

MIT WISSEN(SCHAFT) FÜHREN

Motivierte und zufriedene Mitarbeiter sind möglich

von Dipl.-Psychologin Katy Pracher-Hilander, psychologieinwirtschaft.at, Wien

| Wer jemals Seminare zu Führung, Motivation, Teambildung etc. besucht hat, wurde mit großer Wahrscheinlichkeit mit der Maslow'schen Bedürfnishierarchie konfrontiert. Diese und so manch andere Motivationstheorie, die in Trainings vermittelt wird, beruht auf wissenschaftlich überholtem Wissen und ist damit für die Praxis untauglich. Die jüngere Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie liefert jedoch praktikable Ansätze, wie die Arbeit zu gestalten ist, damit Mitarbeiter motiviert und zufrieden ihr Bestes geben. |

Extrinsische versus intrinsische Motivation

Man spricht von extrinsischer Motivation, wenn die Quelle der Leistungsmotivation von außen vorgegeben wird (variable Gehaltbestandteile, Belobigungen, Beförderungen oder disziplinarische Maßnahmen). Intrinsische Motivation beruht auf dem, was der Einzelne für sich selbst als wichtig erachtet. Im Arbeitskontext kann das das Streben nach einer bedeutungsvollen Tätigkeit, nach Entscheidungsfreiheit und nach persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sein. Intrinsischer Motivation wird in Bezug auf die Leistungsbereitschaft mehr zugetraut als der extrinsischen.

Diese Faktoren motivieren Mitarbeiter

Damit es Ihnen bestmöglich gelingt, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, ist es enorm wichtig, für optimal motivationsfördernde Aufgabenmerkmale zu sorgen. Sie sind die psychologische Grundbedingung für zufriedene, intrinsisch motivierte Mitarbeiter und somit für (Führungs-)Erfolg.

Streben nach bedeutungsvoller Tätigkeit

Es kommt auf die Aufgabenmerkmale an

■ Aufgabenmerkmale und Auswirkungen (nach Hackman und Oldham, 1975, vereinfacht)

Aufgabenmerkmale	Mitarbeiter	Folgen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anforderungsvielfalt: Das Gegenteil sind monotone Tätigkeiten, die nur wenige Fähigkeiten erfordern. ■ Aufgabengeschlossenheit: Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben ■ Bedeutsamkeit der Aufgabe: für das Leben und die Arbeit anderer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sinnhaftigkeit der Arbeit: Die Arbeit wird als sinnvoll wahrgenommen und als Beitrag zur Gesamteffektivität des Unternehmens. 	Positive Auswirkungen auf <ul style="list-style-type: none"> ■ intrinsische Motivation ■ Arbeitszufriedenheit ■ Arbeitsleistung ■ Fluktuation und Abwesenheit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie: Freiraum bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wissen um Verantwortung 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückmeldung: um das eigene Arbeitsverhalten regulieren zu können 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnis der Ergebnisse 	

Die Formel für motivierte Mitarbeiter

Hackman und Oldham (1975, Job-Characteristics-Model) liefern sogar eine Formel, wie das Motivationspotenzial durch die Aufgabenmerkmale beeinflusst wird.

$$\text{Motivationspotenzial} = \frac{\text{Anforderungs-} + \text{Aufgabenge-} + \text{Bedeutsamkeit}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung}$$

vielfalt schlossenheit der Aufgabe

Je höher die Motivation und die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter ist, desto besser ist deren Leistung. Sie fühlen sich stärker mit dem Unternehmen verbunden (commitment), fehlen weniger oft und bleiben Ihnen länger treu u. v. m.

Kümmern Sie sich also im ersten Anlauf um optimale Arbeitsbedingungen, in dem Sie darauf achten, dass die Aufgabenmerkmale in der Checkliste bestmöglich erfüllt werden. Unter Umständen müssen Sie zuvor jedoch Ihren Führungsstil (vgl. Pracher-Hilander, KP 18, 216 und KP 19, 20) überdenken.

Formel für das
Motivationspotenzial

Den Führungsstil
überdenken

CHECKLISTE / Merkmale der Arbeitsgestaltung (nach Ulich, 2001)

1. Anforderungsvielfalt durch
 - Aufgaben mit unterschiedlichen kognitiven (und körperlichen) Anforderungen
2. Ganzheitlichkeit durch
 - Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen
 - Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen (Zwischenresultat & Resultatfeedback)
3. Sinnhaftigkeit durch
 - Tätigkeiten, deren (gesellschaftlicher) Nutzen nicht infrage gestellt wird
4. Autonomie durch
 - Aufgaben mit Entscheidungsspielraum, Gestaltungsspielraum, Handlungsspielraum
5. Soziale Interaktion durch
 - Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation voraussetzen oder nahelegen
6. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten durch
 - „problemhafte“ Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue angeeignet werden müssen
7. Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit durch
 - Vermeidung unangemessener Arbeitsverdichtung
 - Schaffung individueller Freiräume und zeitlicher Flexibilität

Von der Mitarbeiterzufriedenheit zur Mitarbeiterbindung

Gerade in Zeiten, in denen gute Mitarbeiter nur schwer zu bekommen sind, ist es wichtig, dass die eigenen Leistungsträger nicht wechseln. Die Struktur der psychologischen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (Commitment) hat bis heute vielen Forschern Kopfzerbrechen bereitet und sorgt immer wieder für kritische Auseinandersetzung mit dem Status-Quo-Wissen. Seit etwa 1990 gibt es das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer, das bislang das fundierteste Erklärungsmodell für Mitarbeiter-Commitment darstellt.

Organisationales Commitment

Das Modell geht von drei Commitment-Ausprägungen aus, die jeweils unterschiedliche Ursachen (z. B. [Un-]Zufriedenheit mit Führung) haben und zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können (z. B. freiwilliges Engagement).



Einflussfaktoren des Commitments

Führungsstil und Arbeitszufriedenheit haben einen starken Einfluss darauf, „welches“ Commitment Mitarbeiter empfinden. Arbeitszufriedenheit kann dabei in Bezug auf Commitment sowohl Bedingung als auch Folge sein. Das erinnert an die Frage „Was war zuerst da, Huhn oder Ei?“ Wie für den Koch kann diese Frage auch für Führungskräfte unbeantwortet bleiben. Es reicht zu wissen, dass der Zusammenhang besteht.

Hilfestellung dafür, wie Sie an Führungsstil und Arbeitszufriedenheit arbeiten können, finden Sie in den weiterführenden Hinweisen.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Führung fängt beim richtigen Menschenbild an (Pracher-Hilander, KP 18, 216)
- Führung als Tauschgeschäft oder Führung durch Vertrauen (Pracher-Hilander, KP 19, 20)
- Tipps für das Zielvereinbarungsgespräch (Pracher-Hilander, KP 19, 67)

Gute Mitarbeiter sind rarer denn je

Drei Ausprägungen von Commitment

Führungsstil und Arbeitszufriedenheit