

---

# Arbeitsmotivation und Arbeitsgestaltung

---

S 12690 Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmotivation

Präsentation von: Vivien Laumann, Stefanie Meyer-  
Bodemann, Moritz Schelkes

05.05.2008

---

# Arbeitsmotivation und Arbeitsgestaltung

Minimalstandards menschlicher Arbeit:

- Schädigungsfreiheit
- Beeinträchtigungslosigkeit
- Zumutbarkeit

→ Führt noch nicht zu Motivation

---

# Arbeitsmotivation und Arbeitsgestaltung

- Mitsprache und Empowerment
- Komplexität
- Restrukturierung von Arbeitsprozessen
  - Job Rotation
  - Job Enlargement
  - Job Enrichment

---

# Arbeitsmotivation und Arbeitsgestaltung

- Veränderung der Arbeitszeit, z.B.
  - Gleitende Arbeitszeit
  - Job-Sharing
  - Zeitkonto
  
- Weiterentwicklung
- Sinnhaftigkeit

---

# Motivation unterschiedlicher Zielgruppen

- Interindividuelle Unterschiede bzgl. Bedürfnisse/Erwartungen
- Anforderungen an Organisationen der Zukunft: Flexibilität in Strukturierung der Arbeit

**Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter  
als Produkt betrieblicher Organisation  
Ein systemischer Ansatz**

# Allgemeines zur Studie

- Metallverarbeitender Betrieb in Berlin
- Unterstützt durch AOK und Betrieb
- Ziele:
  - Verbesserung der gesundheitlichen Voraussetzungen (ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Frischluftzufuhr, Schadstoffbelastung)
  - Steigerung der Motivation (Kommunikation, Hierarchien, Gestaltung der Sozialräume ect.)

# Vorgehensweise





# Informationsveranstaltung

- 45 Minuten nur für Mitarbeiter
- „Was muss passieren, damit in dieser Abteilung alle wieder gerne zur Arbeit kommen?“
- Für Projekt aufschließen
- Freiwillige für Zirkel finden
  
- Anschließend Basisseminar (Verhaltensweisen spiegeln, Verhaltensanalyse, Kommunikation)

# Mitarbeiterzirkel

- 2 Schichten, jeweils 2 Sitzungen
- 1. Schicht:
  - **Thema:** nicht gehört werden
  - **Ergebnisse:** Gefühl überkontrolliert zu sein (Druck), Vorgesetzte haben auch Ängste, Wunsch nach Spaß, Anerkennung der Leistung und Probleme, Neuorganisation der Arbeitsplatzzuweisung

# Mitarbeiterzirkel

- 2 Schichten, jeweils 2 Sitzungen
- 2. Schicht:
  - **Thema:** Arbeitsplatzzuweisung
  - **Ergebnisse:** Wunsch nach festem Platz vs. Wunsch nach Abwechslung, weniger Distanz zu den Vorgesetzten, Anerkennung der Arbeit

# Mitarbeiterzirkel

- Weitere Maßnahmen:
  - Gespräche mit Vorgesetzten
  - Änderungen in der Organisation (Führungsstil, Ergonomie)
  - Persönliche Ebene stärken
  - Körperliche Ressourcen stärken

# Projektarbeit

- Sozialraumgestaltung
- Mitglieder als Multiplikatoren
- Arbeitsplatzgestaltung
- Verhaltenspräventive Maßnahmen
- Kommunikation

# Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Erfolgreich:**
  - Kommunikationsänderung
  - Neustrukturierung der Hierarchien
  - Gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze
  - Mehr Verbesserungsvorschläge, weniger Krankmeldungen
- **Nicht gelungen:**
  - Einrichterverhalten
  - Geschäftsführungsebene kaum Verständnis
  - Frischluftzufuhr, Schadstoffausstoß

---

# Mitunternehmer\_innentum

---

win win-Erfolgsprinzip  
oder Strategie zur Steigerung des  
Unternehmensumsatzes?

---

# Die mitunternehmerischen Mit's

- Mitwissen
  - Mitdenken
  - Mitentscheiden
  - Mithandeln
  - Mitverantworten
  - Mitfühlen
  - Miterleben
  - Mitentwickeln
  - Mitverdienen
  - Mitbeteiligen
- Mitwissen
  - Mitdenken
  - Mitentscheiden
  - Mithandeln
  - Mitverantworten
  - Mitfühlen
  - Miterleben
  - Mitentwickeln
  - Mitverdienen
  - Mitbeteiligen



---

# Was bedeutet

# Mitunternehmer\_innentum?

- Orientierung an unternehmerischem Denken auf allen Ebenen, in allen Funktionen und bei allen Mitarbeiter\_innen
- kein individualistisches Intrapreneurship sondern eine Integration von Selbstständigkeit und Kooperation im Sinne einer kooperativen Selbstorganisation

---

# Mitunternehmer\_innentum

- Definition von Wunderer(/Küpers):  
„Aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, kompetentes und umsetzendes Denken und Handeln einer möglichst großen Anzahl von Mitarbeitern aller Hierarchie- und Funktionsbereiche mit hoher Eigeninitiative und –verantwortung.“

---

# mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen

## ■ I. Gestaltungskompetenz

- umsetzungs- und zielorientierte Kreativität
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Begabung und Motivation zu innovativ-gestalterischer Aktivität im Dienste der Organisationsziele (auch im kleinschrittigen Sinne)
  
- Kontextbedingungen: Qualitätszirkel etc.

---

# mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen

- II. Umsetzungs- / Handlungskompetenz
  - Fähigkeit und Bereitschaft zur effizienten Verwirklichung oder Implementierung innovativer Problemlösungen gerade auch in Bezug auf Demotivationsschwierigkeiten
  - Kontextbedingung: institutionelle Förderung von Implementationsfreudigkeit etc.

---

# mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen

## ■ III. Sozialkompetenz

- Kooperations- und Integrationsfähigkeit und –  
motivation
- kooperative Selbstorganisation
  
- Kontextbedingungen: Training, Führung etc.

---

# Selbst-Entwicklung und Selbst-Remotivation

- Selbstentwicklung als eine Dezentralisierung von Remotivationsprozessen
- nachhaltige Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips:
  - in erster Linie ist die Arbeitskraft selbstverantwortlich
  - in zweiter Instanz bieten Vorgesetzte Hilfe zur Selbsthilfe
  - auf einer dritten Ebene stehen Coachs etc.

---

# Extra-Rollenverhalten

- Verhalten, das über die formalen Rollenvorschriften hinausgeht und nicht direkt belohnt wird, aber an den organisationalen Werten und Zielen orientiert ist
- z.B. *Arbeitsengagement aus freien Stücken* und *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

---

# Organizational Citizenship Behavior

- erfolgskritisches Engagement, dauerhafte Loyalität und Commitment
- Verhalten jenseits der Stellenbeschreibung
- „spontane und altruistische Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit und Verbindlichkeit durch Problemvorbeugung, Höflichkeit, Ertragen und Tolerieren von Kleinlichkeiten (i.S. sportlicher Gelassenheit), Orientierung an allgemeinen Bürgertugenden“



---

# Rollenspiel

## Betriebsvereinbarung zu Mitbestimmungs- und Entscheidungsfindungsprozessen im Unternehmen

- Management
- Shareholder
- Freie Mitarbeiter\_innen
- Abteilungsleitung
- Mitarbeiter\_innen

---

# Fragen / Diskussion

- Möglichkeiten und Grenzen des Mitunternehmer\_innentums?
  - Ressource vs. Selbstbestimmung
- Gibt es einen Unterschied zwischen mitunternehmerischem und unternehmerischem Handeln?
- Was motiviert Mitarbeiter\_innen sich durch Mitunternehmer\_innentum zu motivieren / motivieren zu lassen?
- Was motiviert Management/Shareholder/etc. Mitunternehmer\_innentum zu forcieren?

---

# Grenzen der Remotivation und des Mitunternehmer\_innentums

- Grenzen struktureller Führung
  - langfristiger Prozess
  - Gefahr durch normativ-idealistische Gestaltungsbilder
  - Zersplitterung durch Dezentralisierung
- Grenzen interaktiver Führung
  - begrenzte Fähigkeiten/Potential der Führung
  - mangelnde Vertrauensverhältnisse

---

# Grenzen der Remotivation und des Mitunternehmer\_innentums

- Grenzen der Auswahl und Entwicklung
  - Assessment und Personalpolitik beschränkt
  - neben Mitunternehmertum immer auch Fachwissen relevant
- Missbrauchsgefahr
  - durch Ausnutzung von Hochmotivierten
  - durch Trittbrettfahrer

---

# Grenzen der Remotivation und des Mitunternehmer\_innentums

- Fehler bei der Implementation des Konzepts
  - überzogene Erwartungen
  - Strohfeueraktionen
  
- Kommentar: Z.T. ist ein bewusstes Unterlassungsmanagement das Mittel der Wahl.