

Fragen und Antworten zur Wiederholung

Kapitel 19 – Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz

1. Welche Bedeutung hat die Mitarbeitermotivation für Unternehmen und deren Beschäftigte?

Antwort:

Mitarbeitermotivation hat eine immense Bedeutung für Beschäftigte und Unternehmen. Sie beeinflusst Leistung, bestimmt Arbeitszufriedenheit und Commitment und entscheidet letztlich über den Erfolg von Individuen, Teams und Organisationen. Zudem ist sie eine strategische Schlüsselvariable im interorganisationalen Wettbewerb.

2. Was sind die klassischen Theorien der Mitarbeitermotivation?

Antwort:

Im vorliegenden Kapitel angesprochen:

- Zweifaktorentheorie (Herzberg)
- Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland)
- VIE-Theorie (Vroom)
- Weg-Ziel-Theorie (House & Mitchell)
- Zielsetzungstheorie (Locke & Latham)
- Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan)

Weitere im Buch angeführte Theorien, z. B.:

- Maslows Bedürfnishierarchie und deren Weiterentwicklungen (z. B. Alderfers ERG-Theorie)
- Risikowahl-Modell (Atkinson)
- Equity-Theorie (Adams)

3. Welche zwei Gruppen von Faktoren nennt Herzberg in seiner „Zweifaktorentheorie“? Wie hängen sie zusammen?

Antwort:

Die zwei Faktoren sind Motivatoren und Hygienefaktoren. Erfüllte Motivatoren, wie z. B. der Spaß an der Arbeit, Anerkennung oder Ausstiegchancen, machen zufrieden und motivieren. Unerfüllte Motivatoren machen nicht zufrieden, jedoch nicht gleich unzufrieden. Unzufrieden machen dagegen nicht erfüllte Hygienefaktoren, wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit, physische Arbeitsbedingungen oder das Gehalt. Sind die Hygienefaktoren erfüllt, so ist der Beschäftigte nicht unzufrieden, aber auch noch nicht zufrieden. Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind somit unabhängig voneinander.

4. Wie ist nach Herzberg die Motivationslage einer Mitarbeiterin, die zwar nicht unzufrieden ist, aber auch nicht zufrieden? Welche Anreize sollte man dieser Mitarbeiterin setzen, damit sie zufriedener wird?

Antwort:

Die Mitarbeiterin ist nach Herzberg zwar nicht demotiviert, allerdings auch nicht motiviert. Entsprechend sollte man Anreize setzen, die nach Herzberg als Motivatoren fungieren können. Beispiele: Entwicklungs- und Aufstiegschancen, Lob und Anerkennung, Verantwortung, herausfordernde, aber machbare Aufgaben.

5. Von welchen Variablen wird die „Motivationskraft“ laut der VIE-Theorie bestimmt?

Antwort:

Die „Motivationskraft“ wird von

- der Erwartung (E) bestimmt, die in Frage stehende Handlung erfolgreich erledigen zu können,
- der Instrumentalität (I) des Handlungsergebnisses für die individuell als bedeutsam erachteten Handlungsfolgen bedingt,
- den Valenzen (V) der antizipierten Handlungsfolgen beeinflusst.

In der Modellvorstellung der VIE-Theorie sind diese Variablen multiplikativ verknüpft und unabhängig voneinander.

6. Weshalb ist der praktische Nutzen der VIE-Theorie eher begrenzt?

Antwort:

Die subjektive Bedeutung der drei Komponenten unterliegt großen Schwankungen. Bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann man deshalb weder vorhersagen, wie Instrumentalitäten, Erwartungen und Valenzen gewichtet werden, noch vorhersagen, wie sich deren multiplikative Verknüpfung auf die tatsächliche resultierende Motivation

auswirkt (idiosynkratisches Kalkül). Die streng rationale Berechnung der Motivation in Entscheidungssituationen gelingt nicht, weil andere Einflussfaktoren (beispielsweise Emotionen) eine größere Wirkung als die drei Komponenten besitzen. In der Praxis kommt es demgemäß oft zu „Bauchentscheidungen“, die mit dem multiplikativen Entscheidungskalkül der VIE-Theorie weder vorhergesagt noch erklärt werden können. Die praktischen Ableitungen und Empfehlungen aus der Theorie beruhen weitestgehend nicht auf empirischen Studien, weshalb ihre Effektivität nicht sichergestellt ist.

7. Welche Mediatoren und Moderatoren werden in der Zielsetzungstheorie postuliert? Wie wirken sie?

Antwort:

Als wichtigste Mediatoren der Zielwirkung werden Anstrengungsbereitschaft, Verhaltensrichtung und Verhaltenspersistenz sowie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und geeignete Strategien zur Aufgabenbewältigung genannt. Die drei erstgenannten sind die klassischen Bestimmungsstücke der Motivation. Ihr Vorhandensein wirkt sich positiv auf die Zielerreichung aus. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen beeinflussen gemäß der Zielsetzungstheorie sowohl direkt diese motivationalen Faktoren als auch die Zielsetzung selbst. Dementsprechend nehmen sie eine zentrale Rolle bei Zielsetzung und -erreicherung ein. Ihr Einfluss ist allerdings nicht linear im Sinne von „mehr ist besser“. Schließlich können Aufgabenstrategien als Ressourcen und Problemlösemittel charakterisiert werden, die sich bei einmal gesetzter Zielschwierigkeit und gegebener Motivation positiv auf die Zielerreichung auswirken. Als wichtigste Moderatoren werden Zielbindung, eigene Fähigkeiten, Feedback, situative Grenzen und die Aufgabenkomplexität identifiziert. Ihr Vorhandensein wirkt sich generell positiv auf die Zielerreichung aus, wobei zum Einfluss der Aufgabenkomplexität weitere Moderatoren diskutiert werden, die einen nichtlinearen Einfluss auf die Zielerreichung nahelegen.

8. Was besagt die Weg-Ziel-Theorie?

Antwort:

Die Weg-Ziel-Theorie besagt, dass Führungskräfte die Beschäftigten darin unterstützen sollten, den besten Weg zum Erreichen ihrer Ziele zu finden und zu beschreiten. Hierfür sollten Sie die Valenzen, Instrumentalitäten und Erwartungen der Beschäftigten erfassen und beeinflussen, sodass die gewünschten Verhaltensintentionen gebildet werden.

9. Welche drei Grundbedürfnisse stellen den Kern der Selbstbestimmungstheorie dar?

Antwort:

Die drei Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie sind Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit.

10. Was versteht man im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie unter „Internalisierung“?

Antwort:

Internalisierung ist der Prozess der „Zueigenmachung“ von ursprünglich externalen Handlungszielen. Im Rahmen der organismischen Integrationstheorie werden vier Stufen extrinsischer Handlungsregulation unterschieden: externe Regulation, introjizierte Regulation, identifizierte Regulation und integrierte Regulation. Die letzteren beiden stellen laut der Selbstbestimmungstheorie bereits Formen autonomer Motivation dar.

11. Weshalb kann die Selbstbestimmungstheorie noch nicht den Anspruch einer vollständigen Theorie der Arbeitsmotivation erfüllen?

Antwort:

Die Selbstbestimmungstheorie kann noch nicht den Anspruch einer vollständigen Theorie der Arbeitsmotivation erfüllen, da sie (bis jetzt) nur einen Einfluss von autonomer Motivation auf Arbeitsmotivation gezeigt hat, der differenzielle Einfluss der unterschiedlichen Arten von autonomer und kontrollierender Motivation jedoch nicht belegt wurde. Zudem ist sie vor allem im Kontext von Bildungseinrichtungen und im psychologischen Labor gut validiert. Eine gründliche Validierung im Arbeitskontext steht bislang noch aus.

12. Welchen methodischen Schwächen unterliegt die Selbstbestimmungstheorie?

Antwort:

- In gängigen Instrumenten für die Erhebung verschiedener theoriekonformer Motivationsarten kann empirisch nicht zwischen integrierter und intrinsischer Motivation unterschieden werden, obwohl theoretisch hier ein deutlicher Unterschied besteht.
- Der Erklärungsbeitrag der kontrollierten Motivationsarten an verschiedenen arbeitsrelevanten Variablen ist sehr gering. Dies stellt die postulierte Rolle kontrollierter Motivation im Arbeitskontext in Frage.
- Spezifität der Untersuchungsbedingungen: Die Theorie wurde zumeist im Labor oder im Schulkontext getestet und ist dementsprechend am besten für Bildungseinrichtungen und deren Spezifika validiert.

13. Nennen Sie die strukturellen Komponenten und die funktionalen Mechanismen des 3K-Modells. In welchem Zusammenhang stehen diese zueinander?

Antwort:

Das 3K-Modell besteht aus drei strukturellen Komponenten, die auf einer distalen und einer proximalen Ebene betrachtet werden können. Auf der distalen Ebene handelt es sich hierbei um implizite und explizite Motive sowie subjektive Fähigkeiten, auf der proximalen Ebene um affektive und kognitive Präferenzen sowie skriptgestützte Verhaltensroutinen. Die drei Komponenten sind in dem 3K-Modell als Kreise dargestellt, welche sich teilweise überlappen und somit verdeutlichen, dass die Komponenten im Einklang stehen können, aber nicht müssen. Die funktionalen Mechanismen sind Volition und Problemlösen. Sie werden benötigt, um fehlende bzw. unzureichende Motivation zu kompensieren (Volition) und um fehlende Fähigkeiten zu kompensieren (Problemlösen).

14. Was ist der Unterschied zwischen latenter und manifester intrinsischer Motivation im 3K-Modell?

Antwort:

Latente intrinsische Motivation liegt dann vor, wenn implizite Motive angeregt sind und es zugleich keine aktivierten expliziten Motive gibt, die im Konflikt mit dieser Anregung stehen. Manifest wird intrinsische Motivation erst dann, wenn die Anregung impliziter Motive auf proximaler Ebene als das Vorhandensein affektiver Präferenzen erfahren wird.

15. Was ist der Unterschied zwischen distalen und proximalen motivationalen Konstrukten?

Antwort:

Distale und proximale motivationale Konstrukte unterscheiden sich in ihrer Verhaltensnähe zum motivationalen Konstrukt, wobei das proximale motivationale Konstrukt näher am tatsächlichen Verhalten ist als das distale. Ein Beispiel für ein distales motivationales Konstrukt ist das implizite Machtmotiv. Der entsprechende proximale Indikator wären beispielsweise positive Emotionen während der Ausübung von Machthandlungen.

16. Eine Ihrer Mitarbeiterinnen bringt seit Längerem schon nicht mehr ihre gewohnte Arbeitsleistung. Sie wirkt lethargisch, unzufrieden und ineffizient. Sie vermuten, dass ein „Motivationsproblem“ dahintersteht. Wie können Sie das 3K-Modell nutzen, um Ihre Vermutung zu überprüfen und der Mitarbeiterin gegebenenfalls zu helfen?

Antwort:

In der Praxis empfiehlt sich eine Situationsdiagnose mit der sog. 3K-Prüfung, mit der systematisch und tätigkeitsbezogen die drei strukturellen Komponenten der Motivation (Kopf, Bauch, Hand) abgefragt werden.

Leitfragen:

- Führt die Mitarbeiterin ihre Tätigkeiten gerne aus? (Bauch, implizite Motive, affektive Präferenzen)
- Findet die Mitarbeiterin die ihr zugeteilten Tätigkeiten wichtig? (Kopf, explizite Motive, kognitive Präferenzen) - Ist die Mitarbeiterin der Überzeugung, dass sie die nötigen Fähigkeiten für die ihr übertragenen Tätigkeiten hat? (Hand, skriptgestützte Verhaltensroutinen, subjektive Fähigkeiten)

17. Wie würden Sie nach dem 3K-Modell einen Mitarbeiter motivieren, der seine Arbeit zwar wichtig findet und auch die nötigen Fähigkeiten dafür hat, aber Ängste und Unlust verspürt, wenn er an seine Arbeit denkt?

Antwort:

Auf einer proximalen Ebene fehlen dem Mitarbeiter hier die nötigen affektiven Präferenzen, um die Handlung motiviert auszuführen. Affektive Präferenzen können beispielsweise durch motivkongruente Anreize oder eine motivkongruente Umgestaltung der Tätigkeit erzeugt werden. Weitere Möglichkeiten sind motivpassendes Reframing der Tätigkeit oder die Formulierung einer tätigkeitsbezogenen, motivanregenden Vision.

18. In welchen Aspekten ihrer Motivation unterscheiden sich ältere und jüngere Beschäftigte?

Antwort:

- Ältere Arbeitnehmer legen mehr Wert auf tätigkeitsinhärente (intrinsische) Anreize.
- Jüngeren Arbeitnehmern sind Arbeitsbeziehungen wichtiger.
- Bei älteren Arbeitnehmern steigt die Motivation nach der Weitergabe eigener Erfahrungen (Generativität).
- Ältere Arbeitnehmer besitzen im Allgemeinen höhere volitionale und motivationale Kompetenzen.

19. Wie wird die motivationale Wirkung von Gamification im Arbeitskontext erklärt?

Antwort:

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die motivationale Wirkung von Gamification im Arbeitskontext zu erklären.

Laut Cardador et al. (2016) spielen hierbei ein affektiver und ein informationsbasierter Prozess eine Rolle: Im Laufe des Spielens entsteht bei den Spielenden das positive Gefühl, die Aufgaben bewältigen zu können und den eigenen oder fremdgesetzten Zielen näher zu kommen (affektiver Prozess). Zudem steigt die Verfügbarkeit leistungsrelevanter Informationen (informationsbasierter Prozess).

Laut Sailer et al. (2013) werden durch Gamification die drei großen Motive angesprochen: das Leistungsmotiv durch das Verdeutlichen von leistungsrelevanten Zielparametern und Fortschrittsanzeigen, das Machtmotiv durch die zu gewinnende Reputation und das Zur-Schau-Stellen von individuellen Fortschritten sowie das Anschlussmotiv durch das Etablieren von Teams und neuen Gruppen. Eine empirische Überprüfung beider Erklärungsansätze steht jedoch noch aus.

20. Weshalb können Visionen motivierender sein als „herkömmliche“ Ziele?

Antwort:

Visionen zeichnen sich im Vergleich zu Zielen durch eine höhere Bildhaftigkeit aus. Da mentale Bilder implizite Motive anregen, sind Visionen in der Lage, affektive Präferenzen gegenüber den Visionsinhalten zu erzeugen und so die Entscheidung zu erleichtern, ob man die Vision „mit ganzem Herzen“ (sprich: Mit Unterstützung der eigenen impliziten Motive) verfolgen wird oder nicht. Bei herkömmlichen, nicht bildhaften Zielen ist der Zugang zum impliziten Motivsystem dagegen erschwert.