



Für ein gelebtes QM motivieren

Das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham

Es gibt wenige Modelle, die so leicht in Engagement-Faktoren zu übersetzen sind, wie Hackman und Oldhams Job-Characteristics-Modell. Ihm liegt das Bedürfnis der Menschen nach echter Weiterentwicklung im Job zugrunde. Das Verständnis dafür, wie die eigene Position mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt, ist auch für das QM hilfreich.

Silke Krischke

Ein Blick auf das Job-Characteristics-Modells von Hackman und Oldham lohnt immer, da es weitere Ansatzpunkte zur Förderung von Motivation für das QM an die Hand geben kann.

Verliert ein Mitarbeiter das Interesse an seinen Aufgaben, wirkt sich das auf seine

Motivation aus – und so auch auf die Produktivität. Ein Interessensverlust kann von einer Vielzahl von Gründen herrühren: Vielleicht wird die Arbeit als zunehmend monoton empfunden oder sie stellt nicht genug Herausforderung dar. Tatsächlich beinhalten die meisten Berufe dröge Auf-

gaben, manche mehr als andere. Auch im Qualitätsmanagement und in der Qualitätssicherung findet sich eine Vielzahl solcher Aufgaben. Wie können wir also die Motivation unserer Teams auch für diese weniger spannenden Bereiche ihrer Tätigkeit hochhalten?

Das Job-Characteristics-Modell

Diesem Thema haben sich die Organisationspsychologen Greg R. Oldham und J. Richard Hackman angenommen und entwickelten 1975 das Job-Characteristics-Modell, welches sogar 40 Jahre später noch einen Meilenstein der Aufgabengestaltung darstellt. Bei ihren Untersuchungen fanden die beiden Forscher heraus, dass wenig stimulierende Aufgaben die Motivation und Produktivität senken, wohingegen abwechslungsreiche Aufgaben sie steigern. Die drei Hauptfaktoren, welche die Motivation von Menschen beeinflussen, sind zum einen die Arbeit, vielmehr deren Kernmerkmale, die Job Characteristics. Die zweite Klasse befasst sich mit der Person und deren Empfinden. Und schließlich den persönlichen und arbeitsbezogenen Ergebnissen.

Die Kernmerkmale der Arbeit

Hackman und Oldham definierten in ihrer Theorie die folgenden Charakteristika, die eine Arbeitsstelle aufweisen muss, um Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten:

- **Vielfältigkeit geforderter Fähigkeiten und Fertigkeiten:** Sind die Aufgaben abwechslungsreich und herausfordernd? Oder sind sie monoton und zu einfach? Laut der Job Characteristics Theorie löst eine Aufgabe stärkere Motivation aus, wenn sie vielfältige Anforderungen mit sich bringt.
- **Ganzheitlichkeit der Aufgabe:** Haben

Aufgaben einen Anfang, Mittelteil und Ende? Gibt es einen klar definierten Auftrag, sodass die Mitarbeitenden das befriedigende Gefühl eines erreichten Ziels empfinden? Laut Hackman und Oldham sind vollständige Aufgaben motivierender.

- **Bedeutung, Wichtigkeit der Aufgabe:** Hat die Aufgabe wesentlichen Einfluss auf das Leben oder die Arbeit anderer, unabhängig davon, ob dieser Einfluss innerhalb oder außerhalb der Arbeit wirkt? Je stärker der Einfluss auf das Leben oder die Arbeit anderer, desto motivierender wird die Aufgabe empfunden.
- **Autonomie:** Bietet eine Aufgabe Freiraum, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum in Bezug auf die Arbeitseinteilung und den Arbeitsablauf?
- Erhalten die Mitarbeitenden **Rückmeldung** zu ihrer Leistung? Mehr Feedback führt laut der Job Characteristics Theorie zu mehr Motivation.

Wenn also eine Tätigkeit bewusst so aufgebaut wird, dass sie abwechslungsreich und bedeutend ist und viel wechselseitige Kommunikation beinhaltet, wird der Mitarbeiter ein höheres Motivationspotenzial aufweisen.

Das persönliche Empfinden

- **Sinnhaftigkeit** für die Arbeit entsteht, wenn die Mitarbeitenden die Aufgabe als grundsätzlich bedeutsam, wertvoll

und sinnvoll erleben.

- Sie erleben **Verantwortlichkeit** für die Arbeitsergebnisse, wenn sie sich persönlich zuständig und verantwortlich fühlen.
- Sie wissen über die **wirklichen Ergebnisse** der Tätigkeit und verstehen, wie sie ihre Aufgabe erfolgreich bewältigen.

Hat ein Job einen hohen Anteil an den fünf Kerneigenschaften von Arbeit, ist es wahrscheinlich, dass dieser Job die drei Aspekte des persönlichen Empfindens auslöst. Diese wiederum führen zu positiven Arbeitsergebnissen wie hoher intrinsischer Arbeitsmotivation, hoher Arbeitszufriedenheit und hoher Arbeitsleistung, sowie hohen Anwesenheitszeiten und langer Betriebszugehörigkeit.

Fazit

Es gibt wenige Modelle, die so leicht in Engagement-Faktoren zu übersetzen sind, wie Hackman und Oldhams Job-Characteristics-Modell – was nur noch einmal verdeutlicht, wie umfassend ihr Modell ist. Das Charakteristikum Anforderungsvielfalt entspricht beispielsweise dem Engagement-Faktor Weiterentwicklung. Dem gesamten Modell liegt damit das Bedürfnis der Menschen nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit zugrunde. Die Theorie war übrigens Auslöser für eine stärkere Orientierung an Job Enrichment im Arbeitskontext. Hackman und Oldhams Anspruch, dass klar sein muss, welche Bedeutung eine Aufgabe hat, zeigt, wie wichtig sinnstiftende Arbeit und ein Verständnis vom Zusammenhang zwischen der eigenen Position und dem Erfolg des gesamten Unternehmens ist. Und das sollten wir auch für unser QM-System nutzen. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTORIN

Silke Krischke ist Beraterin für die Gestaltung und die Umsetzung von Veränderungsprojekten.

KONTAKT

Silke Krischke
T 0761 4510133
mail@silke-krischke.de
<https://www.silke-krischke.de/>

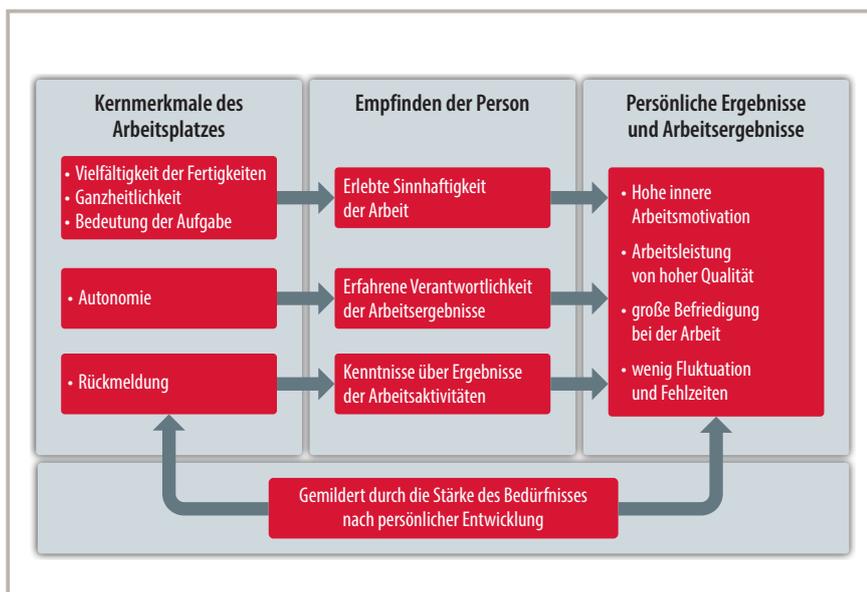


Bild 1. Modell zur Arbeitsmotivation nach Hackman und Oldham. Quelle: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> ©Hanser