

Motivation

Historie

Die bedeutendsten Meilensteine der Historie von Motivationstheorien kann man wie folgt zusammenfassen:

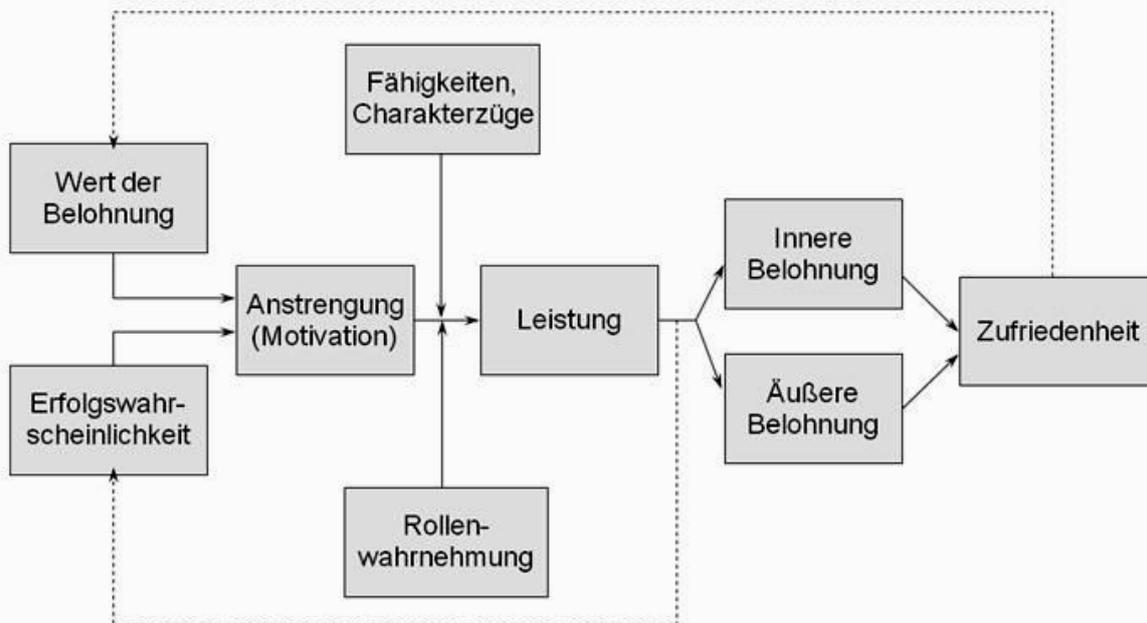
- Im antiken Griechenland hat man versucht, das menschliche Verhalten und seine Beweggründe mit dem Prinzip des [Hedonismus](#) zu erklären. Demnach liegt es in der Natur des Menschen, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden. Der griechische Philosoph [Aristippos](#), Schüler des [Sokrates](#), sah in diesen subjektiven Empfindungen den wichtigsten Erkenntnisgrund für menschliches Verhalten.
- Eine Weiterentwicklung dieser Überlegungen waren die Ansätze des [Utilitarismus](#) von [Jeremy Bentham](#) und [John Stuart Mill](#). Mit dem Aufkommen der (wissenschaftlichen) Psychologie im 19. Jahrhundert versuchte man, die Gründe und Ursachen des Verhaltens mit mehr oder weniger bewussten [Instinkten](#) und [Trieben](#) zu erklären.
- Am bekanntesten ist die Theorie von [Sigmund Freud](#). Er stellte die [Libido](#) als Lebenstrieb (psychische Energie) in den Vordergrund seines Konzeptes. Dieser Trieb (aus dem [Es](#)) lenkt je nach internen und externen Rahmenbedingungen ([Ich](#) und [Überich](#)) die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen.
- [William James](#) und [William McDougall](#), Zeitgenossen Freuds, fanden zahlreiche weitere Instinkte oder Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Bewegungsdrang, Neugier, Harmoniestreben, Eifersucht, Sparen, Wissbegierde, Familie, Ordnung, Spiel, Sex, Kontakt, Aggression, Leistung oder Sympathie.
- Weil die Konzepte von [Freud](#) und [James](#) das menschliche Verhalten aufgrund mangelnder [Validität](#) nicht hinreichend erklären konnten, entstanden in den 1920er Jahren zahlreiche Ansätze der erlernten Motive, die das Verhalten durch Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen steuern. Eine bedeutende Weiterentwicklung erfolgte in den 1950er Jahren durch [Burrhus Frederic Skinner](#). Demnach erlernen Menschen durch Prozesse der positiven und negativen [Verstärkung](#) im sozialen Umfeld sowohl bestimmte Motive als auch Verhaltensweisen, die zur Befriedigung dieser Motive beitragen. Diese verfestigen sich als [Schemata](#) oder [Gewohnheiten](#) und machen das Verhalten erklärbar und auch – was noch wichtiger ist – [voraussagbar](#). Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die aus den verhaltenswissenschaftlichen Konzepten entwickelte [Kognitive Verhaltenstherapie](#) die größten Erfolge bei der Behandlung psychischer Störungen empirisch nachweisen kann.

Nach dem Aufkommen der so genannten [Humanistischen Psychologie](#) Anfang der 1950er Jahre als der „dritten Kraft“ neben der [Tiefenpsychologie](#) (Freud) und dem [Behaviorismus](#) (Skinner) entstanden zwei Theorien, die heute aufgrund unzureichender (empirischer) [Validität](#) als (wissenschaftlich) gescheitert gelten (gleichwohl sind sie allgemein bis heute recht bekannt):

- die Theorie der Motivation von [Abraham Maslow](#) und
- die [Zwei-Faktoren-Theorie](#) von [Frederick Herzberg](#) aus den 1960er Jahren; sie ist ebenfalls den so genannten Inhaltstheorien der Motivation zuzuordnen (gleiches [wissenschafts-theoretisches](#) Prinzip wie bei Freud, James und McDougall).

Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler

Motivation durch Wert der Belohnungen, Fähigkeiten und Erfolgsaussichten



In den 1960er und 1970er Jahren entstanden so genannte [Prozesstheorien](#) der Motivation. Zu den bekanntesten gehört das Modell von Porter und Lawler (siehe Abbildung). Demnach ist die persönliche Anstrengung (Motivation) vom Wert der erwarteten Belohnung und von der Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlung abhängig. Je nach Fähigkeit und Rollenwahrnehmung führt die Anstrengung zu bestimmten Leistungen (Ergebnissen). Wenn äußere und innere Belohnungen hinzukommen, steigt die Zufriedenheit, die wiederum zu neuen Leistungen antreibt. Zum besseren Verständnis sei betont, dass dem Modell von Porter und Lawler das Prinzip des Erwartungswertes zugrunde liegt: Handlungen entstehen durch Wünsche nach bestimmten Sachverhalten (Wertüberzeugungen) und Überzeugungen über Handlungen, die geeignet erscheinen, diese Wünsche herbeizuführen (Mittel-Überzeugungen). Folglich wählen Menschen unter mehreren Handlungsalternativen diejenigen aus, die den höchsten Erwartungswert haben.

Seit der ersten Publikation dieser Theorie kam es zu einer fast unüberschaubaren Fülle von Untersuchungen zu diesem Thema. Eine abschließende Einschätzung dieser Diskussion erscheint zurzeit kaum möglich. Dennoch lassen sich zwei Forschungsschwerpunkte identifizieren:

Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

John Barbuto und Richard Scholl untersuchten die bedeutendsten Motivationstheorien seit [Abraham Maslow](#) (1954) und entwickelten daraus das Konzept der ‚Fünf Quellen der Motivation‘. Dabei spielt der Ansatz der „Drei Großen“ Motive („Big Three“) von [David McClelland](#) eine zentrale Rolle. Bei diesen Motiven handelt es sich um das Macht-, Zugehörigkeits- und Leistungsmotiv. Die genauere Beschreibung dieser Motive kann man aus der untenstehenden Grafik ersehen.

Grundmotive nach McClelland*

(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	↔	Ängste, Befürchtungen
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ Beitrag beachten und integrieren		... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: Wertlosigkeit
Macht (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ in Entscheidungen einbinden		... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: Ohnmacht
Leistung (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ Leistungen anerkennen		... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: Versagen

Intrinsisch

- **Intrinsische Prozessmotivation** (intrinsic process): Das besondere Merkmal dieser Motivation besteht darin, dass jemand eine Aufgabe um ihrer selbst Willen bewältigt. Beispiel: Ein Musiker spielt mit Begeisterung Gitarre, ein Controller wertet intensiv Statistiken aus, ein Autor schreibt kreative Artikel für Wikipedia, oder ein Verkäufer führt engagierte Gespräche mit Kunden, einfach weil es ihnen Spaß macht. Sie denken gar nicht lange darüber nach, warum sie das machen und welche Vorteile oder Belohnungen sie dafür bekommen

Extrinsisch

- **Instrumentelle Motivation** (instrumental motivation): Das Verhalten dieser Menschen ist im Wesentlichen geleitet von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von außen (extrinsisch). Beispielsweise möchte der Musiker Geld verdienen, der Verkäufer sieht seine derzeitige Tätigkeit (bzw. die Umsatzsteigerung) als Zwischenschritt auf der Karriereleiter in die Geschäftsführung und der Autor hofft darauf, einen Bestseller zu schreiben oder berühmt zu werden. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv.

Schönenwerd, Januar 2011