

Arbeitsmotivation Motivationsfaktor Arbeit und die Rolle der Strategie - Whitepaper -

Autor: Andrea Schmidt
Version: 1.0
Datum: 10.03.2015
Status: FINAL

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	2
Informationen zum Dokument.....	3
Versionskontrolle.....	3
1 Whitepaper	4

Informationen zum Dokument

Arbeitsmotivation Motivationsfaktor Arbeit und die Rolle der Strategie - Whitepaper -

Inhaltsbeschreibung: Whitepaper zum Thema Arbeitsmotivation und die Rolle in der Strategie

Verteiler: ALLE

Schlagwörter: Whitepaper, Arbeitsmotivation, Motivation, Strategie, ITIL, Service Management

Mitgeltende Dokumente:

Veröffentlicht am: 10.03.2015

Abnahme erfolgt am:

Versionskontrolle

Version	Datum	Autor	Änderungsvermerk	Status
1.0	10.03.15	ASC	Initiale Erstellung auf Basis der Webinar Unterlagen	FINAL

1 Whitepaper

Arbeitsmotivation – Motivationsfaktor Arbeit und die Rolle der Strategie

Arbeitsmotivation und –Zufriedenheit sind Faktoren, die im Zusammenhang mit Leistungsbereitschaft und Kündigungsabsichten eine bedeutende Rolle spielen. Im Rahmen dieses Whitepapers soll zunächst geklärt werden, was Arbeitsmotivation im psychologischen Sinne ist. Auf Basis einer der prominentesten Arbeitsmotivationstheorien wird die Bedeutung der individuellen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandelt. Des Weiteren soll definiert werden, welche Aspekte der Arbeit zu berücksichtigen sind und welche Rolle die Unternehmensstrategie dabei spielt.

Generell ist Motivation ein Zusammenspiel aus Motiven und Anreizen.

Motive sind Werte, denen eine Person eine bestimmte Bedeutung zuordnet. Beispiel: Die Kollegin, die bei gleicher Aufgabenstellung bessere Ergebnisse erzielt und bei Problematiken länger im Büro bleibt, um sie zu lösen, bewertet die Herausforderung und den Vergleich mit Leistungsindikatoren als positiv. Hier spricht man von einem hohen Leistungsmotiv.

Das Motiv allein macht aber noch keine Motivation. Hier kommen die Anreize ins Spiel – also die durch die Situation gegebene Aufforderung, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen und ein anderes nicht zu zeigen. Die Kollegin im Beispiel muss mit Herausforderungen konfrontiert werden, damit ihr Motiv ausgelöst beziehungsweise getriggert wird. Ist die zum Motiv passende Situation gegeben, entwickeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeindruckendes Engagement.

Schon aus diesen beiden Faktoren ergibt sich ein wichtiger Punkt für die Definition von Positionen, Aufgaben und Rollen. Die Aufgaben in einem Prozess Design Coordination oder Transition Planning and Support wenden sich an Personen, die immer wieder die Kommunikation und Schnittstellen suchen. Ein stark ausgeprägtes, dominanzorientiertes Machtmotiv wäre an dieser Stelle fehl am Platze. Das Motiv des sozialen Anschlusses, die hohe Wertigkeit von reibungsloser Zusammenarbeit, findet in den Tätigkeiten dieses Prozesses größere Bedeutung und Nutzen.

Spricht man von Motivation, werden zwei Arten derselben unterschieden.

Die sogenannte extrinsische Motivation entstammt Faktoren, die außerhalb der eigentlichen Aufgabe liegen. Diese reichen von Anerkennung über Führung und den konkreten Arbeitsbedingungen bis hin zum Gehalt. Die intrinsische Motivation hingegen entstammt der Kombination aus Person und Aufgabe an sich – die Tätigkeit weckt das eigene Interesse und wird als entsprechend herausfordernd bewertet, ohne jedoch zu überfordern. Will man es blumig ausdrücken, weckt die Aufgabe das Gefühl, sich in der Arbeit frei entfalten zu können.

Die Motivation an einer Tätigkeit kann durchaus auch aus verschiedenen Motivationen gespeist sein.

Um zu ermitteln, welche arbeitsbezogenen Faktoren nun als positiv erlebt werden und welche nur bis zu einem gewissen Grad erfüllt sein müssen, wurden 1959 arbeitende Personen befragt, welche Bereiche in ihrer beruflichen Vergangenheit sie als besonders negativ, welche als besonders positiv erlebten.

Die Ergebnisse der Studie helfen beim Verständnis der Auswirkung von Arbeit auf unsere Zufriedenheit weiter. Grundsätzlich konnten die Forscher zeigen, dass – und das war ein motivationspsychologisch wichtiges Ergebnis – Geld bei weitem nicht der einzige, Zufriedenheit weckende Faktor im Rahmen der Arbeit ist. Positive Faktoren der Arbeit werden hier als Motivatoren bezeichnet. In dieser Studie waren das beispielsweise Anerkennung und der Arbeitsinhalt. Im Gegensatz dazu werden die Faktoren, die tendenziell eher negativ besetzt waren, als Hygienefaktoren bezeichnet. Hygienefaktoren sind solche, deren Abwesenheit zu Unzufriedenheit führt, deren Erfüllung aber „nur“ zu einem neutralen emotionalen Zustand führt. Zu diesen Faktoren gehörte in der Studie die Verwaltung eines Unternehmens.

Die meisten der als negativ angesehenen Faktoren sind sogenannte Kontextfaktoren – also solche, die sich hauptsächlich außerhalb der eigentlichen Arbeitsaufgabe befinden. Die meisten positiv bewerteten Faktoren liegen innerhalb der Arbeitsaufgabe – sie werden als Kontextfaktoren bezeichnet. Wir haben hier also eine Überschneidung von Hygiene- und Kontextfaktoren auf der einen und von Motivatoren und Kontextfaktoren auf der anderen Seite.

Der Begriff Kontextfaktor impliziert, dass es häufig aufgabenimmanente, sich in der Aufgabe befindliche Aspekte sind, die als positiv bewertet werden. Was aber bedeutet das? Welche Eigenschaften muss eine Aufgabe haben, um als positiv bewertet zu werden? Oder, anders formuliert, wie muss die Arbeitssituation gestaltet werden, um Motivation und Zufriedenheit auszulösen?

Mit genau dieser Frage beschäftigt sich eine sehr prominente und bis heute aktuelle Theorie. Es handelt sich hierbei um das sogenannte Job-Characteristics Model, das von Hackman und Lawler 1971 entwickelt wurde.

Das Job Characteristics Model beschreibt 5 Eigenschaftsbereiche der Arbeit, die insgesamt positive Auswirkungen haben sollen. An dieser Stelle nun ein Überblick über die beschriebenen Aspekte.

Die Vollständigkeit der eigenen Tätigkeit, eine hohe Anforderungsvielfalt, die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Aufgabe führen zu der Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit bedeutsam, also wichtig ist innerhalb des Unternehmens. Die Möglichkeit, die eigene Arbeit autonom durchführen zu können, führt dazu, dass man sich verantwortlich fühlt für das, was man tut. Und schlussendlich sollte aus der Aufgabe eine Rückmeldung über die eigene Arbeit

in ihrer Qualität erfolgen. Diese Aspekte in Kombination führen laut dem Modell zu positiven psychologischen Grundzuständen, nämlich der bereits beschriebenen intrinsischen Motivation, qualitativ hochwertiger Arbeit, hoher Arbeitszufriedenheit und geringerer Abwesenheit und verminderten Kündigungsabsichten.

Betrachtet man nun die Konzepte der Strategie, der Rollen und der Kennzahlen, die in der ITIL – Literatur vorgeschlagen werden, lassen sich diese Überlegungen sehr gut auf das Modell der Best Practices übertragen:

In allen Rollen, die generisch in ITIL definiert sind, finden sich explizit sowohl intellektuelle Aufgaben, die sich auf die Durchführung oder Koordination von Arbeitsschritten orientiert sind, als auch kommunikative Aspekte. Die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Verbesserungsvorschläge im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung gefordert. Das Konzept der Ganzheitlichkeit mit den ITIL-Rollenbildern zu verbinden ist ganz besonders Aufgabe des Unternehmens und hängt stark von seiner Größe sowie der Komplexitätsgrad der Aufgaben ab. Für die Bedeutsamkeit der Aufgabe finden sich sowohl in der Beschreibung der Service Strategy als auch in den Rollenkonzepten von ITIL sehr deutliche Hinweise auf diesen Aspekt. Für jede Rolle heißt es da beispielsweise, dass eine Person, die diese Rolle ausfüllt, Kenntnisse haben sollte über die Bedeutung ihrer Rolle für die Erbringung des Service und für die Wertschöpfung des Unternehmens insgesamt. Des Weiteren ist es ein kritischer Erfolgsfaktor für die Service Strategy, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ihre Aufgabe und die Bedeutsamkeit derselben für die Strategie des Unternehmens kennt. Für die Autonomie und die dahinter liegende Verantwortlichkeit stellt ITIL klare Leitlinien auf. Jede Person im Lebenszyklus ist verantwortlich für die mit ihrer Rolle verknüpften Aufgaben. Das wird schon daran ersichtlich, wie sich eine Rolle kurz und knapp erklären lässt – Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung. Für das Feedback über die eigene Leistung gibt es in ITIL dank seines qualitätssichernden Anspruches verschiedene Möglichkeiten. Die immer wieder erfolgenden Messung, die sowohl im Design von Prozessen als auch im Design von Services betont werden, spielen hier eine besondere Rolle.

Bis jetzt haben wir uns lediglich mit dem Aufbau und den Eigenschaften der Arbeitsaufgabe selbst beschäftigt. Häufig läuft auch eine unsere Motive anreizende Aufgabe Gefahr, bei Schwierigkeiten oder einfach mit der Zeit weniger spannend zu sein. Die Motivation lässt nach. Es geht, wie im CSI-Ansatz auch, darum, die Dynamik aufrecht zu erhalten. Die Bereitschaft und die mentale Fähigkeit, Anstrengungen auch gegen Widerstände längerfristig aufrechtzuerhalten, wird als Volition bezeichnet.

Ein prominentes Modell, das sich mit der Volition und dem Ziel auseinandersetzt, ist die sogenannte Zielsetzungstheorie. Hier werden Variablen aufgeführt und behandelt, die beeinflussen, wie lange wir diesen Zustand der Orientierung und der Leistungsbereitschaft aufrechterhalten können.

Das Ziel: Das Ziel kann entweder ein selbst gestecktes oder eines mit der Führungskraft abgesprochenes Ziel sein. Das Ziel muss im richtigen Maß schwierig sein, um als Herausforderung gewertet zu werden. Des Weiteren muss es spezifisch definiert sein, sodass man genau weiß, wann es erreicht wird.

Die Schwierigkeit und Spezifität des Ziels wirken über verschiedene Mechanismen auf die Leistung. Zunächst einmal bestimmt das Ziel, in welche Richtung ich meine Aktivitäten bündele. Auch die Menge an Energie und Zeit, die in die Bewältigung der Aufgabe und die Erreichung des Ziels investiert wird, wird (unter anderem) durch das Ziel selbst beeinflusst. Ebenso wirken sich diese Aspekte auf die Leistung bzw. den Erfolg aus – obwohl natürlich eine hohe Anstrengung kein Garant für Erfolg ist. Es handelt sich eher um einen kritischen Erfolgsfaktor. Zudem wendet man bestimmte aufgabenspezifische Strategien an, wenn diese bekannt sind. Man geht nach bewährten Handlungsmethoden. Diese werden in der ITIL-Terminologie als Modelle bezeichnet.

Des Weiteren wurden 4 Faktoren definiert, die den Zusammenhang zwischen Ziel und Leistung in seiner Größe beeinflussen. Zunächst einmal die Zielbindung – die Entschlossenheit, das Ziel unabhängig von seiner Quelle zu erreichen. Auch die Selbstwirksamkeitserwartung, also der Glaube daran, die eigenen Aufgaben gegen Widerstände bewältigen zu können, spielt hier eine Rolle. Die Rückmeldung über die eigene Leistung bei Zielerreichung und die Komplexität der Aufgabe sind zwei Faktoren, die bereits im Rahmen des Job Characteristics Model behandelt wurden.

Wir fassen also noch einmal zusammen.

- Gut gesteckte Ziele erhöhen die Wahrscheinlichkeit guter Leistung. Sie sollten spezifisch und im richtigen Maße schwierig sein. Hier wird häufig auf das Akronym „SMART“ verwiesen.
- Die Verbindung von Zielen zu Leistung wirkt über Handlungsdauer, Handlungsintensität, Handlungsrichtung und aufgabenspezifische Strategien, die ausgewählt werden.
- Auf die Beziehung wirken sich die Zielbindung, die Selbstwirksamkeitserwartung aus sowie die beiden bereits bekannten Konzepte von Leistungsfeedback und Aufgabenkomplexität.

Diese Spezifizierung des Ziels wird auch in der Lektüre der Best Practices immer wieder deutlich. Wenn wir uns an die Ableitungen der Messungen aus der Vision erinnern, wird hier deutlich, dass es Ziele, Erfolgsfaktoren und Leistungsindikatoren auf verschiedenen Abstraktionsebenen geben kann. Diese lassen sich sowohl herunterbrechen auf die spezifischeren Ziele der oder des Einzelnen als auch ableiten aus der Vision, die im Rahmen der Unternehmens- und Servicestrategie definiert wurde.

Hier kommen wir nun zur Relevanz der Strategie und ihrer Kommunikation. Die Bedeutsamkeit von Aufgaben und Zielen wird im Rahmen der Arbeitsmotivation immer wieder deutlich gemacht. Das bedeutet im Rückschluss, dass jedes Zahnradchen seine Aufgabe und seine Bedeutung im großen Ganzen kennen sollte. Hierfür sollte die Strategie, sollten die Perspektive, die Position, die Pläne und Muster definiert und wohlüberlegt sein, damit diese Ableitung gelingen kann. Es ist auch Aufgabe der Führungspersonen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Ziele und ihre Bedeutsamkeit, ihre Rollen mit Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, deutlich zu machen und ihre Leistungen wertzuschätzen.

Dies soll nun ein kleiner Einblick in die große Welt der Arbeitspsychologie im Allgemeinen und der Arbeitsmotivation im Besonderen gewesen sein. Wir nehmen mit, dass...

- Arbeitsmotivation ein wichtiger Faktor ist, sowohl in Bezug auf Leistung als auch auf Kündigungsabsichten
- Die bekanntesten Theorien der Arbeitsmotivation sich durchaus decken mit den Best Practices, wie Sie es am Beispiel von ITIL angedeutet sehen konnten
- Es diverse Rädchen gibt, an denen man im Rahmen der Arbeitsgestaltung und Zieldefinition drehen kann und darf
- Die Strategie der Treiber des unternehmerischen aber auch persönlichen Handelns darstellt, wenn diese ausreichend transparent und konsequent kommuniziert wird und der einzelne Mitarbeiter hieraus seine Rolle und Bedeutung in selbiger verstanden und akzeptiert hat.