

Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

Stand der Forschung: Von der Motivation zur Volition

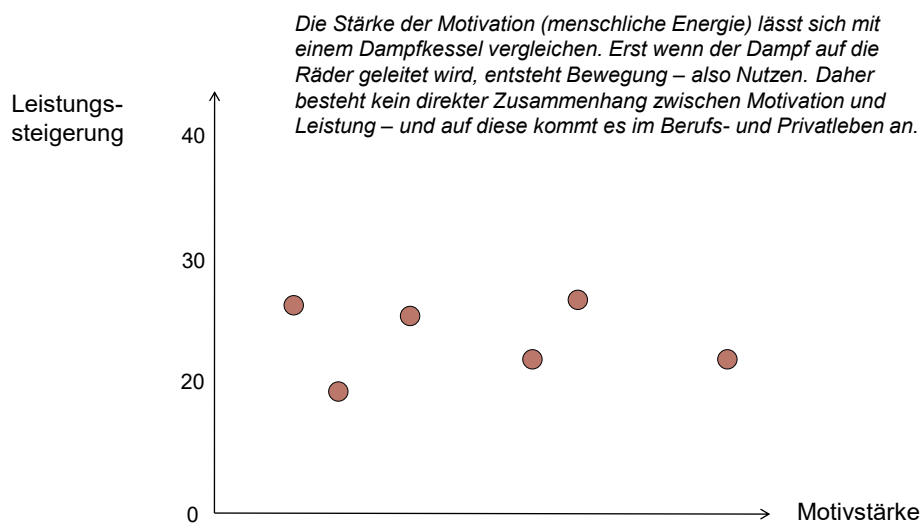


Alle sind stark motiviert – aber wer gewinnt das Rennen?

■ INSTITUT FÜR
■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

Motivation und Leistung (empirische Befunde)*



* Die Abbildung zeigt die Erkenntnisse von Albert Bandura:

Nr. 2

Motivation und Volition

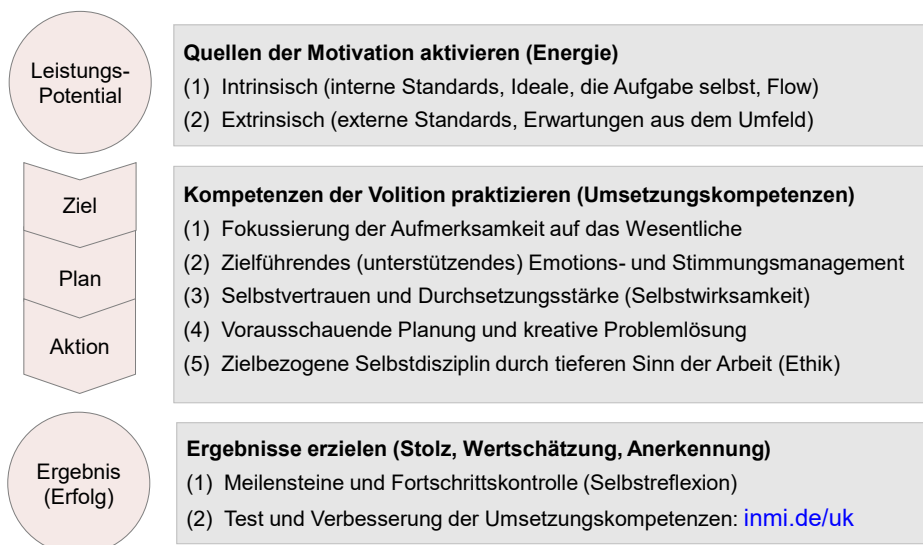
Volition – auch Umsetzungskompetenz – beschreibt, wie aus Motivation (Energie) konkrete Leistungen (Erfolge) werden, auf die es letztlich im Leben ankommt. Im Alltag zeigt sich das daran, dass manche Menschen sich sehr anstrengen, fleißig und engagiert sind und dennoch keine überzeugenden Ergebnisse erzielen. Andere wiederum wirken, als flöge ihnen vieles zu – mit scheinbar geringer Anstrengung.



Erfahren Sie mehr unter www.willenskraft.net

Nr. 3

Der Zusammenhang von Motivation und Volition



Nr. 4

Kompetenzen der Volition

- Gedanken **fokussieren** (steuern) → 80 % Vergangenheit/Zukunft
 - ▶ Verzetteln/Ziele → Flow/freudige Erwartung, 3 Hasen, Wetterfahne
 - ▶ Ablenkung/Verführung/Medien → Werte (Schüler, Manager)
- **Gefühle** steuern (→ Antizipation, Beziehungen, Cialdini)
 - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
 - ▶ Falsche Annahmen → Gefühle und Ziele
- **Selbstvertrauen** aufbauen → Erfolgserlebnisse
 - ▶ Ängste (Versagen, Ohnmacht, Wertlosigkeit) → Feedback
 - ▶ Erwartungen (nach Anerkennung = nehmen) → Leistungen/Beitrag (geben)
- **Vorausschauend** planen → Niagara-Prinzip (Zimmer aufräumen, Beziehung)
- **Disziplin** (vs. Zwang)
 - ▶ Tieferer Sinn (Arzt, Handwerker, Lehrer, Unternehmer → Spaßfaktor)
 - ▶ Erfolg: Geld und Anerkennung als „zwangsläufige“ Folge

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen?

(Befragung von rund 5.000 Fach- und Führungskräften)

(Typische Merkmale der Erfolgreichen - Top 5)

1. *Es fällt mir leicht, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern*
2. *Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen*
3. *Ich erarbeite mir Anerkennung durch gute Leistungen für unser Team*
4. *Ich erhole mich relativ schnell nach großen Niederlagen (Lernfähigkeit)*
5. *Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele*

(Typische Merkmale der Erfolglosen - Bottom 5)

1. *Es bereitet mir Probleme, Prioritäten richtig zu setzen*
2. *Ich habe zu wenig Zeit für die Pflege persönlichen Beziehungen*
3. *Ich werde oft von unvorhergesehenen Dingen überrascht*
4. *Die Erwartungen Anderer sind mir nicht so wichtig*
5. *Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen*

Wie Sie Energie im Alltag verbrauchen und gewinnen

Beispiele für Quellen mentaler Energie (Batterie **aufladen**)



Beispiele für Verbraucher mentaler Energie (Batterie **entladen**)

- Aufmerksamkeit auf klare Ziele lenken
- Seine Werte leben
- Sich aufs Wesentliche konzentrieren
- Sich in gute Stimmung versetzen
- Emotionale Probleme rasch überwinden
- Ängste, Neid, Wut und Frust abbauen
- „Wertvolles“ Mitglied eines Teams sein
- Für Mitmenschen Wichtiges tun
- Stärken und Talente einsetzen
- Auf Unvorhergesehenes vorbereitet sein
- Langfristige Perspektiven aufbauen
- Fähigkeit zur Problemlösung trainieren
- Sinn der eigenen Arbeit kennen
- Beitrag zur Gemeinschaft leisten
- Häufig Feedback einholen

- Sich verzetteln, viele Dinge anfangen
- Es allen recht machen wollen
- Nicht wissen, was man will
- Über Belastungen zu lange grübeln
- Überempfindlich und eitel sein
- Sich als „Opfer“ fühlen, Andere anklagen
- Sich ständig mit Anderen vergleichen
- Falsche Vorbilder haben (TV, Medien)
- Auf Lob und Anerkennung warten
- Vorwiegend kurzfristig (reaktiv) denken
- In der Vergangenheit leben
- Meist über Oberflächliches Reden
- Keine Eigeninitiative entwickeln
- Freundschaften vernachlässigen
- Sich für Andere nicht interessieren

Nr. 7

Motivation und Frustration

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

Nr. 8

Übung (Brainstorming) zur Motivation im Alltag

Was tun, damit dieses Gefühl entsteht oder gefördert wird?	Was tun, damit dieses Gefühl vermieden oder verhindert wird?
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft)	Ablehnung, Einsamkeit
Macht (Kontrolle, Einfluss, Freiräume, Status, Entscheidungsfreiheit)	Ohnmacht, Bedeutungslosigkeit
Leistung (Erfolgserlebnis, Stolz, Neugier, Kreativität, Abwechslung, Fantasie)	Versager, Unfähigkeit

Nr. 9

Auch langfristige Ziele setzen: die Kraft der Vision

„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten, nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ... (sie) brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt“



Mihály Csíkszentmihályi

„The two most important days in your life are the day you are born and the day you find out why“

(Mark Twain)

Nr. 10

Klären Sie, was Sie wirklich wollen!



„Wir verwenden unsere ganze Energie darauf, das zu bekommen, was wir haben wollen, und die meisten Menschen fragen nie nach der Voraussetzung dafür:

Dass sie nämlich wissen, was sie wirklich wollen“

(Erich Fromm)

Nr. 11

50 mögliche persönliche Werte

50

- Gerechtigkeit/Fairness, **Gleichbehandlung**, Objektivität, Unbefangenheit, Wohlwollen, Toleranz, Ausgleich
- Persönliches Wachstum/Reife, *Ehrgeiz, Energie, Neugier*, **Kreativität**, Leistung, Offenheit (für neue Erfahrungen)
- Vertrauen, *Integrität*, **Aufrichtigkeit**, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Gradlinigkeit
- Respekt/Würde, Wertschätzung, **Höflichkeit**, Anstand, Zuvorkommenheit, Akzeptanz
- **Verantwortung**, *Beharrlichkeit*, Gewissenhaftigkeit, Umsicht, Beherrschung, Sorgfalt, Einsatz
- Gemein Sinn, *Optimismus*, Interesse an Anderen, Hilfsbereitschaft, Loyalität, Fürsorge
- Genuss, Ästhetik, sinnliche Befriedigung, Lebensfreude, Spaß, Humor, Unterhaltung, „das Schöne, Wahre, Gute“ (Sokrates)

Nr. 12

Ziele im Einklang mit Motiven setzen

- Motivation aus der **Aufgabe** (intrinsisch) → Neue Aufgabe, Hobby
„Sich in eine interessante Aufgabe vertiefen zu können, die mir Spaß macht, ist mir wichtiger als ein hohes Einkommen, Status oder Macht“
- Motivation aus der **Person** (intrinsisch) → Eigene (!) Werte klären
„Entscheidend ist für mich, dass ich an der Verwirklichung meiner persönlichen Ziele und Werte (meiner Vision) arbeiten kann“
- Motivation aus dem (meist materiellen) **Anreiz** oder Vorteil (extrinsisch) → usw.
„Im Zweifelsfall entscheide ich mich für eine Aufgabe, bei der ich mein Einkommen oder meine berufliche Stellung verbessern kann“
- Motivation aus Lob und Anerkennung durch das **Umfeld** oder Team (extrinsisch)
„Es ist mir besonders wichtig, dass meine Arbeit durch meine Kollegen, Kunden, Vorgesetzten oder Freunde als sehr wichtig eingeschätzt und anerkannt wird“

Empfehlungen zur weiteren Arbeit

- Test der volitionalen Kompetenzen (Stärken und Schwächen):
Link: inmi.de/uk
- Wissenschaftliche Studie zur Volition:
Pelz, W.: Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 5: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Berlin: Springer Verlag 2017 ([PDF Download Umsetzungskompetenz](#))
- Wie Sie Ihre Willenskraft stärken:
www.willenskraft.net
- Wie Sie Wünsche und Motive in Resultate umsetzen:
www.volition-motivation.de
- Sich selbst und andere wirksam motivieren:
www.managementkompetenzen.de/motivation