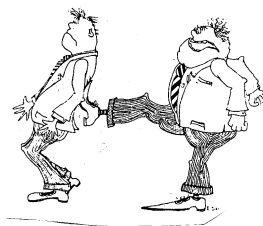




Motivation

Was ist Motivation?

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem Warum des menschlichen Verhaltens und Erlebens. Dabei wird allerdings vorausgesetzt, daß dieses Verhalten aktiv vom Menschen ausgeht - die Verhaltensgründe also im Menschen liegen - und nicht unmittelbar von außen bedingt ist.



Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation?

Von einem Motiv spricht man, wenn man einen isolierten - zunächst noch nicht aktualisierten - Beweggrund des Verhaltens herausgreift, wie Hunger, Durst, Machtbedürfnis etc. Andere Ausdrücke für Motiv sind Bedürfnis, Wunsch, Trieb, Streben, Drang, Triebfelder, etc.

Von Motivation spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht.

In die Motivation gehen nicht nur die Motive ein, die auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sind, sondern auch andere für das Verhalten wichtige psychische Einflußgrößen: spezifisch die subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeit des Handelnden, das Ziel zu erreichen.

Wie verhalten sich Motive zu Einstellungen?

Motive richten sich auf bestimmte *Gegenstände* der Außenwelt, die man als Ziele oder Werte bezeichnet. So richtet sich Hunger auf Nahrungsmittel, Durst auf etwas Trinkbares.

Einstellungen richten sich auch auf *Gegenstände* der Außenwelt, jedoch in weniger schwankender, sondern in stabiler *Weise*. Wenn ein *Gegenstand* erfahrungsgemäß gut der Motivbefriedigung gedient hat, wird ihm gegenüber eine positive Einstellung entwickelt, hat er Motivbefriedigung behindert, so wird die relativ stabile Einstellung ungünstig sein.

Einstellungen stammen also aus der Erfahrung und richten sich auf einen *Gegenstand*. Sie sind gelernt, erleichtern dem Menschen die Orientierung in seiner Umwelt und stehen im Dienst der Bedürfnisbefriedigung.

Beispiel:

Wer gewohnt ist, mit Bier seinen Durst immer wieder auf angenehme Weise stillen zu können, der wird eine positive Einstellung zum Bier haben - ganz gleich, ob er gerade Durst hat oder nicht.

Oder: Wer in seinen vielfältigen Motiven weitgehend in seinem Betrieb befriedigt wird, wird eine positive Einstellung, die recht stabil ist, zu diesem Betrieb entwickeln. Wer häufig in seinen Motiven im Betrieb enttäuscht, oder - wie es in der Psychologie heißt - frustriert wird, wird dem Betrieb gegenüber eine negative Einstellung entwickeln.

Motive schwanken also je nach Bedürfnislage, während Einstellungen, wenn sie sich einmal entwickelt haben, relativ stabil sind.

Wie erlebt man Motive?

Da Motive als Beweggründe des Verhaltens, die im Menschen liegen, angesehen werden können, ist der beste Weg, etwas über die Psychologie der Motive zu erfahren, in sich zu schauen, sich selbst zu beobachten, sogenannte Introspektion zu betreiben. Dabei stellt sich für motiviertes Verhalten folgender Ablauf heraus:

1. Erfahrung eines Mangels
2. Erwartung, daß durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird.
3. Verhalten, von dem angenommen wird, daß es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt.
4. Endhandlung
5. Zustand der Befriedigung oder Sättigung

Beispiel:

1. Jemand erlebt seine trockene Zunge, einen trockenen Gaumen:
Er hat Durst.
2. Er erwartet, daß durch einen Gang zum Eisschrank, die Herausnahme einer Flasche Bier und durch Trinken des Inhalts das Mangelerlebnis beseitigt wird.
3. Er geht zum Eisschrank und nimmt die Bierflasche - falls wirklich eine dort ist - heraus.
4. Er trinkt das Bier.
5. Der Durst ist beseitigt: Er ist befriedigt.

Sind die menschlichen Motive angeboren oder erlernt?

Durst ist sicher ein angeborenes Motiv. Aber haben wir überhaupt „Durst“? Haben wir nicht „Bierdurst“ oder „Kaffeedurst“? „Bierdurst“ und „Kaffeedurst“ sind sicher nicht angeboren, sondern sie kommen aus der Erfahrung, sind also gelernt.

Auch der Wunsch nach Geld wird gelernt. Da man alles, was man lernt in einer bestimmten, speziellen Umgebung lernt, sind die Motive der Menschen, je nachdem in welcher Kultur und in welcher sozialen Schicht sie aufgewachsen sind, unterschiedlich.

Kann man bestehende Motive von außen beeinflussen?

Der Einfluß der Umwelt auf die Motive ist ein doppelter. Zum einen könnten Motive - vor allem in der Kindheit - in der Umwelt neu erlernt oder umgelernt werden, zum anderen können bereits bestehende Motive durch die Umwelt aktiviert und somit in ihrer Wirkungen verstärkt werden. Bestandteile der Umwelt, die diese Wirkung haben, nennt man **Anreize**. Die Wirtschaftswerbung ist in diesem Sinne ein Anreiz. Sie führt dazu, daß bestimmte bestehende Motive - seien sie nun angeboren oder erlernt - häufiger oder stärker befriedigt werden. So will die Bierwerbung etwa erreichen, daß Bier häufiger und in größeren Mengen getrunken wird.

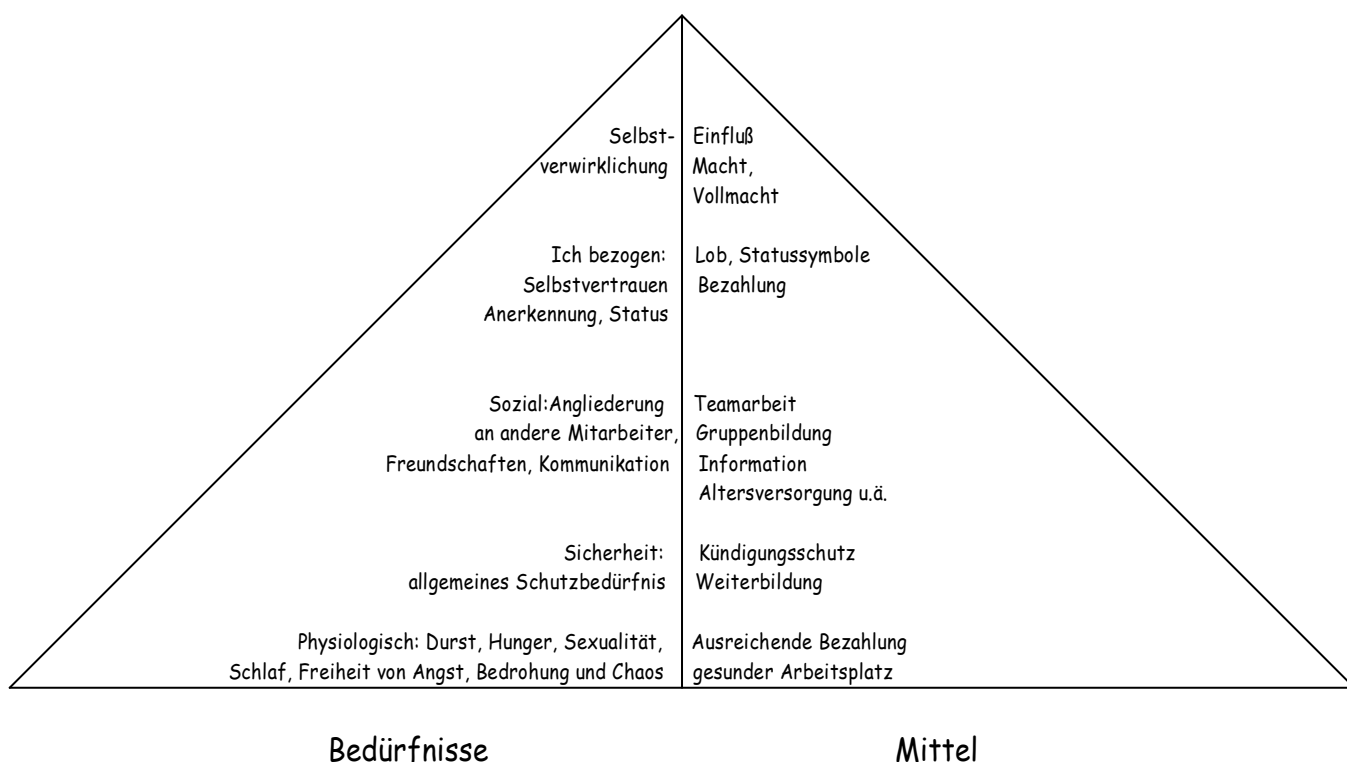
Motive erwachsener Menschen sind am ehesten über die Wahl angemessener Anreize zu beeinflussen. Dabei wirken die Anreize keineswegs auf alle Menschen gleich. Den Anreizen müssen Motive der Person entsprechen, sonst wirken sie nicht. Da die Motive verschiedener Menschen aber unterschiedlich sind, sollten auch die Anreize auf den einzelnen zugeschnitten sein.

Motiviertes Verhalten wächst in diesem Sinne aus einer Interaktion - also dem Zusammenspiel - von individueller Motivstruktur und Situation.

Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten?

Man kann generell nicht sagen, welche Arbeitsmotive die wichtigsten sind. Je nach Situation, Aufgabe und Persönlichkeitsstruktur kann das unterschiedlich sein. Einen gewissen Anhaltspunkt aber bietet die Motivationstheorie des Amerikaners MASLOW, will man abschätzen, welche Motive besonders wichtig sind. Maslow unterscheidet fünf hierarchisch geordnete, besonders wichtige Motive:

Bedürfnispyramide nach Maslow



Nach der Auffassung Maslows ist das jeweils niedrigere Motiv das wichtigste, solange es unbefriedigt ist. Ist es befriedigt, so wird das nächst höhere Motiv zum wichtigsten.

Mit welchen Anreizen kann ich bestimmte Motive stimulieren?

Fragt man danach, welche Anreize beim Vorherrschen bestimmter Motive besonders wirksam sind, so wollen wir das hier am Beispiel der Motivhierarchie MASLOWS diskutieren. Zu beachten ist, daß Vorgesetzte auf einige diese Anreize Einfluß haben, auf andere jedoch nicht, weil sie außerhalb ihrer Entscheidungskompetenz liegen oder gar dem privaten Bereich angehören, also überhaupt nicht innerhalb der Organisation wirken.

Für die Grundbedürfnisse sind vor allem wichtig:

- ↪ Das Gehalt
- ↪ Die Gestaltung des Arbeitsplatzes
- ↪ Abschirmung von Belastungen und Störungen
- ↪ Verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten
- ↪ Hilfe bei der Wohnungsbeschaffung
- ↪ Gute oder überhaupt Vorhandensein einer Kantine
- ↪ Ärztliche Betreuung
- ↪ Urlaubsregelung
- ↪ Art der Wohnung, Sport- und Erholungsmöglichkeiten
- ↪ Befriedigende familiäre und eheliche Verhältnisse



Für das Sicherheitsbedürfnis sind bedeutsam:

- ↪ Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens
- ↪ Versicherung gegen Krankheit, Unfall, Invalidität und Alter
- ↪ Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Stellung, der Kompetenzen und des Ansehens auch im Alter
- ↪ Sicherheit der Wohnung und der familiären Geborgenheit

Für das Kontaktbedürfnis sind wichtig:

- ↪ Die Möglichkeiten der Kommunikation am Arbeitsplatz
- ↪ Angenehme Kollegen und mitarbeiterorientierte Vorgesetzte
- ↪ Konferenzen und Problemlösungsgespräche
- ↪ Betriebsausflüge und Kollegentreffen
- ↪ Die soziale Seite von Anerkennung und Kritik
- ↪ Außerberufliche Kontakte, Freunde und Bekannte, Familiengröße

Für das Bedürfnis nach Anerkennung sind wichtig:

- ↪ Aufstiegsmöglichkeiten
- ↪ übertragene Kompetenzen
- ↪ Ehrentitel
- ↪ Verbale Anerkennung
- ↪ Gehaltshöhe
- ↪ Art des Fahrzeugs und der Wohnung
- ↪ Ansehen des Unternehmens und der beruflichen Stellung in der Gemeinde und dem Nachbarschaftskreis



Für das Bedürfnis nach Selbstentfaltung sind bedeutsam:

- ↪ Delegation
- ↪ Mitbestimmung bei der Arbeit
- ↪ Partizipative Führung
- ↪ Problemlösungskonferenzen
- ↪ Gleitende Arbeitszeit
- ↪ Abwechslungsreiche Tätigkeit
- ↪ Betriebliche Fortbildungsprogramme
- ↪ Art und Möglichkeit der Freizeit- und privaten Lebensgestaltung

Dabei ist nicht immer erkennbar, auf welches Motiv ein Anreiz wirkt; der gleiche Anreiz kann für verschiedene Personen Verschiedenes bedeuten.

Wird das Leistungsverhalten nur durch die Motive bestimmt?

Zuvor war gesagt worden, daß Motive Beweggründe des Verhaltens seien. Das Verhalten ist dennoch nicht durch sie allein, sondern auch durch anderes bestimmt. Damit ein entsprechendes Verhalten möglich wird, ist erforderlich, daß der Mensch

↳ es will (das wäre die Motivation)

↳ es kann.

Dieses „**es kann**“ läßt sich weiter aufgliedern. Hier muß man fragen, ob der Mensch die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten (seien sie nun angeboren oder erlernt) hat, die für das Verhalten erforderlich sind, und ob die Situation ein solches Verhalten überhaupt zuläßt.

Beispiel:

Ein Mensch hat den Wunsch (das Motiv), einen Baum zu fällen. Dieses Motiv allein bedeutet nicht, daß er es auch tun wird; es sagt nur, daß er versuchen wird, es zu tun. Wenn er nie gelernt hat, wie man Bäume fällt oder wenn ihm einfach die Kraft fehlt - wenn er kein geeignetes Werkzeug hat oder wenn gar kein Baum da ist, so wird er auch keinen Baum fällen.

Gelingt es einem Mitarbeiter nicht, eine Aufgabe, die er erledigen sollte, zur Zufriedenheit auszuführen, so darf man ihm nicht gleich den guten Willen absprechen. Es ist auch möglich, daß der Mitarbeiter aufgrund seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten durch die Aufgabe überfordert war oder daß die Situation - etwa das zur Verfügung gestellte Ausgangsmaterial - eine befriedigende Bearbeitung nicht zuließ.

Was bedeutet Motivation?

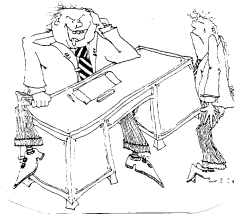
Motivation ist die **Summe der Bedürfnisse** (und deren Spannungszustand), die einen Mitarbeiter dazu veranlaßt, sich für eine Aufgabe zu begeistern und sich für die Erreichung betrieblicher Ziele einsetzt.



Motivation ist die **Tätigkeit und Aufgabe einer Führungskraft**, Bedürfnisse eines Mitarbeiters zu erkennen bzw. herzustellen, die eine innere Leistungsbereitschaft zur Zielerreichung hervorrufen.



Motivation ist somit eine Führungsaufgabe



Die Bewältigung dieser Aufgabe erfordert:

- ↪ Einfühlungsvermögen und Verständnis
- ↪ Wahrnehmungsvermögen
- ↪ Wissen um die Zusammenhänge menschlicher Bedürfnisse und moderner Motivations-Theorien
- ↪ Psychologisches Können
- ↪ Kontinuierliche Beschäftigung mit den Mitarbeitern und Wissen um ihre Probleme und Bedürfnisse
- ↪ Gekonntes kommunikatives Verhalten
- ↪ Beherrschung anwendbarer Motivations-Techniken



Motivieren von Mitarbeitern	
Verstärkung	1. Menschen können sich nur selbst motivieren; die Führungskraft kann jedoch durch gezielten Anreiz die Eigenmotivation des Mitarbeiters initiieren und verstärken.
Anreize geben	2. Motivieren heißt Schaffen von Anreizen zur Durchführung oder zum Unterlassen einer Handlung. Es gehört zur Aufgabe der Führungskraft, die langfristig erstrebenswerten Anreize seiner Mitarbeiter zu ergründen.
Einzelgespräch	3. Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern Einzelgespräche über Erwartungen, Wege und Ziele und über Sinn und Zweck der Tätigkeit, um die Struktur Ihrer Gruppe zu erkennen.
Einstellung ergründen	4. Bedenken Sie, bei dem Gespräch geht es allein darum, die Einstellung Ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Äußern Sie Ihre Meinung nur, wenn Sie gefragt werden; das heißt aktiv zuhören.
Nutzen aufzeigen	5. Stimmen Sie aufgrund Ihrer Erkenntnisse aus Beobachtungen und Gesprächen die Anreize auf die Erwartungshaltung Ihrer Mitarbeiter ab. Zeigen Sie den zu erwartenden Nutzen auf.
Wertschätzung	6. Auch wenn die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter unrealistisch erscheinen, lassen Sie davon Ihre positive Wertschätzung und Akzeptanz Ihrem Partner gegenüber nicht beeinflussen.
Der Mitarbeiter ist ein Individuum	7. Jeder Mitarbeiter ist ein Individuum; passen Sie deshalb die Zielvorgaben und den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe den Fähigkeiten Ihres Mitarbeiters an.
Selbstwertgefühl	8. Zeigen Sie sich auch Privatproblemen des Mitarbeiters gegenüber aufgeschlossen. Motivationsverluste sind meistens eine Schwächung der persönlichen Selbsteinschätzung und Selbstachtung.
Umfeld	9. Schaffen Sie ein Arbeitsklima und Umfeld-Bedingungen, in dem sich Kreativität und Initiative entwickeln können und Selbstverantwortung übernommen wird.
Ermütigung	10. Menschen wollen sich zu den Erfolgreichen zählen können. Ermütigungen bei Mißerfolgen und Verstärkung bei Teilerfolgen sind wichtige Motivationsmittel einer Führungspersönlichkeit.

