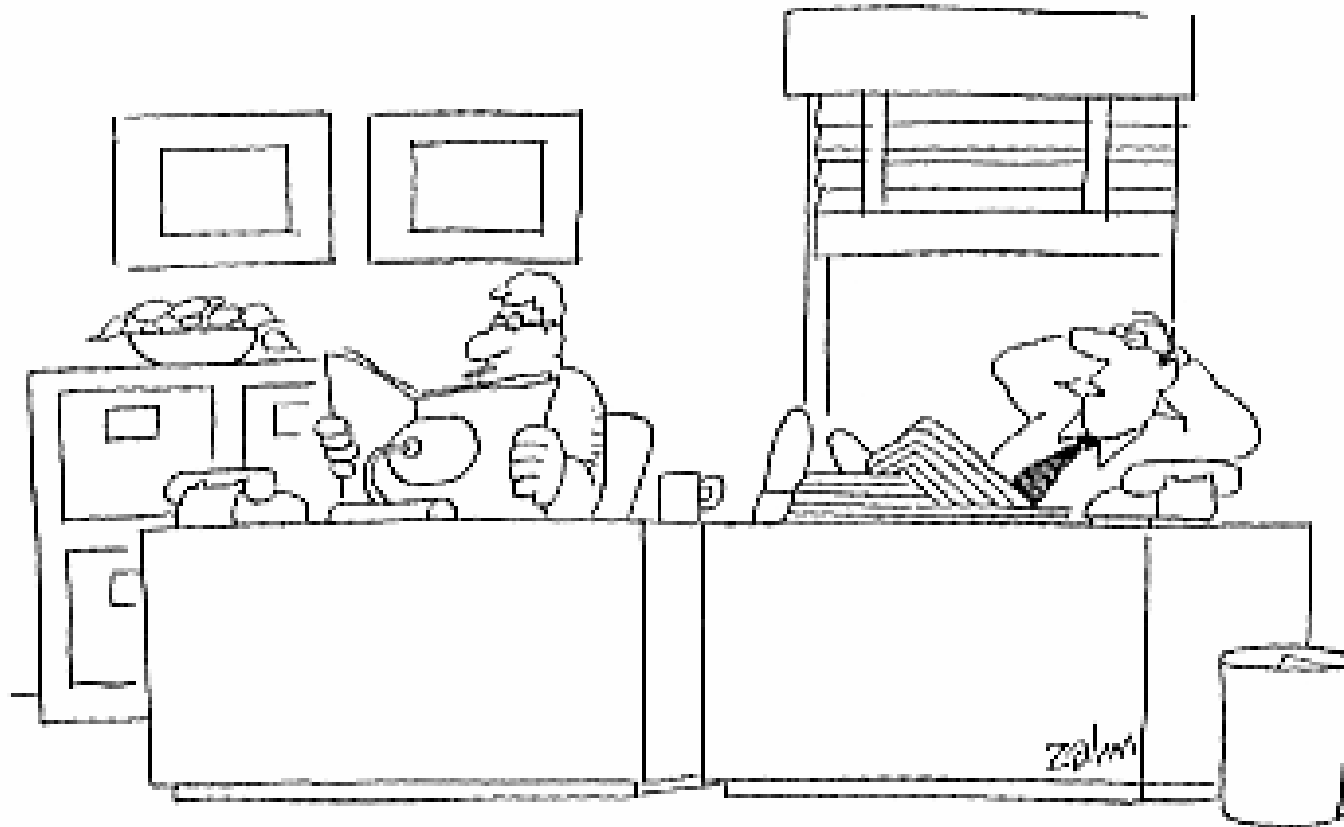


Motive und Motivation menschlichen Tuns



»Was denkst du ... sollten wir jetzt mit der Motivationsforschung anfangen oder nicht?«

Themen der heutigen Stunde:

- *Grundlegende Begrifflichkeiten*
 - *Bedürfnis, Trieb und Anreiz*
- *Biologische Grundlagen der Motivation*
 - *Homöostase, Hunger und Essverhalten*
- *Motivation als Persönlichkeitsmerkmal*
 - *Psychogene Bedürfnisse nach Henry Murray*
 - *Maslows Bedürfnishierarchie*
- *Kognitive Theorien der Motivation*
 - *Wert-Erwartungs-Ansatz*
 - *Zielsetzungstheorie*



Einleitung

- Hinter dem Interesse an der Motivation steht die **Frage nach den Gründen**, die Menschen dazu bewegen, sich in bestimmter Weise zu verhalten.
- Motive und Motivation sind **Erklärungsbegriffe** der Psychologie.
 - Erklärt werden sollen (inter- und intrapersonale) Verhaltensunterschiede, die nicht durch verschiedene genetische Ausstattungen oder erlernte Kenntnisse, Fertigkeiten oder Fähigkeiten verursacht werden.
- Motivationale Konstrukte sollen helfen, **Richtung, Intensität und Ausdauer** von Verhalten zu erklären.
- Motivationale Zustände sind **nicht beobachtbar**, sondern können nur anhand von Indikatoren erschlossen werden.



Grundlegende Begrifflichkeiten

- Um motivationale Sachverhalte bei menschlichem Verhalten beschreiben und erklären zu können, stellt die Psychologie Schlussfolgerungen über drei nicht beobachtbare Sachverhalte an:
 - **Bedürfnis** ist ein innerer biologischer oder kognitiver Zustand der Abweichung von einer Norm zu verstehen, der nach Korrektur verlangt (z.B. das immer wiederkehrende Verlangen nach Nahrung oder das Bedürfnis etwas zu leisten).
 - **Trieb** nennt man den motivationalen Schub bzw. die gesteigerte Erregung, den das Verhalten durch ein Bedürfnis erfährt (Push-Prinzip der Motivation)
 - **Anreiz** bezieht sich auf die Wirkungen, die die Zielgegenstände selbst auf das Verhalten ausüben – die Anziehungskraft eines positiven Anreizes (Annäherung) oder die Abstoßung durch einen negativen Anreiz (Vermeidung) (Pull-Prinzip der Motivation)



Bedeutung von Trieben und Anreizen im Vergleich

- Frühere Abhandlungen über Motivation betonten die Wichtigkeit von **Trieben** (z.B. Sexual- und Aggressionstrieb bei Freud).
 - Eine Reihe von empirischen Befunden zeigten jedoch, dass **Anreize** eine wesentlich bedeutungsvollere Rolle als Triebe im Rahmen motivationaler Prozesse spielen – dies gilt insbesondere für menschliches Verhalten.
- Es ist sehr schwierig Verhaltensweisen, wie z.B. das Lesen von Kriminalromanen, das Spielen aller möglichen Spiele, der Besuch eines Museums, das Mitmachen bei einem Marathonwettbewerb damit zu erklären, dass damit Triebe befriedigt werden.
 - Es sieht eher so aus, dass die Gründe des Verhaltens in den **Konsequenzen** liegen – Aufregung, Vergnügen, Erkenntnis, Ansehen etc.
- Damit stellt sich die Frage, wie die motivationalen Wirkungen von Anreizen entstehen und wie sich bei uns die **Anreizwerte** der unterschiedlichen Gegenstände entwickeln?



Unterschiedliche Quellen der Motivation

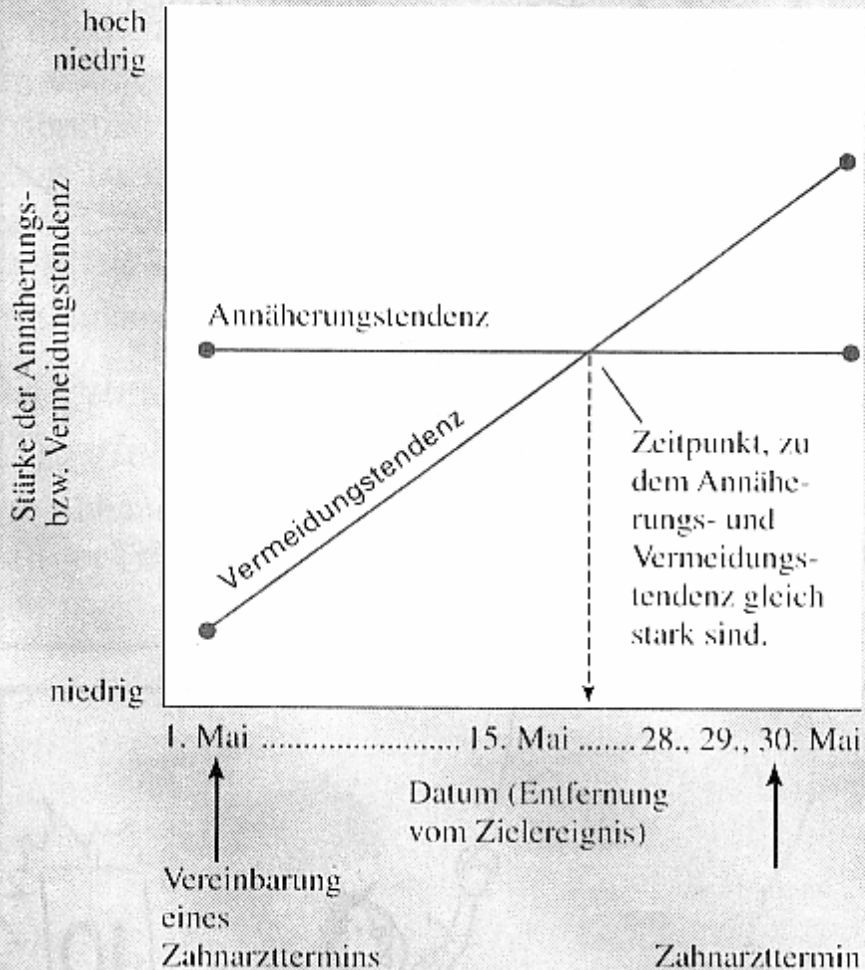
- Oft üben in einer Handlungssituation mehr als nur eine Motivationsquelle ihren Einfluss aus. Wenn zwei oder mehr Motivationsquellen verschiedenartige Handlungen nahe legen, befindet sich die Person in einem Zustand des **motivationalen Konflikts**:
 - **Annäherungs-Annäherungs-Konflikt**: Es gibt zwei positive Anreize, zwischen denen man sich entscheiden muss (z.B. ob man abends ins Kino geht oder sich im Fernsehen eine seiner Lieblingssendungen ansieht).
 - **Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt**: Man muss zwischen zwei negativen Alternativen eine Wahl treffen (z.B. muss man sich entscheiden, welchen von zwei langweiligen Lehrbuchtexten man heute Abend durcharbeiten will).
 - **Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt**: Oft hat ein Ziel oder ein Anreiz sowohl positive als auch negative Seiten, was dazu führt, dass gleichzeitig Tendenzen der Annäherung und Vermeidung geweckt werden (z.B. Speisen, die man als besonders schmackhaft schätzt, Gewichtszunahme und Karies verursachen).



Beispiel für Annäherungs-Vermeidungskonflikt

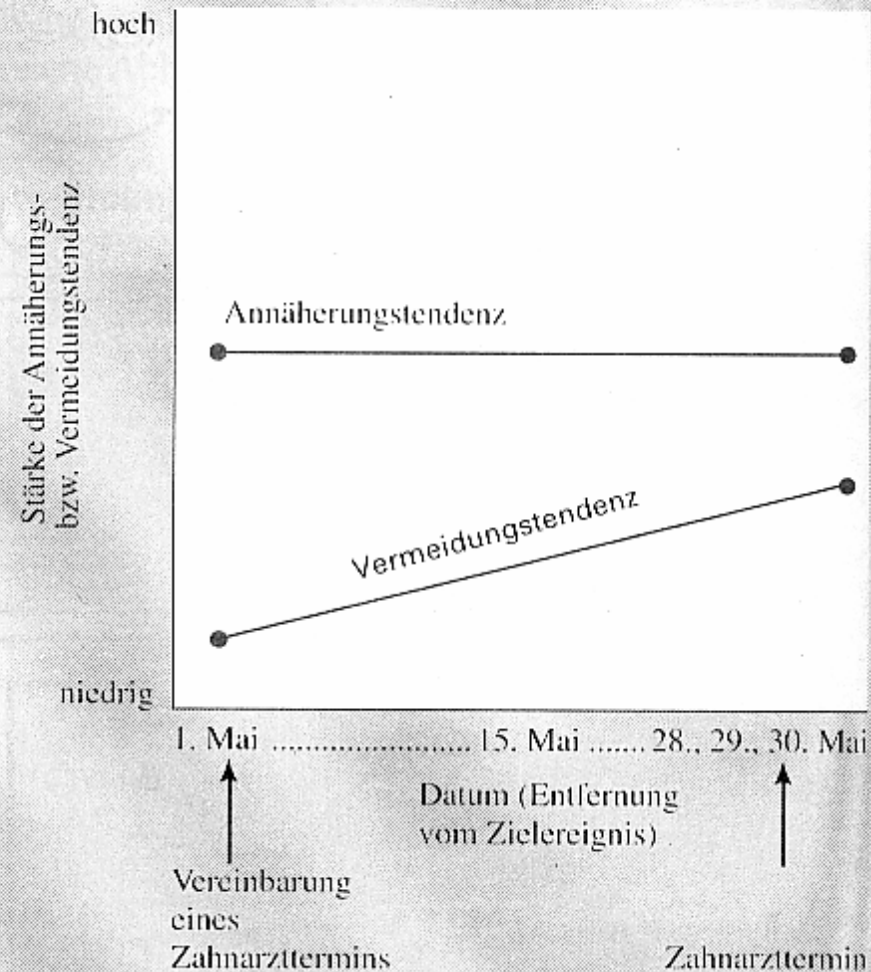
(A)

Patient: Kurt Karies



(B)

Patient: Heinrich Hygiene



Drei Sichtweisen der Motivation

- Die Psychologie hat versucht, motivationale Prozesse von drei unterschiedlichen Standpunkten aus zu verstehen:
 1. aus biologischer Sicht
 2. aus persönlichkeitspsychologischer Sicht
 3. aus kognitionspsychologischer Sicht



Biologische Grundlagen der Motivation

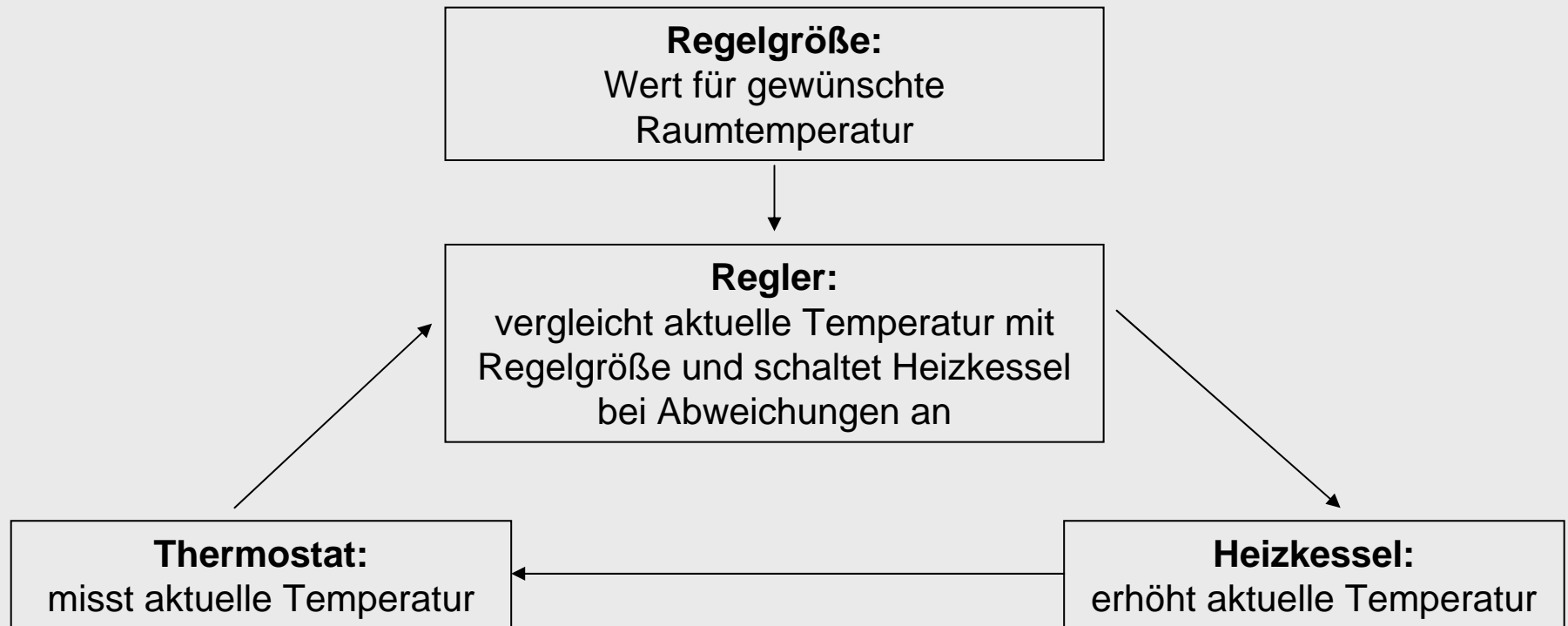
- Komplexe physiologische Systeme geben die Bedingungen vor, unter denen ein Bedürfnis nach Nahrung oder Wasser besteht.
 - Sie wecken damit die Bereitschaft, zu essen und zu trinken, und sobald genügend Nahrung oder Wasser aufgenommen wurde, nimmt diese Bereitschaft wieder ab.
- **Homöostase:**

Die dem Hunger oder Durst zugrunde liegenden physiologischen Systeme arbeiten nach dem Prinzip der Homöostase.

 - Dabei geht es darum einen bestimmten Gleichgewichtszustand zu erhalten.
 - Dies erfolgt durch „Fühler“, „Regler“, „Regelgrößen“, „Effektoren“ sowie einem „Regelkreis“ in **Analogie** zur Regelung z.B. von Heizungen.



Biologische Grundlagen der Motivation: Beispiel für einen technischen Regelkreis



Biologische Grundlagen der Motivation

- **Hunger und Essen:**

Um unseren Körper mit Energie und notwendigen Nährstoffen (Kalzium, Natrium, Eiweiß, Vitamine etc.) zu versorgen, nehmen wir Nahrung zu uns.

- Es ist Aufgabe des homöostatischen Systems dieses zu regulieren.

- Die Regulation erfolgt in einem sehr komplexen Zusammenspiel von unterschiedlichen Instanzen, das noch nicht vollständig aufgeklärt ist.

- Was man beobachten kann ist, dass dieses Zusammenspiel außerordentlich gut funktioniert.



Biologische Grundlagen der Motivation

- **Zentrale Komponenten** des Systems zur Hunger-und-Essens-Steuerung sind:
 - Festgesetzter Richtwert für das Körpergewicht, der über den Glyzerolspiegel reguliert wird (Zentren des Hypothalamus sind beteiligt).
 - Kurzfristige Schwankungen des Richtwerts werden über den Glukosespiegel reguliert (ebenfalls Hypothalamus beteiligt).
 - Periphere Messfühler wie Geschmackssinn im Mund oder Rezeptoren im Magen
 - Leber



Motivation als Persönlichkeitsmerkmal

- Viele Persönlichkeitstheoretiker haben Motivationskonzepte bei der Beschreibung von Persönlichkeit in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen gestellt, da es ein wesentliches Prinzip zur Erklärung von Verhaltensunterschieden ist.
- Einer der ersten war **Henry Murray** (1938).
 - Für ihn war das Bedürfniskonzept von zentraler Bedeutung für die Persönlichkeit, so dass er die Messung von Bedürfnissen zu objektivieren und eine Liste verschiedenartige Bedürfnisse des Menschen zusammenzustellen versuchte.



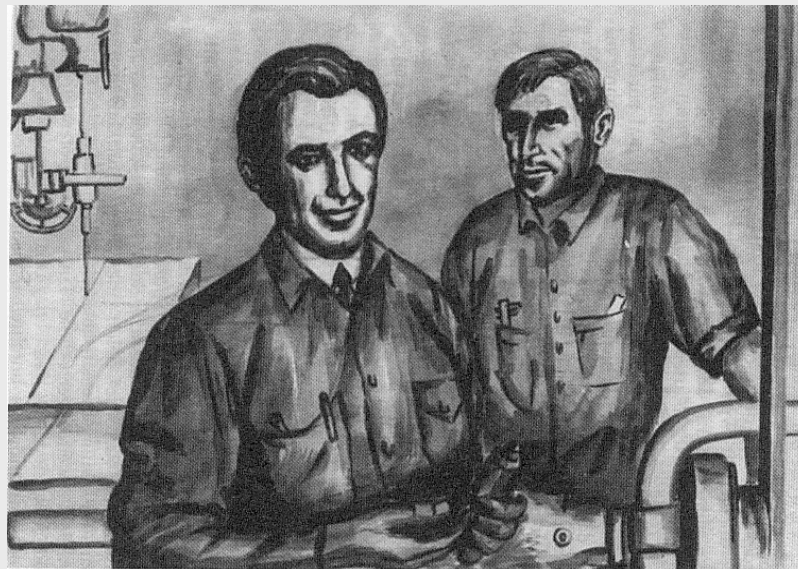
Motivation als Persönlichkeitsmerkmal

- Murray geht von einer **Bedürfnishierarchie** bei Menschen aus.
 - Manche Bedürfnisse sind wichtiger als andere, wobei die Bedürfnisse nach Nahrung und Wasser die Wichtigsten sind.
 - Die Bedürfnisse werden in der Reihenfolge ihrer Priorität befriedigt; d.h. wenn zwei unvereinbare Bedürfnisse auftreten, wird das Stärkere zuerst erfüllt.
- Murray ging auch davon aus, dass Motivation zum Teil auch eine Funktion von **Umweltfaktoren** ist (z.B. Anregebungsbedingungen für das Leistungsbedürfnis).
 - Motivation ist demnach ein Ergebnis der kombinierten Wirkung von persönlichen Bedürfnissen und „presses“ (Charakteristika der Umwelt).



Messung von Bedürfnissen durch Thematischen Apperzeptionstest (TAT)

- Beim TAT wird davon ausgegangen, dass Menschen bei nicht eindeutigen Reizmaterial ihre eigenen Bedürfnisse in die „Deutung“ dieses Materials hinein **projizieren**.
- Die Aufgabe beim TAT besteht darin, zu einem Bild, das der Person gezeigt wird, eine Geschichte zu erzählen.
Dabei werden sie folgendes gefragt: Was passiert dort? Wer sind die Personen, was denken und fühlen sie? Was wird in der Zukunft passieren?



Psychogene Bedürfnisse nach Murray

- Leistung
 - Geselligkeit
 - Autonomie
 - Aggressivität
 - Selbstdarstellung
 - Demütigung vermeiden
 - Schadensvermeidung
 - Pflege
 - Ordnung
 - Spiel
 - Dinge verstehen
 - Dominanz
 - Sex
 - etc.
- Murray nimmt an, dass der Mensch sich während seiner psychologischen Entwicklung bestimmte Bedürfnisse aneignet (sie erlernt).
 - Menschen eignen sich allerdings die verschiedenen Bedürfnisse in unterschiedlicher Ausprägung an.
 - Sie haben somit unterschiedliche Bedürfnishierarchien.
 - Diese Variation der Ausprägung der verschiedenen Bedürfnisse ist es, was im Großen und Ganzen die Unterschiede in der Persönlichkeit von Erwachsenen erklärt.



Bedürfnishierarchie nach Maslow (1954)

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung

Soziale Bedürfnisse (z.B. Freundschaft, Kontakt)

Sicherheitsbedürfnisse (Freiheit von Existenznot)

Physiologische Bedürfnisse (z.B. Essen, Schlafen, Wohnen)

Zentrale Annahme des Ansatzes:

- Je weiter unten ein Bedürfnis in der Hierarchie angesiedelt ist, desto dominanter ist es. Dies gilt allerdings nur, solange es nicht befriedigt ist; wenn es befriedigt ist, können Motive auf der nächst höheren Stufe zum Zuge kommen.

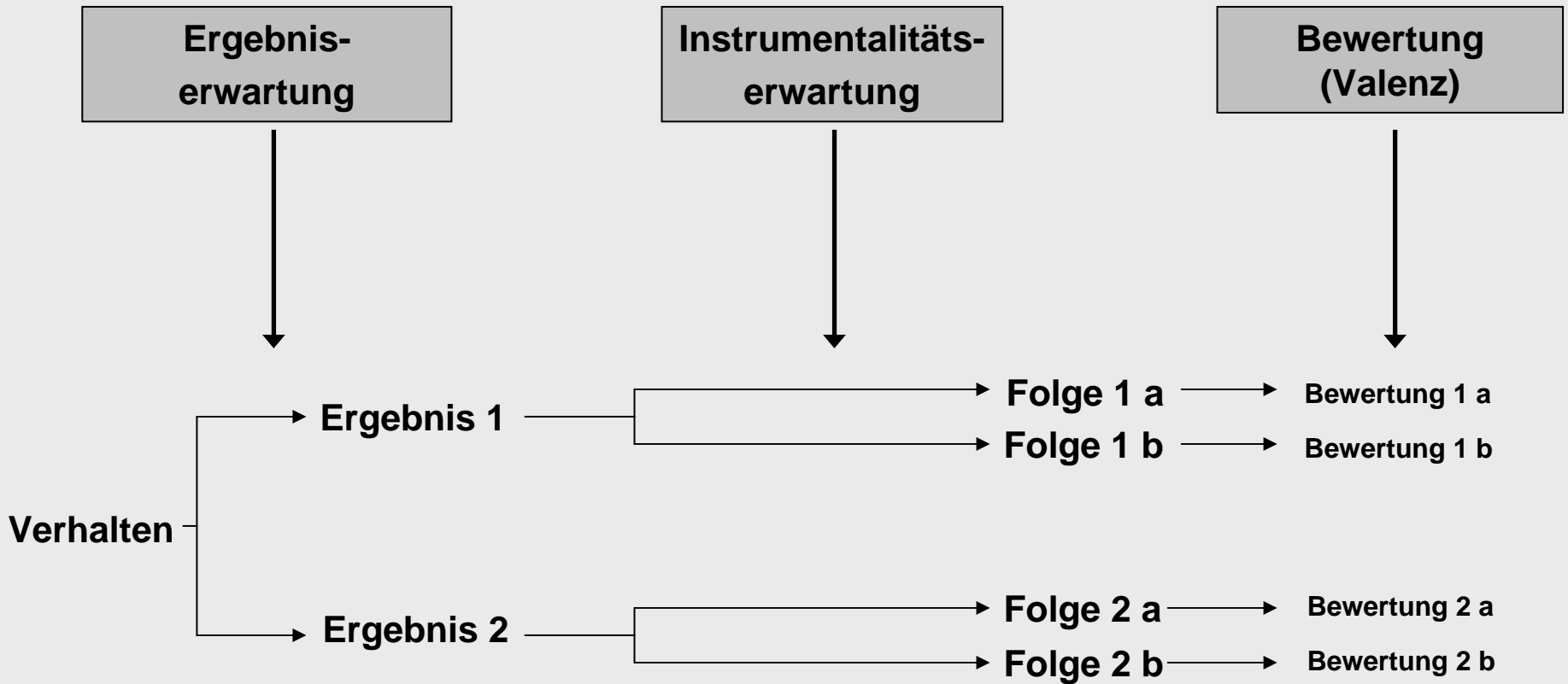


Kognitive Theorien der Motivation

- Mit Hilfe von kognitiven Theorien der Motivation wird versucht, die **Dynamik der Motivation** zu erklären.
- Neben der Frage, wie sich Menschen in einer konkreten Situation für eine bestimmte Handlungsalternative entscheiden, wird versucht zu erklären, mit welcher Intensität und Ausdauer diese Handlungsalternative verfolgt wird und wie die dabei erzielten Ergebnisse bewertet werden.
- **Heckhausen** hat (1989) hat diesen Prozess in **vier Phasen** unterteilt:

Motivation	Wille		Motivation
prädezisional	präaktional	aktional	postaktional
Wählen	Zielsetzung	Handeln	Bewerten

Wert-Erwartungs-Ansatz der Motivation: VIE-Modell nach Vroom (1964)

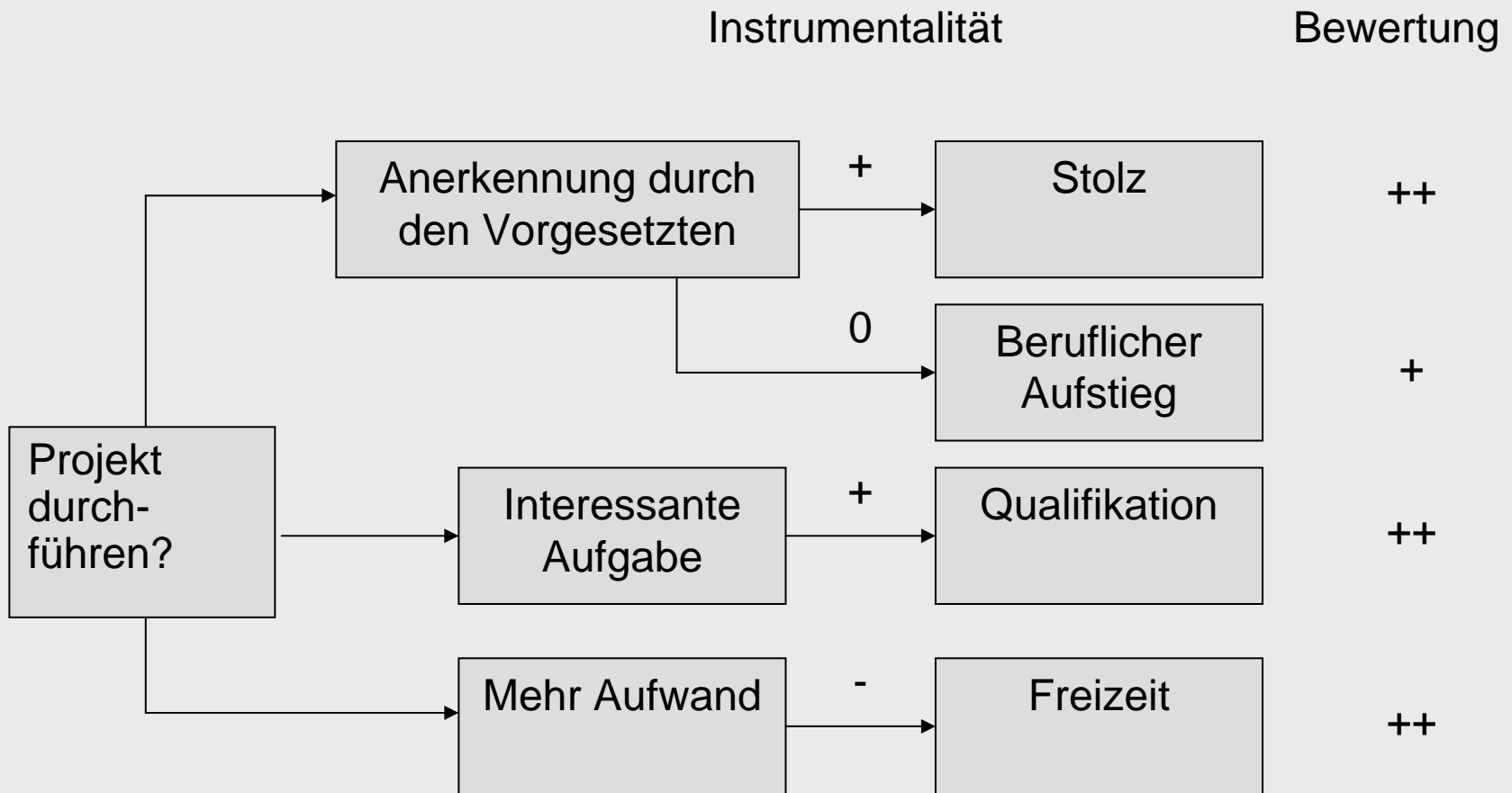


Motivation als Produkt von Erwartungen und Werten:

$$\text{Motivation} = \sum (\text{Bewertung} \times \text{Instrumentalitäts-erw.} \times \text{Ergebniserw.} [V \times I \times E])$$



Beispiel für das VIE-Modell

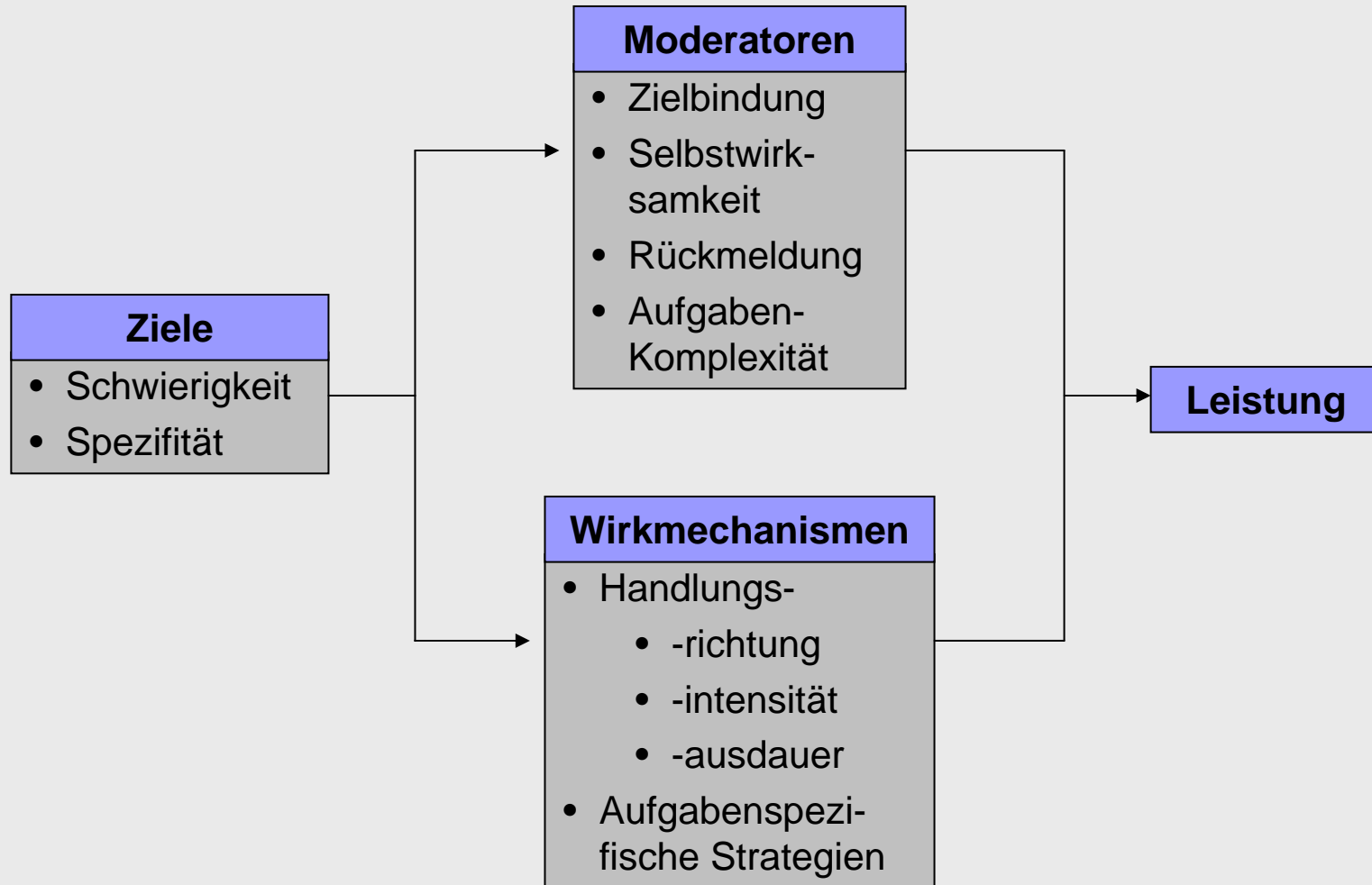


Folgerungen für die Motivierung im Arbeitskontext

- In Mitarbeitergesprächen können Valenzen, Instrumentalitäten und Ergebnis-erwartungen erfragt werden. Sie bilden das wichtigste diagnostische Mittel zur Motivierung.
 - Erste zentrale Frage, die zu klären ist:
Hat ein Mitarbeiter die „Erwartung“, gewünschte Arbeitsergebnisse selbst herzustellen?
 - Zweite Frage:
Welche Valenzen verbindet ein Mitarbeiter mit möglichen Folgen von Handlungsergebnissen?
 - Dritte Frage:
Welche Instrumentalitäten werden von einem Mitarbeiter zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen wahrgenommen?



Theorie der Zielsetzung (Locke & Latham, 1990)



Folgerungen für die Motivierung im Arbeitskontext

- Fast alle Aussagen der Zielsetzungstheorie lassen sich in Handlungsanweisungen für Führungskräfte zur Motivierung von Mitarbeitern überführen, die z.B. in Zielvereinbarungsgesprächen zu beachten sind:
 - Ziele sollten möglichst spezifisch und konkret formuliert sein.
 - Ziele sollten schwierig im Sinne von herausfordernd formuliert sein.
 - Führungskräfte sollten versuchen Zielbindung herzustellen; z.B. in dem sie Ziele partizipativ vereinbaren.
 - Führungskräfte sollten das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken und darstellen, dass es für das Unternehmen wichtig ist, diese Ziele zu erreichen.
 - Nach dem Zielvereinbarungsgespräch ist es insbesondere wichtig, Rückmeldungen über die erreichten Zielfortschritte zu geben.



Fazit zu kognitiven Theorien der Motivation

- Prozesstheorien bewegen sich näher am tatsächlichen Verhalten und berücksichtigen Verbindungen zwischen Motiven, Bewertungen und Handlungen bzw. Entscheidungen.
- Sie betonen, dass jede Person eine eigene Zusammenstellung von erwünschten und unerwünschten Sachverhalten haben kann; damit öffnen sie die Perspektive auf konfligierende Motive.
- Prozesstheorien setzen der verführerischen Tendenz, Menschen Motive zu unterstellen, die Forderung entgegen, diese nicht vorauszusetzen, sondern zu untersuchen.
- Sie zeigen Prozesse auf, die die Verbindung von hoch bewerteten Sachverhalten und konkreten Handlungen unterstützen (z.B. Zielsetzung, Feedback, Aufzeigen von Handlungskonsequenzen).
- Prozesstheorien beantworten leider nicht die Frage, was von Personen hoch bewertet wird – die Frage nach den Inhalten von Motiven lässt sich somit nicht umgehen.

