

**UMSETZUNGSHILFE Nr. 53****Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit**

Dezember 2013

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Fehlzeiten senken und zufriedener Mitarbeiter?

Der beste Weg: Geben Sie Ihren Mitarbeitern motivierende Aufgaben. Nur, welche Aufgaben wirken motivierend?

Die Forscher Hackman und Oldham haben dazu einen Fragebogen entwickelt, mit dem sich das Motivationspotenzial von Aufgaben messen lässt.

Mit dem sogenannten Job Diagnostic Survey (JDS) können Sie das Motivationspotenzial jedes Arbeitsplatzes messen. Diese Umsetzungshilfe leitet Sie beim Einsatz des JDS an. Mit unserem Excel-Tool können Sie das Motivationspotenzial bequem messen.

### 1. Anwendungsbereich

Das Job Diagnostic Survey (JDS) untersucht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. Mit dem JDS können Sie mögliche motivationale Ursachen von Fehlzeiten<sup>1</sup> und Fluktuation eingrenzen und identifizieren.

Das Verfahren ist ausreichend genau, wenn das Ergebnis auf einer hohen Anzahl an Einzelbewertungen beruht. Je weniger Mitarbeiter teilnehmen, desto geringer die Genauigkeit der Methode.

### 2. Grundlagen des Verfahrens

Das Job Diagnostic Survey (JDS) liefert Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Gestaltungsmerkmale müssen Arbeitsaufgaben aufweisen, um motivations- und leistungsanregend zu wirken?
- Wann wirkt die Arbeitsausführung selbst motivierend?

#### Motivationspotenzial messen

1. Die vorgestellte Methode JDS hilft Ihnen motivationale Ursachen für Fehlzeiten oder Fluktuation zu finden.
2. Das Motivationspotential hängt ab von der Vielfalt, Abgeschlossenheit und der Bedeutung der Aufgabe, der Autonomie bei der Ausführung und dem Umfang der Rückmeldung zu den Ergebnissen.
3. Job Description Survey (JDS): für die Eigenbewertung der Arbeit
4. Job Rating Form (JRF): für die Fremdbewertung von Arbeitsplätzen
5. Verbessern Sie das Motivationspotential, indem Sie für die am niedrigsten bewerteten Indikatoren Maßnahmen definieren.
6. Excel-Tool für die Anwendung:  
[www.umsetzungshilfe.de/jds](http://www.umsetzungshilfe.de/jds)

<sup>1</sup> UH22: Krankheitsbedingte Abwesenheit durch Motivation reduzieren [www.umsetzungshilfe.de/22](http://www.umsetzungshilfe.de/22)

Nach Hackman und Oldham hängt die Motivation an den folgenden fünf Merkmalen der Tätigkeit:

1. Vielseitigkeit: In welchem Ausmaß sind verschiedene Tätigkeiten erforderlich, um die Arbeit auszuführen?
2. Ganzheitlichkeit: In welchem Ausmaß wird diese Arbeit als vollständig erlebt? Ist diese Arbeit durch einen eindeutig erkennbaren Anfang und ein als sinnvoll erlebtes Ende gekennzeichnet?
3. Bedeutsamkeit: In welchem Umfang beeinflusst die eigene Arbeit das Leben oder die Arbeit anderer Personen?
4. Handlungsspielraum: In welchem Umfang besitzt die Person bei der Ausführung der Arbeit Freiräume, um den Ablauf der Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten? Können die Mitarbeiter selbst geeignete Arbeitsverfahren entwickeln?
5. Rückmeldung durch die Arbeit selbst: In welchem Ausmaß bekommt die Person durch die Ausführung der Arbeit selbst Informationen über die Effektivität der eigenen Arbeit?

Nach Hackman und Oldham gilt für die Höhe des Motivationspotenzials folgender Zusammenhang<sup>2</sup>:

*Motivationspotential*

$$= \frac{(\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutsamkeit})}{3} * \text{Spielraum} * \text{Rückmeldung}$$

Die für die Bewertung erforderlichen Informationen werden anhand eines standardisierten Fragebogens erhoben. In der ursprünglichen Variante (JDS) werden die Fragen durch den die Arbeit ausführenden selbst beantwortet.

### 3. Eigenbewertung von Arbeitsplätzen: Job-Diagnostic-Survey (JDS)

Die klassische Anwendungsform: Der die Arbeit Ausführende bewertet selbst anhand eines Fragebogens das Motivationspotenzial seines Arbeitsplatzes. Durch das JDS wird aber nicht nur die Arbeit bewertet, sondern auch die individuelle Bedürfnisausprägung des Mitarbeiters. Dahinter steckt die Annahme, dass Personen mit hoher Bedürfnisausprägung stärker auf Aufgabenmerkmale reagieren, als Personen mit niedriger Bedürfnisausprägung.

### 4. Fremdbewertung von Arbeitsplätzen: Job-Rating-Form (JRF)

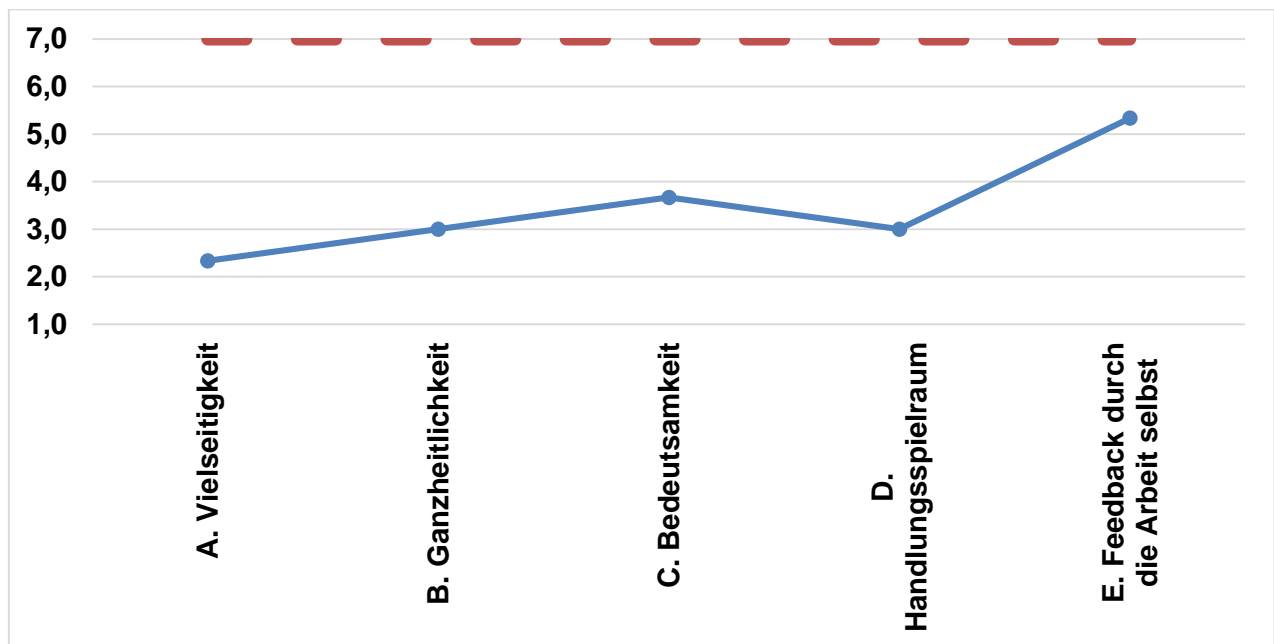
Mit dieser Verfahrensvariante können Außenstehende die Arbeit bewerten. Diese Variante entspricht einer verkürzten Variante des JDS.

<sup>2</sup> UH23: Motivation in der Praxis [www.umsetzungshilfe.de/23](http://www.umsetzungshilfe.de/23)

Zusätzliche Anregungen bekommen Sie, wenn Sie die Selbstbewertung Ihrer Mitarbeiter (JDS) mit Ihrer Fremdbewertung (JRF) vergleichen und mögliche unterschiedliche Sichtweisen diskutieren.

### 5. Interpretation der Ergebnisse

Die einzelnen Motivationsfaktoren können maximal mit sieben Punkten bewertet werden. Das maximal mögliche Motivationspotenzial beträgt 343. In der folgenden Grafik finden Sie eine Beispielbewertung aus der Fertigung:



Im obigen Beispiel beträgt das Motivationspotenzial 48, d. h., es ist vergleichsweise niedrig. Der Mitarbeiter bekommt zwar in ausreichendem Maße Feedback durch die eigene Arbeit. Am schlechtesten wird vom Mitarbeiter die Vielseitigkeit bewertet (2,3). Wenn es gelingen würde, die Vielseitigkeit durch zusätzliche und abwechselnde Aufgaben auf eine Bewertung von sechs zu erhöhen, würde das Motivationspotenzial auf 68 steigen.

Wenn Sie die Motivation steigern wollen, schauen Sie sich die niedrigsten Bewertungen an und überlegen Sie – gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern – wie Sie die Organisation der Arbeit verbessern können.

Hackman und Oldham werten zusätzlich die Faktoren F: Feedback durch andere und G: die Zusammenarbeit mit anderen aus. Diese beiden Faktoren gehen jedoch nicht in das Motivationspotenzial mit ein. Sie dienen als zusätzliche Indikatoren, um weitere Chancen zu zeigen. Niedrige Werte für G: Zusammenarbeit mit anderen, könnte anregen über die Einführung von Gruppenarbeit nachzudenken.

Sie finden in der Auswertung des JDS weitere Kontextfaktoren, die die Motivation beeinflussen.

**6. Hinweise zum Umgang mit dem Briegert+Hochgeschurtz Excel-Tool**

Wenn ein Mitarbeiter seine eigene Arbeit bewertet, dann soll er das JDS verwenden. Die dazugehörigen Ergebnisse stehen dann im Register JDS-Ergebnisse.

Wenn Sie hingegen eine Fremdbewertung des Arbeitsplatzes vornehmen, dann verwenden Sie bitte das JRF. Die dazugehörigen Ergebnisse finden Sie dann im Register JRF-Ergebnisse.

Bei Fragen oder Problemen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Schicken Sie bitte eine E-Mail an: [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

Viel Erfolg bei der Umsetzung

Enrico Briegert + Thomas Hochgeschurtz

**Ressourcen:**

Deci, E.L. (1975): Intrinsic motivation. New York: Plenum Press.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980): Work redesign, Addison-Wesley Publishing Company.

Schmidt, K.-H. und Kleinbeck, U. (1999): Job Diagnostic Survey (JDS – deutsche Fassung) in: Dunkel, H. (Hrsg): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, MTO Band 14, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 1999.

**Möchten Sie Führung verbessern?**

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com) oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com).

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).

**Impressum:**

**Autoren:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Herausgeber:** Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Mollenmatt 14, 77654 Offenburg

**Verantwortlich:** Enrico Briegert

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)