

Motivation und Arbeitsverhalten

Motivation, Motive, motivieren

Motivationale Überlegungen suchen die Antwort auf das warum menschlichen Verhaltens, die Betrachtungen konzentrieren sich auf

- die Beibehaltung einer bestehenden Verhaltensrichtung
- einen Wechsel zu einer neuen Verhaltensrichtung oder -qualität
- die Verstärkung, Intensivierung von Verhalten

Motivation ist die Gesamtheit aller sinnvollen menschlichen Erlebens- Aktivitätselemente, welche die Richtung, Qualität/Form und Intensität des Menschenlichen Handelns beeinflussen.

Motive lassen sich nicht direkt beobachten oder erfassen. Sie sind die angenommenen Ursachen zur Erklärung individuellen Verhaltens. Im Gegensatz zu Trieben, welche das auf das beseitigen elementarer Mangelzustände zielen, thematisieren Motive als umfassende Begriffe das anstreben bestimmter Ziele.

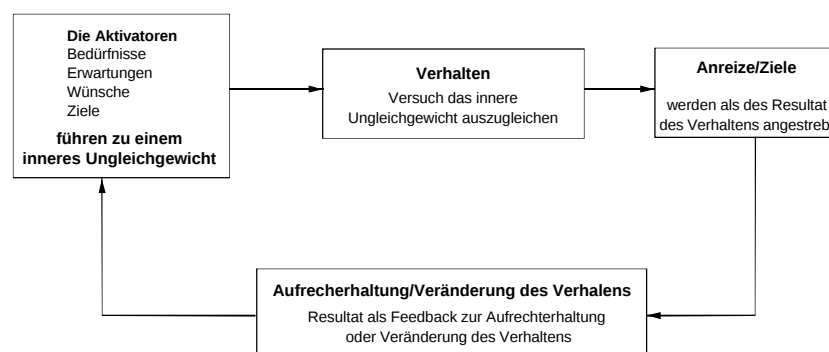
Aufgrund seiner inneren Verfassung, d.h. seines Erlebens- Aktivitätenbündels ist jeder Mensch motiviert Verhaltensweisen zu zeigen, welche er in Bezug auf seine innere Verfassung für sinnvoll hält.

Bedeutung von Motivation in der Arbeitswelt

Überlegungen zur Motivation von Mitarbeitern haben aus folgenden Gründen einen hohen Stellenwert:

1. Menschliches Verhalten ist ein wesentlicher Bestandteil von Organisationen. Ohne ihre Berücksichtigung bleibt das Verständnis von Organisationen bruchstückhaft.
2. Veränderte Umweltbedingungen => Konkurrenz führt dazu, dass die Effizienz, Effektivität von Organisationen erhöht werden muss. Dies gelingt nur wenn die MA motiviert sind sich in die Organisation einzubringen und sich zielgerichtet zu verhalten.
3. Neue Technologien führer zu stärker ganzheitlich ausgerichteten Arbeitsplätzen welche von den MA vermehrt Selbststeuerung und Eigenverantwortung verlangen => Motivation diese zu übernehmen.
4. Ständige Anpassung einmal erworbener Qualifikationen an neue Gegebenheiten benötigt die Motivation Schritt zu halten.

Grundmodell der Motivation



Motivationale Überlegungen beschäftigen sich damit, was menschliches Verhalten auslöst, ausrichtet, kanalisiert und wie solches Verhalten aufrechterhalten wird.

In einem organisationalen Rahmen sind Größen aus drei Bereichen, welche im Zuge motivationaler Überlegungen zu berücksichtigen sind:

1. merkmale einer Person
2. Merkmale des Arbeitsplatzes
3. Merkmale der Arbeitsumgebung

Motivationstheorien

Motivationstheoretische Ansätze versuchen das warum des menschlichen Verhaltens zu klären. Wir können zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterscheiden

Inhaltstheorien der Motivation

Theorie der Bedürfnishierarchie nach A. H. Maslow (S. 231)

Diese Theorie ist zum einen dem bedürfnisbezogenen Gleichgewichtsgedanken, zum anderen den Humanistischen Theorien der Arbeitsmotivation verpflichtet.

Maslow geht davon aus, dass Menschen verschiedene Bedürfnisse haben, welche in Zusammenhang mit biologischen, kulturellen und situativen Umstände ihr Verhalten bestimmen. Werden diese Bedürfnisse nicht befriedigt richtet sich das Verhalten darauf aus, diese zu befriedigen => Gleichgewicht.

Im weiteren geht die Theorie von Maslow auf das Verhalten von MA in Organisationen im Hinblick auf Selbstverwirklichung und Entfaltung in der Organisation ein.

Darstellung

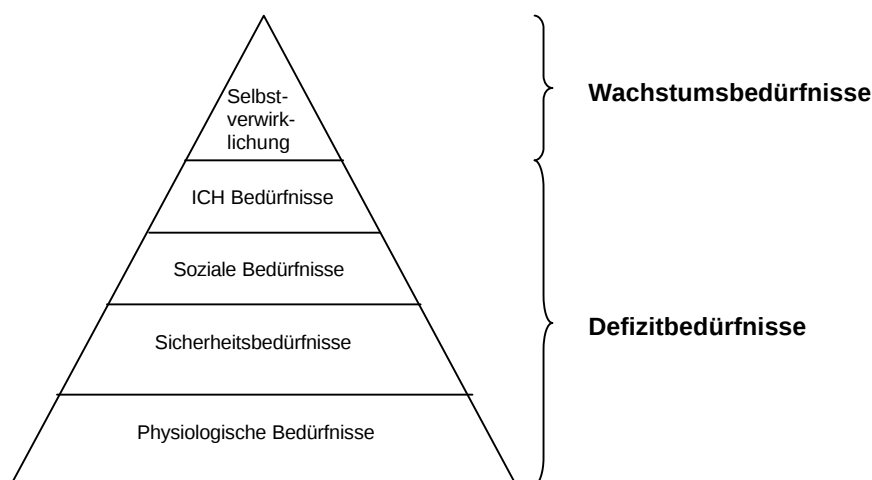
1. Hauptgedanke

Es gibt menschliche Basisbedürfnisse, welche biologisch bedingt und allen eigen sind. Diese Basisbedürfnisse beeinflussen unser Verhalten oft unbewusst.

2. Hauptgedanke

Die Bedürfnisse sind Hierarchisch angeordnet. Erst nach Befriedigung der Bedürfnisse einer unteren Stufe, werden die Bedürfnisse der nächst höheren Stufe relevant.

Maslow unterscheidet **Defizitbedürfnisse** (Nichtbefriedigung bzw. –erfüllung führt zu Krankheit) und **Wachstumsbedürfnisse** (sie sind auf die Entfaltung angelegt und grundsätzlich nicht befriedigbar)



Physiologische Bedürfnisse sind die fundamentalen körperl. Bedürfnisse (Essen, Trinken, Schlafen, Luft).

Sicherheitsbedürfnisse beziehen sich auf konkrete Bedrohungen (Krankheiten, Gefährdung d. Arbeitsplatzes, Schutz vor Gefahr (Verbrecher, wilde Tiere), Vorsorge)

Soziale Bedürfnisse beschreiben d. gegenseitige Geben u Nehmen in Beziehungen (Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit)

Ich-Bedürfnisse sind erstens das Streben n. Selbstvertrauen, Stärke, zweitens das Streben n. Prestige u. Anerkennung (Anerkennung, Status, Freiheit, eigene Stärke, Unabhängigkeit)

Selbstverwirklichung ist das Bedürfnis n. Verwirklichung von Fähigkeiten, Talenten zur Erfüllung einer Mission/Berufung

Aktivierungsthese

Defizit- und Wachstumsbedürfnisse sind hierarchisch nach ihrer Bedeutung geordnet. Das jeweils nächsthöhere Motiv wird *nur dann aktiviert* und damit verhaltensrelevant, wenn das *vorgelagerte befriedigt* ist; das jeweils aktivierte Motiv ist das stärkste. Menschliches Verhalten zielt darauf ab, die jeweils aktivierten Motive einer Ebene zu befriedigen.

Bedeutung für die Arbeitswelt

Maslow betrachtet ganze Gruppen von Menschen mit seiner Theorie (globale Betrachtung), da mit Ausnahme des Bereiches Selbstverwirklichung individuelle Unterschiede keine Rolle spielen => Durchschnittstheorie. Diese Möglichkeit einer eher globaleren Betrachtung macht das Konzept für die Gestaltung der Arbeitswelt sehr geeignet. (für Management besonders geeignet => allg. Annahme über Motivation von MA)

Die Aktivierung immer höherer Bedürfnisse ist gemäss dieser Theorie der geeignete Weg MA an sich zu binden und zu motivieren, denn der sich selbstverwirklichende MA ist in höherem Mass fähig und bereit sich in den Arbeitsprozess einzubringen und so zum Überleben der Organisation beizutragen.

Die Theorie lässt annehmen, dass bei einem hierarchischen Aufstieg auch hierarchisch höhere Bedürfnisse angesprochen werden. Im weiteren kann vermutet werden, dass die Gewährung von Statussymbolen nur dann motivierend wirkt, wenn Defizitbedürfnisse befriedigt sind.

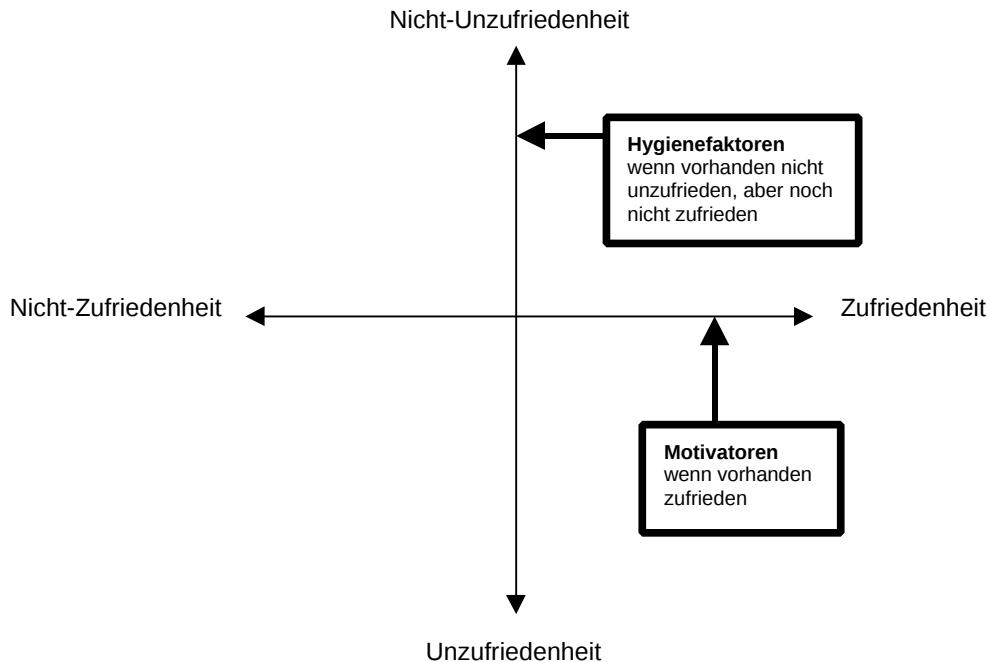
Bewertung

- + Der Ansatz ist einfach zu verstehen und knüpft an unser Alltagsverständnis an
- + Es werden wenige Variablen verwendet, die Beziehung zwischen den Grössen ist einfach
- + Die Theorie liefert die Möglichkeit zu gruppenweiser Betrachtungen
- Die Theorie ist wissenschaftlich relativ unscharf und nur teilweise überprüfbar
- Die Grössen der Theorie sind nur schwer operationalisierbar
- Es wurden nur wenige empirische Studien durchgeführt
- Das wissenschaftliche Interesse an dieser Theorie ist heute nur noch gering

Motivator-Hygiene-Theorie (Zwei-Faktoren-Theorie) nach F. H. Herzberg (S. 235)

Diese Theorie ist sowohl eine Theorie der Arbeitszufriedenheit als auch ein Ansatz der Arbeitsmotivation. Herzberg geht davon aus, dass die Menschen einerseits nach Wachstum, Selbstverwirklichung und Erweiterung ihres Horizontes streben. Andererseits sind sie bestrebt Schmerzen und Unlust zu vermeiden.

Darstellung (Zweidimensional)



Motivatoren	Hygienefaktoren
Leistungserfolg	Gehalt
Anerkennung	Beziehungen zu Untergebenen, Vorgesetzten und Kollegen
Arbeit selbst	Status
Verantwortung	„technische“ Aspekte der Führung
Aufstieg	Firmenpolitik und -leitung
Entfaltungsmöglichkeiten	Arbeitsbedingungen Persönliches Arbeitsplatzsicherheit

Die Theorie versucht zu erklären, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Dabei postuliert Herzberg zwei unabhängige Dimensionen der Arbeitszufriedenheit nämlich Unzufriedenheit bis Nicht-Unzufriedenheit und Zufriedenheit bis Nicht-Zufriedenheit.

Hygienefaktoren (wenn nicht vorhanden) beeinflussen das Entstehen von Unzufriedenheit, Motivatoren sind für Zufriedenheit verantwortlich.

Motivatoren sind mit der Arbeit direkt verbundene Faktoren / Grössen (Content-Variablen). Sie führen zu Zufriedenheit und positiver Arbeitseinstellung, weil dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nachkommen. Existieren solche Faktoren in der Arbeit streben die Menschen nach Selbstverwirklichung. Fehlende Motivatoren führen zu Nicht-Zufriedenheit.

Hygiene Faktoren sind solche, welche die Arbeit umgeben (betreffen nicht die Arbeit selbst, sondern die Bedingungen der Arbeit). Ihr Vorhandensein beugt Unzufriedenheit vor, kann aber noch keine Zufriedenheit und damit positive Einstellung zur Arbeit erzeugen. Hygienefaktoren bewirken keine "Gesundheit", sie helfen jedoch Krankheiten zu vermeiden.

Bedeutung für die Arbeitswelt

- Herzberg führt dazu bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen Motivatoren verstärkt zur Geltung zu bringen. => Job Enrichment
- Dabei drängen sich folgende Veränderungen auf:
- Nicht wertendes Feedback für die Mitarbeiter
- Kunden/Lieferantenbeziehung für alle Jobs
- Ermöglichen von Lernprozessen
- selbständige Zeit- und Arbeitsplanung
- Kostenverantwortung
- direkte Kommunikation der Zuständigen unabhängig der Hierarchie
- Individuelle Verantwortlichkeit für die Resultate der Arbeit

Die weitverbreitete Umsetzung dieser Theorie führte z.T. zu einer erheblichen Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und hohen Kosteneinsparungen (reduzierte Abwesenheit, geringerer Materialverbrauch, weniger Fehler).

Bewertung

Diese Theorie fand grosse Verbreitung weil sie einfach, einleuchtend und mehr auf Arbeitsinhalte denn auf Gehalt und Zulagen ausgerichtet ist.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist diese Theorie inhaltlich unscharf => fünf verschiedene Deutungen sind möglich und die wissenschaftliche Absicherung der Theorie wird methodisch kritisiert.

Zudem ist die Zuordnung „was ist ein Hygienefaktor bzw. was ist ein Motivator“ nicht eindeutig festzustellen, da diese z.T. Ansichtssache ist.

Prozesstheorien der Motivation

Abgrenzung zu den Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien - Motivator-Hygienekonzept und das Konzept der Bedürfnishierarchie - erklären das durch Motivation zustandekommende Verhalten als Folge von inhaltlich bekannten Bedürfnissen, Motiven und Einflussfaktoren.

Die Prozesstheorien - Equity, Erwartungs-Valenz Theorie - verzichten auf eine inhaltliche Festlegung von Variablen und verwenden statt dessen grundsätzliche Kategorien. Die Prozesstheorien untersuchen die Zusammenhänge zwischen den relevanten Variablen und versuchen zu definieren, wie die Wechselwirkung zwischen den Variablen die Motivation beeinflusst.

Equity-Theorie (Gleichheits-, Fairnesstheorie) nach J. Stacy Adams (S. 240)

Diese Theorie geht davon aus, dass Personen in sozialen Beziehungen faire Gegenleistungen für ihren Einsatz erwarten. Erhalten wir faire Gegenleistungen, empfinden wir einen inneren Gleichgewichtszustand.

Sind die empfundenen Gegenleistungen "unfair", wird das entstehende innere Ungleichgewicht mittels unterschiedlichen Handlungen reduziert. Somit wirkt ein Ungleichgewichtszustand motivierend und dadurch Verhaltensauslösend.

Aufbau und Variablen des Modells

Theorie stützt sich auf 4 Variablen / Prozesse ab:

Input / Output / Input-Output Verhältnis / Bezugsgröße („Vergleichsperson“)

Inputs

Inputs werden von Personen in sozialen Beziehungen (zB Freundschaft, Arbeitsverhältnis, Vorgesetzten-MA-Verhältnis) geleistet.

Werden vom Erbringer als für die Beziehung relevant eingeschätzt und bewusst als Input wahrgenommen.

Die Einschätzung der Inputs ist subjektiv und muss von anderen Personen in der sozialen Beziehung nicht als solche empfunden werden.

Beispiele: Bildung, Intelligenz, Erfahrung, Alter, Wissen oder aufgewendete Zeit

Outputs

Outputs sind Dinge, die Personen in der Beziehung erhalten; diese müssen vom Erbringer der Inputs als solche erkannt und für relevant gehalten werden.

Beispiele: Sympathie, Sonderzahlungen, Anerkennung, Entlohnung, Statussymbole oder Arbeitsbedingungen

Bezugsgröße

Alle in eine Beziehung eingebrachten Inputs und erhaltenen Outputs werden zueinander in Beziehung gesetzt und mit einer Bezugsgröße (Gruppe, Person oder eigene Wertvorstellungen) subjektiv (von der einzelnen Person) verglichen.

Output-Input-Verhältnis

Der Vergleich der eigenen Input-Output Verhältnisse mit der Bezugsgrösse kann folgende Ergebnisse ergeben:

Gleichgewichtszustand ($\text{Input} = \text{Output}$) => keine motivationale Wirkung

Günstiger Ungleichgewichtszustand ($\text{Output} > \text{Input}$ „Überbelohnung“) => werden nicht so bewusst bzw. erst später wahrgenommen, da sie als Glücksfall legitimiert werden können.

Ungünstiger Ungleichgewichtszustand ($\text{Input} > \text{Output}$) => führen schnell zu Spannungen da eine Ungleichheit empfunden wird.

Handlungsalternativen im Falle eines Ungleichgewichtszustandes**(Mechanismen zur Lösung)**

- Änderung der Inputs -> Verschiebung nach oben oder unten (verändern der Quantität oder Qualität der geleisteten Arbeit)
- Änderung des Outputs -> Forderung nach mehr Outputs oder Einbezug bisher nicht einbezogener Faktoren.
- Kognitive Verzerrung von Inputs/Outputs -> Stellenwert der Variablen wird verändert (geleisteter Input heruntergespielt, entstehende Outputs aufgewertet)
- Beeinflussung der Vergleichsperson -> direkte Einflussnahme auf deren Verhalten oder Erklärung deren Situation mit für einen nicht fassbaren Gründen.
- Wechsel der Vergleichsperson (neuer Bezugsrahmen)

Bedeutung des Ansatzes

- Die Theorie zeigt die Wichtigkeit subjektiv empfundener Gerechtigkeit und die individuellen Unterschiede bei der Bestimmung des Input-, Outputgleichgewichts hin.
- Die Theorie kann zur gezielten Gestaltung der Arbeitsbedingungen zwecks Leistungsverbesserung eingesetzt werden.
- Veränderungen in der Qualität und der Quantität der Arbeitsleistung scheinen durch Gestaltung des Input-Output Verhältnisses erreichbar.
Die Theorie betrachtet zeitlich einen kurzen Horizont, bei deren langfristige Anwendung kann sich das Anspruchsniveau ändern was zu unnötigen Aufwendungen führt wenn ein zu hohes Output niveau gewährt wird.
- Eher theoretischer Ansatz welcher in der Praxis jedoch viele Ansatzpunkte zur Konzeption und Gestaltung von Arbeitsprozessen bietet.

Erwartungs-Valenz Theorien (Werterwartungstheorie) (S. 245)

Die Erwartungs-Valenz Theorien sehen den Menschen als rational handelndes Wesen, das verschiedene Annahmen über zukünftige Ereignisse hat und sein Wahlverhalten danach ausrichtet. Dabei richtet sich der Mensch nach folgendem Grundsatz (aufbauend auf dem Bernoulli-Prinzip):

Der erwartete Nutzen einer Entscheidung ist gleich der Summe der Produkte aus dem Nutzen und der Eintreffenswahrscheinlichkeit von Ereignissen. Aus verschiedenen Alternativen wird diejenige ausgewählt, deren erwarteter Nutzen am höchsten ist.

$$\text{Erwarteter Nutzen} = \sum \text{Wahrscheinlichkeit} \times \text{Nutzen}$$

Das Basismodell von Vroom

Ausgehend von obigem Grundsatz hat sich unter anderem die VIE-Theorie (V = Valenz, I = Instrumentalität, E = Erwartung) entwickelt. Diese VIE-Theorien versuchen zweierlei zu erklären: (1) die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen und (2) die Wahl des Anstrengungsniveaus bei der Ausführung der gewählten Handlungsalternative.

Vroom arbeitet in seinem Basismodell mit fünf Größen:**Valenz 1**

Dabei geht Vroom davon aus, dass diejenige Handlungsalternative gewählt wird, mit welcher das angestrebte Ergebnis am positivsten beeinflusst werden kann.

Die Auswahl der Handlungsalternative erfolgt dabei unter Berücksichtigung der subjektiven Werthaltung gegenüber dem Ziel und der Einschätzung wie gross der Zusammenhang zwischen der eigenen Handlung und dem Ziel ist.

Sie wird mit Werten zwischen -1 und +1 operationalisiert.

Valenz 2

Ist die subjektive gefühlsmässige Bewertung von sog. „letzten Zielen“, die sich aus der individuellen Persönlichkeit, aus dem Kulturkreis etc. ergeben (zB emotionale Haltung zum „letzten Ziel Heirat“ in unterschiedlichen Kulturkreisen od. in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen eines Kulturkreises durchaus verschieden).

Erwartung

Bei der Erwartung handelt es sich um eine subjektive Wahrscheinlichkeitseinschätzung. Gegenstand dieser Wahrscheinlichkeitsvermutung ist der Zusammenhang zwischen eigenem Verhalten und Ergebnis. Eine Erwartung von 1 bedeutet die subjektive Gewissheit, dass auf eine Handlung ein entsprechendes Ergebnis folgen wird. Eine Erwartung von 0 entspricht der Gewissheit, dass das Ergebnis nach der Handlung nicht eintreten wird (zB Weltklasesprinter Erwartung von 1, die 100 Meter unter 12 Sekunden (Handlung: Laufen, Ergebnis: unter 12 sek., Erwartung = Handlungs-Ergebnis-Verbindung: 1).

Instrumentalität

Subjektiv geschätzter Zusammenhang (Kontingenz) zwischen zwei Ergebnissen (u. nicht wie bei der Erwartung zwischen einer Handlung und einem Ergebnis) gemeint. Dieser Zusammenhang wird zwischen den Extrempunkten -1, d.h., das Eintreten eines Ergebnisses verhindert den Eintritt des nächsten, und +1, d.h., das eine Ergebnis garantiert den Eintritt des anderen Ergebnisses, eingeschätzt (zB Studierende, Einschätzung der Instrumentalität von Vorlesungsbesuch (=Ergebnis 1, „Mittel“) und Bestehen der Prüfung (=Ergebnis 2, „Ziel“). Ein Student könnte meinen, Vorlesung garantiere Durchkommen (Instrumentalität = 1), ein anderer

Besuch Vorlesung nicht wichtig (Instrumentalität gegen 0) od. gar als hinterlich (Instrumentalität zwischen 0 und -1).

Anstrengung/Kraft/Einsatz

Mit dieser Variable ist die die Stärke des resultierenden Antriebs für den einzelnen gemeint, eine Handlung auszuführen, also etwas mit sehr viel Energie od. nur mit wenig Kraft auszuführen.

Diese fünf Größen verbindet Vroom in zweifacher Weise, um die Wahl von Handlungsalternativen und die Stärke der gezeigten Verhaltensweisen zu erklären. Der „Valanzteil“ seines Ansatzes möchte die Wahl zwischen Handlungsalternativen erklären. Er postuliert, dass die Valenz 1 eines „Mittels“ von zwei Faktoren abhängt:

1. Wie eng ist das betrachtete „Mittel“ mit einem bestimmten „Ziel“ verbunden, d.h., welche Instrumentalität I_{jk} hat das Mittel j für die Erreichung des Ziels k ?
2. Welche Valenz 2 hat das angestrebte Ziel k für den einzelnen?

Valenz u. Instrumentalität werden multiplikativ verbunden, daher beide >0 damit Valenz entsteht. Aus verschiedenen Handlungsalternativen wird diejenige mit der höchsten Valenz ausgewählt.

Über die Intensität, mit der die ausgewählte Handlungsalternative (das „Mittel“) mittels einer Handlung zu erreichen versucht wird, gibt der „Kraftteil“ des Modells von Vroom Auskunft. Der Grad der Anstrengung ist von zwei Faktoren abhängig:

1. Wie wahrscheinlich ist es, dass mein Handlung zum erwarteten Ergebnis führt, d.h. wie hoch ist die Erwartung (Handlungs-Ergebnis-Wahrscheinlichkeit)?
2. Wie positiv od. negativ beurteile ich das Ergebnis, d.h., welche Valenz 1 besitzt das Ergebnis?

Je höher die Summe der verschiedenen Produkte aus Erwartung und Valenz ist, desto intensiver betreibt der einzelne bestimmte Handlungen.

Bewertung

- Neben wenigen Ausnahmen (zB Cafeteria-System) hat diese Theorie kaum in die Praxis Eingang gefunden
- Wenig hilfreich, zu kompliziert und in ihren Schlussfolgerungen als wenig praxisnah eingestuft
- Die Basisannahme eines rational kalkulierenden, nach maximaler Lust strebenden Individuums bleibt zweifelhaft. Zumindest schränkt diese Annahme den Anwendungs- und Geltungsbereich der Theorien ein, da bestimmte Formen des Verhaltens nicht od. kaum unter Bezug auf rationale Entscheidungen erklärt werden können

Job Characteristics Theory

Siehe spezielles JCT-Skript.