
1	EINFÜHRUNG	2
2	FACETTEN DER MOTIVATION	2
2.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	2
2.2	Grundlegende, universelle Motive	3
2.3	Entscheidung	7
2.4	Zielbildung und Handlungsintention: Die Entwicklung einer Handlungsabsicht	11
2.5	Flow	16
3	ARBEITSZUFRIEDENHEIT	18
4	VERWANDTE MODELLE	22
4.1	Freiwilliges Arbeitsengagement	22
4.2	Konzepte zu freiwilligem Arbeitsengagement	23
4.2.1	Modell des freiwilligen Arbeitsengagements modifiziert nach George und Brief (1992)	24
4.2.2	Commitment	24
5	EINFLUSSFAKTOREN VON ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT	27
5.1	Merkmale der Person	27
5.2	Bedingungsbezogene Faktoren	27
5.3	Konsequenzen für die Förderung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit - Gestaltung der Arbeitsinhalte	30
6	LITERATUR	31

1 EINFÜHRUNG

Motivierung ist eine der zentralen Aufgaben in der Personalführung, die die Steigerung der Leistung und Zufriedenheit zum Ziel hat. Im Rahmen dieses Themas werden die wichtigsten Theorien der Motivation in der Arbeitspsychologie dargestellt. Diese Motivationstheorien können zwei unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden, die zum einen die Frage nach dem "warum arbeiten Menschen" und zum anderen die Frage nach "welche Faktoren verändern die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern bei der Arbeit" zu beantworten versuchen. Darüber hinaus wird auf verwandte Konzepte und Ansätze wie Arbeitszufriedenheit und Commitment eingegangen.

2 FACETTEN DER MOTIVATION

Auf die Frage was Motivation ist, kann zunächst keine unmittelbare Antwort gegeben werden, denn die Motivation gibt es nicht. Es gibt vielmehr eine Reihe von Theorien, die auf ganz unterschiedliche Facetten der Motivation verweisen. Bei manchen dieser Facetten besteht weitgehend Einigkeit, dass sie zur Motivation gehören (z.B. Zielsetzung), bei anderen wird uneinheitlich diskutiert, ob die Theorien Motivation beschreiben oder Einflussfaktoren von Motivation sind (z.B. Attributionsneigung, Kontrollüberzeugung). So unterscheidet z.B. Kanfer (1992) periphere und unmittelbare Konstrukte der Motivation. Einige Facetten der Motivation sind schon so lange in der Diskussion, dass sie fast zum Bestandteil unserer Alltagssprache geworden sind – z.B. die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Andere sind relativ neu – z.B. die Berücksichtigung der Handlungsintention.

Auf folgende Facetten der Motivation soll im Folgenden eingegangen werden:

- Intrinsische und extrinsische Motivation
- Grundlegende, universelle Motive (z.B. Maslow, 1954; Herzberg, 1966; Zuckerman, 1972)
- Entscheidung (Vroom, 1964)
- Zielbildung und Handlungsintention (Heckhausen, 1989)

2.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation bezieht sich auf ein Verhalten, dass durch das Interesse auf die Sache selbst charakterisiert ist. Während sich extrinsische Motivation auf Merkmale bezieht, die außerhalb der Tätigkeit liegen (wie z.B. Bezahlung). Allerdings ist diese Zuordnung in der Realität nicht immer so eindeutig. So kann beispielsweise ein Auftrag vom Vorgesetzten erfüllt werden, weil der Mitarbeiter

- weiß, dass die Erfüllung des Auftrags kontrolliert wird (extrinsisch)
- weiß, dass die Erfüllung des Auftrags dem Vorgesetzten sehr wichtig ist (introjected)
- findet, dass die Erfüllung des Auftrags richtig ist (identified)
- verbindet die Erfüllung mit seinen sonstigen Werten und Normen (integrated)

Extrinsische Motivation ist also nicht gleich extrinsischer Motivation. So unterscheiden Ryan et al. (1996) verschiedene Formen von extrinsisch motiviertem Verhalten:

- *External regulation*: Verhalten, das durch externale Kontingenzen gesteuert wird
- *Introjected regulation*: Verhalten, bei dem Druck oder Vorgaben von außen übernommen wurden
- *Identified regulation*: Verhalten, bei dem externale Normen und Werte übernommen wurden
- *Integrated regulation*: Verhalten, bei dem externale Normen und Werte in das interne System übernommen wurden

Die genannten Formen zeigen, dass es sinnvoller ist von einem Kontinuum extrinsisch – intrinsisch zu sprechen, als von zwei verschiedenen Varianten. Die Formen zeigen auch, dass es einen Bezug gibt zwischen der Frage, inwieweit Verhalten extrinsisch – intrinsisch gesteuert ist und der Autonomie des Verhaltens. Die genannten Formen unterscheiden sich durch zunehmende Autonomie der Regulation.

Ryan et al. (1996) heben hervor, dass diese Autonomie der Regulation ein wichtiger Einflussfaktor der Erlebnisqualität und der Leistung sei – eine Aussage, die im Folgenden noch häufiger diskutiert wird.

2.2 Grundlegende, universelle Motive

Die Konzepte dieser Facette betonen die Bedeutung einer kleinen Gruppe von universellen Motiven – z.B. Kontrollstreben, Kompetenzstreben etc. Kernannahme ist, dass ein Verhalten – neben anderen Einflussfaktoren – durch solche grundlegenden Motive bestimmt wird.

Entsprechend lassen sich die Konzepte zu intrinsischer Motivation, die von grundlegenden universellen Motiven ausgehen, in drei Gruppen einteilen. Jede Gruppe setzt jeweils unterschiedliche Schwerpunkte:

- Theorien zu Kompetenz, Effektivität oder Herausforderung; nach diesen Konzepten entsteht intrinsische Motivation aufgrund eines Bedürfnisses, personale Kompetenz zu haben und zu zeigen.
- Theorien zu Kontrolle und Selbst-Bestimmung.
- Theorien, die sich mit kuriosen, widersinnigen oder widersprüchlichen Motiven beschäftigen; etwa mit Bedürfnissen nach Stimulierung oder arousal (sensation-seeking sensu Zuckerman, 1972); (Kanfer, 1992)

In der Arbeits- und Organisationspsychologie am häufigsten genannte Vertreter dieses Ansatzes sind Maslow und Herzberg.

Maslow (1954) gehört zu denjenigen, die im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und mit Motivation immer wieder, vor allem außerhalb der wissenschaftlichen Psychologie, genannt werden. Zu berücksichtigen ist, dass Adam Maslow kein Arbeitspsychologe gewesen ist. Er gilt als einer der Begründer der Humanistischen Psychologie. Diese bildete sich nach dem 2. Weltkrieg in den USA unter dem Einfluss existentialistischen europäischen Gedankengutes. Die Bewegung verstand sich als „dritte Kraft“, die sich von der Einseitigkeit einer rein behavioristischen und einer psychoanalytischen Richtung frei machen wollte (Heckhausen, 1989 S. 69).

Maslow (1954) ging es um die Entwicklung einer neuen Psychologie, die den Menschen als nach Selbstverwirklichung strebend auffasst. Zentral sind für ihn die Bedingungen, unter denen Menschen zu Entwicklung und Selbstentfaltung gelangen. Menschliches Handeln ist nach Maslow bedürfnisgeleitet, es folgt dynamisch einer Reihe von Motivgruppen, die sich in einer Hierarchie anordnen lassen. Folgende Motivgruppen werden unterschieden (vgl. Abb. 1):

Wachstumsbedürfnisse (growth needs höhere Bedürfnisse)	Selbstverwirklichungsbedürfnis (self-actualizing needs)
	Wertschätzungsbedürfnis (esteem needs)
Mangelbedürfnisse (deficiency needs niedrigere Bedürfnisse)	Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnis (needs for belongingness and love)
	Sicherheitsbedürfnis (safety needs)
	physiologische Bedürfnisse (physiological needs)

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Voraussetzung, dass Bedürfnisse ausgedrückt und befriedigt werden können, ist die Freiheit sich ungehindert äußern zu können. Diese Bedürfnispyramide kann als hierarchische Aktualisierungsabfolge der Motive verstanden werden. Die elementaren Bedürfnisse werden zuerst wirksam. Sie sind für das bloße Überleben besonders dringlich. Inhalte der nächsthöheren Ebene bekommen erst dann Bedeutung, wenn die Bedürfnisse vorgeordneter Stufen befriedigt sind.

Maslow (1954) hat seine Grundgedanken im Zusammenhang mit therapeutischer Arbeit entwickelt. Empirische Belege seines Konzeptes gewann er aus Interviewmaterial und aus Biographien herausragender Persönlichkeiten aus Gegenwart und Vergangenheit. In westlichen Gesellschaften sind bestimmte Abweichungen von der dargestellten Norm der Bedürfnisentfaltung beobachtbar, z.B. völlige Aufgabe einer Bedürfnisthematik aufgrund von Übersättigung.

Die Anwendung oder Umsetzung des Ansatzes spiegelt sich in der Werteforschung wider. In den Konzepten zum Wertewandel wird betont, dass in den letzten Jahrzehnten ein Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten stattgefunden hätte. Begründet wird dies damit, dass die Bedürfnisse niedrigerer Ordnung nunmehr befriedigt seien. Vor allem die Bedürfnisse höherer Ordnung seien handlungsrelevant.

Eine weitere bekannte Anwendung ist der Ansatz von McGregor (1960). Es handelt sich hierbei um eine Widerlegung einer aus der Managementpraxis abgeleiteten Theorie X und der Formulierung von Theorie Y.

- *Theorie X:* Das Management muss Personal steuern, kontrollieren. Wenn dies nicht erfolgt, dann sind Mitarbeiter passiv, leisten Widerstand. Diese Theorie ist falsch, denn sie nimmt an, dass sämtliche von Maslow postulierten Grundbedürfnisse immerzu befriedigt werden müssen. Die Praxis wendet sich dann nur an materielle Bedürfnisse. Folge: Unzufriedenheit, Fehlen von Eigeninitia-

tive, Wirkungslosigkeit. Stattdessen: Grundbedürfnisse nach materieller Lebenssicherung sind erfüllt. Gegenwärtig sind Bedürfnisse nach Selbstständigkeit, Verantwortung, Aufstieg anzusprechen.

- *Theorie Y*: Trägheit von Mitarbeiter sind Konsequenzen falscher Behandlung. Motivation ist bei allen Menschen vorhanden. Aufgabe des Managements ist es, organisatorische Bedingungen zu schaffen, dass Mitarbeiter ihre eigenen Ziele am besten erreichen können.

Kritik und Fragen an das Konzept von Maslow:

- Kann tatsächlich von einer Hierarchie ausgegangen werden?
- Wann kann ein Bedürfnis als erfüllt angesehen werden?
- Kann tatsächlich von kultur- und gesellschaftsübergreifenden Gruppen von Bedürfnissen ausgegangen werden?
- Wie können solche Bedürfnisse ermittelt werden?

Eine weiteres bekanntes Konzept ist das von Herzberg (1966). Herzberg ging bei der Entwicklung seines Konzeptes zunächst empirisch vor. Mit einer auf J.C. Flanagan zurückgehenden Methode (1954, The critical incident technique), die sich im Übrigen in sehr unterschiedlichen Problembereichen bewährt hat, befragte er ca. 200 Buchhalter und Ingenieure mit teilstrukturierten Interviewleitfäden. Dabei stellt er die Frage: „Können Sie möglichst exakt eine Situation schildern, in der Sie Ihre Arbeit außergewöhnlich gut/schlecht fanden?“.

Er sammelt mit der Methode der kritischen Ereignisse eine Serie von Geschichten aus dem Erfahrungsbereich der Mitarbeiter. Als Resultat fanden Herzberg und seine Mitarbeiter, dass nur ganz selten die gleichen Umstände für das Entstehen positiver oder negativer Erfahrungen angeführt werden. Daher schließt er aus diesem Sachverhalt, dass es möglicherweise zwei Faktoren gibt, die in unterschiedliche Richtung hin wirken: Motivatoren und Hygienefaktoren.

Motivatoren (Satisfier): Faktoren, die Zufriedenheit bewirken, haben alle mit der Arbeit selbst zu tun (Kontentfaktoren). Dazu gehört die Tätigkeit selbst, die Möglichkeit, etwas zu leisten, sich weiterzuentwickeln, Verantwortung, Aufstieg, Anerkennung. Da sie, wenn sie gegeben sind, zu Arbeitszufriedenheit führen, nennt Herzberg sie Motivatoren. Sie motivieren/aktivieren im Sinne der Zufriedenheit und der Selbstverwirklichung.

Hygienefaktoren (Dissatisfier): Faktoren, die Unzufriedenheit bewirken oder verhindern können lassen sich eher der Arbeitsumgebung zuordnen. Sie werden auch als Kontext-Faktoren bezeichnet, z.B. soziale Beziehungen, Bezahlung, Unternehmenspolitik. Sie tragen nicht zur Arbeitszufriedenheit bei, sondern bewirken in positiver Ausprägung, dass keine belastende Situation, keine Unzufriedenheit auftritt. Sie werden deshalb auch als Hygiene-Faktoren bezeichnet. Hygienefaktoren entsprechen den Bedürfnissen, unangenehme Situationen zu vermeiden. Motivatoren machen dagegen den belohnenden Charakter einer Arbeitssituation aus.

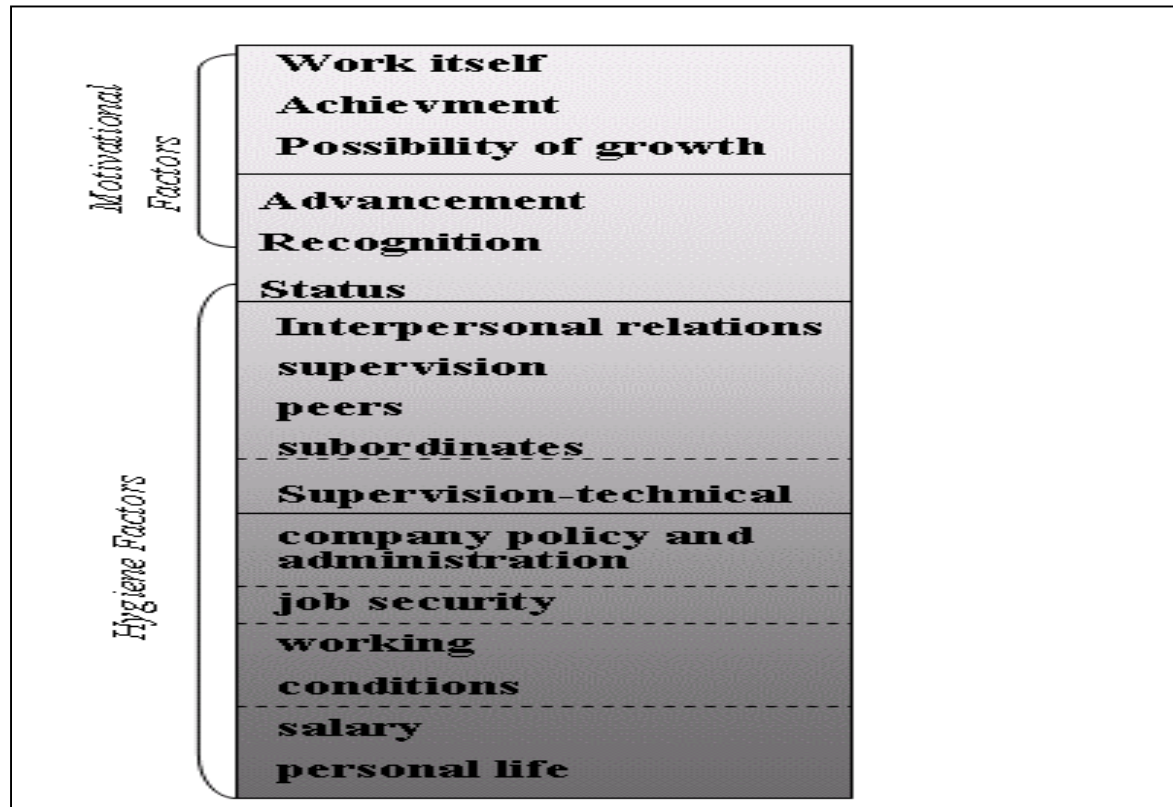


Abbildung 2: Herzbergs (1966) motivationaler Ansatz

Hygienefaktoren wirken also in gewisser Weise von einem Nullpunkt ausgehend in eine Richtung, nämlich in Richtung der Verhinderung von Arbeitsunzufriedenheit, während die Motivatoren, wieder von einem Nullpunkt ausgehend, in Richtung möglicher Zufriedenheit wirken. Insofern ist Herzbergs Theorie eigentlich eine Theorie der Arbeitszufriedenheit, obwohl alle Welt von seiner Zweifaktorentheorie der Arbeitsmotivation spricht. Überhaupt ist seine Theorie im Zusammenhang mit den Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeit und die diversen Maßnahmen zur Arbeitsbereicherung (job enrichment) schon häufig als ihre wissenschaftliche Rechtfertigung herangezogen worden. Die Theorie hat ähnlich der Maslows aufgrund ihrer Plausibilität und unmittelbaren Umsetzbarkeit verschiedener Aspekte in Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung eine große Verbreitung in der Praxis gefunden und in der Forschung viele Arbeiten stimuliert. Zum einen lenkt sie tatsächlich die Aufmerksamkeit des Managements auf unmittelbare Aspekte der Arbeit selbst anstatt nur auf Bedingungen der Arbeitsumwelt und legt Gestaltungsprinzipien nahe. Sie verdeutlicht auch, dass Motivatoren nicht nur auf höheren Hierarchieebenen relevant sein können, während auf unteren Ebenen in erster Linie Hygienefaktoren relevant wären.

So z.B. Zuckerman (1972) mit dem Konzept des Sensation-Seeking. Zuckerman geht davon aus, dass Personen in unterschiedlichem Ausmaß bestrebt sind, ein bestimmtes Arousal zu erreichen. Dieses Arousal suchen sie, indem sie sich in bestimmter Weise beruflich betätigen oder sportlich betätigen, indem sie bei Arbeit oder Freizeit so etwas wie einen „Kick“ suchen.

Es lässt sich damit ein Bezug herstellen, zwischen der vorhin genannten Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und Maslow/Herzberg. Die „höheren“ Bedürfnisse von Maslow (oder die Inhaltsfaktoren bei Herzberg) sind demnach für intrinsische Motivation von Bedeutung, die niedrigeren für extrinsische.

Andererseits ist es nicht ganz einfach, die verschiedenen Faktorenklassen sauber voneinander zu trennen. Herzbergs Theorie ist denn auch von verschiedenster Seite in die Kritik geraten. Herzberg und Maslow sind diejenigen Vertreter, die am meisten zitiert werden, wenn es um universelle Motive geht. Es gibt aber noch eine Reihe von weiteren Wissenschaftlern, die zu diesem Bereich erwähnenswerte theoretische Konzepte entwickelt haben.

Die theoretischen Konzepte, die die Inhalte von Motiven in den Vordergrund stellen werden als sog. Inhaltstheorien bezeichnet. Davon abzugrenzen sind die Prozesstheorien, die den Prozess oder Verlauf des Motiviert-seins fokussieren. Auf diese Gruppe wird im Folgenden eingegangen.

Wesentliche Konzepte, die dieser Gruppe zuzuordnen sind, sind die sogenannten Erwartungs-x-Wert-Theorien (oder Werterwartungstheorien). Nach Heckhausen (1989 S. 168) gibt es keine neuere Motivationstheorie, die in ihren Grundzügen nicht dem Modell der Erwartungs-Wert-Theorien entspricht. Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung steht die Instrumentalitätstheorie von Vroom (1964), die in der Arbeits- und Organisationspsychologie von besonderer Bedeutung ist. In diesem Konzept wird eine andere Facette der Motivation betont: die Entscheidung.

2.3 Entscheidung

Eine zentrale Frage in der Psychologie ist, warum entscheiden sich Personen für eine bestimmte Alternative und lehnen eine andere ab. Bei einer Entscheidung für eine Alternative wird mit vergleichsweise positiven Folgen gerechnet. Die Entscheidung ist davon abhängig, welchen Wert man bestimmten Handlungsfolgen zuschreibt. Das ist eine der Grundaussagen der Werterwartungstheorien. Deren elaboriertester Vertreter in der Arbeits- und Organisationspsychologie ist Vroom (1964).

Vroom geht davon aus, dass für die Bewertung von Handlungen nicht nur das Handlungsergebnis von Bedeutung sei, sondern die Folgen dieses Handlungsergebnisses (= die Handlungsfolgen).

Die Logik lässt sich am Beispiel der Entscheidung über die nächsten Karriereschritte verdeutlichen (Beispiel nach Schuler, 2001 S. 354). Einem leistungsstarken Mitarbeiter wird die Leitung einer Abteilung angeboten. Die Position des Abteilungsleiter ist an sich noch kein Wert, sondern erhält den Wert durch die Instrumentalität der Position, also die damit verbundenen Folgen. Die Übernahme der Position (=Handlungsergebnis) wird wahrscheinlich zu einem Verlust von Freizeit (=Handlungsfolge) führen. Entsprechend hat die Entscheidung für die Position eine negative Instrumentalität für die Freizeit. Wenn der Mitarbeiter Freizeit als hohen Wert betrachtet, dann ergibt sich aus der Verknüpfung des Wertes von Freizeit mit der negativen Instrumentalität der Position für die Freizeit ein geringer Wert für die Position. Allerdings ist dem Mitarbeiter bewusst, dass die Position gut dotiert ist und

Ansehen verschafft. Das heißt, die Position hat auch positive Instrumentalität für die Handlungsfolgen, wenn diese hoch bewertet werden.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist der Begriff der Instrumentalität, den Vroom von Helen Peak (1955 zitiert nach Heckhausen, 1989) übernimmt: Instrumentalität ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Handlungsergebnisse bestimmte Handlungsfolgen haben (z.B. geschützt zu sein).

Der Zusammenhang zwischen Ergebnis der Handlung - Übernahme der Position - (=Handlungsergebnis) und Folge - Status, Einkommen, weniger Freizeit - (=Handlungsfolgen) wird als Instrumentalität bezeichnet.

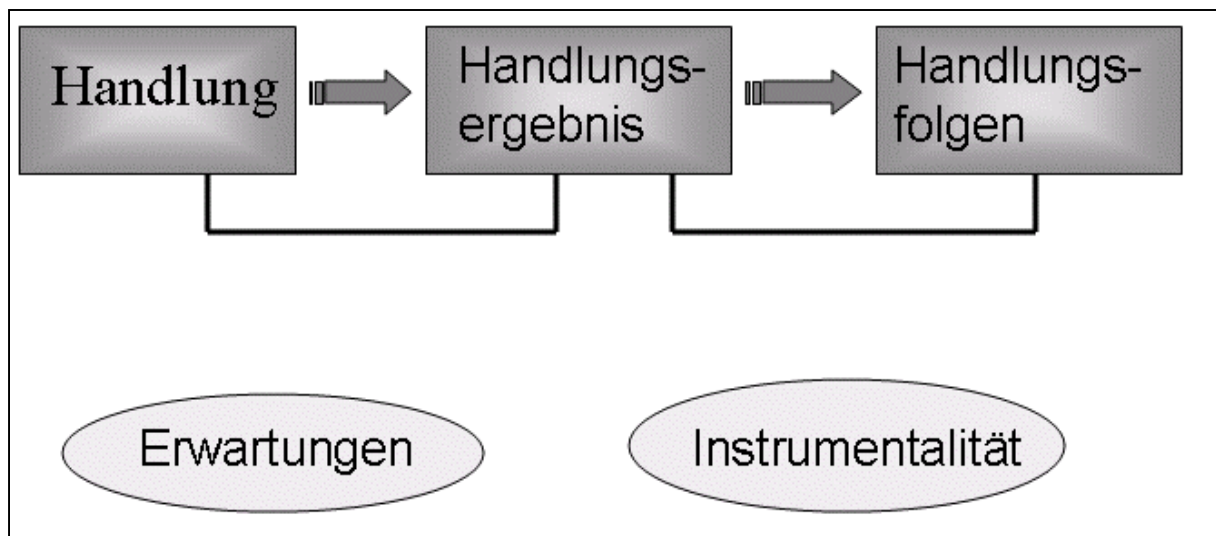


Abbildung 3: Wert - X-Wert - Theorie

Zwei Ergänzungen sind hier noch erforderlich:

1. Meistens hat ein Handlungsergebnis nicht nur eine Handlungsfolge, sondern mehrere. Mehrere Handlungsfolgen sind somit wichtig.
2. Die Handlungsfolgen können für die Beteiligten eine positive oder eine negative Valenz haben. Positionswechsel hat sowohl positive (Status) als auch negative (Freizeit) Valenz.

Zentral ist auch der Begriff der Erwartung. Erwartung ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung zu einem Handlungsergebnis führt.

Den Anstrengungsgrad, eine Handlung durchzuführen, bezeichnet Vroom als sogenanntes Verhaltenspotenzial. Er geht davon aus, dass dieses Verhaltenspotenzial von den Erwartungen abhängig ist, dass ein Handlungsergebnis tatsächlich eintritt und von den Valenzen der Handlungsergebnisse. Der Mitarbeiter überlegt sich, ob er sich die Herausforderung der neuen Position zutraut. Er bildet sich also eine Erwartung darüber, ob er die Position erfolgreich bekleiden kann. Diese Erwartung wird von dem Mitarbeiter in Beziehung zu der Valenz der angebotenen Position gesetzt. Wenn die Erwartung eines Erfolgs in der Position hoch ist und die Position gleichzei-

tig hoch bewertet wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieser Mitarbeiter sich dafür entscheidet.

Zusammenfassung: Für die Motivation, eine Handlung auszuführen, ist nach dem Modell von Vroom wichtig:

- die Erwartung, dass die Handlung zu dem gewünschten Ergebnis führt,
- die Valenzen der Handlungsfolgen,
- die Instrumentalitäten.

Das heißt, Maßnahmen, die auf dieser Grundlage eingesetzt werden, um die Motivation zu erhöhen, sollten diese drei Aspekte berücksichtigen.

Vroom verknüpft diese verschiedenen Faktoren multiplikativ und kommt zu folgender Formel (vgl. Heckhausen, 1989 S. 184):

$V_j = f \left[\sum_{k=1}^n (V_k \times I_{jk}) \right]$	<p>V_j = Valenz des Handlungsergebnisses j V_k = Valenz der Handlungsfolge k I_{jk} = die erwartete Instrumentalität (-1 bis +1) des Handlungsergebnisses j für das Eintreten der Handlungsfolge k</p>
$F_i = f \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} \times V_j) \right]$	<p>F_i = psychologische Kraft die Handlung i auszuführen E_{ij} = Stärke der Erwartung (0 bis 1), dass die Handlung i zum Handlungsergebnis j führt V_j = Valenz des Handlungsergebnisses j</p>

Abbildung 4: Formeln Valenz des Handlungsergebnisses und Psychologische Kraft die Handlung auszuführen

Bedeutung der multiplikativen Verknüpfung: Wenn einer der Werte bei 0 liegt, ist auch der Gesamtwert 0. D.h.: keine Instrumentalität – keine psychologische Kraft.

Eerde und Thierry (1996) haben eine Metaanalyse zu dem Modell von Vroom zusammengestellt. Diese Metaanalyse zeigte, dass die Elemente des Modells (Erwartung, Valenzen, Instrumentalitäten) durchaus zur Aufklärung der Kriteriumsvariablen (z.B. Leistung, Anstrengung) beitragen, dass aber das Modell bzw. die Modelle den Elementen des Modells in der Vorhersage nicht überlegen ist.

Im Kern handelt es sich bei diesem Konzept um einen Kosten-Nutzen-Ansatz auf hedonistischer Grundlage. Es ist eine psychologische Entscheidungstheorie, die davon ausgeht, dass die Entscheidung zu einer bestimmten Handlung eine Folge des erwarteten Nutzens eines Handlungsergebnisses ist. Und hier setzt auch genau die Kritik an dem Konzept an: Der Mensch handelt nach diesem Konzept nach der Nutzenmaximierung. Verhaltensänderungen sind nur dann vorhersagbar, wenn auch Erwartungen und deren Bewertung sich verändern (Kanfer, 1992).

2.4 Zielbildung und Handlungsintention: Die Entwicklung einer Handlungsabsicht

Vielleicht kennen Sie das auch: Sie wollen etwas für Ihre Gesundheit tun. Gesünder essen, weniger trinken, weniger rauchen und Sie möchten mehr Sport treiben. Soll es nun schwimmen sein, oder joggen? Nach der Erwartungs- x Wert-Theorie kalkulieren Sie: Beides hat Vor- und Nachteile. Die Instrumentalität ist hoch – wenn Sie Ihr Programm durchhalten, das wissen Sie, dann werden Sie sich viel besser fühlen – vor 2 Jahren hat es ja auch schon geklappt. Sie entscheiden sich für joggen. Das alles können Sie mit der Erwartungs- x-Wert-Theorie erklären. Und dann laufen Sie tatsächlich 1-2 mal, vielleicht auch 4 mal. Dann regnet es morgens, es ist noch halb dunkel, Sie denken sich, Sie laufen heute nicht morgens, sondern mittags, wenn die Sonne scheint, aber die scheint nicht, Sie lassen den Waldlauf ausfallen, die nächsten Tage auch, der gute Vorsatz schläft wieder ein – Hinterher sagen Sie sich, dass joggen doch nicht Ihr Ding ist – und dabei waren Sie doch so motiviert. Woran mag dieser Misserfolg wohl liegen?

Heckhausen (1989) versucht solche Abläufe des Motiviert-seins in mehreren Phasen zu beschreiben. Am Anfang stehen dabei Wünsche und Befürchtungen. Diese werden zunehmend konkretisiert. Heckhausen nennt vier Handlungsphasen. Es handelt sich hierbei um eine Erweiterung der Erwartungs-x-Werttheorie.

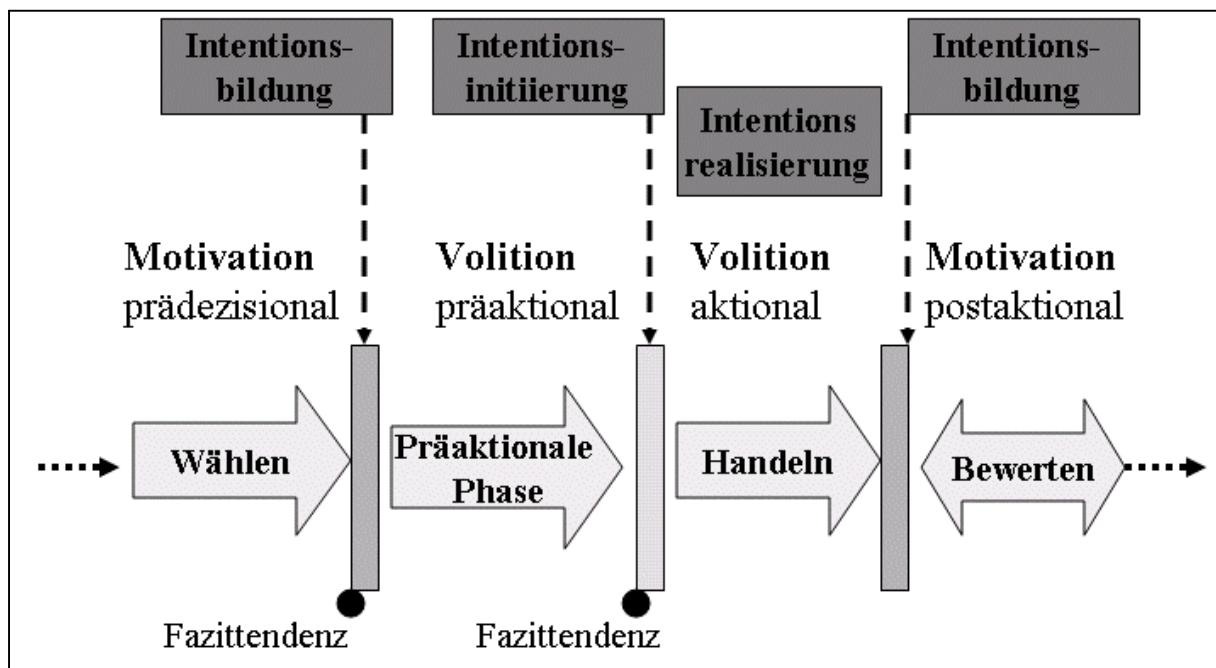


Abbildung 5: Handlungsphasen nach Heckhausen(vgl. 1989, S.212 Abb.6.5):

1. *Motivation - prädezisional (wählen)*: Verschiedene Handlungsalternativen werden abgewogen. Je vollständiger die Gründe und Gegengründe für einen Entschluss abgewogen werden, desto näher fühlt sich eine Person dem tatsächlichem Entschluss. Heckhausen spricht hier von der sogenannten Fazittendenz (die er als metavolitionalen Kontrollprozess bezeichnet). Die Fazittendenz wird umso stärker, je mehr die jeweilige Person den Eindruck gewinnt, zu klärendes erschöp-

fend geklärt zu haben. Die Phase ist durch die Bildung einer Zielintentionen beendet. (Diese Phase lässt sich mit den Erwartungs-x Werttheorien erklären.)

2. Darüber hinaus bestehen verschiedene Zielintentionen (gesünder essen, weniger rauchen, mehr Sport, mehr Zeit für die Familie). Dies verweist auf die Bedeutung der nächsten Phase *Volition – präaktional*. In der präaktionalen Volitionsphase geht es darum, konkrete Vornahmen zu entwickeln. Diese Vornahmen beziehen sich auf die Zielintention (die unter 1. entwickelt wurde). Sie können z.B. Konkretisierungen darüber enthalten, wann und unter welchen Bedingungen Ziele realisiert werden sollen. Am Abschluss dieser Phase steht somit die Intensionsinitiierung. Diese Vornahmen sind das Ergebnis einer vorausplanenden Handlungsinitiierung und Handlungsausführung (Heckhausen, 1988, S. 214). Solche Vornahmen werden zu den Zielintentionen gebildet, deren Initiierung und Ausführung schwierig erscheint. Es geht um Handlungsinitiierung einer unter mehreren, häufig konkurrierenden Zielintentionen. Intentionen können miteinander kollidieren, es kann auch während der Handlung Intention für neue Handlung entstehen (z.B. wenn Gelegenheit günstig erscheint). Auch hier nimmt Heckhausen eine sogenannte *Fazittendenz* an, eine variable Größe jeder Zielintention, deren Stärke von der Stärke der Zielintention, der Günstigkeit der Gelegenheit abhängig ist. Bei Konkurrenz wird die Zielintention mit der größten *Fazittendenz* realisiert. Gollwitzer (1996) berichtet von einem interessanten Versuch zur Bedeutung dieser präaktionalen Volitionsphase: Studierende wurden befragt, welche Ziele sie in den Weihnachtsferien realisieren wollten. Es wurde untersucht, inwieweit zu diesen Zielen Handlungsintentionen entwickelt wurden. Es zeigte sich, dass nach der Weihnachtspause die Ziele, die mit einer konkreten Handlungsintention verbunden waren, häufiger verfolgt worden waren, als diejenigen, bei denen diese Handlungsintention nicht entwickelt wurde.
3. *Volitionsphase – aktional*. In der aktionalen Volitionsphase wird durch Handeln das intendierte Ergebnis erreicht, es kommt zur Intensionsrealisierung. Intensität und Ausdauer der Handlung wird von einer Reihe von Faktoren bestimmt: Dazu gehört natürlich die Frage, wie wichtig und attraktiv das konkrete Ziel ist (oder, um mit Heckhausen zu sprechen: die *Volitionsstärke* der Zielintention); dazu gehört die Frage, der Anstrengungsregulation, die Frage, wie mit Ablenkungen umgegangen wird etc. (3 Faktoren sind nach Bandura (1991) hierfür von Bedeutung: Selbstbeobachtung, Selbstbewertung, Selbstreaktion).
4. *Motivationsphase - postaktional*: Diese Phase besteht vor allem in einem Bewerten des Handlungsergebnisses und Schlussfolgerungen für zukünftige Handlungen. Rückblickende Bewertung kann fehlschlagen, wenn etwa Personen zwischen negativer Selbstbewertung und Konstatierung eines Misserfolgs kreisen. Umschalten zu neuer Handlung findet nicht statt, zurückliegende Handlung bleibt unabgeschlossen - und beeinträchtigt dadurch wieder Volitionsphasen. Heckhausen (1989) trennt also zwischen motivationalen und volitionalen Prozessen – darin besteht der Kern seines Ansatzes.

Zurück zum Scheitern des Ziels vom "gesünderen Leben": Dieses Scheitern lediglich mit der Motivation zu erklären, ist zu eingengt, denn nicht nur die Motivation spielt

eine wesentliche Rolle, ob die Pläne realisiert werden, sondern eine Reihe weiterer Fragen:

- die Volitionsphase vor der Handlung, d.h. die Frage, ob eine konkrete Handlungsintention entwickelt wurde, ob sich etwa vorher überlegt wurde, wann welches gesundheitsförderliche Verhalten umgesetzt werden kann,
- die aktionale Volitionsphase, und dabei vor allem die Volitionsstärke wird darüber entscheiden, ob die verschiedenen gesundheitsfördernden Verhaltensweisen weiter ausgeführt oder wegen schlechtem Wetter etc. nicht ausgeführt werden.
- Für zukünftiges gesundheitsförderliches Verhalten ist die postaktionale Motivationsphase von Bedeutung, d.h. die Frage, wie ein Misserfolg bewertet wird und worauf dieser zurückgeführt wird.

Überträgt man das hier geschriebene auf die Situation in Betrieben, so lassen sich beispielsweise folgende Anwendungen ableiten:

Zu 1: motivational-prädezisionale (wählen): Die Valenz (z.B. , Instrumentalität (z.B. betriebliche Zusammenhänge) und Erwartung (z.B. Arbeitsergebnisse selbst erreichen zu können) können in Mitarbeitergesprächen erfragt werden und stellen ein wichtiges Element in der Diagnose der Motivation von Mitarbeitern dar (vgl. Schuler, 2001 S. 356f.).

Die *Erwartung* eines Mitarbeiters ist dabei von zentraler Bedeutung. Allzu häufig werden in der Praxis schlechte Leistungen eines Mitarbeiters auf die Motivation zurückgeführt. Ob dies tatsächlich der Fall ist, lässt sich durch die Frage nach der Erwartung überprüfen. Die Erwartung wird durch die Wahrnehmung der Situation (Arbeitsplatz, Unternehmen, Markt etc.) und die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters beeinflusst. Wichtig ist in einem Gespräch zu prüfen, worauf bestimmte Schwierigkeiten der Situation zurückzuführen sind. Hierzu eignen sich Fragen nach konkreten Beispielen und nach Lösungsvorschlägen, die der Mitarbeiter selbst generiert und dabei möglichst konkrete Lösungen entwickelt (Handlungsschritte die der Mitarbeiter selbst entwickeln kann und wie der Vorgesetzte den Mitarbeiter dabei unterstützen kann.) Wenn der Mitarbeiter Zweifel an seinen eigenen Fähigkeiten hat, dann muss das Selbstvertrauen systematisch aufgebaut werden (z.B. Anerkennung bei Verhaltensschritten in die erwünschte Richtung, konstruktive Kritik bei Fehlern, Qualifikierungsmaßnahmen, Gestaltung der Arbeitssituation durch den Vorgesetzten, dass das erwünschte Verhalten gezeigt werden kann).

Die *Valenzen* (Schuler, 2001 S. 357) beziehen sich auf die Sichtweise, die ein Mitarbeiter auf die möglichen Handlungsfolgen seiner Leistung hat. Oder anders formuliert wie bewertet ein Mitarbeiter die angebotene Belohnung für seine Leistung. Hier ist zu prüfen, ob die angebotenen Belohnungen den Valenzen des Mitarbeiters entspricht oder ob andere Belohnungen geschaffen werden müssen, die den Valenzen des Mitarbeiters eher entsprechen. Hier geht es unter anderem nicht nur um extrinsische Motivation (z.B. Geld), sondern auch um Arbeitsinhalte (intrinsisch). Hier muss genau erfragt werden, welche Arbeitsinhalte für den Mitarbeiter besonders wichtig sind.

Die wahrgenommenen *Instrumentalitäten* zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen (Schuler, 2001 S. 357) ist ein weiteres Element zur Diagnose der Motivation eines Mitarbeiters. Wenn die Beförderungspraxis eines Unternehmens als Ergebnis von guten Beziehungen wahrgenommen wird, führt dies dazu, dass Mitarbeiter eher weniger Leistung zeigen, selbst wenn diese an einem beruflichen Aufstieg interessiert sind. Entsprechend muss zum einen die Beförderungspraxis auf organisationaler Ebene verändert werden - Leistung führt zu Beförderung. Zweitens muss durch eigenes Führungsverhalten die Instrumentalität zwischen Leistung und Beförderung hergestellt werden (Anerkennung der kontinuierlicher guter Leistung durch Entwicklung der entsprechenden Mitarbeiter).

Zu 2: Volition – präaktional: Die Theorie der Zielsetzung lässt sich in den Führungsalltag umsetzen. Ausgangspunkt dieser Theorie ist, dass sich Motivation im Aufbau von Zielen und in der darauf folgenden Zielbindung realisieren. Locke und Latham (1990) stellen fest, dass es eine Reihe von Merkmalen gibt, die im Zusammenhang mit Zielsetzungen zu berücksichtigen sind:

1. Zielschwierigkeit: Hohe Ziele führen zu einem höheren Niveau der Erfüllung als leichte Ziele – Leistung hängt mit der Höhe der Zielsetzung zusammen
2. Zielklarheit: Spezifische Ziele führen zu einem höheren Maß an Leistung als unspezifische.
3. Rückmeldungen (Feedback) tragen dann zur Leistungssteigerung bei.

Unter dem Einfluss dieser Zielsetzungsverfahren sind in den letzten Jahren eine Reihe von Maßnahmen entwickelt worden:

- Zielvereinbarungsmethoden
- "management by objectives" - Basieren auf einem ähnlichen Prinzip: Dem Entwickeln von Zielen, die in manchen Fällen vorgegeben, in anderen vereinbart werden. Wichtig dabei ist, dass die Ziele konkret sind und dass die Beteiligten bei der Zielbestimmung einbezogen werden, da die Wirkung eines Zielles hängt von dem Grad der Zielbindung abhängt.

Zu 3: Volitionsphase – aktional: In Zielvereinbarungsgesprächen werden gewöhnlich Ziele gesetzt, die über einen langen Zeitraum hinweg verfolgt werden müssen. Die Selbstregulationstheorie nach Bandura (1991 zitiert nach Schuler, 2001 S. 362ff.) erklärt das Verfolgen von Zielen - Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstreaktion. Die *Selbstbeobachtung* unterstützt die Selbstdiagnose und die Selbstmotivation. Durch die systematische Beobachtung des eigenen Verhaltens in Bezug auf die Ziele werden Informationen über den eigenen Erreichungsgrad im Hinblick auf die Ziele gesammelt. Dadurch kann ein kontinuierlicher Abgleich zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand erfolgen. Bei der Arbeit ist zusätzlich zur Selbstbeobachtung ein Feedback von außen notwendig. Die *Selbstbewertung* bezieht sich auf den Abgleich mit den persönlichen Standards und nicht auf die Ziele der Zielvereinbarung. Hierzu gehören die eigenen Maßstäbe in Bezug auf das eigene Verhalten und Leistung. Diese Selbstbewertung führt zu einer *Selbstreaktion*. Damit ist die Beibehaltung bzw.

Veränderung von Verhalten gemeint. Training von diesen Selbstregulationsfertigkeiten kann die Motivation und Leistung in Organisationen erhöhen.

Zu 4: Motivationsphase - postaktional: Diese Phase ist geprägt von einem Vergleich, ob die Erwartungen, Handlungspläne, die erwarteten Ergebnisse und deren Folgen tatsächlich umgesetzt werden konnten. Dieser Rückblick ist eine wichtige Erfahrung im Arbeitsleben. Hier sind zwei Arten von Rückblick von Bedeutung: zum einen der häufig institutionalisierte Rückblick der jährlichen Gehaltsabsprachen als auch der Abschluss von Projekten (vgl. Schuler, 2001 S. 365). Dabei geht es darum, ob sich der Aufwand und Ertrag der Arbeit in einer Organisation lohnt. Hier greifen Ansätze der organisationalen Gerechtigkeit, die diesen Bewertungsprozess erklären.

Mehrere Faktoren sind zentral in den Konzepten zu organisationaler Gerechtigkeit, ob Ereignisse als fair bewertet werden:

1. Ausreichende Berücksichtigung des Standpunktes der Beschäftigten
2. Suppression of personal bias (Keine Bevorzugung oder: keine Vorurteile einzelner)
3. Konsistente Anwendung von Kriterien über verschiedene Personen hinweg
4. Möglichkeit von Feedback nach Entscheidungen
5. Adäquate Erklärung und Begründung von Entscheidungen.

Auch Konzepte zur partizipativen Entscheidungsfindung beeinflussen die Bewertung von Fairness. Es gibt aber Untersuchungen die darauf verweisen, dass partizipative Entscheidungen zwar Arbeitszufriedenheit beeinflussen, nicht aber die Leistung.

Exkurs: Geld als Motivationsfaktor

Leistungslohnsysteme, gehen von den Annahmen aus, dass der der mehr arbeitet auch mehr verdienen soll und dass Geld das Motivationspotential der Arbeit erhöht. Die erste Annahme ist eine (normative) Setzung, die zweite bedarf einer Überprüfung. Locke (1980) berichtet zusammenfassend von 10 Experimenten. Die Einführung von Leistungslohn ergab eine Leistungsverbesserung von ca. 30%, allerdings mit erheblichen Schwankungen: Zwischen 3 und 79% (nach Kleinbeck, 1987).

Eerde und Thierry (1996) stellt fest, dass es noch keine angemessene Theorie über die Wirkung von Entlohnung auf Motivation gibt. Entlohnungsformen sind nämlich häufig mit anderen Ereignissen gekoppelt, etwa mit Rückmeldungen über die Leistung oder mit sozialen Ereignissen (bei gruppenbezogenem Leistungslohn).

Nach Vroom (1964) wäre nun folgendes zu berücksichtigen: Die drei Grundkonzepte Valenz, Erwartung und Instrumentalität sind wichtig. Wenn die Folgen von Handlungsergebnissen mit hoher Valenz ausgestattet sind, d.h. in enger Verbindung mit von der handelnden Person erwünschten Zielen stehen, dann sind damit Voraussetzungen für hohe Motivation gegeben. Die hohe Motivation kann dann realisiert werden, wenn eine geplante Handlung mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Ergebnissen führt, die als instrumentell beschrieben werden können für das Erreichen der oben erwähnten hochvalenten Folgen. Geld als Handlungsergebnis steht mit vielen menschlichen Handlungszielen in Verbindung. Es kann somit eingesetzt werden, um inhaltlich verschiedene Konsequenzen zu erzeugen. Es hat also eine instrumentelle Bedeutung für andere Werte.

2.5 Flow

Flow zeichnet sich nun dadurch aus, dass die Aufmerksamkeit auf ein beschränktes Stimulusfeld zentriert wird, in der Regel auf die Tätigkeit. Flow zeichnet sich ferner dadurch aus, dass der Handelnde Kontrolle empfindet über seine Handlung und über die Umwelt. Ein weiteres wichtiges Element von Flow ist die völlige Konzentration auf die Tätigkeit durch die ein Zustand der Selbstvergessenheit entsteht. Der Handelnde verliert vorübergehend das Bewusstsein seiner selbst. Damit impliziert Flow häufig auch einen verzerrten Zeitsinn. Die Stunden scheinen wie Minuten vorbeizufiegen, manchmal werden aber auch wenige Sekunden fast wie eine Ewigkeit erlebt. Die Person geht also in ihren Aktivitäten auf. Die Aufmerksamkeit ist ganz auf die Tätigkeit ausgerichtet. Nach Csikszentmihalyi (1991) ist es wichtig, das Flow-Erlebnis zu begreifen, weil ein Schlüssel zum Verständnis der Selbstdynamik und der individuellen Zufriedenheit ist.

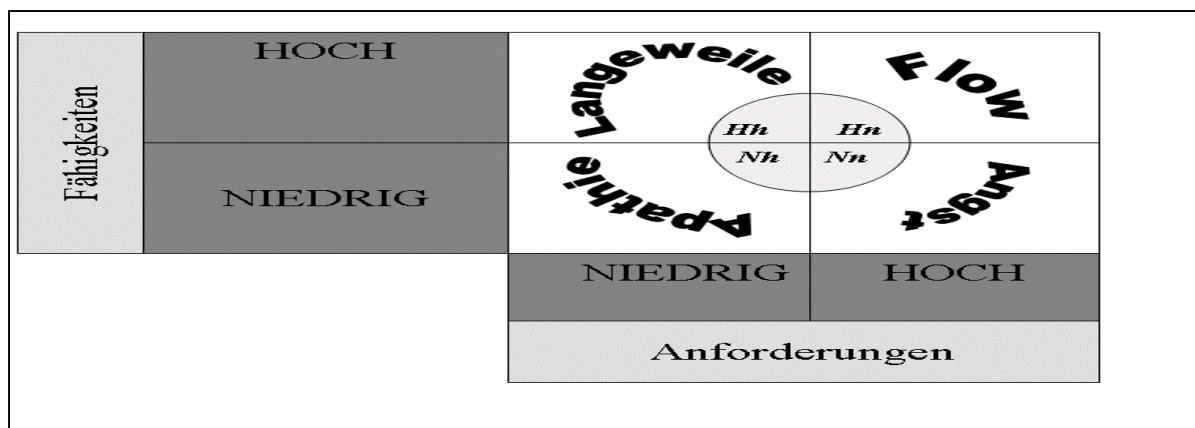


Abbildung 6: Fähigkeits- und Anforderungskontext

Wenn Künstler, Wissenschaftler, Sportler, Athleten oder Komponisten beschreiben, wie sie sich fühlen, wenn sie etwas einfach um seiner selbst Willen tun, dann sind diese Beschreibungen ziemlich ähnlich. Es ist ein spezifischer Erlebniszustand, der als Flow beschrieben wird. Flow besteht dann, wenn wir unser Bewusstsein für ganz neue Erfahrungen öffnen, für die Erfahrungen neuer Seins-Möglichkeiten, die zu neuen Strukturen des Selbst führen. Csikszentmihalyi, der „Erfinder“ von Flow, bezeichnet dies als autotelische Motivation. Ziel ist vor allem das Erlebnis selbst und nicht die mit dem Erlebnis verbundenen zukünftigen Belohnungen oder Vorteile (von daher ist Flow ein Konzept der intrinsischen Arbeitsmotivation).

Voraussetzungen und Bedingungen von Flow

Eine notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von Flow, ist die Wahrnehmung, dass es etwas zu tun gibt und dass man dazu fähig ist. Ein optimales Erleben setzt somit ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Situation oder den wahrgenommenen Anforderungen der Situation und den Fähigkeiten und Fertigkeiten voraus. Dieses Gleichgewicht wird als Herausforderung interpretiert. Eine solche Herausforderung kann darin bestehen, dass man über den Ozean segeln möchte, ein Gedicht schreiben möchte, ein Geschäft abschließen möchte, eine

Freundschaft schließen möchte, vielleicht aber auch darin, dass man einen Adventskranz dekoriert. Diese autotelische Erleben kann bei jeder Aktivität auftreten, die dem Können entspricht.

Um im Flow zu bleiben, ist es aber erforderlich, dass die Komplexität der Aktivität ständig erhöht wird, denn man selbst entwickelt ja neue Fähigkeiten und sucht deshalb nach neuen Herausforderungen. Nach Csikszentmihalyi (1991) trifft dies auf fast alles zu. Auf das Geschäftsleben, das Klavierspiel und das Eheleben.

Ob Flow erlebt wird oder nicht hängt aber nicht nur von der jeweiligen Tätigkeit ab und von der Situation, es hängt auch von der Person ab. Die Person muss in der jeweiligen Situation empfinden, statt Angst oder Langeweile. Csikszentmihalyi hebt hervor, dass die Fähigkeit, Flow zu erleben, teils auf angeborene Personeneigenschaften zurückzuführen sei, dass sie sich aber auch erlernen lassen würde.

Voraussetzungen und Bedingungen von Flow

- Gleichgewicht zwischen den (wahrgenommenen) Anforderungen der Situation und den eigenen Fähigkeiten
- Tätigkeit liegt an der obersten Grenze der Leistungsfähigkeit
- Komplexität der Anforderung wird ständig erhöht
- teils angeborene, aber auch erlernbare Personeneigenschaft
- eindeutige (teilweise selbst gestellte) Handlungsanforderungen
- Aufmerksamkeit wird auf ein beschränktes Stimulusfeld zentriert
- Handelnde empfinden Kontrolle über Handlung und Umwelt
- völlige Konzentration auf die Tätigkeit und ein Zustand der Selbstvergessenheit
- verzerrter Zeitsinn
- eindeutige Rückmeldungen

Zusammenfassend: Voraussetzung für Flow ist, dass die Aufgabe im Bereich der Leistungsfähigkeit des Ausführenden liegt, dass sie aber gleichzeitig eine Herausforderung für die betreffende Person darstellt; also praktisch an der obersten Grenze der Leistungsfähigkeit liegt. Voraussetzung für Flow ist ferner, dass eindeutige Handlungsanforderungen gibt (die sich die Person unter Umständen selbst stellt) und dass die Person eindeutige Rückmeldungen erhält.

3 ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Gemeinhin wird angenommen, dass die Erfüllung zentraler Bedürfnisse, die Realisierung von Bedürfnissen, zu Zufriedenheit führt. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass auch in der Arbeitspsychologie Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit meist in einem Atemzug genannt werden. Arbeitszufriedenheit ist eines der beliebtesten Konstrukte in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Kaum eine Mitarbeiterbefragung, in der nicht auch Arbeitszufriedenheit erfasst wird. Unterschiedlicher Stellenwert von Arbeitszufriedenheit wird angenommen:

- Arbeitszufriedenheit als unabhängige Variable: z.B.: Arbeitszufriedenheit beeinflusst Leistung
- Arbeitszufriedenheit als intermittierende Variable: z.B.: Arbeitszufriedenheit moderiert den Zusammenhang zwischen Belastungen und Gesundheit
- Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit ist von den Arbeitsbedingungen abhängig

Wenn man sich Untersuchungsergebnisse zu Arbeitszufriedenheit anschaut, stellt man fest: Die Arbeitszufriedenheit der Erwerbstätigen ist relativ hoch – ca. 70 % bezeichnen sich selbst als zufrieden. Und auch bei „problematischen“ Arbeitsbedingungen – hohe Belastungen, geringe Arbeitsinhalte – zeigen sich unerwartet günstige Arbeitszufriedenheitswerte. Sind die Arbeitnehmer tatsächlich mit ihren Arbeitsbedingungen sehr zufrieden? Oder: Wie kommen Personen dazu, sich zufrieden – oder unzufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen zu äußern?

In der Arbeitszufriedenheitsforschung wurden über Jahre hinweg pragmatisch Fragebögen entwickelt, die darauf abzielen, Arbeitszufriedenheit entweder global zu erfassen (Beispiel: Allgemeine Zufriedenheit, erfasst mit Hilfe der Kunin-Skala) oder konkrete Aspekte der Arbeitszufriedenheit einzubeziehen (Zufriedenheit mit Bezahlung, Arbeitszeit, Vorgesetzten etc.). Wenn man versucht, die genannten 70% zu begründen, dann dürfen wir nicht nur das Ergebnis – das Arbeitszufriedenheitsurteil – berücksichtigen, sondern wir müssen auch den Prozess der Bewertung berücksichtigen.

Die genannten Prozesse hat Agnes Bruggemann (1975) in ihrem Modell systematisiert. Kernstück des Modells von Bruggemann sind drei Prozesse:

1. Befriedigung bzw. Nichtbefriedigung der Bedürfnisse u. Erwartungen zu einem bestimmten Zeitpunkt.
2. Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung.
3. Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle von Nicht-Befriedigung. (vgl. Stempfle & Schaub, 2002)

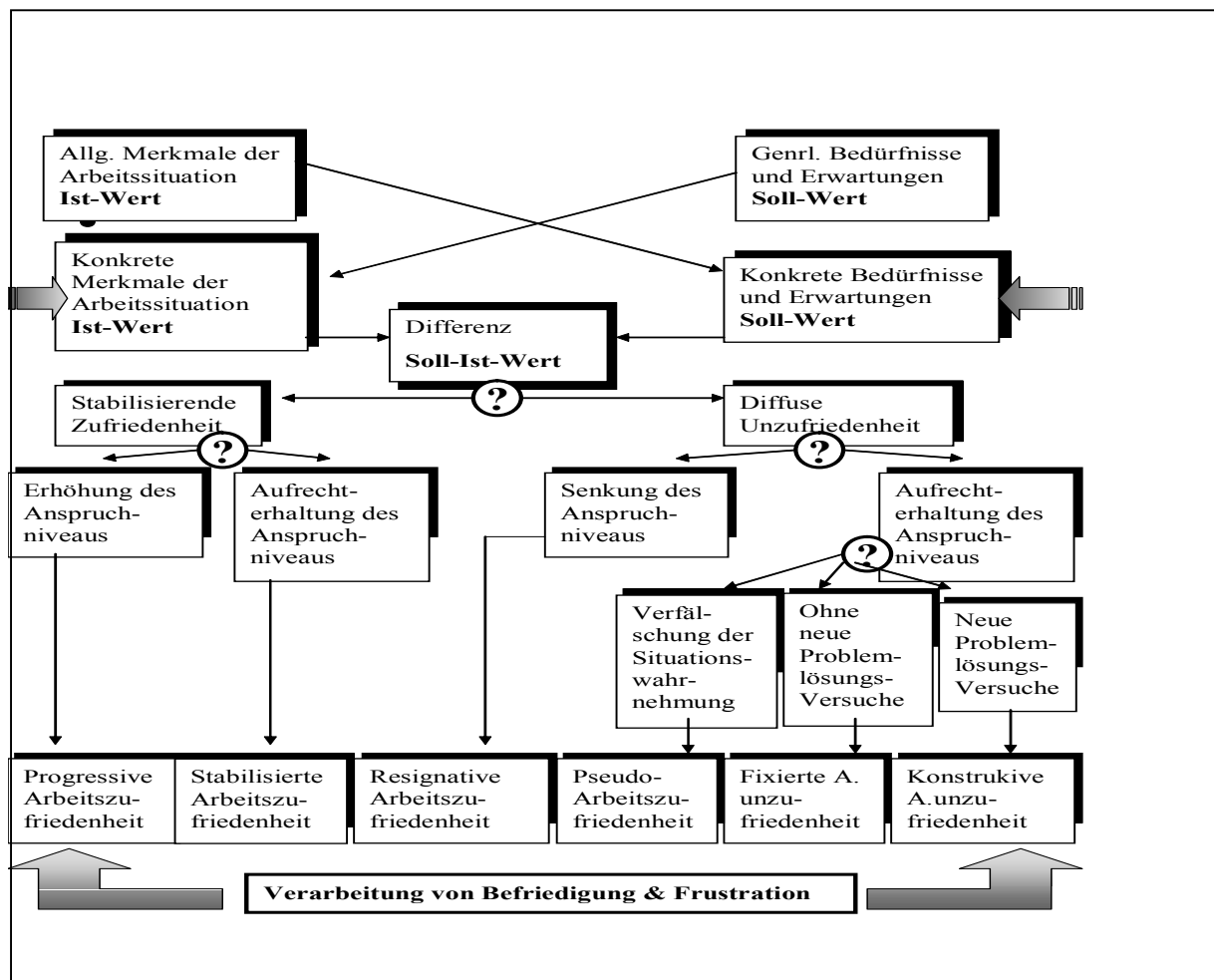


Abbildung 7: Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975)

Kern des Modells von Bruggemann ist, dass in einem ersten Schritt Soll- und Istzustand abgewogen werden.

Der Ist-Wert besteht aus konkreten Merkmalen der Arbeitssituation (die sich z. T. aus allgemeinen Merkmalen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung ableiten lassen). Arbeitszufriedenheit basiert auf dem Verhältnis von Bedürfnissen, Wünschen, Zielen und Erwartungen auf der einen Seite und der Wahrnehmung der Situation auf der anderen Seite. Der Vergleich von Ist- und Sollwert führt entweder zu einer (in dieser Stufe stabilisierenden) Zufriedenheit oder zu (hier noch diffuser) Unzufriedenheit.

Erhöhung, Senkung oder Beibehaltung des Anspruchsniveaus: Wenn Soll- und Istwerte übereinstimmen, ist eine Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen möglich. Dies wirkt sich entspannend und entlastend aus. Damit ist Zufriedenheit gegeben. In solchen Situationen besteht lediglich Schutzbedürfnis, bzw. Bedürfnis nach Besitzstandswahrung – das Anspruchsniveau bleibt erhalten. Die Situation erlaubt aber auch eine Anhebung des Anspruchsniveaus im Sinne einer Erweiterung von Be-

dürfnissen, wenn festgestellt wird, dass bestimmte Faktoren befriedigt sind. Stabilisierende Arbeitszufriedenheit kann sich unterschiedlich entwickeln:

- Wenn weitergehende Bedürfnisse entstehen = Erhöhung des Anspruchsniveaus \Rightarrow progressive Arbeitszufriedenheit.
- Bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus, Erweiterung der Bedürfnisse z. B. in der Freizeit stabilisierte Arbeitszufriedenheit.

Bei Nichtbefriedigung der Bedürfnisse können entweder Erwartungen und Ziele verändert werden, etwa indem es zu einer Senkung des Anspruchsniveaus kommt. Diese kann entweder eine Senkung des Anspruchsniveaus zur Folge haben, also eine Abweichung von ursprünglichen Erwartungen \Rightarrow resignative Arbeitszufriedenheit. Oder das Anspruchsniveau wird aufrechterhalten; dann bestehen 3 Möglichkeiten:

- Neue Problemlösungsversuche \Rightarrow konstruktive Arbeitsunzufriedenheit
- im Problem verharren \Rightarrow fixierte Arbeitsunzufriedenheit
- Verfälschung der Situationswahrnehmung \Rightarrow Pseudoarbeitszufriedenheit

Bruggemann nimmt an, dass Rückwirkungen der Bewertungsergebnisse auf die Arbeitssituation (Ist-Wert) und auf Bedürfnisse /Erwartungen (Sollwert) bestehen.

Fazit: D. h. formal positive Arbeitszufriedenheit kann entweder aus einer Befriedigung durch das Arbeitsverhältnis entstehen oder durch die Senkung des Anspruchsniveaus. Daraus folgt: hohe Prozentanteile zufriedener Mitarbeiter sagen nichts aus; es bestehen erhebliche Interpretationsprobleme, da Arbeitszufriedenheit unterschiedliche Qualitäten haben kann, die in der Regel nicht untersucht werden. Wesentliche Konsequenz des Ansatzes von Bruggemann ist, dass nicht nur das Urteil, sondern auch der Bewertungsprozess zu berücksichtigen ist. Das Konzept von Bruggemann u.a. stellt wichtige Entwicklung in der Arbeitszufriedenheitsforschung dar. Das Problem ist allerdings, dass es kein Untersuchungsinstrument auf der Basis dieses Ansatzes gibt – bisherige Entwicklungsversuche sind gescheitert.

Daneben gibt es bei dem Thema Arbeitszufriedenheit eine Reihe weiterer offener Fragen:

- Welche Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit gibt es?
- Ist Arbeitszufriedenheit von Persönlichkeitsfaktoren oder von Arbeitsbedingungen abhängig?

Eine Reihe von Autoren verweisen darauf, dass Arbeitszufriedenheitswerte relativ stabil sind. Dies könnte so interpretiert werden, dass Arbeitszufriedenheit vor allem von Persönlichkeitsmerkmalen, weniger aber von den Arbeitsbedingungen abhängig ist. In einer jüngeren Metaanalyse, die Doormann & Zapf (2001) veröffentlicht haben, ergaben sich Stabilitätswerte von .42 (wobei die Stabilität mit der Dauer der Längsschnittstudie sinkt). Nun könnte dieser Stabilitätswert so interpretiert werden, dass

auch die Arbeitsbedingungen stabil sind. Die Autoren stellen die Ergebnisse einer eigenen Untersuchung zu Arbeitszufriedenheit vor. Die Stabilität der Arbeitszufriedenheitswerte von Erwerbstätigen in Dresden wurde zur Zeit der Wende untersucht, wobei davon ausgegangen wird, dass gerade in den Neuen Bundesländern massive Veränderungen der Arbeitsbedingungen stattgefunden haben. Dormann und Zapf haben überprüft, ob der Stabilitätswert der Arbeitsplatzwechsler sich von dem der Nichtwechsler unterscheidet. Der Unterschied ist nur gering: .48 bei denen die verbleiben, .35 bei den Wechslern.

Die Autoren verweisen darauf, dass selbst bei den Wechslern die Stabilität der Arbeitszufriedenheit geringer sei als die Stabilität der Arbeitsinhalte und der Arbeitsstressoren. Das heißt, auch ein Wechsel führt nur begrenzt zu veränderten Arbeitsbedingungen. Sie verweisen ferner darauf, dass dann, wenn bei der Berechnung der Stabilität der Arbeitszufriedenheit die Arbeitsinhalte und die Stressoren auspartialisiert werden, der Stabilitätswert bei .01 liegt. Dies bedeutet, dass sich die Stabilität der Arbeitszufriedenheitswerte – zumindest zum Teil – durch Stabilität der Arbeitsbedingungen erklären lässt. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Arbeitszufriedenheit zwar durchaus von Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst wird, dass aber auch die Arbeitsbedingungen eine bedeutsame Rolle spielen.

Die zweite offene Frage bezieht sich auf die Wirkung von Arbeitszufriedenheit: Vor allem eine Wirkung auf Leistung wird angenommen. Metaanalysen verweisen aber auf relativ geringe Zusammenhänge zu Leistung. Ein Grund dafür könnte sein, dass Zufriedenheit, aber auch Leistung – gemessen etwa über Vorgesetztenbeurteilung - zu enge Konstrukte sind.

4 VERWANDTE MODELLE

Auf zwei Themen sei hier eingegangen: Freiwilliges Arbeitsengagement und Commitment.

4.1 Freiwilliges Arbeitsengagement

Die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung sind nicht sehr hoch. Einige Autoren (vgl. Hertel u.a., 2000) stellen die Hypothese auf, dass dies darauf zurückzuführen sei, dass das Konzept der Arbeitsleistung in den bisherigen Untersuchungen zu eng gefasst sei, um einen Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit zu zeigen. Arbeitszufriedenheit könnte sich demnach weniger direkt auf das Arbeitsergebnis auswirken, als vielmehr auf andere Faktoren: Man tut auch mal etwas für die Organisation, hilft seinen Kollegen, betreibt keine Sabotage – kurz: man zeigt zusätzliches Arbeitsengagement. Und damit ist ein neues Konzept geboren: Arbeit aus freien Stücken oder freiwilliges Arbeitsengagement.

Freiwilliges Arbeitsengagement ist solches Verhalten, dass über Dienstvorschriften hinaus geht, einen hohen Stellenwert für das effektive Funktionieren einer Organisation hat. Eine wichtige Facette dabei ist das Unterstützungsverhalten von Organisationsmitgliedern (Pro-social-organisational-behavior). Ein anderes loyales Verhalten der Organisation gegenüber oder positive Spontaneität des Arbeitsverhaltens. Als Komponenten freiwilligen Arbeitsengagements gelten z.B.: Hilfestellung bei der Arbeit, Unterbinden von schädigenden Ereignissen, Diebstahl, Vandalismus, Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsprozesse, Weiterentwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen und Fähigkeiten.

Was macht solche innovativen und spontanen Verhaltensweisen aus, die neben der eigentlichen Arbeitsleistung für den Erfolg von Unternehmen wichtig sind? Nach Katz (1964) sind dies:

- *Kooperation*: Hilfe und Unterstützung für andere Organisationsmitglieder
- *Schutz*: Einsatz zur Sicherung von Mitgliedern und Gütern in Organisationen
- *Konstruktive Ideen*: Vorschläge zur Optimierung der Arbeit
- *Persönliche Weiterbildung*: Anstrengung zum Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten.
- *Positive Einstellung zur Organisation*, die auch gegenüber Außenstehenden vertreten wird (Hertel u.a., 2000).

Es gibt eine Reihe von Konzepten zu freiwilligem Arbeitsengagement, die in sich sehr ähnlich sind:

4.2 Konzepte zu freiwilligem Arbeitsengagement

- *Organisational citizenship behaviour*: darunter wird Verhalten verstanden, das im Ermessen des Individuums liegt und das weder direkt noch implizit von formalen Belohnungssystemen belohnt wird. Dieses Verhalten fördert das effektive Funktionieren der Organisation (nach Organ, 1988).
- *Organisational spontaneity*: Extra Rollenverhalten, das freiwillig gezeigt wird und zur Effektivität einer Organisation beiträgt (George und Brief, 1992)
- *Pro-social organisational behaviour*: Verhalten, das a) freiwillig von einem Organisationsmitglied ausgeführt wird, b) auf ein Individuum, eine Gruppe oder eine Organisation ausgerichtet ist, c) mit der Absicht ausgeführt wird, den Nutzen des Individuums, der Gruppe und der Organisation zu fördern.
- *Kontextual performance*: eine Gruppe von interpersonalen und freiwilligen Verhaltensweisen, die den sozialen und motivationalen Kontext organisationaler Arbeit unterstützt .

Die Gemeinsamkeit dieser Konzepte besteht darin, dass sie Verhalten in den Vordergrund stellen, das a) freiwillig von den beteiligten Personen erbracht wird und b) zum Erfolg einer Organisation oder einer Gruppe beiträgt. Bierhoff, Müller und Küpper (2000) gehen davon aus, dass folgende psychologische Prozesse für freiwilliges Arbeitsengagement von Bedeutung sind:

1. Die Wahrnehmung bzw. die Fähigkeit von Personen, den Aufforderungscharakter von Arbeitssituationen für spontane oder planvolle Eigeninitiative zu erkennen und unterscheiden zu können, wann welche Art von Initiative sinnvoll und Erfolg versprechend erscheint (sogenannte situative Sensibilität).
2. Intrinsische Motivation.
3. Kognitive Systeme, d.h. Werte, Überzeugungen und Einstellungen, aber auch Handlungsentwürfe.
4. Affektive Erregung und Energetisierung des Verhaltens
5. Handlungskompetenz, d.h. die Fertigkeit, eigene Verhaltensabsichten und Zielvorstellungen zu konkretisieren und ausführen zu können (hier ergeben sich Überschneidungen zu 1.)

Bei der Entwicklung von Untersuchungsinstrumenten zu freiwilligem Arbeitsengagement wurde zunächst induktiv und wenig theoriegeleitet vorgegangen. Bei dem ersten Fragebogen konnten zwei Faktoren getrennt werden: Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit – wobei sich Hilfsbereitschaft vor allem auf die Kollegen bezieht, Gewissenhaftigkeit dagegen auf die Organisation. Es gab dann weitere Bemühungen, dieses Konzept aufzudifferenzieren. Die deutsche Version des 'organizational citizenship behavior' von Moser u.a. (1998) enthält Teilskalen zu: 'Hilfsbereitschaft', 'Loyalität', 'Verbindlichkeit', 'Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten' und 'partizipative Orientierung'.

Wie auch bei Konzepten zur Arbeitsmotivation und zur Arbeitszufriedenheit wird bei freiwilligem Arbeitsengagement davon ausgegangen, dass es eine Reihe von förderlichen Personen und bedingungsbezogenen Faktoren gibt.

4.2.1 Modell des freiwilligen Arbeitsengagements modifiziert nach George und Brief (1992)

Hinsichtlich der Folgen von freiwilligem Arbeitsengagement wird betont, dass vor allem Konsequenzen auf der Gruppenebene bzw. auf der Organisationsebene zu berücksichtigen seien. Individuelle Erfolgsmaße seien nicht angemessen, da letztendlich definitionsgemäß freiwilliges Arbeitsengagement vor allem für die Organisation und nicht für das Individuum nützlich sein soll.

Hertel u.a. (2000) fassen Untersuchungen zu den Konsequenzen von freiwilligem Arbeitsengagement zusammen. Es ergeben sich Zusammenhänge zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Gruppenleistung. Einige Untersuchungen verweisen darauf, dass nicht alle Aspekte von freiwilligem Arbeitsengagement positive Effekte auf Leistung haben. So führen Hertel u.a. eine Untersuchung an, bei der zwar die Faktoren 'Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten' und 'partizipativer Orientierung' einen positiven Zusammenhang zu Leistung zeigten, 'Hilfsbereitschaft' korrelierte aber negativ mit der Gruppenleistung.

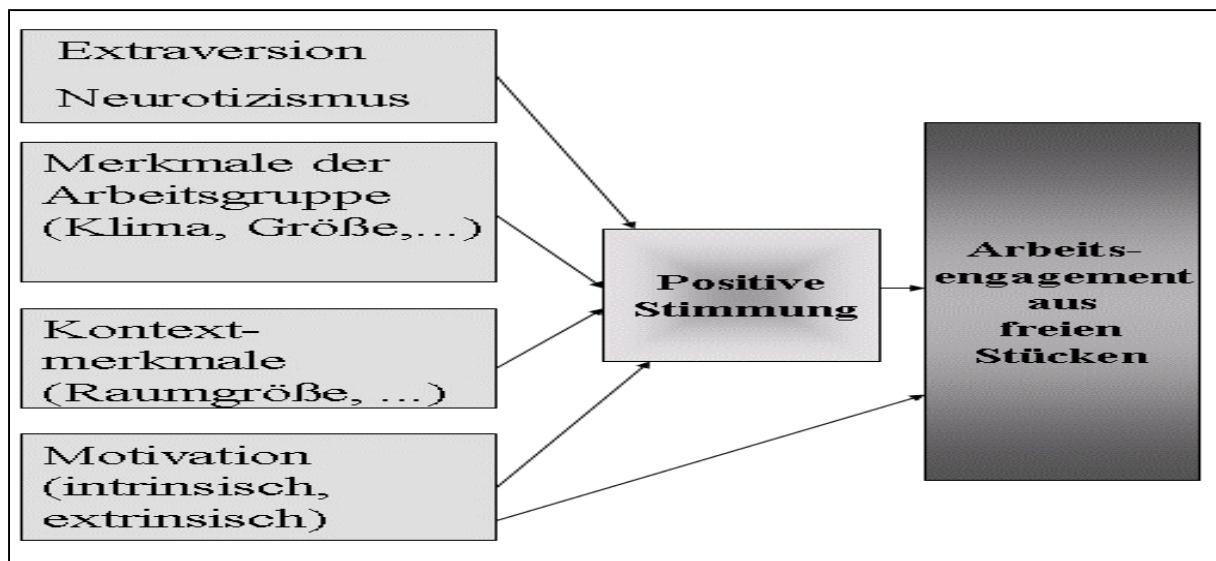


Abbildung 8: Arbeitsengagement aus freien Stücken nach George und Brief (1992)

4.2.2 Commitment

Bindung an ein Unternehmen kann eine „empfundene“ Bindung sein, die sich darin zeigt, dass ich mich dem Unternehmen verbunden fühle. Dies wird in der Literatur als einstellungsbezogenes Commitment bezeichnet. Davon zu trennen ist verhaltensbezogenes Commitment – die Mitarbeiter binden sich an ein bestimmtes Verhalten, z.B. sie verbleiben in einer Organisation. Beide Formen von Commitment sind nicht unabhängig voneinander, im Gegenteil – aus einstellungsbezogenem Commitment kann verhaltensbezogenes Commitment folgen und umgekehrt. Als ein Extrembei-

spiel des verhaltensbezogenen Commitments wird das eskalierende Commitment bezeichnet, also die Bindung und das Aufrechterhalten von Verhaltensweisen, die aus der Sicht der Organisation zum Scheitern verurteilt sind.

Entsprechend werden in der Literatur verschiedene Varianten von Commitment unterschieden. Im folgenden werden die drei Formen von Commitment nach Allen & Meyer (1996) vorgestellt:

- Affektives Commitment ist die emotionale Bindung an, die Identifikation und die Involviertheit mit der Organisation. Diese Form der Bindung lässt sich charakterisieren durch eine starke Überzeugung und Wertschätzung der Ziele der Organisation, durch die Bereitswilligkeit, sich in hohem Maße um die Ziele zu bemühen und durch den starken Wunsch, in der Organisation zu verbleiben. Affektives Commitment zeigt einen positiven Zusammenhang zu Anwesenheit bei der Arbeit und zu Leistung (in-role performance und extra-role performance). Meyer und Allen (1997) nennen als besonders bedeutsame Faktoren für die Entstehung von affektivem Commitment 'organisationale Fairness' und 'soziale Unterstützung', 'Handlungsspielraum', 'Rollenklarheit' und 'Partizipationsmöglichkeiten bei Entscheidungen von Führungskräften'. Zwischen Personencharakteristika und affektivem Commitment, die in einer Reihe von Untersuchungen geprüft werden, gibt es kaum nennenswerte Beziehungen.
- Abwägendes Commitment bezieht sich auf Kosten und Nutzen, die der Mitarbeiter mit dem Verlassen der Organisation im Vergleich zum Verbleib in der Organisation verbindet. Kosten und Nutzen sind von der Höhe und der Anzahl der bisher in die Organisation eingebrachten Investitionen und der hierdurch erworbenen Möglichkeiten abhängig. Wenn z. B. ein Mitarbeiter bestimmte Spezialkenntnisse erworben haben, die sie vor allem in der Organisation anwenden können und die ihnen vielleicht noch bestimmte Gratifikationen verschaffen, dann wäre ein Wechsel mit individuellen Kosten verbunden. Bei einer Entscheidung werden diese Kosten einem möglichen Nutzen gegenübergestellt. Die Ergebnisse zu den Wirkungen von abwägendem Commitment sind inkonsistent. Bei abwägendem Commitment ist – wen wundert es – die Wahrnehmung der gemachten Investitionen und die Alternativen, die die Person hat, wesentliche Einflussfaktoren.
- Normatives Commitment bezieht sich auf das Pflichtgefühl des Mitarbeiters, in der Organisation zu verbleiben. Diese Form des Commitments resultiert aus der moralischen Verpflichtung, sich so zu verhalten, dass es den Zielen und Interessen der Organisation entspricht. Normatives Commitment hat ähnliche Wirkungen wie affektives Commitment, sie sind aber geringer. Die bei normativem Commitment zentralen internalisierten Normen und Werte lassen sich auf Sozialisationserfahrungen – und zwar im Rahmen der vorberuflichen Sozialisation und im Rahmen der organisationalen Sozialisation zurückführen: Individuen lernen, was (in der Familie, der Gesellschaft, der Organisation) von ihnen erwartet wird. Sie lernen auch, was eine Organisation in bezug auf ihre Mitarbeiter macht. Aufgrund von normativ-bindenden Investitionen (Finanzierung der Weiterbildung, Ausbildungsplatz für den Sohn etc.), fühlen sich Mitarbeiter zu einem loyalen Verhältnis gegenüber ihrer Organisation verpflichtet.

Im Zusammenhang mit dem normativen Commitment wird auf die Bedeutung eines „psychologischen Vertrags“ verwiesen. Das heißt, es gibt eine stille Übereinkunft zwischen Mitarbeiter und Organisation darüber, welche Austauschbeziehung zwischen ihnen besteht.

Es wird angenommen, dass Commitment die Wahrscheinlichkeit von Fluktuation reduziert – aus ganz unterschiedlichen Gründen, je nachdem welche Variante von Commitment zugrunde gelegt wird.

Zusammenfassend: Es wurden verschiedene Facetten von Motivation und Zufriedenheit besprochen. Dabei wurde auf ergänzende Konzepte eingegangen. Im Rahmen der Darstellung der verschiedenen Konzepte zu Motivation, Flow, Arbeitszufriedenheit, Commitment und freiwilligem Arbeitsengagement wurde immer wieder auf verschiedene Einflussfaktoren verwiesen. An dieser Stelle soll ein Versuch gemacht werden, die Einflußfaktoren zu systematisieren.

5 EINFLUSSFAKTOREN VON ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Eine grundsätzliche Diskussion dabei dreht sich um die Frage, inwieweit hier Merkmale der Person und/oder Merkmale der Situation von Bedeutung sind.

5.1 Merkmale der Person

Von den 'big fives', die in der Persönlichkeitsforschung als die zentralen Merkmale der Persönlichkeit gelten, wird vor allem das Merkmal Gewissenhaftigkeit, manchmal auch bezeichnet als Leistungsbereitschaft, mit motivationalen Prozessen in Bezug gesetzt. Daneben werden eine Reihe weiterer Merkmale besonders im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation genannt: Besonders häufig angeführt werden: Selbstwirksamkeitserwartung, Kontrollüberzeugung. Carver und Scheier (1982) betonen die Bedeutung von Selbstaufmerksamkeit für Leistung; Kuhl (1984) die Bedeutung der Handlungs- und Lageorientierung.

Tellegen versucht diese verschiedenen Konzepte zusammenzufassen und spricht vereinfacht von positiver (in etwa Extraversion) und negativer Affektivität (in etwa Angst, Neurotizismus), die Leistungsverhalten beeinflussen (negative – positive affect). Fazit: Nicht-kognitive individuelle Differenzen beeinflussen, diesen Konzepten folgend, das Arbeitsverhalten, die Informationsverarbeitungsprozesse und die Selbstregulation.

5.2 Bedingungsbezogene Faktoren

Zwei Bereiche werden in der Literatur diskutiert:

1. Arbeitsinhalte und Komplexität der Arbeitsaufgabe (Flow: Anforderungen – Fähigkeiten) und Handlungsspielraum sind wesentliche Faktoren für die Motivation. Bergmann und Wardanjan (1999) gehen noch weiter und betonen die Rolle des Lernklimas. Ein Lernklima zeichnet sich aus durch die Faktoren 'Selbständigkeit bei der Arbeit', 'Anerkennen von Lernen' und 'Unterstützungsmöglichkeiten' dabei.
2. In einer Reihe von Konzepten wird auf organisationale Gerechtigkeit (s.o.) verwiesen: Die Grundannahme dieser Konzepte ist, dass Individuen Fairness und Gerechtigkeit in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer anstreben. Angenommen wird ferner, dass Personen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beitrag und Ergebnis anstreben. Wird dieses Verhältnis als unausgewogen wahrgenommen, so kann dies dazu führen, dass Personen bestrebt sind, auf unterschiedliche Art und Weise die Ausgewogenheit herzustellen. Zu berücksichtigen ist aber, dass es unterschiedliche Verteilungsregeln gibt. D.h. unterschiedliche Regeln wonach Gerechtigkeit beurteilt wird:
 - Beitragsregel (die Ergebnisse werden entsprechend der Beiträge verteilt)
 - Gerechtigkeitsregel (die Ergebnisse werden zu gleichen Teilen verteilt)
 - Bedürfnisregel (die Ergebnisse werden entsprechend der Bedürfnisse verteilt)

- Eigentumsregel (die Ergebnisse werden entsprechend der Besitzverhältnisse verteilt). (Leventhal, 1980)

Personen und Gruppen wählen je nach ihren Zielen und nach besonderen situativen Bedingungen zwischen diesen unterschiedlichen Verteilungsregeln (nach Greif S. 215 ff.). Für die Lebensfähigkeit eines Sozialsystems (Unternehmen) sind gut funktionierende und von den beteiligten akzeptierte Verteilungsprozesse erforderlich.

Zu unterscheiden ist ferner zwischen prozeduraler Fairness und Verteilungsfairness. Die theoretischen Konzepte haben sich zunächst auf letztere, in den letzten Jahren aber auf erstere bezogen. Dabei gibt es eine ganze Reihe von Studien die darauf hinweisen, dass Kontrolle und Beteiligung wesentliche Faktoren sind, die die Bewertung von Fairness beeinflussen.

Fazit: Die Normen, die prozedurale Fairness beeinflussen, haben über ihre Wirkung auf Commitment, Entscheidungen und Anstrengungsbereitschaft motivationale Wirkungen.

Zusammenfassend: Es gibt, wenn den genannten Konzepten gefolgt wird, eine Reihe von Faktoren, die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation beeinflussen. Es gibt dabei durchaus auch eine Reihe von Konzepten, die versuchen, die verschiedenen Einflussfaktoren in einem Modell zu integrieren. Das Modell von Hackman und Odham (1980) ist ein solches integratives Modell, das in der arbeitspsychologischen Literatur relativ ausführlich diskutiert wird.

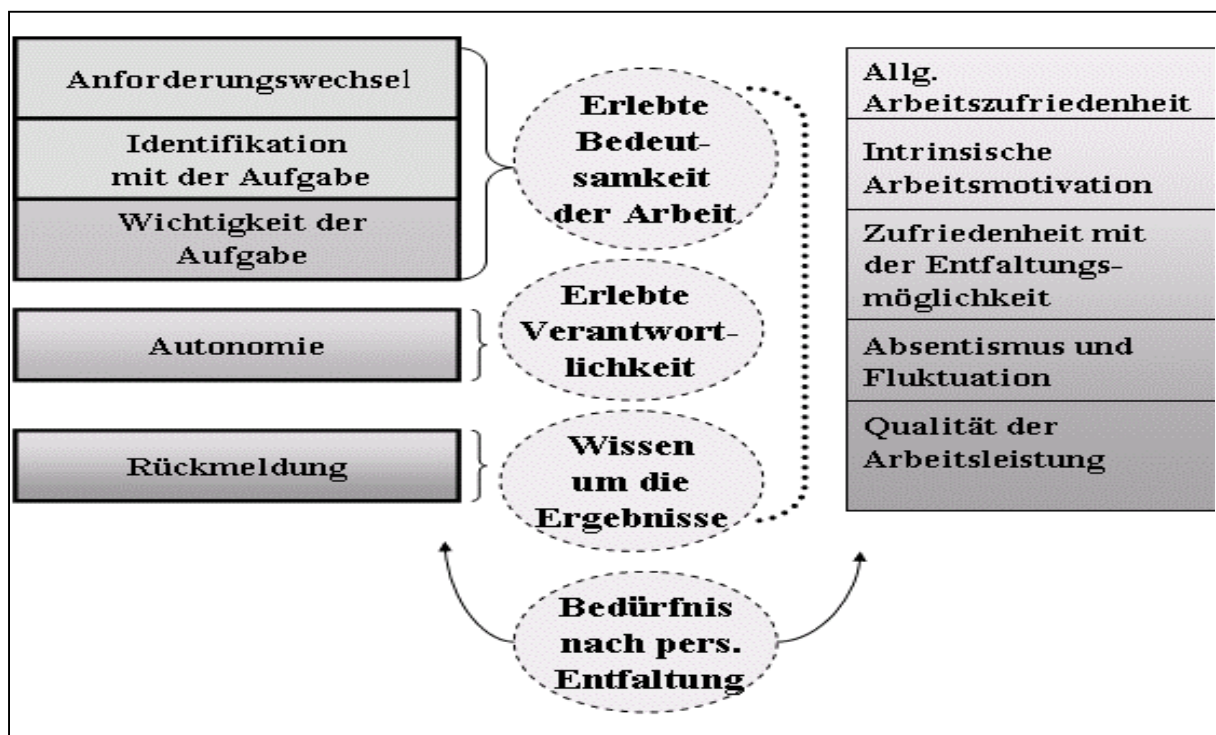


Abbildung 9: Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Lawler (1971)

Wenn die Wirkung von Maßnahmen (Training, Qualifizierung, Arbeitsgestaltung) in Betrieben untersucht wird, dann geht es um diese Frage, inwieweit die Maßnahmen a) für die beteiligten Personen und b) für das Unternehmen greifen. Es sind damit sowohl personenbezogene, als auch betriebsbezogene Faktoren von Interesse: Arbeitszufriedenheit, intrinsische Arbeitsmotivation, Absentismus, Fluktuation und Qualität der Arbeitsleistung.

Wenn die Arbeit als wichtig angesehen wird, wenn man sich für die Arbeit verantwortlich fühlt und wenn man die Ergebnisse der Arbeit vorhersagen kann, bzw. kennt, dann wird dies die genannten Faktoren fördern. Nach Hackman und Oldham (1980) werden diese Faktoren somit von drei Erlebniszuständen beeinflusst: Erlebte Bedeutsamkeit, erlebte Verantwortlichkeit und Wissen um das Ergebnis der Arbeit. Wie aber entsteht eine erlebte Bedeutsamkeit, Verantwortlichkeit und das Wissen um die Ergebnisse?

Hier wird die zentrale Rolle der Arbeitsinhalte betont. Dabei werden fünf Merkmalsdimensionen getrennt:

1. Anforderungswechsel (skill variety)
2. Identifikation mit der Aufgabe (task identity)
3. Wichtigkeit der Aufgabe (task significance)
4. Autonomie
5. Rückmeldung

Während die ersten drei Faktoren nach dem Modell wichtig sind für die erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit, führt Autonomie zur erlebten Verantwortlichkeit für die Arbeit und Rückmeldung zu einem Wissen über die Ergebnisse der Arbeit.

Aus diesen Dimensionen ergibt sich, nach einem bestimmten Verrechnungsschlüssel, der Index des motivationalen Anregungspotentials der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation (motivating potential score, MPS).

Darüber hinaus spielen aber auch personenbezogene Faktoren eine Rolle: Das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung beinhaltet das Ausmaß des relativ überdauernden Strebens von Personen nach Weiterentwicklung der eigenen Tüchtigkeit, nach Selbstständigkeit und Entscheidungspartizipation sowie nach optimaler Leistung. Es spielt in dem Modell in zweifacher Hinsicht eine Rolle. (1) Es beeinflusst die Transformation der wahrgenommenen Situationsdimensionen in die modellspezifischen Erlebniszustände und (2) es beeinflusst die Wirkungen der Erlebniszustände auf die Kriteriumsvariablen. Je höher dieses Bedürfnis ausgeprägt ist, desto höher die Korrelation.

Aus den vorgestellten Konzepten lassen sich eine ganze Reihe von Konsequenzen für die Förderung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation ableiten.

5.3 Konsequenzen für die Förderung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit - Gestaltung der Arbeitsinhalte

Aus dem letztgenannten Modell von Hackman und Oldham (1980) ergeben sich eine Reihe von Gestaltungskonsequenzen. Demnach sind Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass Anforderungswechsel und Identifikation mit der Aufgabe gewährleistet wird. Arbeitsaufgaben sollten so zusammengelegt werden, dass die entstehenden Aufgaben als von den Arbeitspersonen als zusammengehörend empfunden werden. Dabei sollte gewährleistet sein, dass Kontrollmöglichkeiten und Handlungsspielraum besteht. Durch Rückmeldekanäle wird Wissen über die Arbeitsergebnisse ermöglicht.

Zu berücksichtigen sind ferner individuelle Differenzen: Personen mit hohem Bedürfnis nach Selbstentfaltung reagieren positiver auf Umgestaltungsmaßnahmen als Personen mit niedrigem Bedürfnis. Zu fragen ist, ob demgemäß eine zielgruppenspezifische Gestaltung notwendig ist oder ob dieses Bedürfnis nach Selbstentfaltung nicht auch Veränderungen unterliegt (vgl. Kleinbeck, 1987).

6 LITERATUR

- Bandura, A.** (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bierhoff, H. W., Müller, G. F., Küpper, B.** (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 31(2): 141-153.
- Bruggemann, A. ; Groskurth, P. & Ulich, E.** (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F.** (1982). Control theory: A useful conceptual frame work for personality-, social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- Csikszentmihalyi, M. und I.S.** (1991) *Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dormann, C. & Zapf, D.** (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 483-504.
- Eerde, W. van & Thierry, H.** (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Flanagan, J.G.** (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 52, 327-358.
- George, J.M. & Brief, A.P.** (1992). Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gollwitzer, P.M.** (1996). *The volitional benefits of planning*. In P.M. Gollwitzer & J.A. Bargh (Eds.), *The psychology of action* (pp. 287-312). New York: Guilford.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E.** (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.** (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Heckhausen, H.** (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K.** (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik-und-Organisationsberatung*, 31(2): 121-140.
- Herzberg, F.** (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.

- Kanfer, R.** (1992). *Work Motivation: New Directions in Theory and Research. International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, Edited by C.L. Cooper and I.T. Robertson, John Wiley & Sons Ltd.
- Kleinbeck, U.** (1987). Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Band D, III, 1, S. 440-492)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J.** (1984). Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In B. A. Maher & W. B. Maher (Hrsg.), *Progress in experimental personality research* (Vol. 13, pp. 171). New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S.** (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Maslow, A. H.** (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McGregor, D.** (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Allen, N.J.** (1996). *Commitment in workplace: Theory, Research and Applications*. London, New Dehli: Thousand Oaks
- Moser, K.** (1997). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K., Schwoerer, F. Eisele, D. & Haefele, G.** (1998). Persönlichkeitsmerkmale und kontraproduktives Verhalten in Organisationen - Ergebnisse einer Pilotstudie. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 42 (N.F.16) (2): 89-94.
- Organ, D.W.** (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington MA: Lexington Books.
- Ryan (1996) extrinsisches Verhalten, Autonomie der Regulation**
- Stempfle, J. & Badke-Schaub, P.** (2002). Kommunikation und Problemlösen in Gruppen: eine Prozessanalyse. *Gruppendynamik-und-Organisationsberatung*, 33(1): 57-81.
- Schuler, H.** (Hrsg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.