



Deckblatt

synapse-web.com

Teilnehmerhandout



Grundlagen

synapse-web.com

**der
Motivation**



synapse-web.com

Inhaltsverzeichnis

Herzberg – Motivatoren, Hygienefaktoren	2
Maslow – Bedürfnispyramide	4
Sprengers Thesen	6
Wie man Mitarbeiter motivieren kann	7
Thema: Mitarbeiterführung / Motivation / Arbeitsblatt	8



synapse-web.com



synapse-web.com

Herzberg – Motivatoren, Hygienefaktoren

Frederick Herzberg lenkt in der Motivationstheorie mit seiner „Zwei-Faktoren-Theorie“ den Blick auf die Bedeutung der äußeren Umstände für die Motivationslage und das Verhalten von Personen. Er geht davon aus, dass bestimmte Bedingungen Einfluss auf das Ausmaß der Zufriedenheit mit der (Arbeits-) Situation nehmen und andere den Grad der Unzufriedenheit mit der (Arbeits-) Situation beeinflussen.

Herzberg unterscheidet nach Motivatoren, die bei Vorhandensein Zufriedenheit auslösen und Hygienefaktoren, die bei Abwesenheit Unzufriedenheit auslösen.

Motivatoren (Zufriedenheitserreger) sind z.B.:

- Anerkennung für Einsatz und Ergebnisse
- Berufliche Aufstiegschancen
- Die Arbeit selbst
- Verantwortung
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Herausfordernde, interessante Arbeitsinhalte
- Erfolgserlebnisse, Zielerreichung

Hygienefaktoren (Unzufriedenheitsvermeider) sind z.B.:

- Äußere Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm, Enge, Arbeitsplatzausstattung)
- Personalpolitik
- Status
- Kontakt zu Kollegen
- Führungstechniken
- Organisationspraxis
- Entlohnung

Schlechte Arbeitsbedingungen, schlechter Kontakt zu Kollegen, oder eine widersprüchliche, undurchschaubare Organisationspraxis führen nach Herzberg zu Unzufriedenheit. Sind diese Faktoren in Ordnung, so bedeutet dies nicht Zufriedenheit. Es entsteht lediglich ein Zustand der Nichtunzufriedenheit.

Zufriedenheit wird durch die Motivatoren beeinflusst und sind z.B. vorhanden, wenn Leistungen anerkannt werden, Ziele und Entwicklungsperspektiven vorhanden sind.

Maslow – Bedürfnispyramide

Das wahrscheinlich bekannteste Modell der Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow.

Maslow geht in seinem Modell davon aus, dass sich alle menschlichen Motive in fünf Bedürfnisklassen unterteilen lassen. Diese Bedürfnisse bringt Maslow in eine Hierarchie und bildet sie in einer Pyramide ab.



Die Stufen der Pyramide besagen, dass zuerst ein Bedürfnis der niederen Ebene befriedigt werden muss, bevor die nächste Stufe in Angriff genommen werden kann. Andererseits ist ein Bedürfnis, das befriedigt ist, nicht mehr interessant.

Sprengers Thesen

Reinhard K. Sprenger geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter bereits ein ausreichend großes Maß an Eigenmotivation zur Bewältigung der an ihn gestellten Aufgaben mitbringt. Durch fein ausgeklügelte Anreizsysteme tritt jedoch die Eigenmotivation zusehends hinter die von außen herangetragenen Motivatoren zurück.

Die Gefahr ist damit die „Endlichkeit“ der von außen herangetragenen Belohnungssysteme und der daraus resultierenden – irgendwann frustrierten – Erwartungshaltung. Auch fördern Incentives den Sozialneid. So wird Ludwig XIV mit den Worten zitiert: „Mit jedem Orden schaffe ich 99 Neider und einen Unzufriedenen.“

 synapse-web.com

Sprengers Thesen lauten deshalb:

- Alles Motivieren ist Demotivation
- Rahmenbedingungen für individuellen Spielraum schaffen
- Fordern statt verführen
- Lassen statt Machen
- Quellen der Demotivation beseitigen
- Klare Vereinbarungen und Verpflichtungen statt Zielvorgabe
- Anerkennung statt manipulatives Lob

 synapse-web.com



synapse-web.com