

2.

Die Motivation beruflicher Arbeit

Dieser Teil soll

- *zeigen, dass berufliche Arbeit in unserer Kultur zu den Selbstverständlichkeiten gehört, die von einem gesunden Erwachsenen erwartet werden;*
- *nachweisen, dass der Wunsch nach Geld nur ein Arbeitsmotiv unter vielen ist;*
- *deutlich machen, dass Arbeitsmotive sich mit dem gesellschaftlichen Wertewandel ändern;*
- *die Unterscheidung zwischen intrinsischen Arbeitsmotiven, die durch die Arbeit selbst befriedigt werden, und extrinsischen Arbeitsmotiven, die durch Folgen und Begleiterscheinungen der Arbeit befriedigt werden, plausibel machen;*
- *vor Augen führen, dass eine Arbeit, die den eigenen Kompetenzen und Neigungen voll entspricht, wie im Spiel, ja, manchmal geradezu wie im Rausch, erledigt wird;*
- *erklären, warum nicht für alle Menschen die gleichen Arbeitsmotive die gleiche Bedeutung haben;*
- *belegen, dass die Befriedigung mancher Motive vor allem Unzufriedenheit verhindert, während die Befriedigung anderer Motive zur Zufriedenheit führt;*
- *ein Gespür dafür vermitteln, dass es oft schwer zu erkennen ist, warum ein Mitarbeiter zufrieden oder unzufrieden ist;*

- *anregen, darüber nachzudenken, warum die Arbeitszufriedenheit in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist;*
- *vor der Meinung bewahren, dass ein Höchstmaß an Motivation zur Leistung auch stets zur höchsten Leistung führt;*
- *davor warnen, in der Zufriedenheit ein Mittel zum Zweck erhöhter Leistung zu sehen;*
- *zu der Einstellung führen, dass die Leistung der Organisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gleichberechtigt anzustrebende Ziele sind.*

Einführungsfragen

Bitte blättern Sie jetzt noch nicht weiter! Lesen Sie die nachfolgenden Fragen und versuchen Sie, diese zu beantworten. Vergleichen Sie dann Ihre Antworten mit jenen, die auf den nächsten Seiten gegeben werden.

1. Warum arbeiten Menschen?
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen?
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen?
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es?
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen?
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive?
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten?
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit?
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei?
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen?
11. Wie reagiert man auf eine aversive Arbeitssituation?
12. Kann es auch ein Zuviel an leistungssteigernden Motiven geben?
13. Führt hohe Zufriedenheit stets zu hoher Leistung?

Haben Sie versucht, die 13 Fragen zu beantworten? Dann blättern Sie bitte weiter!

1. Warum arbeiten Menschen?

Berufliche Arbeit ist, wie anderes Verhalten auch, motiviert. Man kann also wie bei anderem Verhalten fragen, warum sie ausgeführt wird; man wird in diesem Sinne nach den Motiven beruflicher Arbeit suchen. Dies wird dennoch selten getan. Arbeit ist uns so selbstverständlich, dass wir keine Probleme darin sehen (v. ROSENSTIEL, 2006). In modernen Industriestaaten arbeiten – zumindest in bestimmten Phasen ihres Lebens – fast 100 Prozent aller Männer und ca. 80 Prozent aller Frauen – d. h. sie haben für kürzere oder längere Zeit eine Berufsrolle inne. So ist berufliche Arbeit auch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit eine von fast allen akzeptierte soziale Norm (NEUBERGER, 1985). Man arbeitet, weil alle arbeiten. Und wer ohne plausiblen Grund nicht arbeitet, muss damit rechnen, dass ihn das Misstrauen oder gar die Verachtung seiner mitmenschlichen Umwelt trifft.

Beispiel :

Wenn in unserer Kultur ein junger, gesunder Mann, der einen Arbeitsplatz finden würde und der nicht mehr in der Ausbildung steht, keiner Arbeit nachgeht oder sich nicht um Arbeit bemüht, sondern zu Hause oder in Cafés herumsitzt, so muss er damit rechnen, dass andere abfällig über ihn reden und er ihre Achtung verliert. Er hat gegen eine soziale Norm verstoßen. Das rächt sich. Dennoch folgt eine solche Beurteilung männlichen Verhaltens keinem allgemein gültigen Gesetz; hier muss kulturspezifisch relativiert werden, wie ein weiteres Beispiel zeigt: Wenn in einer Kultur, in der die Feldarbeit und die Kinderaufzucht ausschließlich von Frauen geleistet wird und die Männer nur zu Zeiten des Krieges und der Jagd aktiv werden, ein junger Mann plötzlich beginnt zu arbeiten, etwa die Felder zu bestellen, so wird er verlacht, verachtet und als weibisch verschrien werden. Er hat gegen die Norm verstoßen, die in der dortigen Kultur besteht.

2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen?

Auch wenn man zugibt, dass berufliche Arbeit bei uns eine Norm ist und dass fast alle ihr nachgehen, so wird man doch weiter fragen können, warum Arbeit zur Norm wurde und warum fast alle Menschen ihr in unserer Kultur nachgehen.

Auf diese Frage wird man meist die Antwort erhalten, dass dies doch selbstverständlich sei: Bei uns brauche man Geld, um leben zu können, und Geld verdiene man eben bei der Arbeit. So richtig diese Antwort auch ist, so muss man doch sehen, dass sie nicht ganz eindeutig und nicht ganz ausreichend ist. Zunächst: Geld bedeutet für unterschiedliche Menschen Verschiedenes (MCCLELLAND, 1966): für den einen ist es Selbstzweck, für den nächsten ein Mittel, um bestimmte Dinge erwerben zu können, für den dritten Symbol dafür, dass er Anerkennung und Macht erreicht hat etc.

Beispiel:

Frau Maier arbeitet stets sehr hart und ist äußerst sparsam. Sie erlebt dadurch Befriedigung, dass ihr Sparkonto gewichtiger und gewichtiger wird, obwohl sie auf keinerlei konkrete Ziele spart. Herr Müller arbeitet entschieden weniger hart, ist auch am Verdienst nicht so sehr interessiert. Plötzlich beginnt er hart zu arbeiten, viele Überstunden zu machen, Geld zu sparen, da er sich ein neues Auto kaufen möchte. Nachdem er dieses Ziel erreicht hat, verfällt er wieder in den vorherigen Arbeitsstil. Mr. Smith, ein erfolgreicher Manager in den USA, der bereits eine hohe Gehaltsstufe erreicht hat, fordert bei einem Stellenwechsel 10.000 Dollar mehr im Monat. Aufgrund der Steuerprogression würde ihm sehr viel weniger als Mehrbetrag netto bleiben. Er besteht jedoch auf dem hohen Gehalt, da er in der hohen Bruttosumme ein Symbol der Achtung, des Prestiges und der eigenen Bedeutung sieht.

Würde man den Wunsch nach Geld für das einzige Arbeitsmotiv halten, so würde daraus unter dem Aspekt der Leistung eine unmenschliche Konsequenz folgen: Man könnte Menschen schlecht bezahlen, nahe am Existenzminimum halten, um so das Bedürfnis

nach Geld – das zur Arbeit führt – bei ihnen besonders stark zur Wirkung zu bringen. Diese Konsequenz ist nicht nur unmenschlich, sie ist auch psychologisch falsch: Es hat sich gezeigt, dass Menschen, die finanziell für ihr ganzes Leben ausgesorgt haben, in aller Regel beruflicher Arbeit nachgehen. Sie suchen in ihrer Arbeit offensichtlich Bedürfnisse zu befriedigen, die nicht mit dem Geldmotiv identisch sind (NEUBERGER, 1986). Diese anderen für die Arbeit wichtigen Motive werden aber nur dann voll zum Tragen kommen können, wenn der Einzelne sich nicht in finanziellen Sorgen erschöpft. Nach solchen über das Bedürfnis nach Geld hinausgehenden Motiven soll jetzt gefragt werden.

3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen?

In der Motivationspsychologie, die sich mit der beruflichen Arbeit beschäftigt (v. ROSENSTIEL, 1975; COMELLI & VON ROSENSTIEL, 2009), unterscheidet man zwei große Gruppen von Motiven (HERZBERG, 1966):

- a) jene Motive, die nicht durch das Tätigsein selbst, sondern durch die Folgen der Tätigkeit oder durch deren Begleitumstände befriedigt werden. Man nennt sie extrinsische Arbeitsmotive,
- b) jene Motive, die durch die Tätigkeit selbst befriedigt werden. Man nennt sie intrinsische Arbeitsmotive. Ein Beispiel zeigt Abbildung 10.

Hier wollen wir zunächst nach den extrinsischen Arbeitsmotiven fragen. Ein besonders wichtiges ist der Wunsch nach Geld, über den wir bereits sprachen. In unserer Kultur, die durch relativen Wohlstand gekennzeichnet ist, hat sich jedoch ein anderes extrinsisches Arbeitsmotiv als noch wichtiger erwiesen, das in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit noch an Bedeutung gewonnen hat: das Sicherheitsbedürfnis. Es ist zum Teil mit dem Geldmotiv, bezogen auf die Zukunft, identisch: Man möchte ein gutes Ein-

Arbeitsmotive	Anreize
<i>Extrinsische Arbeitsmotive</i> , wie z. B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> – Geld – Sicherheit – Geltung 	<i>Materielle Anreize</i> , z. B. <ul style="list-style-type: none"> – Lohn, Prämien – Renten, Kredite – Statussymbole u. ä. <i>Soziale Anreize</i> <ul style="list-style-type: none"> – Interaktionsmögl. außerhalb der Arbeit (z. B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten) – Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit
<i>Intrinsische Arbeitsmotive</i> (die durch die Arbeit selbst befriedigt werden können), wie z. B. der Wunsch nach <ul style="list-style-type: none"> – körperlicher Betätigung – Kontakt – Leistung – Macht und Einfluss (in der Firma) – Sinngebung und Selbstverwirklichung 	<i>Arbeitsinhalt:</i> <ul style="list-style-type: none"> – Aufhebung extremer Spezialisierung (z. B. durch Job-rotation, Job-enlargement, Job-enrichment) – Feedback über eigene Leistung (z. B. durch Anerkennung und Kritik) – Selbständigkeit (z. B. durch flexible Arbeitszeit, Mitsprachemöglichkeiten) – Lernmöglichkeiten (durch anspruchsvolle Tätigkeiten) – Aufstieg

Abb. 10: Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize

kommen auch in Zukunft haben. Das Sicherheitsbedürfnis richtet sich aber auch auf nicht-finanzielle Dinge: Man möchte den Einfluss, die Anerkennung, die äußeren Arbeitsbedingungen etc., die man erworben hat, auch in Zukunft gesichert sehen. Dem Sicherheitsbedürfnis kommt gerade bei deutschen Arbeitnehmern eine hervorragende Bedeutung zu (v. FRIEDEBURG, 1963, SCHRAMM, 1999). Ein weiteres wichtiges Arbeitsmotiv extrinsischer Art ist das Geltungsbedürfnis. Die berufliche Stellung ist zum Einen die wichtigste Ursache dafür, wie wir innerhalb des Betriebes angesehen werden, wie hoch unser Prestige ist; sie ist aber zum Anderen auch die entscheidende Bestimmungsgröße für das Ansehen, das wir außerhalb des Betriebes, etwa in der Nachbarschaft, genießen (WARNER, MEEKER & EELLS, 1949).

Schließlich ist auch Sexualität als extrinsisches Arbeitsmotiv nicht zu übersehen (MAINIERO, 1994; RASTETTER, 1994). Der Beruf ist eins der entscheidenden Bereiche, auf dem sich künftige Ehepart-

ner kennen lernen; er ist außerdem – ohne dass es dabei zu sexuellen Aktivitäten kommen muss – der wichtigste Lebensbereich, in dem sich Männer und Frauen außerhalb der Ehe begegnen. Der Einfluss der Sexualität auf die berufliche Leistung – sei es fördernd oder hemmend – ist häufig nicht zu unterschätzen. Die Bedeutung und Situationsabhängigkeit extrinsischer Motivation zeigt folgender Fall:

Beispiel:

Ein türkischer Arbeitnehmer, Vater von sechs Kindern, kommt nach Deutschland. Er hat sich seit Jahren darum bemüht. Er ist bereit, praktisch jede Arbeit anzunehmen, da er möglichst viel Geld nach Hause bringen möchte, die Zukunft seiner Kinder sichern will und sich auf die Achtung freut, die er nach seiner Heimkehr als relativ wohlhabender und weitgereister Mann bei den dörflichen Nachbarn finden wird. Dieser Arbeitnehmer ist also weitgehend extrinsisch – durch den Wunsch nach Geld, das Sicherheitsstreben und den Geltungsdrang – motiviert.

Nach Hause zurückgekehrt, eröffnet er ein kleines Geschäft. Er verdient weniger als in Deutschland, doch die Arbeit macht ihm Freude. Der Wandel in seiner gesellschaftlichen Position wandelte auch seine Arbeitsmotivation. Die zuvor überwiegend extrinsische Arbeitsmotivation wurde von einer intrinsischen abgelöst.

Die Bedeutung der extrinsischen Arbeitsmotive ist groß. Noch wichtiger in ihrem Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten dürften auf die Dauer die intrinsischen Arbeitsmotive sein (VOLPERT, 1990, v. Rosenstiel, 2006). Dies gilt in umso stärkerem Maße, je anspruchsvoller, abwechslungsreicher und je mehr von der eigenen Entscheidung bestimmt der Inhalt der Arbeit ist.

4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es?

Arbeit selbst – ganz abgesehen von ihren Folgen – befriedigt eine ganze Reihe menschlicher Bedürfnisse. Zu nennen wären hier:

- der Wunsch nach Energieabfuhr. Überlastung ist unangenehm, gänzliches Untätigsein jedoch auch (HILL, 1956). Ein mittlerer Grad an Aktivität und Tätigkeit ist der menschlichen Motivation angemessen; Arbeit bietet die Möglichkeit, dieses Motiv zu befriedigen;
- das Kontaktbedürfnis. Moderne Arbeit ist weitgehend Teamarbeit geworden und fordert somit zwischenmenschliches Gespräch als Teil der Arbeit. Die Familie bietet dagegen immer weniger Kontaktmöglichkeit, da in der Regel nur noch Eltern und Kinder zusammenleben, die Kinderzahl sinkt, Großeltern und ferne Verwandte nicht mehr im Hause sind, der Ehepartner vielleicht fern von zu Hause tätig ist. Der Beruf wird also zur wichtigsten Quelle der Befriedigung des Kontaktbedürfnisses (MORSE & WEISS, 1955, KLAGES, 1984);
- die Leistungsmotivation. Ein Leistungsziel, das man sich selbst gesetzt hat und das zu erreichen man gewillt ist, befriedigt (McCLELLAND, 1966). Der Beruf bietet die Möglichkeit dafür und zwar um so stärker, je selbstständiger man innerhalb seiner Tätigkeit ist, je mehr man also Einfluss auf die eigenen Aufgaben und Arbeitsziele hat;
- das Machtstreben (MAYER, 1961, McClelland 1978). Je höher man in der hierarchischen Struktur einer Organisation steigt, desto mehr gehört es zur Aufgabe innerhalb der Organisation, Einfluss auf Personen und Sachzusammenhänge zu nehmen. Das Machtstreben wird dadurch befriedigt;
- der Wunsch nach Sinngebung und Selbstverwirklichung. Jeder Mensch hat das Bedürfnis, nicht sinnlos dahinzuvegetieren, sondern etwas zu leisten, was der Gemeinschaft nützt und was Bedeutung hat (FRANKL, 1979). Der Beruf bietet dazu die Möglichkeit, wenn dem Einzelnen einsichtig gemacht wird, welches Gewicht für einen größeren Zusammenhang seine Tätigkeit hat (WHITE, 1959).

Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

von Rosenstiel, L.

2015, XIX, 361 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07809-6