson)

Bei Ungleichheit entsteht Spannung. Die Bewertung des einen und des fremden Austauschverhältnisses wird jeweils von der Person nach eigenen Massstäben vorgenommen (Subjektiv).

Unter motivationalen Gesichtspunkten lautet die zentrale Frage nun, wie Personen mit dem Zustand der Ungleichheit umgehen. Es gibt folgende Alternativen:

- Änderung des Inputs
- Änderung des Outputs
- Kognitive Verzerrung des In-, Outputs
- Beeinflussung der Vergleichsperson
- Wechsel der Vergleichsperson

Können eingesetzt werden um gezielte Gestaltung der Arbeitsbedingungen Leistungsverbesserungen zu erzielen. Weist auf die Bedeutung von subjektiv empfundener Gerechtigkeit und auf die individuellen Unterschiede bei der Berechnung eines ausgeglichenen Verhältnis zwischen I/O hin. Damit kann dieser Ansatz potentiell einen Beitrag zu einer zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen differenzierenden Personalarbeit leisten.

1.5 Erwartungs-Valenz-Theorien

Prozesstheorie. Habituelles Verhalten ist nicht Gegenstand der Überlegungen. VIE-Theorien versuchen zweierlei zu erklären: die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen und die Wahl des Anstrengungsniveau bei der Ausführung der gewählten Handlungsalternative.

Modell mit fünf Grössen:

- Valenz 1
Gefühlmässige Bewertung eines Ergebnisses, eine positive oder negative Haltung gegenüber diesem Ergebnis (1 oder -1).
- Valenz 2
Gefühlmässige Bewertung von „letzten Zielen“.
- Erwartung
Subjektive Wahrscheinlichkeitseinschätzung (1 eintreten, 0 nicht eintreten)
- Instrumentalität
- Subjektiv geschätzter Zusammenhang zwischen zwei Ergebnissen (-1 verhindert eintreten, 1 garantiert das Eintreten des nächsten Ergebnis)
- Anstrengung
Mit dieser Variable ist die Stärke gemeint.

In der Praxis kaum Eingang gefunden. Wird als wenig praxisnah eingestuft.

Folgende Fragen werden gestellt:

- Was erwarte ich?
- Was möchte ich erreichen?
- Was halte ich für möglich (Wahrscheinlichkeit)?
- Was habe ich für Mittel zur Verfügung?

Eintritts-Wahrscheinlichkeit = Erwartung werden erfüllt dann 1 sonst -1

Persönliche Wichtigkeit = Skala von 1-10

Ziel	Erwartung	Eintritts-Wahrscheinlichkeit, Persönliche Wichtigkeit
Abteilungsleiter	- Anerkennung	1 mal 5 = 5
	- Lohn	1 mal 5 = 5
	- Zeit für Familie	-1 mal 10 = -10
		= 0
		ist zu überlegen ob mich dieser Job interessiert, ich habe mehr Lohn 5 und Anerkennung 5 was relativ wichtig ist, Zeit für die Familie geht verloren was mir sehr sehr wichtig ist 10

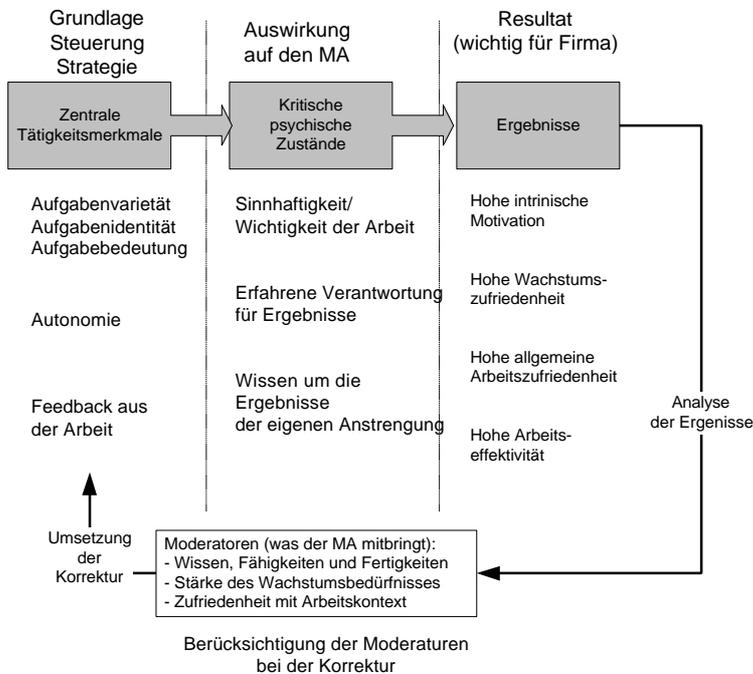
1.6 Job Characteristics Theory

Ihre Basisannahmen sind folgende:

- Wenn Menschen glauben, dass sie durch erhalten ein von ihnen positiv bewertetes Ergebnis erreichen können, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie dieses Verhalten zeigen.
- Ergebnisse werden von Menschen dann positiv bewertet, wenn sie der Befriedigung von Bedürfnissen dienen oder zu andern Ergebnissen führen, die das tun.
- Wenn Arbeitsbedingungen so gestaltet werden können, dass Menschen ihre eigenen Ziele am besten dann erreichen, wenn sie im Sinne organisationaler Zielsetzungen arbeiten, dann werden Menschen hart arbeiten, um diese Ziele zu erreichen.
- Die meisten der hierarchisch niedrigen Bedürfnisse sind in der Arbeitswelt mit wenigen Ausnahmen befriedigt
- Mensch, die die Befriedigung hierarchisch höherer Bedürfnisse anstreben, werden eine solchen Befriedigung dann erreichen, wenn sie durch eigne Anstrengungen etwas erreicht haben, was sie als wichtig erachten.

Die 3 Hauptvariablen sind:

- Kritische physische Zustände
Arbeit kennen, Arbeitsergebnisse verspüren, innerhalb des persönlichen Wertesystems sinnvoll erleben.
- Tätigkeitsmerkmale
Die kritischen physischen Zustände werden durch fünf Tätigkeitsmerkmale beeinflusst (Aufgabenvarietät, Aufgabenidentität, Aufgabenbedeutung, Autonomie, Feedback aus der Arbeit)
- Erwünschte Ergebnisse
Durch Tätigkeitsmerkmale ausgelösten psychischen Zustände ist intrinsische Motivation.



Im JCT sind 3 persönliche Eigenschaften wichtig:
Ausreichendes Mass an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist notwendig um motivierend gestaltete Arbeitsplätze auch auszufüllen.
Das persönliche Bedürfnis nach persönlichem Wachstum ist von Bedeutung
Die Zufriedenheit mit dem Arbeitskontext (Lohn, Vorgesetzter, Arbeitsplatzsicherung) spielen eine Rolle.

Leitlinie des (JDS = Job Diagnostic Survey) zu konkreten Veränderungsmaßnahmen:

1. Überprüfen, ob in den Bereichen Motivation und Zufriedenheit problematische Werte existieren.
2. Überprüfen, ob das Motivationspotential der Arbeitsplätze niedrig ist.
3. Überprüfen der Werte für die 5 Tätigkeitsmerkmale, um Stärke und Schwächen
4. Überprüfen, ob die Arbeitsplatzinhaber hohe Werte bei den individuellen Wachstumsbedürfnisse haben.
5. Überprüfen, ob die vorhanden Daten spezielle Hinweise auf Hindernisse bei geplanten Veränderungen liefern.

Aus der Sicht der Praxis handelt es sich um ein Konzept, das unmittelbare Relevanz für alltägliches Management-Handeln besitzt und zentrale betriebliche Probleme aufgreift. Es handelt sich um ein klares gut operationalisiertes Konzept. Unklarheiten bleiben jedoch. Die Berechnung des Motivationspotentials eines Arbeitsplatzes in der vorgestellten Form ist einer einfachen Addition der Kerndimensionen der Tätigkeit unterlegen.

Motivationspotentialwert = $\frac{\text{Varietät} + \text{Identität} + \text{Bedeutbarkeit}}{3} * \text{Autonomie} * \text{Feedback}$