

Motivationsbarrieren

Studie von Wunderer & Küppers, 2003

S 12690 – 19.05.2008

Dr. Ulrike Schraps

Fragestellung und Hintergrund

Frage: Welche Faktoren demotivieren **Führungskräfte**?

Problemlage:

- Zunehmender transnationaler Wettbewerbs- u. Kostendruck
- Sozialabbau u. Personaleinsparungen
- Zunehmende Fusions- u. Change-Prozesse
- Ungünstige Arbeitsmarktlage

Folgen:

- Entfremdung, instrumentelles Commitment, Fehlzeiten, Fluktuation, innere Kündigung (= > sinkende Produktivität)

Theoretische Vorarbeiten zur Studie

Arbeitskontext

- Arbeitsinhalt
- Arbeitskoordination
- Arbeitsdurchführung
- Ressourcen
- Anerkennung
- Verantwortung
- Identifikation
- Perspektiven

Beziehungskontext

- Verhältnis Kollegen
- Direkte Vorgesetzte
- Höheres Management
- Perspektiven
- Anerkennung
- Honorierung
- Verantwortung
- Einflüsse auf das persönliche Leben (Mitarbeiter)

Kulturkontext

- Organisationskultur
- Identifikation
- Verantwortung
- Verhältnis andere Abteilungen, Management
- Unternehmens- u. Personalpolitik
- Anerkennung, Honorierung
- Perspektiven
- Werte, Moral

Anlage der Studie/Forschungsdesign

Fragebogenerhebung (quantitativ) + Interviews (qualitativ)

Start: Pilotstudie zur Fragebogenerhebung

- Fragebogen zu 17 vorgegebenen Motivationsbarrieren
- Ebenen: Arbeit, Beziehung, Struktur
- Differenzierung u. Gewichtung nach potenziellen u. aktuellen Motivationsbarrieren (5-stufige Gewichtung)
- 8 Befragungsrunden (von 01/2000 u. 01/2001)
- Beteiligungsquote von 90% (Klassenzimmerbefragung)

Anlage der Fragebogenstudie/Stichprobe

- 251 Führungskräfte
- Aus Mittel- und Großunternehmen in Deutschland, Schweiz, Österreich
- Kontaktiert in Kursen zu Personalführung
- Mittlere Managementebene (homogene Gruppe)
- Durchschnittsalter: 35 Jahre
- Keine Erhebung biografischer u. soziodemografischer Merkmale (Anonymität)

Beispiel-Items (1)

- **Arbeitsinhalt**
 - Nicht: herausfordernd, sinnvoll, vielfältig, lernförderlich
 - Zu: unbestimmt, unter-/überfordernd, monoton, kein Spaß
- **Anerkennung**
 - Unbefriedigend: Erfolgszurechnung, Feedback
 - Unfaire Kritik
- **Verhältnis zum Team**
 - Mangelnde: Qualifikation, Motivation, Zusammenarbeit
 - Gruppenkonflikte, Egoismus
- **Unternehmens- und Personalpolitik**
 - Intransparent, widersprüchlich, ständig wechselnd
 - Inkonsequente: Konzeption, Umsetzung, Integration von Politiken

(Stärke der Barriere: sehr gering - gering - mittel - stark - sehr stark)

Beispiel-Items (2)

- Wenn Sie Bilanz ziehen, wie stark sind Sie insgesamt:
 - motiviert?
 - durch Motivationsbarrieren eingeschränkt?
 - im Vergleich zum vorigen Jahr stärker eingeschränkt?

(sehr gering - gering - mittel - stark - sehr stark)
- Wie hoch schätzen Sie Ihren durchschnittlichen aktuellen Verlust ein von:
 - Spaß an der Arbeit, Arbeitsfreude, Energie?
 - Produktivität, Arbeitsleistung durch Motivationsbarrieren?

(Angaben in Prozentzahlen)

Anlage der Interview-Studie

- Erweiterung um 25 qualitative Telefoninterviews
- Offene, halbstrukturierte Befragung zur exemplarischen Vertiefung von Einzelfällen und zur Ergänzung u. Korrektur der Fragebogenauswertung (Gesprächsdauer: 20 Minuten)
- Erhebung subjektiver Daten und individueller Erfahrungen
 - Inhalt: Beschreibung u. Bewertung demotivierender Bedingungen
- Auswertung: inhaltsanalytisch, typologisch
- Ziel: Klärung von systemischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen

Ergebnisse (1)

Potenzielle Motivationsbarrieren	Gesamtnennungen in Prozent (N=193)
Arbeitsinhalt	43,9
Verhältnis zu direkten Vorgesetzten	19,2
Verhältnis zu Teamkollegen	19,2
Einflüsse auf das persönliche Leben	19,2
Anerkennung	16,7
Organisationskultur	16,7
Identifikation – Motivation	15,4
Perspektiven	14,6
Verantwortung	11,3
Unternehmens- u. Personalpolitik	7,1

Ergebnisse zu potenziellen Motivationsbarrieren

- **Arbeitsinhalt** ist besonders relevant
 - ➔ Interviews verweisen auf zentrale Sinndimension der eigenen Arbeit
- **Beziehungsfaktoren** an zweiter Stelle
 - ➔ Zu: direkte Vorgesetzte, Kollegen, Privatleben

Ergebnisse (2)

Aktuelle Motivationsbarrieren	Gesamtnennungen Rangreihe* (N=251)
Arbeitskoordination	3,04
Organisationskultur	2,97
Einflüsse aufs persönliche Leben	2,83
Ressourcen	2,79
Arbeitsdurchführung	2,76
Verhältnis zum höheren Management	2,72
Unternehmens- u. Personalpolitik	2,72
Perspektiven	2,64
Verhältnis zum direkten Vorgesetzten	2,58
Honorierung	2,54

* Legende: *Trifft* 1 = nicht, 2 = gering, 3 = mittelstark, 4 = stark, 5 = sehr stark zu ₁₁

Ergebnisse zu **aktuellen** Motivationsbarrieren

- **Arbeitskoordination** besonders relevant
 - unklare Kommunikation, Aufgaben- u. Kompetenzangrenzung
 - unproduktive Arbeitssitzungen
 - Problematische „Schnittstellen“
- **Organisationskultur** an zweiter Stelle
 - Widersprüche zwischen „Reden“ und Verhalten
 - Hemmende Bürokratie
 - Fehlende Kooperations- und Konfliktmanagement-Kultur
- **Einflüsse aufs Privatleben** an dritter Stelle
 - Fehlendes Gleichgewicht zwischen Berufs- u. Privatleben
 - Gesundheitsgefährdung

Zusammenschau der Ergebnisse (1)

- **Potenzielle Barrieren** betreffen eher Kontentfaktoren
 - Intrinsische Aspekte der Arbeit
 - fördern Arbeitszufriedenheit
- **Aktuelle Barrieren** betreffen eher Kontextfaktoren
 - Extrinsische Aspekte der Arbeit
 - machen unzufrieden (Frustratoren)

Zusammenschau der Ergebnisse (2)

- **Verlust an Spaß** (im Vergleich zum Vorjahr)
→ Minus von 27% der Arbeitsfreude
- **Verlust an Produktivität** (im Vergleich zum Vorjahr)
→ Minus von 23% der Arbeitsproduktivität

Verstärker: Restrukturierungen u. Fusionen

Wie kann man Demotivation abbauen?

Strukturell-systemische Führung (Referat 19.05.)

- Kulturgestaltung
 - *Strategiegestaltung*
- Organisationsgestaltung
- Gestaltung der Personalstruktur- u. –entwicklung

Interaktiv-direkte Führung (Referat 24.05.)