

Motivationstheorien

Von Ruedi Schweizer

In der Wissenschaft gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffes der Motivation. Allen liegt jedoch der Gedanke zu Grunde, dass ein Mensch durch Motivation zum Tun veranlasst wird. Zimbardo und Gerrig (2008, S. 414) definieren Motivation wie folgt: „Motivation ist der allgemeine Begriff für alle Prozesse, die der Initiierung, der Richtungsgebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten dienen“. Im Zusammenhang mit Organisationen wurde der Begriff der Arbeitsmotivation geschaffen. Dieser umschreibt die Bereitschaft eines Menschen eine Anstrengung zur Erfüllung der organisatorischen Ziele in Kauf zu nehmen. Diese Anstrengung wiederum ermöglicht diesem Menschen individuelle Bedürfnisse zu befriedigen (von Rosenstiel, 2007, S. 400).

Es gibt zahlreiche Motivationstheorien welche unterschiedlichen Einflussfaktoren und Umfelder verschieden stark berücksichtigen. Diese Theorien werden in die Gruppen der Inhaltstheorien und Prozesstheorien aufgeteilt. Dabei orientieren sich die Inhaltstheorien an den Motiven welche Menschen zum Tun veranlassen während die Prozesstheorien die Vorgänge zwischen dem Motiv und dem eigentlichen Tun zum Thema haben (von Rosenstiel, 2007, S. 242). Nachfolgend werden vier Inhaltstheorien beschrieben welche für die Erstellung eines Motivationskonzeptes von Bedeutung sein können.

Motivationstheorie nach Abraham Maslow

Die Theorie nach dem amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1954) verbindet den Begriff Motivation direkt mit den Bedürfnissen eines Menschen. Diese Bedürfnisse werden gemäss Maslow als Mangelerscheinungen wahrgenommen weshalb der Mensch Motive (Beweggründe) entwickelt den Zustand des Mangels zu beheben. Maslow gliedert in seiner Theorie die Bedürfnisse nach Wichtigkeit für das Überleben hierarchisch in fünf Ebenen und stellt diese als Pyramide dar. Grundgedanke war dabei, dass eine höher liegende Bedürfnisebene nur erreicht werden kann, wenn die Mangelerscheinungen der darunterliegenden Ebene aufgehoben sind. Die ersten drei Ebenen seines Modells werden dabei als Defizitbedürfnisse bezeichnet, die Ebenen vier und fünf als Wachstumsbedürfnisse (Fuhrer, 2001, S. 34).

- Zur ersten Ebene der Defizitbedürfnisse zählen die sogenannten Grundbedürfnisse/ Existenzbedürfnisse wie z. Bsp. die Nahrungsaufnahme, der Schlaf, der Wunsch nach Wärme und der Fortpflanzungstrieb.
- Die zweite Ebene bildet die Klasse der Sicherheitsbedürfnisse zu welcher Wohnung, eine feste Arbeit, Gesundheit wie auch der Schutz vor Gefahren zugerechnet werden.
- Als soziale Bedürfnisse werden die Mangelerscheinungen in der dritten Ebene bezeichnet. Dazu zählt das Pflegen von Beziehungen zu Kollegen, Freunden und Partnerschaften.
- In der vierten Ebene befinden sich die Bedürfnisse nach Selbstachtung, Anerkennung und Wertschätzung welche sich in Status, Macht und Geld äussern.
- Die oberste Ebene und die Spitze der Maslowschen Pyramide bilden die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung welche sich der Entfaltung von Talenten, dem Streben nach Individualität oder auch im Glauben äussern.

Bei der Befriedigung der umschriebenen Mangelerscheinungen ist davon auszugehen, dass die Bedürfnisse der Ebenen vier und fünf (Wachstumsbedürfnisse) nie endgültig befriedigt werden können (Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann, 2004, S. 95).

ERG-Theorie nach Clayton Alderfer

Der amerikanische Psychologe Clayton Alderfer (1972) reduzierte in seiner Theorie der Bedürfnisse die im maslowschen Modell aufgezeigten Ebenen auf drei Bedürfnisklassen, welche zudem nicht hierarchisch sondern zusammenhängend betrachtet werden sollen.

- Die erste Bedürfnisklasse orientiert sich an der Existenz (E wie Existence) und umfasst die grundlegenden Bedürfnisse der Selbsterhaltung und der Sicherheit zu denen die Nahrungs-aufnahme, Essen, Trinken, Schlaf und Unterkunft zählen.
- Die zweite Bedürfnisklasse orientiert sich an den Beziehungen (R wie Relations) und beinhaltet die Bedürfnisse der sozialen Zugehörigkeit welche die zwischenmenschlichen Beziehungen prägen und das Kontakt- wie auch Prestigebedürfnis beeinflussen.
- Die dritte Bedürfnisklasse bezieht sich auf das Wachstum (G wie Growth) und steht im Zusammenhang mit der Selbstverwirklichung und Entfaltung.

In dieser ERG-Theorie existiert somit keine Hierarchie welche darauf schliessen lässt, dass es nicht zwingend ist das ein Bedürfnis aus einer niedrigeren Eben erfüllt sein muss damit die nächste Bedürfnisebene aktiviert wird. Es ist demnach möglich, dass sich ein Mensch durch mehrere in der Art unterschiedliche Bedürfnisse motiviert fühlt (von Rosenstiel, 2007, S. 405).

Als wichtigste Aussagen sind dabei festzuhalten, dass je weniger ein Bedürfnis erfüllt wird, dieses umso dominanter wird. Wird dieses Bedürfnis jedoch befriedigt, aktiviert es wiederum ein anderes Bedürfnis. Dementsprechend kann zum Beispiel ein Misserfolg (oder eben ein nicht befriedigtes Bedürfnis) Wachstum bewirken.

Abschliessend gilt es zu bemerken, dass im Vergleich zu Maslow die ERG-Theorie durch eine Reihe von Studien empirisch besser abgestützt war. Dennoch hat diese Theorie insgesamt eine geringere Resonanz gefunden (von Rosenstiel, 2007, S. 405)

Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg

Der amerikanische Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg (1959) entwickelte in der nach ihm benannten Zwei-Faktoren-Theorie ein auf empirischen Untersuchungen basierendes Modell welches die Faktoren der Arbeitszufriedenheit durchleuchtete.

Gemäss seinen Studien wurden die Faktoren welche für die Unzufriedenheit verantwortlich sind als Hygienefaktoren bezeichnet, diejenigen welche für die Zufriedenheit verantwortlich sind als Motivatoren (Schuler, 2007, S. 380).

- Die Faktorenkategorie der Motivatoren bezieht sich schwerpunktmässig auf den Arbeitsinhalt und verändert die Zufriedenheit. Dazu zählen Leistung, Anerkennung, Arbeit, Verantwortung, Beförderung und Wachstum.
- Die Faktorenkategorie der Hygienefaktoren trägt nicht direkt zur Zufriedenheit bei, kann jedoch Unzufriedenheit verhindern. Zu dieser Kategorie zählen Faktoren wie Unternehmenspolitik, Kontrolle, Führung, Arbeitsklima, Lohn, sowie Sicherheit der Arbeitsstelle.

Bei seinen Erhebungen wurden diese beiden Kategorien unabhängig voneinander untersucht und in seinem Modell unterschiedlich abgebildet (Fuhrer, 2001, S. 91).

Leistungsmotivationstheorie/Motivtheorie nach McClelland

Der amerikanische Verhaltenspsychologe David McClelland (1961) entwickelte eine Theorie welche der menschlichen Motivation drei Schlüsselbedürfnisse zugrunde legt: das Bedürfnis nach Leistung, das Zugehörigkeitsbedürfnis und das Bedürfnis nach Macht. Gemäss dieser Aufgliederung sind nach dieser Theorie unterschiedliche Zielsetzungen pro Bedürfnis vorhanden.

- So trägt das Bedürfnis nach Leistung dazu bei, dass ein Mensch stetig daran interessiert ist, sein Leistungsverhalten zu verbessern. Dabei steht als Ziel das Gefühl der inneren Zufriedenheit im Vordergrund.
- Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit nimmt Einfluss das Verhalten gegenüber Mitmenschen wie auch auf die Gestaltung und Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen.
- Das Bedürfnis nach Macht prägt das Führungsverhalten und zeichnet sich beim Menschen durch Kampfbereitschaft, Konkurrenzdenken wie auch Überzeugungskraft aus.

Dieser Theorie geht der Gedanke voraus, dass es je nach Persönlichkeit und Umfeld viele unterschiedliche Bedürfnisse gibt welche als Motive für die Handlungen gelten können (Zimbardo und Gerrig, 2008, S. 442).

Anknüpfungspunkte

Werden die geschilderten Inhaltstheorien zusammenhängend betrachtet so lassen sich zwei Gruppierungen von Bedürfnissen und damit verbundene Faktoren bilden, welche als Ansatzpunkte für Massnahmen zu Arbeits- und Leistungsmotivation innerhalb einer Unternehmung dienen können.

- A) In der ersten Gruppe lassen sich die Wachstumsbedürfnisse nach Alderfer in der Gruppe der Motivatoren nach Herzberg wieder finden. Diese Faktoren (Motivatoren) lassen sich wiederum zum einem mit dem Leistungsstreben zum anderen mit dem Streben nach Macht nach McClelland in Verbindung bringen und bilden so eine wissenschaftlich abgestützte Grundlage für mögliche Massnahmen.
- B) Die zweite Gruppe führt über die Ebene der Beziehungs- und Existenzbedürfnisse nach Alderfer zu den Hygienefaktoren nach Herzberg. Diese wiederum lassen sich mit den Zugehörigkeitsbedürfnissen nach McClelland in Verbindung bringen. Auch hier ist es so möglich, ein Massnahmenpaket wissenschaftlich zu begründen.

Aus dieser Erkenntnis über die geschilderten Ansatzpunkte A und B kann individuell ausgearbeitet ein Motivationskonzept einer Unternehmung vorgeschlagen werden, welches den unterschiedlichen Bedürfnisgruppen und den damit verbundenen Theorien aus der Wissenschaft gerecht wird. Zentrales Element bilden in jedem Fall die Massnahmen welche in zwei Pakete mit unterschiedlichen Zielsetzungen zur Arbeits- und Leistungsmotivation einfließen können.

Ruedi Schweizer

*Teilhaber SAMATRA GmbH – Wirtschaftspsychologe – Marketingleiter - Verkaufsleiter
Marketingberatung – Marketingschulungen – Marketingseminare – Marketingliteratur - Dozenten*

www.marketingberatung-samatra.ch
www.marketingseminare-samatra.ch
www.marketinglexikon.ch
www.marketingbuch.ch
www.markombuch.ch