

# Intrinsischen Arbeitsmotivation als Einflussfaktor auf Mensch und Unternehmen

## Fallstudie Schweizer Ingenieure

Diplomand



Fabio Daniel Marti

**Ausgangslage:** Das moderne wirtschaftliche Vorgehen zielt auf eine kontinuierliche Optimierung aller für den Erfolg relevanten und messbaren Faktoren. Zurecht werden Bereiche wie Produktionsabläufe, Lieferkettenplanungen und Prozesse konsequent analysiert, bewertet und angepasst. Obwohl das menschliche Kapital bei vielen Firmen eines der wertvollsten ist, beschränkt sich die Optimierung der Personalführung oft auf wenige und einfach quantifizierbare Faktoren. Ein detailliertes und standardisiertes Monitoring der Einflüsse auf die Mitarbeitenden existiert nicht. Aufgrund der Komplexität und des geringen Verständnisses des menschlichen Wesens und seines Arbeitsverhaltens wird der Steigerung seiner wirtschaftlichen Produktivität vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die geforderte Arbeitsleistung wird mit individuellen Zielvereinbarungen festgehalten, gemessen und belohnt. Für die Erreichung dieser Ziele sind die Mitarbeitenden jedoch weitgehend selbst verantwortlich, die bereitgestellte Unterstützung beschränkt sich häufig auf die benötigten Arbeitsressourcen. Aus der Arbeitspsychologie bekannte menschliche Faktoren werden den Mitarbeitenden selbst überlassen.

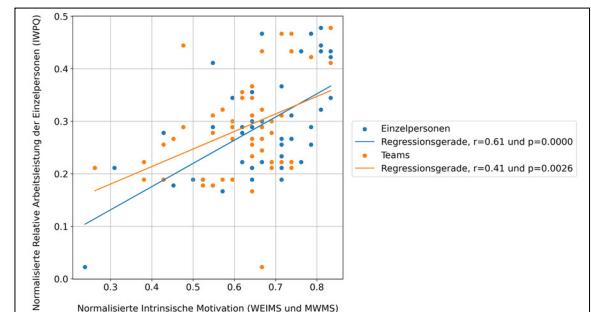
**Einleitung:** Trotz der intensiv erforschten Arbeitsmotivation basiert deren Förderung fast ausschließlich auf extrinsischen Anreizen wie monetärer Vergütungen, flexiblen Arbeitsmodellen oder einer ansprechenden Arbeitsatmosphäre. Intrinsische Motivationsfaktoren bleiben hingegen weitgehend unberücksichtigt. Diese Arbeit untersucht das Bewusstsein und die Förderung der intrinsischen Arbeitsmotivation und inwiefern dieses Thema angemessen in die Optimierungsprozesse von Schweizer Arbeitgebern eingebunden ist. Dazu wurden bestehende standardisierte Instrumente analysiert und spezifisch für die Messung der intrinsischen Motivation kombiniert. Zusätzlich wurden Experteninterviews in verschiedenen Berufsfeldern durchgeführt.

**Ergebnis:** Um die intrinsische Arbeitsmotivation zu fördern und freizusetzen, ist eine menschenorientierte Führungskultur notwendig. Wichtige Schlüsselfaktoren sind hohe psychologische Sicherheit, Wertschätzung, Sinn und Erfüllung in der Tätigkeit, sowie emotionaler Bezug zur Firma. Intrinsisch motiviertes Verhalten am Arbeitsplatz hat Auswirkungen auf eine Vielzahl von für den Arbeitgebenden relevanten Aspekten wie erhöhte Arbeitsqualität, Leistungsbereitschaft, Resilienz, weniger Fluktuation und weniger Arbeitsausfälle. Mittels einer Studie mit 53 teilnehmenden Schweizer Ingenieuren wurde der Einfluss der intrinsischen Arbeitsmotivation auf die relative Mitarbeiterproduktivität gemessen. Es wurde ein normalisierter Korrelationskoeffizient ( $r$ -Wert) von

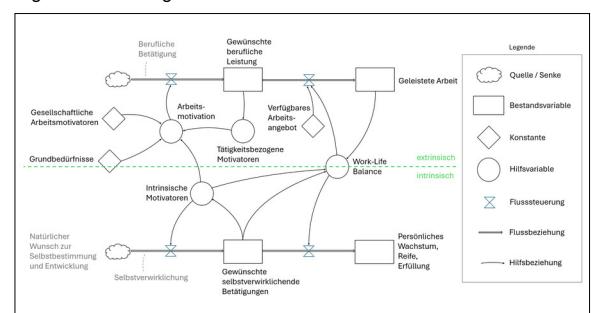
0.63 ermittelt, dies mit einem Signifikanzwert ( $p$ -Wert) von weniger als 0.01. Damit ist der intrinsische Teil der mit Abstand grösste Prädiktor der gesamten Arbeitsmotivation für die Produktivität. Für ein vollständiges quantitatives Bild über das Ausmass einer Steigerung der intrinsischen Arbeitsmotivation müssten noch zahlreiche weitere Auswirkungen berücksichtigt werden.

Für eine entsprechende Förderung wird verhältnismässig wenig Geld ausgegeben. Hauptgründe dafür sind fehlendes Verständnis, Bewusstheit und Wissen über die Thematik. Beispiele aus der Industrie zeigen, dass die Auswirkungen der intrinsischen Arbeitsmotivation in Relation zum Förderbetrag wirtschaftlich lukrativ sein können.

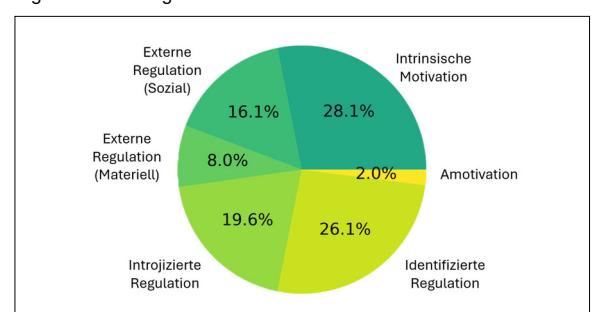
**Intrinsische Arbeitsmotivation von Einzelpersonen (blau) und von Teams (orange) zur relativen Arbeitsproduktivität**  
Eigene Darstellung



**Illustration des Zusammenhangs vom Bestreben der Selbstverwirklichung und der beruflichen Leistung**  
Eigene Darstellung



**Median der Verteilung der Motivationskategorien anhand des MWMS-Messinstruments**  
Eigene Darstellung



Referent

Prof. André Podlesek

Korreferentin

Anna Diens, Rieter, Winterthur, Zürich

Themengebiet

Business Engineering, Innovation in Products, Processes and Materials - Business Engineering and Productions