

HOCHSCHULZERTIFIKAT WERBE- UND MEDIENPSYCHOLOGIE

Hochschulzertifikat

Werbe- und Medienpsychologie

Modul:

Wirtschaftspsychologie

Studienheft:

Einführung in die Wirtschaftspsychologie

Autor:

Walter Braun

Diplom-Psychologe



Dieses Motivationspotenzial der Aufgaben **beeinflusst psychologische Erlebniszustände** wie die erlebte **Bedeutsamkeit** der eigenen Arbeitstätigkeit, das **Verantwortungsbewusstsein** und die klare **Kenntnis der eigenen Arbeitsergebnisse**. Dies wiederum führt zu einer hohen intrinsischen Motivation und hoher Arbeitsleistung sowie zu geringer Fluktuation und geringem Absentismus.

Aufgabenmerkmale: Bedürfnisbefriedigung Die Aufgabenmerkmale und ihre Auswirkungen auf die Arbeit bedienen die **Zufriedenstellung des Bedürfnisses nach persönlicher Entfaltung**.

Kernmerkmale der Arbeit	Erlebniszustände	Auswirkung
Anforderungsvielfalt	Erlebte Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit	Hohe intrinsische Motivation Arbeitszufriedenheit
Ganzheitlichkeit		
Bedeutsamkeit		
Autonomie	Erlebte Verantwortlichkeit	Niedrige Abwesenheit Fluktuation
Rückmeldung	Wissen über Resultat und Qualität	

Tab. 4 Job-Characteristics-Modell (eigene Darstellung)

Zur Operationalisierung ihres Konzeptes haben die Autoren den **Job-Diagnostic-Survey** entwickelt, der von SCHMIDT und KLEINBECK (1999) für die Verhältnisse des deutschsprachigen Raumes adaptiert wurde.

Zwar sind die **Nützlichkeit und Praktikabilität** des Konzeptes durch die nachgewiesenen Auswirkungen **empirisch bestätigt**. Das Modell wird aber in seiner formalisierten und theoretischen Darstellung stark kritisiert.

VON ROSENSTIEL (2007, S. 98 ff.) weist darauf hin, dass es sich nicht begründen lässt, „wieso Variabilität, Ganzheitlichkeit und Bedeutung mit reduziertem Gewicht additiv in das Motivationspotenzial eingehen, während deren Summe multiplikativ mit Autonomie und Feedback verknüpft wird“. So konnte er auch zeigen, dass eine **einfache additive Verknüpfung der fünf Faktoren zu gleichen Ergebnissen hinsichtlich Zufriedenheit und Leistung führt**.

Wie genau treffen diese Aussagen auf ihre Tätigkeit zu							
Tätigkeit erfordert	sehr ungenau	weitgehend ungenau	ziemlich ungenau	unbestimmt	ziemlich genau	weitgehend genau	sehr genau
... spezielle Fachkenntnis							
... viel Zusammenarbeit							

Tab. 5 Frageformat des Job-Diagnostic-Survey (eigene Darstellung)

4.1.4.3 Die Zielsetzungstheorie von LOCKE & LATHAM

Kaum ein Ansatz innerhalb der angewandten Psychologie hat so eindeutige Ergebnisse erbracht wie die Untersuchung der Wirkung expliziter Ziele bei der Arbeit von LOCKE und LATHAM (2002).

Schwierige und spezifische Ziele wirken danach leistungssteigernd, weil sie klarere Planung, mehr Einsatz und größeres Durchhaltungsvermögen bewirken. Die Leistungsergebnisse beziehen sich dabei auf ganz unterschiedliche Aspekte wie etwa Menge der erbrachten Leistung, die Qualität und die Zeit, in der Arbeitsleistung erbracht wurde.

Erklärung von Leistungsunterschieden durch die Zielsetzungstheorie

Die Zielsetzungstheorie gibt Antwort auf die Frage, warum manche Menschen eine höhere Leistung erbringen als andere, obwohl weder Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen noch situative Aspekte dafür verantwortlich sind.

Einzig die **Art der Ziele** bewirkt die **unterschiedliche Leistung**.

- Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
- Herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine (gib dein Bestes!) oder keine Ziele

Die Leistungsförderlichkeit der Ziele wird dadurch bewirkt, dass sie beim Menschen

- die **Bereitschaft zur Anstrengung** mobilisieren,
- die **Aufmerksamkeit** auf relevante Aufgabenaspekte lenken,
- **Beharrlichkeit** und Ausdauer beim Verfolgen der Arbeitsziele auslösen.



Mediatorvariablen Diese Personenmerkmale nennt man **Mediatorvariablen**, weil sie in einem kausalen Zusammenhang zwischen den Zieleigenschaften und der Leistung stehen (vgl. Infokasten).

Die **Mobilisierungskräfte** werden durch **Kontextfaktoren** wie

- die individuelle Zieleattraktivität bzw. emotionale Bindung an das Ziel,
- Feedback vom sozialen Umfeld über Ziele, Aufgabe, Ergebnisse etc.
- Widersprüchlichkeit der Ziele wie etwa hohe Ausbringungsmenge und hohe Qualitätsmerkmale,
- Aufgabenstruktur (komplex vs. einfach),
- das Fähigkeitsspektrum des Menschen,
- Persönlichkeitsmerkmale wie etwa Leistungsmotivation, Konzentrationsfähigkeit etc.

zusätzlich energetisiert. Man nennt solche Kontextfaktoren deswegen auch **Moderatorvariablen**, weil sie die Wirkung der Mediatorvariablen beeinflussen (vgl. folgende Abbildung).

1. Mediatorvariablen sind Wirkmechanismen, die die
 - ▶ Aufmerksamkeit und Kennzahlen auf die Durchführung der Aufgabe
 - ▶ Anstrengung,
 - ▶ Ausdauer und
 - ▶ adäquate Vorgehensweisen (Strategien)
 beeinflussen und damit den Zielerreichungsgrad bestimmen.
2. Moderatorvariablen stellen die Abhängigkeiten und Bedingungen der Wirkmechanismen bzw. Mediatorvariablen dar.

Sie unterscheiden sich in

personale Faktoren

 - ▶ Fähigkeiten, Fertigkeiten
 - ▶ Zutrauen, Selbstvertrauen
 - ▶ Leistungsmotivation etc.

und situative Faktoren

 - ▶ Zielbindung (z. B. bestimmt durch den Wert der Zielerreichung, sich dem Ziel verpflichtet fühlen)
 - ▶ Rückmeldung über Ergebnis.

Die Moderatorvariablen sind ursächlich für die Kraft, Ausrichtung und Dauer der Wirkmechanismen bzw. Mediatorvariablen.

Abb. 7 Infokasten: Mediator- und Moderatorvariablen
(eigene Darstellung)

Mit der Verbesserung des Leistungsergebnisses steigen die **extrinsischen** (Lob, Prämie, Beförderung) und **intrinsischen** (Stolz, Zufriedenheit, Genugtuung etc.) Belohnungen. Diese wiederum setzen o. g. Mobilisierungskräfte weiter frei und wirken aus sich heraus zusätzlich leistungsförderlich.

**Extrinsische und
intrinsische
Belohnungen**

Die Zielsetzungstheorie lässt somit nicht nur **Aussagen** über die **Leistungswirksamkeit**, sondern auch über die **Arbeitszufriedenheit** von Menschen zu. Die folgende Abbildung zeigt die beschriebenen Zusammenhänge.

**Zielsetzungstheorie
erklärt Leistung und
Zufriedenheit**

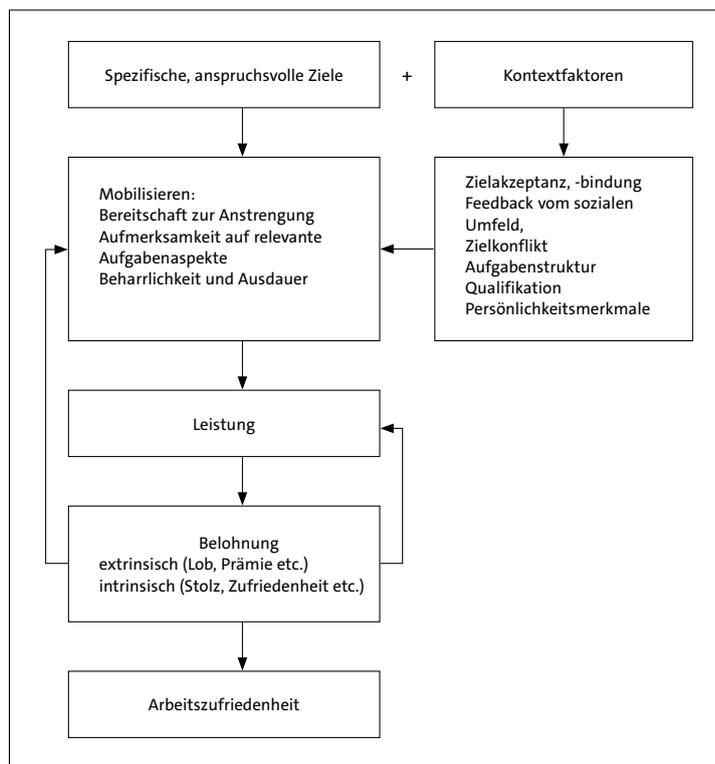


Abb. 8 Zielsetzungstheorie
(eigene Darstellung)

Für die Praxis lässt sich Folgendes aus der Zielsetzungstheorie ableiten. Ziele sollten sein:

- präzise und spezifisch
- in transparenter Weise messbar
- schwierig, aber erreichbar
- bei einer Mehrzahl von Zielen einander nicht widersprechend
- repräsentativ für das Aufgabengebiet
- glaubhaft
- akzeptiert
- vereinbart
- mit einer Rückmeldung darüber verbunden, ob und wie sie erreicht worden sind

4.1.5 Psychologische Konzepte der Arbeitsgestaltung

Faktisch sind die bisher genannten Ansätze die **Wurzeln** für die unterschiedlich ausdifferenzierten und kombinierten Arbeits- bzw. Aufgabenformate **einer psychologischen Arbeitsgestaltung**.

Anpassung der Arbeit an den Menschen

Die psychologische Arbeitsgestaltung steht für eine systematische Veränderung von technischen, organisatorischen und sozialen **Arbeitsbedingungen** mit dem Ziel, diese **an die Voraussetzungen des Menschen anzupassen**, sodass sie der Entwicklung der Persönlichkeit und Gesundheit der arbeitenden Menschen dienen.

Wenn **nicht primär der ökonomische Aspekt** der Wertschöpfung am Arbeitsplatz, sondern der menschliche Faktor im Vordergrund stehen soll, sollte **der Handlungsspielraum des arbeitenden Menschen ausgeweitet werden**.

Nicht mehr kleinteilige Spezialisierung wie bei Taylor, sondern mehr **ganzheitliche Verantwortung für erweiterte Aufgabenbereiche**, sind die Folgen einer psychologischen Arbeitsgestaltung.

Große Handlungsspielräume

VON ROSENSTIEL (2007) versteht unter der ganzheitlichen Verantwortung sowohl die **Zunahme an Tätigkeiten** und Aufgaben als auch einen **großen Entscheidungsspielraum** für den arbeitenden Menschen.