

Berufsspezialist Theatertechnik

Personalführung

Modul 2

Modelle Motivation
Arbeitszufriedenheit
Gruppen/Teams

Dozentin: Anette Kirchner

Dipl.-Ing. (FH) Theater- und Veranstaltungstechnik
Systemische Business Coach

3. Wert „an sich“

=

Selbst, wenn der Arbeitgeber nicht profitieren würde, ist eine hohe Arbeitszufriedenheit an sich ein erstrebenswertes Ziel.

Für das Wohl der AN wichtig, vor allem auch im Sinne des Arbeitsschutzes!

Arbeits- zufriedenheit

Wirtschaftlich wichtig!

1. Commitment

=

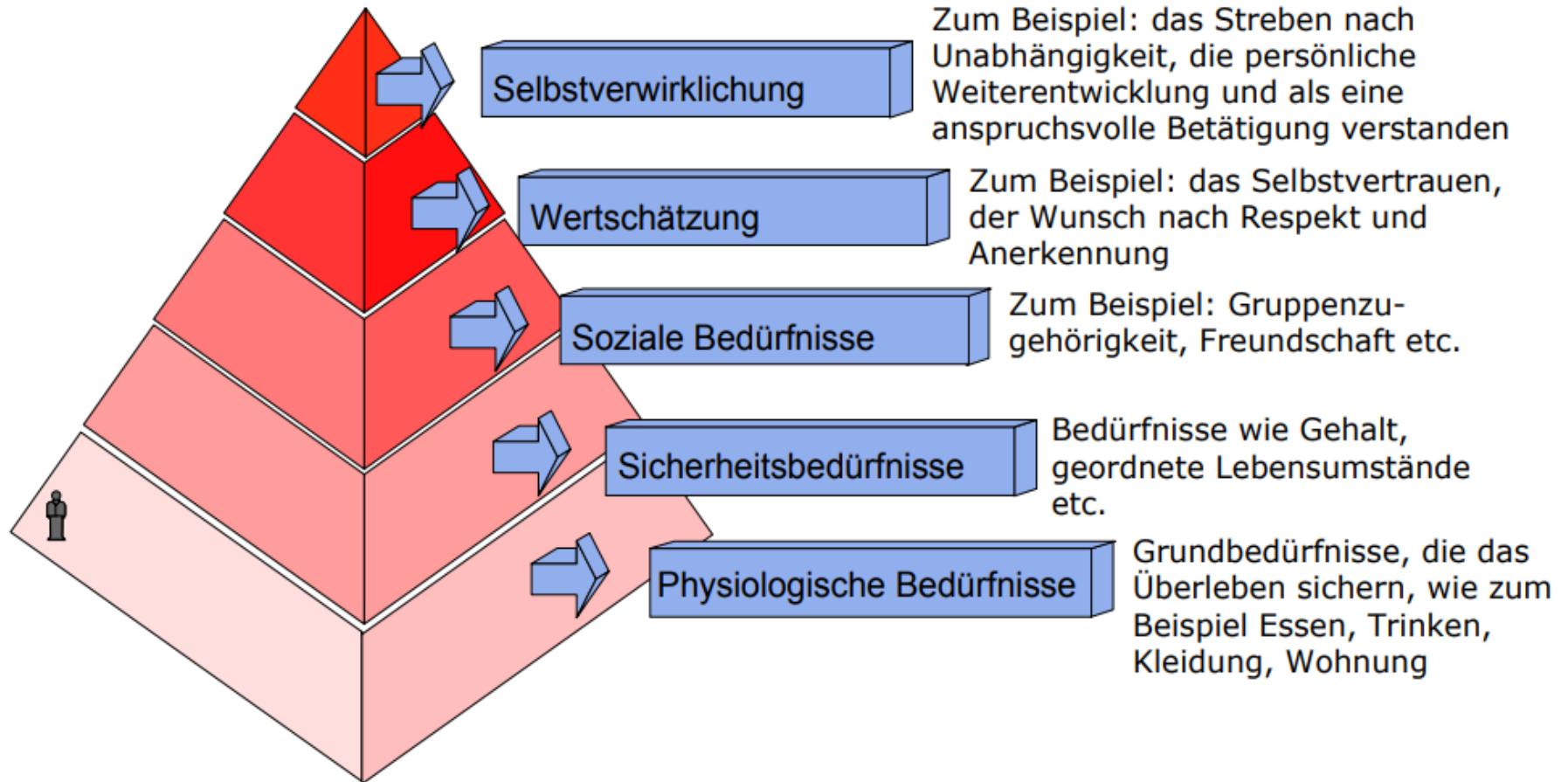
Menschen, die zufriedener sind, haben eine höhere Verbundenheit zu ihrem Betrieb/ihrem Arbeitgeber.

2. Leistung

=

Menschen, die zufriedener sind, bringen mehr und bessere Leistung.

Wirtschaftlich wichtig!



Bedürfnispyramide nach Maslow

- Wenn die Bedürfnisse der ersten Stufe (= Physiologische Triebe) weitgehend gestillt sind, folgt Stufe 2 (=Sicherheitsbedürfnisse)
- Wenn die ersten beiden Stufen weitgehend zufriedengestellt sind, werden Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit auftauchen usw.
- Stufe 1 bis 3 werden als Defizitbedürfnisse bezeichnet. Ein Mindestmaß muss erfüllt sein, damit Zufriedenheit entsteht.
- Die Erfüllung der Wachstumsbedürfnisse (Stufe 4 und 5) bedeutet über die Zufriedenheit hinausführendes Glück. Sie sind unstillbar, wachsen immer weiter.

Steckbrief Abraham Maslow

- Geboren 1908 in New York City
- Gestorben 1970
- Ältestes Kind jüdisch-ukrainischer Immigranten
- unglückliche, isolierte Kindheit
- Studierte Psychologie, prom. 1934
- Ab 1937 Professur in Psychologie
- bekannt für die Maslowsche Bedürfnispyramide (=Stufenmodell der Motivation)



- **Physiologische Bedürfnisse**

Um Grundbedürfnisse zu erfüllen, können Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Obst sowie kostenloses Wasser oder Kaffee zur Verfügung stellen oder für regelmäßige Pausen zur Erholung sorgen. Auch eine gute Kantine hilft!

- **Sicherheitsbedürfnisse**

Statt befristeter Arbeitsverträge sorgen unbefristete Verträge für eine langfristige Perspektive. Auch im Theater übliche NV-Verträge können das Sicherheitsbedürfnis mancher Mitarbeitenden beeinflussen. Feedbackgespräche können das Gefühl geben, einen festen Arbeitsplatz zu haben.

- **Soziale Bedürfnisse**

Wiederkehrende Maßnahmen zum Teambuilding, Betriebsfeste oder –ausflüge. Auch das Bestärken der Kollegen über Abteilungen hinweg zusammen zu arbeiten, befriedigt soziale Bedürfnisse.

- **Individualbedürfnisse**

Lob, Anerkennung, Boni sorgen für Anerkennung von Leistung. Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden können durch Fortbildungen und Coachings gefördert werden und werden in der Regel als Anerkennung empfunden.

- **Selbstverwirklichung**

abhängig von den individuellen beruflichen Zielen und der persönlichen Entwicklung können passgenaue Entwicklungsmöglichkeiten einzelne Leistungsträger langfristig an das Theater binden.

Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf Mitarbeiter-Engagement



Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

- Es gibt zwei Dimensionen, die die Motivation prägen
 - Unzufriedenheit/ Nicht-Unzufriedenheit
 - Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit
- Unzufriedenheit wird durch die externen Faktoren der Arbeitsumwelt (=Hygienefaktoren) verhindert
- Zufriedenheit kann nur durch Faktoren erzeugt werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen (=Motivatoren)
- Beide Dimensionen sind voneinander unabhängig

Steckbrief Frederick Herzberg

- Geboren 1923 in Massachusetts
- Gestorben 2000
- Kind jüdisch-litauischer Emigranten
- Unteroffizier im 2. Weltkrieg
- Befreite u.a. das KZ Dachau und organisierte die med. Versorgung der Überlebenden
- studierte klinische Psychologie und Arbeitswissenschaften
- erfand 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie



Hygienefaktoren

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik
- Zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Führungsstil
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- Einfluss auf das Privatleben

Sind diese Faktoren schlecht entwickelt, entsteht Unzufriedenheit.

Werden diese Faktoren positiv entwickelt, entsteht ein neutraler Erlebniszustand wie Desinteresse oder Gleichgültigkeit (=Nicht-Unzufriedenheit).

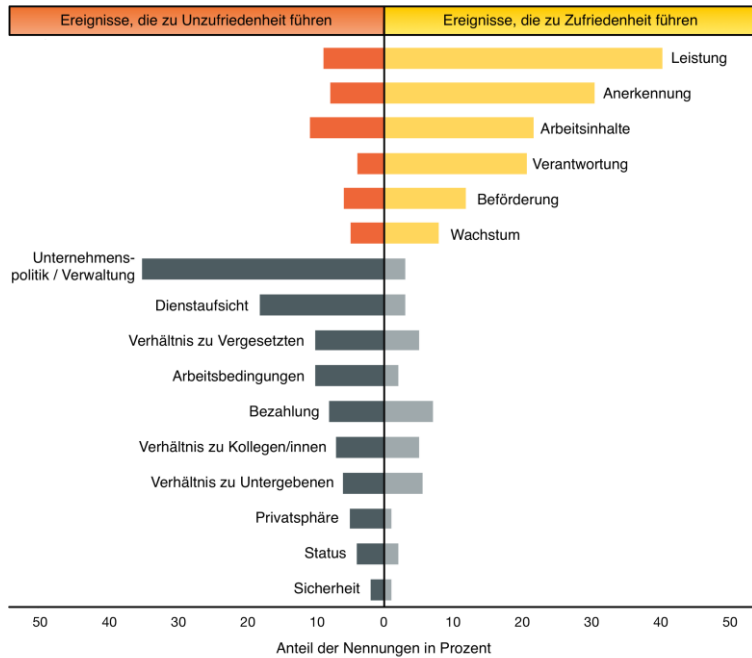
Motivatoren

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum

Sind diese Faktoren schlecht entwickelt, entsteht eine Nicht-Zufriedenheit.

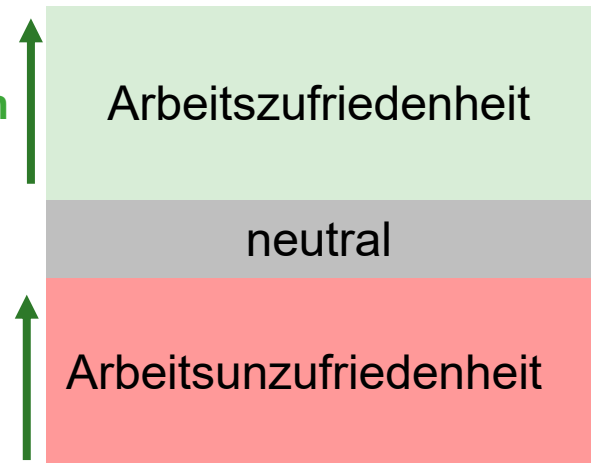
Werden diese Faktoren positiv entwickelt, entsteht Selbstzufriedenheit und ein Streben nach Wachstum.

Einige Motivatoren können auch als Hygienefaktor wirken, also zur Selbstverständlichkeit werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben.



Motivations-Faktoren
(Arbeitskontent)

Hygienefaktoren
(Arbeitskontext)



	Motivatoren vorhanden	Motivatoren nicht vorhanden
Hygienefaktoren vorhanden	Mitarbeiter motiviert und zufrieden	Mitarbeiter zufrieden aber nicht motiviert
Hygienefaktoren nicht vorhanden	Mitarbeiter motiviert aber unzufrieden	Mitarbeiter unzufrieden und nicht motiviert

Maslow	Herzberg	
Selbstverwirklichung	Arbeit selbst Personales Wachstum Leistung- und Erfolgserlebnis Verantwortung	Motivatoren
Wertschätzungsbedürfnisse	Aufstieg Anerkennung für geleistete Arbeit	
Soziale Bedürfnisse	Status Interpersonale Beziehungen zu - Vorgesetzte - Kollegen - Mitarbeitern Kompetenz des Vorgesetzten	Hygienefaktoren
Sicherheitsbedürfnisse	Personalpolitik Personalverwaltung Arbeitssicherheit Gehalt	
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen	

Quelle: In Anlehnung an Davis, K., Human relations at work, New York 1967, S. 37

Individualität

- **Selbstbezug:** MA möchte eigene Ideen einbringen.
- **Autonomie:** MA möchte unabhängig von Vorgesetzten/Kollegen arbeiten.
- **Entwicklung:** MA möchte gerne aufsteigen oder inhaltlich neue Aufgaben.
- **Abwechslung:** MA möchte eine abwechslungsreiche Tätigkeit.
- **Selbstwert:** MA möchte einen Arbeitsplatz, auf den er stolz sein kann.
- **Führung:** MA möchte eine Führungskraft, die mitarbeiterorientiert führt (Freiräume, Einbeziehen)

Karriere

- **Materielles:** MA möchte Wohlstand, materielle Güter erwerben.
- **Macht:** MA möchte etwas verändern/beeinflussen.
- **Ansehen:** MA möchte im Kollegenkreis und bei Vorgesetzten anerkannt sein.
- **Leistung:** MA möchte Leistung bringen.
- **Komfort:** MA möchte einen Arbeitsplatz, der angenehm ist (Raum, Temperatur, Möbel)

Soziale Bedürfnisse

- **Prosozialität:** MA möchte anderen Gutes tun.
- **Anschluss:** MA möchte integriert sein in ein soziales Gebilde.
- **Aktivität:** MA möchte sich körperlich bewegen.

Privatleben

- **Sicherheit:** MA möchte abgesichert sein.
- **Work-Life-Balance:** MA möchte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben haben.

Wie funktionieren Veränderungen?

- Ist man sich der sechs Ebenen bewusst, kann man besser verstehen, auf welcher Ebene eine Veränderung herbeigeführt werden soll.
- Oft müssen höhere Hierarchieebenen in Betracht gezogen werden, um Änderungen auf einer niedrigeren Ebene vorzunehmen.
- Jede Ebene hat die Funktion die Informationen auf der darunter liegenden Ebene zu organisieren.

Steckbrief Robert Dilts

- Geboren 1955 in USA
- Sachbuchautor, Trainer, Berater und Coach
- studierte bei den NLP-Begründern M. Erickson und G. Bateson
- Begründer der NLP University International

