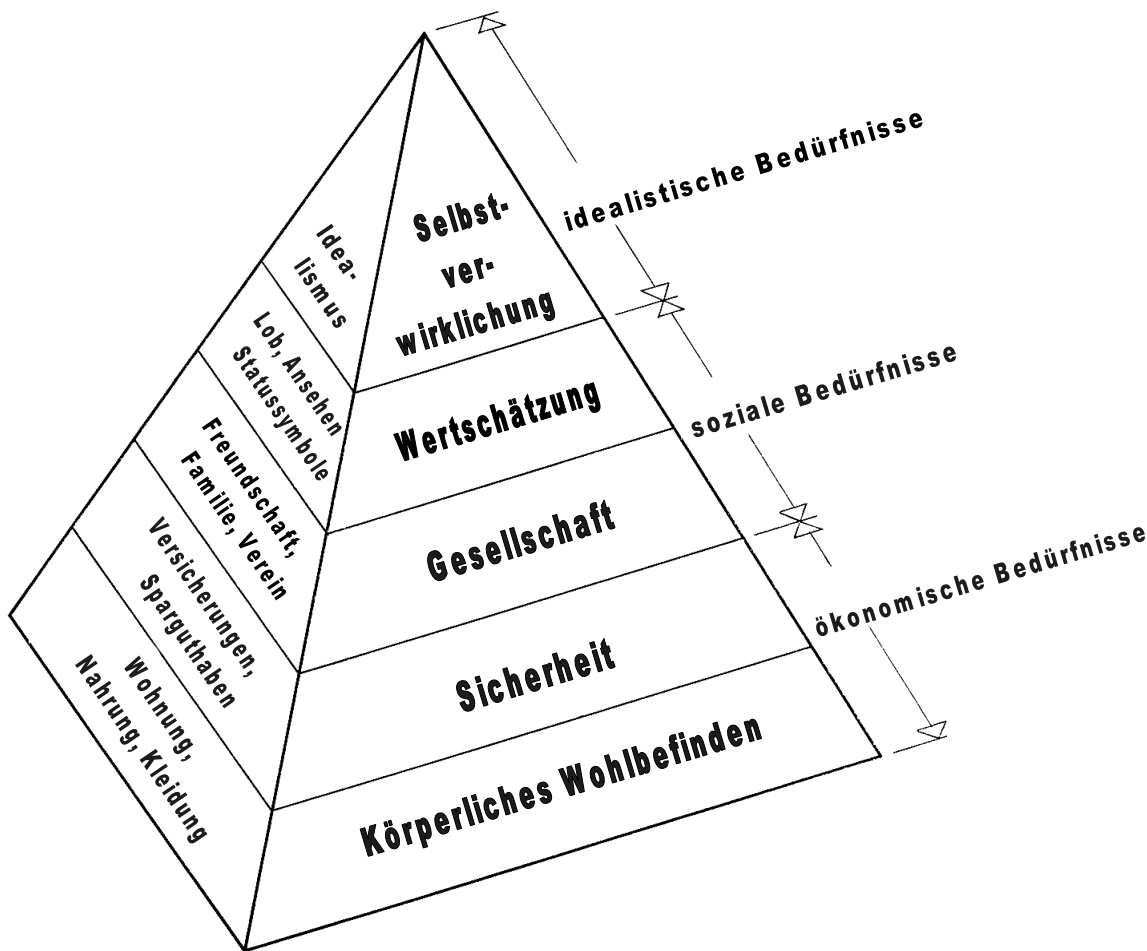


Grundlegende Motivationstheorien für den Führungsalltag

Bedürfnishierarchie nach Maslow

Der amerikanische Psychologe und Motivationsforscher Abraham H. Maslow hat zunächst die vielfältigen Bedürfnisse der Menschen in fünf Kategorien eingeteilt und diese dann in eine fünfstufige Rangordnung gebracht. Die von ihm 1954 entwickelte Theorie geht von der Annahme aus, dass die Bedürfnisse eines Menschen – abhängig von seiner jeweiligen Lebenssituation – für ihn unterschiedliche Bedeutungen haben und die Bedürfniskategorien in einer rangmäßigen Beziehung zueinander stehen. Am anschaulichsten verdeutlichen lässt sich diese Bedürfnishierarchie anhand der nachstehenden Pyramidendarstellung.



Aufgrund seiner Beobachtungen kam Maslow zu folgender fundamentalen Erkenntnis: Wenn ein Mensch seine momentanen vorrangigen Bedürfnisse befriedigt hat, ist er nicht für immer und ewig wunschlos glücklich und zufrieden, sondern entwickelt dann Bedürfnisse der nächsthöheren Kategorie.

Merkmale der Bedürfniskategorien

■ **Kategorie „Körperliches Wohlbefinden“**

Die Befriedigung der Bedürfnisse dieser Hierarchiestufe ist größtenteils unverzichtbar. Sie werden daher auch als die „existenziellen“ bezeichnet. Werden die Bedürfnisse nach Nahrung, Wärme oder Schutz vor Gesundheitsschäden dauerhaft missachtet, führt das letztlich zum Tod. Demzufolge haben diese Bedürfnisse einen besonders starken Einfluss auf unser Verhalten und gewinnen schnell die Oberhand gegenüber denen der höheren Hierarchiestufen. Wobei der Begriff „körperliches Wohlbefinden“ nicht im absoluten Sinn des Wortes zu verstehen ist, denn auch die seelische Befindlichkeit kann sich körperlich auswirken.

■ **Kategorie „Sicherheit“**

Sind die körperlichen Bedürfnisse weitgehend befriedigt, so ist der Mensch nicht dauerhaft zufrieden, sondern will er dann den Zustand körperlichen Wohlbefindens auch für die Zukunft absichern. Er überlegt, ob die für ihn lebensnotwendigen Bedingungen auch in Zukunft gewährleistet sind und ergreift notfalls vorsorgende Maßnahmen. In früheren Zeiten legten die Menschen dazu Vorräte an, heutzutage sind es vor allem finanzielle Vorkehrungen, wie das Ansammeln von Sparguthaben, Abschließen von Versicherungen oder der Erwerb von Immobilien.

■ **Kategorie „Gesellschaft“**

Hat der Mensch das Gefühl, sein Überleben und Wohlbefinden seien abgesichert, sucht er bald die Gesellschaft anderer. Er möchte sein Leben nicht nur alleine genießen, sondern es mit anderen teilen und sich mit ihnen austauschen. Vielleicht rührt dieses Bedürfnis auch aus der Entwicklungsgeschichte des Menschen als Herdentier her.

■ **Kategorie „Wertschätzung“**

Fühlt sich der Mensch hinreichend in eine Gesellschaft eingebunden, dann strebt er danach, von den anderen anerkannt zu werden und als wertvolles Mitglied der Gruppe zu gelten. Er will gelobt oder sogar bewundert werden. Dieser Kategorie sind auch Statussymbole wie Titel, Ehrenurkunden oder die Position im Unternehmen zuzurechnen. Ebenso zählen hierzu die vielen äußerlichen Statussymbole (teure Autos, modische Kleidung, kostbare Markenuhren usw.). Dass derartigen Symbolen hierzulande eine derart hohe Bedeutung zugemessen wird, ist ein typisches Zeichen für eine Wohlstandsgesellschaft, in der die Bedürfnisse der unteren Hierarchieebenen weitgehend abgedeckt sind. Denn trotz Arbeitslosigkeit garantiert unser Sozialstaat nahezu jedem Bürger einen immer noch vergleichsweise hohen Lebensstandard.

■ **Kategorie „Selbstverwirklichung“**

Hat der Mensch genügend Wertschätzung durch andere erfahren, sucht er Befriedigung in seinem eigenen, autarken Schaffen. Er will auf seine eigenen Leistungen stolz sein können, ohne dabei die Reflexion durch andere zu suchen. Hier sind vor allem künstlerische, erfinderische oder wohltätige Aktivitäten zu nennen. Allerdings räumt auch Maslow ein, dass zwischen den Kategorien Wertschätzung und Selbstverwirklichung nur schwer eine Grenze zu ziehen ist. Man sagt auch, dass die Wertschätzungsbedürfnisse eigentlich nie vollends zu sättigen ist.

Einschränkungen und mögliche Fehldeutungen

Maslows Theorie besagt keineswegs, dass einmal gestillte Bedürfnisse dauerhaft befriedigt bleiben. Sie bedeutet auch nicht, dass den Menschen immer nur die Bedürfnisse einer einzigen aktuellen Kategorie bewegen. Vielmehr ist die Pyramide als ein dynamisches Langzeitmodell zu verstehen und sind die Übergänge von einer Kategorie in die andere fließend. Es verdeutlicht in erster Linie das tendenzielle Streben des Menschen aufgrund bestimmter Lebensbedingungen. Man kann es auch so ausdrücken:

Je mehr die Bedürfnisse einer Hierarchiestufe befriedigt sind, desto stärker werden diejenigen der nächsthöheren verhaltensbestimmend.

Selbstverständlich will ein Mensch, der auf Grund seiner aktuellen Lebenssituation alles daran setzt, Wertschätzung zu erlangen, nach wie vor seine wirtschaftliche Existenz abgesichert wissen. Und würde er über Nacht sein Vermögen verlieren, würden schlagartig seine ökonomischen Bedürfnisse wieder handlungsbestimmend werden. Auch der sich selbstverwirklichende Künstler fällt auf die Ebene der körperlichen Bedürfnisse zurück, wenn er lange genug nichts gegessen hat. Sobald er sich jedoch gesättigt hat, ist er wieder hinsichtlich seines vorrangigen Strebens der obersten Kategorie zuzuordnen.

Werden auftretende existenzielle Bedürfnisse nicht befriedigt, verdrängen sie diejenigen höherer Hierarchiestufen vorübergehend aus ihrer verhaltensdominierenden Rolle.

Die Pyramidendarstellung berücksichtigt auch nicht, dass die Handlungsantriebe eines Menschen unabhängig von seiner aktuellen Bedürfnislage von seinen moralischen und ethischen Grundsätzen überlagert sein können.

Bei der Mitarbeiterführung gibt es mitunter Konstellationen, die der Führungskraft kaum Gelegenheiten bieten, etwas über die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erfahren. Beispielsweise, wenn einem Vorgesetzten frisch eingestellte Arbeitskräfte zugewiesen werden oder er selbst in die Firma neu eingetreten ist und somit noch keine Möglichkeit hatte, seine Mitarbeiter kennenzulernen. Aber selbst bei langjähriger Zusammenarbeit kommt es vor, dass sich nur wenige Gespräche mit den Mitarbeitern ergeben. Typischerweise ist das bei Schichtdienstleistenden oder Außendienstkräften der Fall. Dennoch wird von einer Führungskraft erwartet, jederzeit motivierend zu führen. In derartigen Fällen kann die Maslowsche Bedürfnishierarchie wertvolle Erkenntnisse liefern.

Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Führt man sich die Unternehmenssituation hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit und des Einkommensniveaus sowie die allgemeinen Arbeitsbedingungen vor Augen, kann man mit Hilfe der Maslowschen Hierarchie immerhin mit statistischer Wahrscheinlichkeit auf die Bedürfnislage der Mitarbeiter schließen. Sind beispielsweise die Arbeitsplätze weitgehend sicher und vergleichsweise gute Verdienstmöglichkeiten gegeben, dürfte die allgemeine Arbeitsmotivation der Mitarbeiter nicht vorrangig von materiellen Bedürfnissen geprägt sein. Vielmehr werden vor allem Bedürfnisse der oberen Hierarchiestufen gemäß Maslow (Gesellschaft, Wertschätzung und Selbstverwirklichung) für die Leistungsbereitschaft entscheidend sein.

Bezogen auf einzelne Mitarbeiter können die persönlichen Neigungen und Fähigkeiten, die jeweilige Position im Arbeitsbereich sowie Informationen über die allgemeine Lebenssituation Rückschlüsse für die Einstufung in die Bedürfnishierarchie zulassen. Alle diese Erkenntnisse liefern zuverlässige Ansätze für die Wahl wirkungsvoller Motivationsanreize.

Bei unklarer Bedürfnissituation von Mitarbeitern kann die Maslowsche Bedürfnishierarchie der Führungskraft als Orientierungshilfe dienen.

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Durch umfangreiche Befragungen von Berufstätigen hat Frederick Herzberg (amerikanischer Professor für Arbeitswissenschaft) 1959 herausgefunden, dass es zwei unterschiedliche Arten von Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit gibt.

■ Die Hygienefaktoren

Im deutschsprachigen Raum werden sie auch als „Stabilisatoren“ bezeichnet. Sie sind die Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses, die im Betrieb zufriedenstellend gestaltet sein müssen, damit unter den Mitarbeitern keine leistungshemmende Unzufriedenheit aufkommt. Dazu zählen unter anderem:

- gute Arbeitsplatzausstattung
- gerechte Entlohnung
- angemessene Sozialleistungen
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- gute zwischenmenschliche Beziehungen
- gutes Firmenimage

Sind die derartigen Arbeitsbedingungen hinreichend gegeben, herrscht keine grundlegende Unzufriedenheit. Die Stabilisatoren stabilisieren zwar das Arbeitsklima, schaffen jedoch alleine noch keine echte Arbeitsfreude und kein langfristiges Mitarbeiterengagement.

■ Die Motivatoren

Zu diesen Einflussfaktoren zählen alle in der Arbeit selbst begründeten Handlungsanreize. Es sind das vor allem:

- interessante Arbeitsaufgaben
- selbstständiges Arbeiten
- Eigenverantwortung
- Entscheidungsbefugnis
- Leistungswettbewerb
- Erfolgserlebnisse
- Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte
- Aufstiegsmöglichkeiten

Motivatoren sorgen für echte Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Auf Dauer kann diese Arbeitshaltung aber nur dann auf höherem Niveau gehalten werden, wenn gleichzeitig zufriedenstellende Stabilisatoren gegeben sind.

Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Fehlende Stabilisatoren führen zu latenter Unzufriedenheit der Mitarbeiter und zum Unterschreiten der Normleistung. Fehlende Motivatoren wiederum haben zur Folge, dass trotz gegebener Stabilisatoren die Einstellung der Mitarbeiter nur neutral ist, sie mit ihrer Arbeit nicht wirklich zufrieden sind.

Für eine echte und nachhaltige Arbeitszufriedenheit sind den Mitarbeitern wirksame Motivatoren zu gewährleisten, dürfen aber auch die Stabilisatoren nicht vernachlässigt werden.

Gemeinsamkeiten der beschriebenen Theorien

Die zuvor behandelten Motivationstheorien widersprechen sich keinesfalls. Vielmehr ergänzen sie sich, indem sie die Problematik der Mitarbeitermotivierung aus unterschiedlichen Perspektiven darstellen, aber dennoch zu gleichartigen Schlussfolgerungen führen. So beziehen sich die Stabilisatoren gemäß Herzberg auf die untere Hälfte der Maslowschen Bedürfnispyramide und bewirken somit nur Sekundärmotivation. Hingegen betreffen die Herzbergschen Motivatoren die oberen Bedürfniskategorien von Maslow und tragen daher zur Primärmotivierung von Mitarbeitern bei.

Alle diese Theorien gehen davon aus, dass ein vorhandenes Bedürfnis zwangsläufig ein bestimmtes Verhalten auslöst. Dabei ist vernachlässigt, dass manche Menschen aufgrund ihrer besonderen individuellen Persönlichkeitsstruktur ein völlig untypisches Motivationsverhalten

aufweisen. Auch bleiben spezielle ethische, religiöse oder ideologische Einflüsse unberücksichtigt, die das Normalverhalten überlagern können. Die Motivationstheorien müssen daher im Einzelfall mit der nötigen Sensibilität angewendet werden.

Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie es der Führungskraft erleichtern, im Hinblick auf die jeweilige Arbeitersituation, Möglichkeiten zur Arbeitermotivation zu erkennen.

Auszug aus:
Hartmut Laufer
Praxis erfolgreicher Arbeitermotivation
GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7