

Überblick über grundlegende Motivationstheorien

Einleitung

In der modernen Managementlehre gibt es eine Vielzahl von Konzepten, die auf die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften zu ihrem Unternehmen abzielen. Sie dienen nicht nur der Motivation im Sinne von Leistungssteigerung, sondern auch der Loyalität und Bindung wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen sowie der Einbindung der Belegschaft in notwendige Veränderungsvorhaben. Begriffe wie Empowerment, Zielvereinbarungen, individuelle Karriereplanung u.v.m. haben Einzug in die Managementsprache gefunden.

Wir sind es längst gewohnt, dass uns alle paar Jahre ein neues Konzept des Human Resource Management vorgestellt wird. Diese sollten – auch wenn der Gedanke nahe liegt – nicht unbedingt sofort als Modewellen abgetan werden. In der Regel entstehen neue Managementkonzepte, wenn die vorhandenen Instrumente geänderten Bedingungen nicht mehr ausreichend gerecht werden. In Zeiten relativ kurzer Lebenszyklen von Produkten, Geschäftsmodellen, Verfahren der Leistungserbringung aber auch sozialer und gesellschaftlicher Werte muss auch das Personalwesen zeitnah neue Konzepte anbieten, die den geänderten betrieblichen Anforderungen und den geänderten Erwartungen der Mitarbeiter gleichermaßen gerecht werden. Es ist eine andere Seite der Medaille, dass nicht jedes neue Instrument hält, was es nach Ankündigung seiner Entwickler verspricht. Ebenfalls ist es nicht unbedingt vertrauensbildend, wenn neue Konzepte im Personalwesen von Heerscharen an Beratern durch Prospekte, Veröffentlichungen, Präsentationen, Interviews, Bücher und alle anderen Formen der Medienpräsenz in den Markt und damit in jedes Unternehmen gedrückt werden sollen. Bei vielen Managern ist angesichts solcher Übertreibungen bereits der Eindruck entstanden, dass neue Managementmodelle

nur dem Zweck dienen, neue Betätigungsfelder für Berater zu kreieren.

In diesem Spannungsfeld zwischen Sinn und Unsinn, Nutzen und Übertreibung kann jedem Verantwortlichen nur empfohlen werden, sich zunächst selbst ein Bild zu neuen oder auch nicht so neuen Konzepten des Personalwesens zu formen. Geeignete Fragen dazu sind z.B.:

- Welche Probleme will das Konzept lösen?
- Für welche Situationen ist das Konzept geeignet?
- Welcher Aufwand ist mit der Einführung dieses Konzeptes verbunden?
- Wie fügt sich das Konzept in das vorhandene HR-Instrumentarium ein?
- Auf welchen theoretischen Grundlagen baut das Konzept auf?

Auf diese Weise kann eine erste Einschätzung vorgenommen werden, ob und in welchem Umfang einzelne Instrumente wirklich benötigt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen bieten eine zusammenfassende Darstellung der gängigsten Motivationstheorien - von Herzberg bis Maslow. Viele der modernen Konzepte des Personalwesens bauen auf diesen theoretischen Grundlagen auf, so dass ihre Kenntnis eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis der jeweiligen Modelle und Instrumente ist.

Motivation definiert

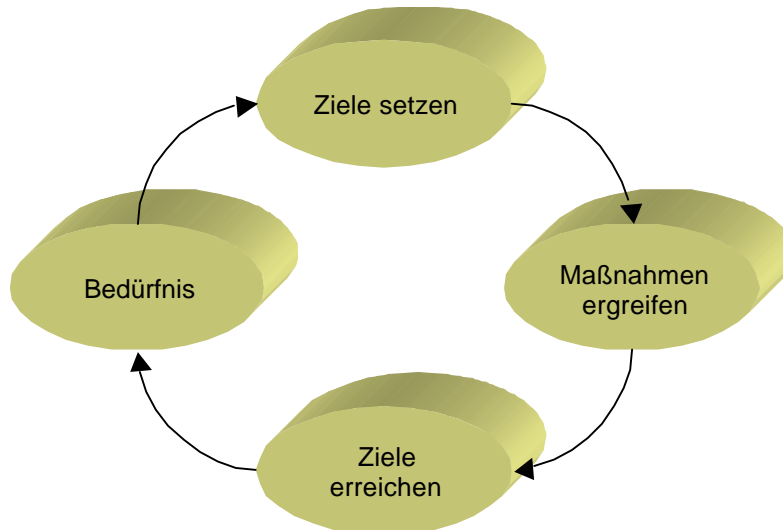
Ein Motiv ist ein Grund, etwas zu tun.

Motivation befasst sich daher mit den Einflussfaktoren die Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Nach Arnold setzt sich Motivation aus drei Komponenten zusammen:

- Richtung – was jemand erreichen will
- Aufwand – wie hart jemand an der Erreichung seines Ziels arbeitet

- Ausdauer – wie lange jemand diese Bemühungen aufrecht erhält.

Motivation kann als zielgerichtetes Verhalten verstanden werden. Jemand ist motiviert, wenn er als Ergebnis bestimmter Handlungen die Erreichung eines bestimmten Ziels erwartet:



Motivationstheorien

Intrinsische und Extrinsische Motivation

Intrinsische und extrinsische Faktoren beschreiben die beiden grundsätzlichen Arten von Motivation.

Intrinsische Motivation beruht auf selbst bestimmten Faktoren, die jeder Einzelne für sich als wichtig erachtet. Typische intrinsische Faktoren sind das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte.

Extrinsische Faktoren werden von Dritten (Vorgesetzte, Personalabteilung) mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Typische Beispiele sind Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder disziplinarische Maßnahmen.

I.d.R. haben extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt,

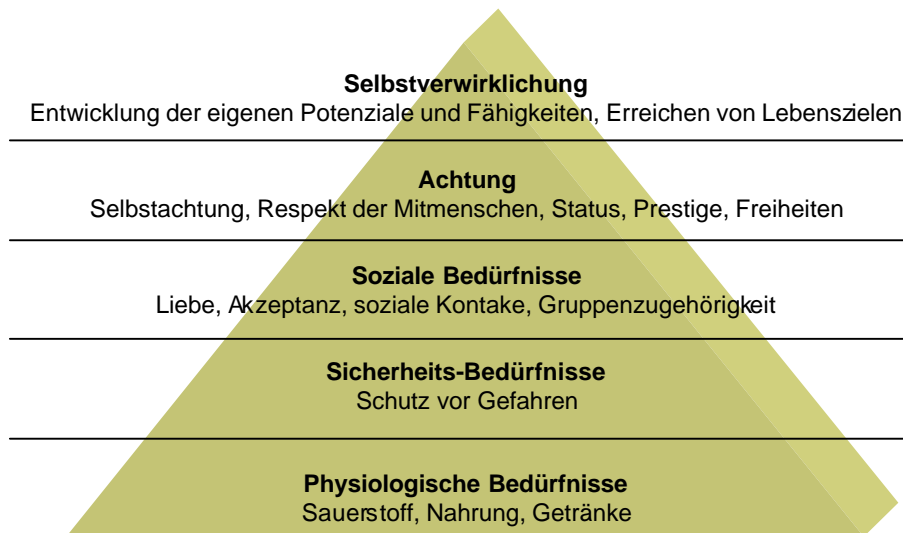
während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung zeigen.

Bedürfnistheorie

Die Bedürfnistheorie gehört zu den einflussreichsten Motivationstheorien. Sie basiert auf der Annahme, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis Spannungen erzeugt. Zum Abbau dieser Spannungen wird ein Ziel festgelegt, das das entsprechende Bedürfnis befriedigt, sowie Maßnahmen zu dessen Erreichung getroffen. Demnach sind alle Handlungen durch unbefriedigte Bedürfnisse motiviert.

Maslows Bedürfnispyramide

Dieses Modell stellt wohl die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen dar. Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen.



Nach Maslow nimmt immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächsthöhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln des Menschen ein. Demnach hat immer die Erfüllung der jeweils höchstwertigen Bedürfnisse die höchste Motivationswirkung. Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor ab.

Dieses einfache Modell erklärt z.B., warum allein die Möglichkeit zur Befriedigung grundlegender Bedürfnisse nach Nahrung und Kleidung kaum geeignet ist, jemanden zur Aufnahme einer Arbeit zu motivieren, solange der gleiche Effekt durch soziale Sicherungssysteme erreicht werden kann. Erst wenn die Arbeit zusätzlich die Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse in Aussicht stellt, besteht ein echter Anreiz (z.B. Aufstieg in eine andere soziale Schicht, Selbstachtung durch gesellschaftlich anerkannte Tätigkeit, ausreichend finanzielle Mittel für den Umzug in eine bessere Wohngegend und den Erwerb von Statussymbolen wie Markenkleidung oder eines großen Autos). Hier zeigt sich jedoch auch, dass diese Bedürfniskategorien nicht zu pauschal angewendet werden dürfen. Die Prioritäten bei der Bewertung einzelner Bedürfnisse können individuell variieren.

ERG-Theorie nach Aldefe

Die ERG-Theorie basiert auf subjektiven Wahrnehmungen von Wünschen und

Zufriedenheit. Auf dieser Basis bestimmt Aldefe drei Bedürfnis-Kategorien:

- **Existence needs** (existenzielle Bedürfnisse) Bedürfnis nach Material- und Energieaustausch; z.B. Hunger, Durst, auch Arbeitsentgelt, grundlegende Arbeitsbedingungen
- **Relatedness needs** (Beziehungs-/Kontaktbedürfnisse) gegenseitige Interaktionen mit Mitmenschen; z.B. Verständnis, Bestätigung, Akzeptanz, Einfluss
- **Growth needs** (Entwicklungsbedürfnisse) kreative und produktive Entwicklung, Selbstverwirklichung

McClelland's Bedürfniskategorien

McClelland's Einteilung der wichtigsten Bedürfnisse beruht auf Studien mit Managern. Er unterscheidet:

- Bedürfnis nach Leistung – Erfolge, die an persönlichen Leistungsstandards messbar sind
- Bedürfnis nach Verbundenheit – freundliche, einfühlbare Beziehungen zu Mitmenschen
- Bedürfnis nach Macht – Kontrolle und Einfluss auf Andere

Einzelne Personen können unterschiedlich starke Ausprägungen dieser drei Bedürfnisgruppen und unterschiedliche Prioritäten aufweisen.

Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell

Herzberg unterscheidet Faktoren, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen.

- Motivatoren: lösen Zufriedenheit aus und motivieren. I.d.R. Faktoren im Zusammenhang mit erfolgreicher persönlicher Entwicklung: Anerkennung, Erfolge, Verantwortung, Arbeitsinhalte.
- Hygienefaktoren: lösen keine Zufriedenheit aus; ihre Nichterfüllung würde jedoch zu Unzufriedenheit führen. I.d.R. Faktoren im Zusammenhang mit der direkten Gestaltung der Arbeit: faire Entlohnung, Überwachung und Kontrolle, Verwaltungsprozesse.

Herzbergs Theorie hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Trends zu Job-Enrichment, nach dem Jobs so gestaltet werden, dass in Höchstmaß intrinsischer Arbeitszufriedenheit erreicht wird.

Darüber hinaus liefert Herzbergs Modell gute Erklärungen für die Tatsache, dass finanzielle Anreize allein nur bedingt zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen. Bezahlung ist ein Hygienefaktor. Es wird einfach erwartet, dass gute Arbeit auch mit einem entsprechend hohen Entgelt honoriert wird. Liegt die Bezahlung jedoch nicht auf dem vom Mitarbeiter als adäquat angesehenen Niveau, kann sehr schnell Unzufriedenheit und Demotivation eintreten.

Kognitive- oder Prozesstheorie

Die Prozesstheorie befasst sich mit psychologischen Prozesse als Einflussfaktoren für Motivation. Sie untersucht, wie die Menschen ihre Arbeitsumgebung wahrnehmen, verstehen und interpretieren. Der Grundgedanke besagt, dass Menschen höher motiviert sind, wenn sie die Mittel und Wege zur Erreichung ihrer Ziele kontrollieren können.

Erwartungstheorie

Die Erwartungstheorie führt das Handeln der Menschen auf die Erwartung zurück, dass bestimmte Handlungen und Aktivitäten zu bestimmten Ergebnissen führen. Die Stärke dieser Erwartungen wird meist durch frühere Erfahrungen bestimmt. Demnach kann Motivation nur erreicht werden, wenn zwischen einer bestimmten Leistung und einem Ergebnis, das zur Befriedigung von Bedürfnissen als relevant angesehen wird, eine klare Beziehung besteht. Dieser Zusammenhang erklärt auch Motivationsverluste in Change-Phasen. In den neuen und veränderten Situationen kann kaum noch auf frühere Erfahrungen zurückgegriffen werden, so dass der Mitarbeiter nicht mehr sicher davon ausgehen kann, ob und welche Aktivitäten für ihn zu einem gewünschten Ergebnis führen.

Auch die Erwartungstheorie begründet die eingeschränkte Motivationswirkung von Geld. Höhere Bezahlung wird nur dann zu höherer Motivation führen, wenn eine eindeutige Beziehung zwischen Leistung und Entgelt besteht (z.B. Leistungszuschläge für das Erreichen konkreter Ziele) und wenn die zusätzliche Bezahlung in der Höhe den Mehraufwand an Leistung rechtfertigt.

Nach Porter und Lawler wird das Engagement von Mitarbeitern in ihrem Job durch zwei Faktoren bestimmt:

- Der Nutzen der Gesamtergebnisse für den Einzelnen in Bezug auf die Erfüllung seiner verschiedenen Bedürfnisse
- Die Erwartungen des Einzelnen an eine konkrete Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen seinem Engagement und den Gesamtergebnissen

Zieltheorie

Die Zieltheorie geht davon aus, dass Motivation und Leistung höher sind, wenn den Mitarbeitern spezifische Ziele gestellt werden. Diese Ziele müssen zwar ehrgeizig sein, aber von dem jeweiligen Mitarbeiter akzeptiert werden. Daher ist die Teilnahme des

Mitarbeiters an der Zielsetzung ebenso von Bedeutung wie ein regelmäßiges Feedback.

Die Zieltheorie fand ihren Eingang in das „Management by Objectives“ und in die in vielen Unternehmen fest vereinbarten Zielvereinbarungsgespräche. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass solche Maßnahmen nur zu den gewünschten Ergebnissen führen, wenn sie entsprechend qualifiziert ausgeführt werden, nicht zu einer rein bürokratischen Übung werden und wirklich von allen Beteiligten als wichtiger Prozess akzeptiert werden.

Reaktionstheorie

Nach Brehm sind sich die Menschen ihrer Bedürfnisse und der Wege zur Erfüllung dieser Bedürfnisse bewusst. Daher benötigen sie eine Reihe von Freiheiten, um die Bedürfnisbefriedigung zu maximieren. Wenn diese Freiheiten eingeschränkt oder völlig abgebaut werden, werden die Menschen in einer Weise reagieren, die eine weitere Einschränkung ihrer Freiheiten möglichst verhindert.

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter bestrebt sind, ihr Umfeld zu verstehen und so zu beeinflussen, dass sie eine größtmögliche Bedürfnisbefriedigung erreichen. Demnach sind alle noch so ausgefeilten Motivationskonzepte des Personalmanagements zum Scheitern verurteilt, sofern sie für die Mitarbeiter keinen Sinn in Bezug auf deren eigene Werte und Ziele ergeben.

Gleichheitstheorie

Die Gleichheitstheorie basiert auf den Wahrnehmungen der Menschen zu ihrer Behandlung im Vergleich mit anderen. Gleiche Behandlung bedeutet nicht notwendig identisch, sondern fair in Relation zu einer anderen Person oder Gruppe.

Dabei beinhaltet das Verständnis von Gleichheit immer subjektive Wahrnehmungen, Gefühle, Beurteilungen und Vergleiche.

Nach der Gleichheitstheorie sind Mitarbeiter dann höher motiviert, wenn sie sich im

Verhältnis zu (selbst gewählten)

Vergleichspersonen fair behandelt fühlen.

Obwohl der Faktor Gleichbehandlung nur ein Aspekt der Motivation und Arbeitszufriedenheit ist, kann er einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsmoral haben.

Die Zusammenstellung der Motivationstheorien basiert im wesentlichen auf Michael Armstrong „A Handbook of Human Resource Management Practice“ Kogan Page 1999.