

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen



MOTIVIEREN



Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation nutzen!

Auf dieser Seite finden Sie **Antworten** auf Fragen, die bei unserem Forschungsprojekt am häufigsten gestellt wurden:

- Was treibt uns an?
- Wie entstehen Begeisterung und Engagement?
- Aus welchen Quellen stammt unsere Energie, und was raubt unsere Kräfte?
- Wie kann man diese Quellen der Motivation nachhaltig nutzen und erhalten?
- Was sind neue, praxisrelevante Erkenntnisse zum Thema Motivation?

Inhaltsverzeichnis

- **Direkt zum Test (Was sind Ihre Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation?)**
- Motivation: Definition und Praxis im Überblick
- Kurzbeschreibung des neuen Motivations-Tests (Motivationsfähigkeit)
- Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Normierung)
- Mitarbeiter motivieren: praktische Tipps zur Motivation
- Die neue Generation motivieren (Werte)
- Fachliteratur

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen



Definition

Motivation ist die Summe aller bewussten oder unbewussten Beweggründe (Antriebskräfte) für alles, was ein Mensch anstrebt oder vermeidet. Diese Energie stammt aus "inneren" (intrinsischen) und "äußeren" (extrinsischen) Quellen. Damit angestrebte Ziele in Resultate (Erfolgserebnisse) umgesetzt werden, muss zur Motivation noch die **Willenskraft** (Fachbegriff **Volition**) hinzukommen (siehe Seite **Umsetzungskompetenz**).

Motivation und Empathie: verstehen, was Sie und andere Menschen antreibt

Wenn man andere **Menschen** oder ein **Team** motivieren will, dann muss man das zunächst mit **sich selbst** tun. Ohne **Vorbild** zu sein, wird das nicht gelingen. Das **Problem** dabei ist, dass jeder Mensch eine **andere Kombination** von mehr oder weniger bewussten Antriebskräften (**Motiven**) hat.

Um zu verstehen, **was Menschen antreibt**, ist zunächst **Empathie** notwendig. Damit ist nicht ein bloßes „Mitfühlen“ gemeint, sondern die **Fähigkeit**, sich treffend in die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Menschen **hineinzusetzen** (siehe Seite **Empathie**).



Im Falle der Motivation, muss man erkennen, welche Antriebskräfte das Verhalten „steuern“ - oder welche **Quellen** der Motivation in einer konkreten Situation **wirksam** sind (und welche **nicht**).

Was muss man tun, um sich selbst und andere Menschen zu motivieren?

- Um zu erkennen, welche **Quellen der Motivation** bei einem Menschen grundsätzlich oder in einer bestimmten Situation wirksam sind, ist zunächst eine „Diagnose“ notwendig. Diese kann man anfangs mit diesem (rationalen) Test durchführen.
- Mit **zunehmender Erfahrung** geschieht dies **intuitiv**, wie es bei **Spitzentrainern** im **Sport** oder bei herausragenden **Unternehmerpersönlichkeiten** der Fall ist (siehe dazu die Studie von Mihály Csíkszentmihályi). Autoren wie zum Beispiel Daniel **Kahneman** oder Gerd **Gigerenzer** haben dies bestätigt.
- Die Situation ist **vergleichbar** mit der eines **Arztes**: Er muss zunächst eine zuverlässige **Diagnose** erstellen; erst dann kann er die richtige **Therapie** anwenden. Ist die **Diagnose** falsch (egal ob intuitiv oder rational), wird auch die beste Therapie nicht viel nutzen.
- Das gleiche **Prinzip** gilt auch für die **Motivation**. Die Diagnose wird mit einem **validierten Motivations-Test** erstellt. Die **Betonung** liegt auf „validiert“. Ansonsten muss man mit „schwammigen“ Begriffen spekulieren.
- **Beispiele** sind das **Reiss-Profil** oder der **DISG-Test**. "Nicht validiert" heißt, dass derartige Konzente (und daraus abgeleitete Testverfahren die Realität nicht treffender

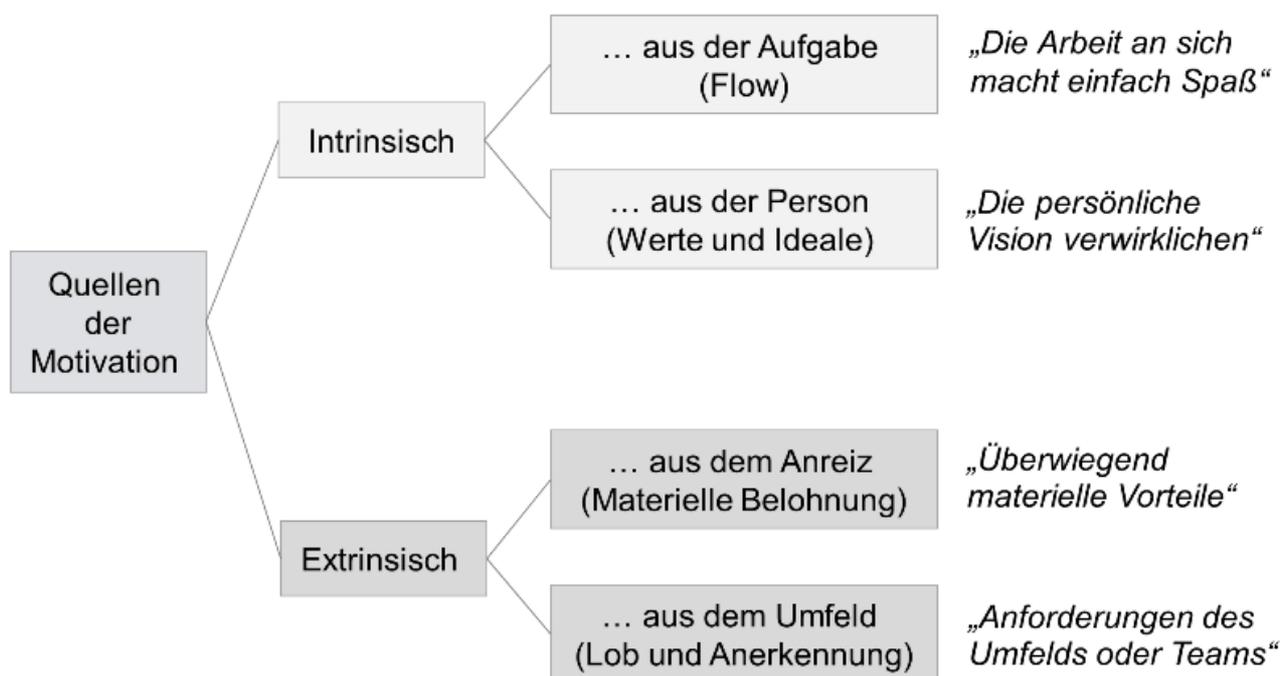
Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen

Intrinsische und Extrinsische Motivation im Überblick

Motivation – Stand der Forschung

■ ■ ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Intrinsische und extrinsische Motivation



© Prof. Dr. Waldemar Pelz – Institut für Management-Innovation

Abbildung: Definition der intrinsischen und extrinsischen Motivation (Überblick)

Beispiele für Items der vier Skalen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

Die Quellen der intrinsische Motivation stammen aus...

- **... der Aufgabe:** „Sich in eine interessante Aufgabe vertiefen zu können, die mir Spaß macht, ist mir wichtiger als ein hohes Einkommen, Status oder Macht.“
- **... der Person:** „Entscheidend ist für mich, dass ich an der Verwirklichung meiner persönlichen Werte und Ziele (Vision) arbeiten kann.“

Die Quellen der extrinsische Motivation stammen aus...

- **... dem (materiellen) Anreiz:** "Im Zweifelsfall entscheide ich mich für eine Aufgabe, bei der ich mein Einkommen oder meine berufliche Stellung verbessern kann."
- **... dem Umfeld (Lob und Anerkennung):** "Es ist mir besonders wichtig, dass meine Arbeit durch meine Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden als sehr wichtig eingeschätzt

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen



Validierung mit mehreren Versionen

Dieses **Inventar** (Test) der Intrinsischen und Extrinsischen Motivation wurde mit einer **Stichprobe von n = 5.896** Teilnehmern **validiert**. Zur kontinuierlichen **Verbesserung** der **Gütekriterien** waren verschiedene **Versionen** notwendig.

Die **erste Version** dieses Tests basierte auf dem „Motivation Sources Inventory“ nach Barbuto und Scholl, dem die Motivationstheorie von McClelland zugrunde liegt (siehe Literaturverzeichnis).

Obwohl das hier vorgestellte Konzept durch Expertenbefragungen an die **deutsche Kultur** angepasst wurde, erreichten die Gütekriterien der ersten Stichprobe mit **n = 676** keine überzeugenden Werte.

Aus diesem Grund wurden die **Items überarbeitet**. Die Faktorenanalyse zeigte, dass **nicht fünf, sondern vier Dimensionen** (Quellen der Motivation) existieren. Es sind zwei extrinsische und zwei intrinsische Quellen (siehe die Abbildung im Abschnitt "**Kurzbeschreibung**").

Der überarbeitete Test der Motivation hat einen Stichprobenumfang von **n = 2.468** mit folgenden **Gütekriterien**:

Reliabilität (Zuverlässigkeit)

Die vier Subskalen des Motivationstests (1. Motivation aus der Aufgabe, 2. Motivation aus der Person, 3. Motivation aus dem Anreiz und 4. Motivation aus dem Umfeld) variieren bezüglich ihrer internen Konsistenz zwischen $\alpha = .70$ (Motivation aus der Aufgabe) und $\alpha = .78$ (Motivation aus der Person).

Die insgesamt 28 Items weisen einen guten Wert für **Cronbachs α von .847** auf.

Die **Trennschärfenanalyse** zeigte, dass acht Items einen Wert von über .5 (bezogen auf die jeweilige Sub-Skala) erreichten, und 20 Items akzeptable Werte zeigten (über 0.3).

Validität (Testgültigkeit)

Als **Kriteriumsvalidität** wurde die Korrelation mit den wichtigsten Items des **Gießener Inventars der Umsetzungskompetenz** herangezogen. Die Werte liegen zwischen $r = .363$ (Motivation aus dem Anreiz) und $r = .588$ (Motivation aus der Person).

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen



Die meisten Menschen beziehen ihre Motivation aus mehreren Quellen und sind somit „Mischtypen“. Dennoch ist es hilfreich, die dominante Quelle (mit diesem Test oder später intuitiv) zu identifizieren und damit zu beginnen. Für die einzelnen Quellen sollte man folgende bewährte **Grundsätze** und **Tipps** beachten:

Intrinsische Motivation

- Für Menschen, die ihre Kraft **aus** der **Aufgabe** schöpfen, ist es besonders wichtig, dass sie die Gelegenheit bekommen, mit der sprichwörtlichen Aufgabe zu **wachsen**. Sie brauchen regelmäßig neue Herausforderungen oder Aufgaben mit einem **steigenden Schwierigkeitsgrad**.
- Dabei muss man sehr genau darauf achten, dass sie **gleichzeitig** die dazu nötigen **Kompetenzen** erwerben, damit sie weder unter- noch überfordert sind (langfristig kann das zu einem **Burn- oder Boreout** führen). Dieses Zusammenspiel wachsender Herausforderungen und verbesserter persönlicher Qualifikation (Lernen), gilt nicht nur für die Sachaufgaben, sondern auch für die Entwicklung der **menschlichen Reife** (siehe dazu den neuen **Persönlichkeitstest**).
- Die Folge ist eine nach oben gerichtete **Lernspirale**. Typisch ist auch die Aussage, „**mein Beruf ist mein Hobby**“.
- Bei der zweiten Art der intrinsischen Motivation kommt die Energie aus persönlichen **Wertvorstellungen** und **Idealen**, deren Ursprung oftmals unbewusst ist. Man erkennt diese Menschen in der Praxis am ihrem **gelebten Berufsethos** oder ihrer **Berufsehre**.
- Meistens sind sie ein **Vorbild**. Beispiele sind verantwortungsvolle **Ärzte**, **Handwerker**, **Unternehmer** oder **Wissenschaftler**. Der Kern dieser Motivationsquelle ist der „**Sinn**“, den sie in ihrer Aufgabe sehen. Für die Motivation dieser Menschen ist es besonders wichtig, dass sie sich regelmäßig ihre **Wertvorstellungen** und Ideale **bewusstmachen** und darüber **reflektieren**.
- Der **Alltag** bringt es oft mit sich, dass man viele Aufgaben wahrnimmt, die den persönlichen **Werten** und Idealen **widersprechen**. Das lässt sich zwar nicht immer vermeiden, dennoch sollte man jede Chance nutzen, die **Prioritäten** neu zu justieren. Dazu sind möglichst große **Freiräume** notwendig.
- Für beide Varianten der intrinsischen Motivation bewirken einen Zustand, den **Csikszentmihály** als **Flow** bezeichnete. Mit anderen Worten: diese Menschen werden **Spitzenleistungen** erbringen, wenn sie im **Flow-Zustand** sind. Führungskräfte sollten die dazu notwendigen **Rahmenbedingungen** schaffen.
- Materielle **Prämien- und Anreizsysteme** oder von Führungskräften und **Beratern** propagierte unternehmensweite „**Visionen**“ und „**Missionen**“, die in unzähligen **Workshops** diskutiert werden, wirken auf diese Menschen „**theoretisch abgehoben**“ oder gar **lächerlich**.

Wenn man versucht, intrinsisch motivierte Menschen mit externen oder **materiellen Anreizen** zu „**motivieren**“, erreicht man in der Regel das Gegenteil. Man nennt dies den **Korruptionseffekt**, der schließlich zur Demotivation und Frustration führt.

Die nachfolgende Grafik zeigt das Prinzip der **intrinsischen Motivation von Mitarbeitern**:

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen



- Barbuto, J. E./Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation, in: Psychological Reports
- Bass, G. (2008). The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press
- Baumeister, R. F./Vohs, K. D. (2011). (eds.). Handbook of Self-Regulation. Second Edition. New York: The Guilford Press
- Bear, M. F. (2007). Neurowissenschaften
- Chen, D.: Self-Motivation. Harvard Business Review 2018
- Chung, D. J.: How to Really Motivate Salespeople. Harvard Business Review 2015
- Collins, J. C./Porras, J. I. (1994). Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins
- Csíkszentmihályi, M.: Good Business. Leadership, Flow, And The Making of Meaning. New York 2003
- Gigerenzer, G.: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München 2013
- Gross, J. J., Handbook of Emotion Regulation, second Edition, New York, 2014
- Harvard Business School Press: Motivation - The Not-So-Secret Ingredient of High Performance. Boston 2006
- Kahneman, D.: Thinking Fast and Slow. London 2011
- Lammers, C.-H., Emotionsbezogene Psychotherapie, Stuttgart 2007
- Ledoux, J., Das Netz der Persönlichkeit, Düsseldorf 2006
- McClelland, D. C. (2009). Human Motivation, Cambridge University Press
- Noorbakhsh, S. N. et al. (2010). Emotional intelligence and coping styles with stress, in: Procedia Social and Behavioral Sciences
- Pape, H-C. et al (2014). Physiologie. Stuttgart
- Pelz, W. (2015). Pragmatische Regeln der **Mitarbeitermotivation**. Auszug aus: Pelz, W. (2004, aktualisiert 2015): Kompetent führen, Wiesbaden
- Pelz, W. (2014). **Reiss-Profile**: Kritik der „Theorie“ der 16 Lebensmotive, White Paper der THM Business School, Gießen
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin
- Pelz, W. (2017). Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin
- Roth, G. & Ryba, A. (2016). Coaching, Beratung und Gehirn
- Thomas, R. J. (2008). Crucibles of Leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Wittchen, H.-U. & Hoyer, J.: Klinische Psychologie und Psychotherapie. Berlin 2011
- Young, D. W.: Note on Motivation. Harvard Business Review 2013

Neu: Stress-Ursachen mit Resilienz wirksam bekämpfen

