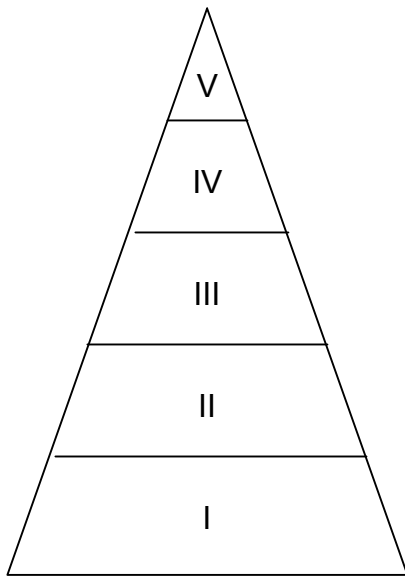


MOTIVATION UND MOTIVATIONSAKTOREN

Jeder Mensch hat persönliche Bedürfnisse, deren Art und Ausprägungsgrad von vielen Faktoren abhängt - z.B. Alter, Ausbildung, persönlichem Werdegang, familiärer, sozialer und kultureller Umgebung. Nicht alle Bedürfnisse sind bewußt. Die individuelle Bedürfnisstruktur kann sich außerdem im Zeitablauf ändern.

- **Maslow** ¹⁾ bildet die folgende **Bedürfnishierarchie**:



- V Bedürfnisse nach:
Persönlichkeitsentwicklung
(Einfluß, Mitbestimmung, Interesse)
- IV Wertschätzung
(Status, Prestige, Anerkennung)
- III Kontakt
(Kollegen, Freunde)
- II Sicherheit
(Arbeitsplatz, Familie)
- I Physische Bedürfnisse
(Geld zu ihrer Befriedigung)

Motivation ist das menschliche Streben nach Befriedigung dieser Bedürfnisse. Bedürfnisse höherer Ordnung können erst befriedigt werden, wenn in der Hierarchie darunter liegende gesättigt sind. Voll befriedigte Bedürfnisse motivieren nicht mehr; deshalb liegen die Motivationsfaktoren in unserer Gesellschaft in den oberen Bereichen der Bedürfnispyramide.

- **Herzberg** ²⁾ hat ergänzend dazu festgestellt, daß äußere Arbeitsbedingungen - z.B. Lohn, Nebenleistungen, Arbeitsbedingungen, Führungsstil - nur sogenannte **Hygienefaktoren** sind; sie motivieren zwar nicht zu besonderer Arbeitsleistung, ihr Fehlen bewirkt aber Unzufriedenheit und sinkende Arbeitsmoral.

Echte **Motivationsfaktoren** im positiven und negativen Sinne sind:

- Erfolg
- Anerkennung
- die Tätigkeit an sich
- Verantwortung
- Beförderung

1) A. H. Maslow: A Theory of Motivation, Readings in Managerial Psychology, Chicago, 1964

2) F. Herzberg u.a.: The Motivation to Work, New York-London-Sidney, 1976