

ERG-Theorie

Clayton Paul Alderfer (1972)

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen die Theorie nach Alderfer kennen, verstehen und auf die eigene (berufliche) Situation anwenden können.

Kontext

- Motivation
- Führung

Theorie und Praktische Einführung

(basierend auf Alderfer (1972): Existence, Relatedness, and Growth – Human Needs in Organizational Settings)

Alderfer greift die Kritiken an Maslow's Bedürfnispyramide auf und modifiziert dessen Modell. So beschreibt er eine neue Theorie, die aus lediglich drei Bedürfnisklassen besteht und auf die MitarbeiterInnen-Motivation abzielt:

Existenz-Bedürfnisse (Existence needs)

Darunter fallen physiologische, finanzielle und nichtfinanzielle Belohnungen und die Arbeitsbedingungen – im Grunde geht es hier um die ersten beiden Stufen der Maslowschen Bedürfnispyramide.

Beziehungs-Bedürfnisse (Relatedness needs)

Darunter fallen die Maslowschen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Zuneigung sowie die Bedürfnisse nach Achtung und Wertschätzung – also geht es hier um soziale Kontakte, gesellschaftliche Anerkennung und Status.

Wachstums-Bedürfnisse (Growth needs)

Darunter fallen persönliches Wachstum, Selbstverwirklichung, Produktivität und Autonomie.

Alderfer sieht diese Bedürfnisklassen auch nicht als Hierarchie an, sondern ist der Meinung, dass sie parallel relevant werden können – und je nach Mangel, tritt eine davon in den Vordergrund. Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird also dominant (**Frustrations-Hypothese**). Weiters ist Alderfer der Meinung, dass das nächst niedrigere Bedürfnis dominant wird, wenn ein bestimmtes Bedürfnis nicht befriedigt werden kann (**Frustrations-Regressions-Hypothese**). Umgekehrt, wird das nächst höhere Bedürfnis ‚aktiviert‘, wenn eines befriedigt wurde (**Befriedigungs-Progressions-Hypothese**). Sollte ein Bedürfnis über längere Zeit nicht

befriedigt werden, kann dies die Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen und beispielsweise zu einer Anpassung des Anspruchsniveaus führen (**Frustrations-Progressions-Hypothese**).

Alderfer nimmt auch noch eine weitere Klassifizierung vor und teilt menschliche Bedürfnisse in ‚absolute‘ und ‚relative‘ Bedürfnisse ein. Absolute Bedürfnisse sind Naturbedürfnisse – unabhängig vom freien Willen und gesellschaftlichen Umfeld (z.B. Hunger, Durst, sexuelle Bedürfnisse, Selbsterhaltungstrieb), relative Bedürfnisse sind kulturabhängige Bedürfnisse (z.B. Status innerhalb einer Gesellschaft) und werden beeinflusst durch den Bildungsstand, dem eigenen Wertesystem und der Interaktion mit der umgebenden Gesellschaft.

Kommentar

Das Modell nach Alderfer scheint auf den ersten Blick recht einfach zu sein – er reduziert Bedürfnisse auf drei Klassen und zwei grobe Grundausrichtungen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings schnell die Komplexität dahinter, die dem realen und individuellen Vorkommen von Bedürfnissen durchaus gerecht wird.

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen für diese Theorie – allerdings ist es sinnvoll, die Maslowsche Bedürfnispyramide zu kennen und auf deren Basis dieses Modell zu diskutieren.

Querverweise

- Bedürfnispyramide nach Maslow
- Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Weiterführende Literatur

- Alderfer, Clayton P. (1972): „Existence, Relatedness, and Growth – Human Needs in Organizational Settings“ New York: Free Press. – <http://www.amazon.de/dp/0029003903> (derzeit leider nicht verfügbar – Juli 2014)

Beispiel-Training (80 Minuten)

Zeit	Beschreibung	Material
15'	Vorstellung der Bedürfnispyramide nach Maslow	Flipchart, Beamer, Handout
10'	Einzelreflexion: Was ist mir gerade wichtig? Welche Bedürfnisse sind bei mir aktuell relevant?	Zettel und Stift
15'	Vorstellung der ERG-Theorie	Flipchart, Beamer, Handout
10'	Kleingruppen: Was ändert dieses Modell an meinen Überlegungen aus der Einzelreflexion? Kann ich meine Bedürfnisse damit besser/schlechter erklären?	

30'	Gemeinsame Reflexion: Was bedeutet das für mich als Führungskraft? Wie kann ich meine Erkenntnisse in der Praxis einsetzen?	
-----	---	--