

Zusatztexte zu Kapitel 11

Motivation

(Den jeweils zu Ihrer Leseseite passenden/gehörenden Zusatztext (z.B.: zu Seite 36 = **zu36**) können Sie hier leicht mit der üblichen Suchfunktion auffinden. Suchfunktion öffnen und Seitenzahl als zuXX eingeben, (die angegebenen **zu**-Zahlen beziehen sich auf die Textseite im Buch, wo auf diesen Zusatztext verwiesen wird).

Die nachgestellten Zahlen in Klammern (1), (2), (3) bezeichnen den ersten, zweiten, dritten Zusatztext zu der jeweiligen Seite).

Aufrufbare Links im Internet sind leider nicht immer dauerhaft. Das gilt auch für unsere Angaben. Dem vorzubeugen wurden die aufrufbaren Texte zumindest z. T. im Zusatztext, wie angegeben, mit aufgenommen.

zu486

Motivation

- Der Zustand bei Wirksamkeit eines Motivs >**Motiv**, jede Gegebenheit des Organismus, die die Bereitschaft zur Aufnahme oder Fortführung einer Aktivität verändert. Dadurch erhält Verhalten Energie und Richtung. (Hilgards Einführung, Atkinson et al. 2001)
- Der allgemeine Begriff für alle Prozesse der Initiierung, der Steuerung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten; einschließlich jener Mechanismen, welche die Bevorzugung einer Aktivität sowie die Stärke und Beharrlichkeit von Reaktionen steuern. /Gerrig & Zimbardo, 2008) –kein Motiv)
- Zustand des Motiviertseins; **Motive** sind angeborene Dispositionen, die Verhalten auslösen, ihm Intensität und Richtung verleihen. (Myers, 2008)
- Terminus für motivationale Prozesse, welche das Setzen von Zielen (goal setting) betreffen. Dagegen wird (von Lewin 1929, Ach, 1935) als **Volition** diejenige Form der Motivation verstanden, die sich auf das Streben nach Zielen (goal striving) bezieht, das sich um das Erreichen vorhandener Ziele dreht, also die Umsetzung einer bereits gesetzten Zielintension reguliert. **Motive** werden (in motivationspsychologischer Tradition) verstanden als handlungsleitende Wirkgrößen (Heckhausen & Heckhausen 2006)
- Zustand zielgerichteten Verhaltens, der durch die Parameter Richtung, Intensität und Dauer beschrieben werden kann. – **Motiv**, Eigenschaft von Personen auf Ziele einer bestimmten Thematik (etwa Anschluss, Macht oder Leistung) emotional anzusprechen. (Puca & Langens in Müsseler, 2008, 2017)

Begriffsklärung Motivation, Motiv, Emotion, Bedürfnis.

Aus Wikipedia, 2013.

Zusammenfassend kann man diese Begriffe wie folgt darstellen:^[10] Die Aktivierung (zentralnervöser Systeme) ist Voraussetzung jeglicher Handlungen. Kommen zu dieser inneren Erregung angenehme oder unangenehme Empfindungen hinzu, handelt es sich um eine Emotion („Ich fühle mich wohl oder unwohl“). Wird eine Emotion mit einer Zielorientierung verknüpft, handelt es sich um ein Motiv. Während es sich bei einem Motiv um eine überdauernde, latente Disposition (Handlungsbereitschaft) handelt, bezeichnet der Begriff Motivation den Prozess der Aktualisierung eines Motivs. Diese Aktualisierung oder Umsetzung von Motiven nennt man in der neueren Motivationsforschung auch [Volition](#).

zu502 und zu521

Weitere Erkenntnisse zur Motivationssteuerung, Motivationsbefriedigung und zum Lustprinzip - T

Motivation und Motivationsbefriedigung Zum »Lustprinzip«

Die Wirksamkeit eines »Lustprinzips« das in gleicher Weise für das menschliche Handeln und Erleben wie auch für den Bereich seiner Phantasie gilt, wurde vor allem von Sigmund Freud in seiner psychoanalytischen Theorie herausgestellt. Hiernach »nehmen wir unbedenklich an, dass der Ablauf der seelischen Vorgänge automatisch durch das Lustprinzip reguliert wird, das heißt, wir glauben, daß er jedes Mal durch eine unlustvolle Spannung angeregt wird und dann eine solche Richtung einschlägt, dass sein Endergebnis mit einer Herabsetzung dieser Spannung, also mit einer Vermeidung von Unlust oder Erzeugung von Lust zusammenfällt«.

Solche Beobachtungen und Formulierungen haben immer wieder zur Annahme eines »inneren Triebes« oder einer lenkenden »Motivation« geführt.

Vor nicht allzu langer Zeit noch mussten PENFIELD u. JASPER (1954) ausgehend von zahlreichen Versuchen bei Gehirnopoperationen feststellen, dass Ärger, Freude, Vergnügen und sexuelle Erregung bislang nicht durch irgendwelche lokalen elektrischen Hirnreizungen ausgelöst werden können, und dass ihnen keine spezifischen Mechanismen oder Hirnzentren zugeordnet werden können. Dies Bild hat sich jedoch durch die Untersuchungsergebnisse der nachfolgenden Jahre unter Verwendung verfeinerter Methoden entschieden gewandelt. Einen Eindruck hiervon mag der folgende Bericht aus einer Untersuchung von DELGADO und seiner Mitarbeiter (HIGGINS et ai., 1956) geben.

Bericht:< Der erfreute Patient >

Bei einem elfjährigen Patienten mit einer schweren psychomotorischen Epilepsie wurde sechs Tage nach dem Einpflanzen von miniaturisierten Tiefenelektroden in beide Schläfenlappen sein viertes Gespräch mit Tonband aufgenommen. Gleichzeitig wurde die elektrische Tätigkeit des Gehirns registriert. Die Dauer der verschiedenen Reizungen betrug 5 sec. in einer vorher bestimmten Reihenfolge; die Pausen betragen 4 Min. Der Befragter blieb durchweg freundlich interessiert, ohne aber ein Gespräch zu beginnen. Nach sechs anderen Reizungen wurde ein mit LP bezeichneter Punkt auf der Oberfläche des linken Schläfenlappens zum ersten Mal stimuliert. Die Reaktion bestand in einem offenen, urplötzlichen Ausruf des Vergnügens. Der Patient war während der letzten 5 Min. schweigsam gewesen, aber sofort nach dieser Reizung rief er: »Hei, ihr könnt mich ruhig länger hier behalten, wenn ihr mir diese gebt, ich mag sie.« Er fuhr fort zu betonen, dass er sich bei dem laufenden Gehirntest sehr wohl fühlte. Ähnliche Behauptungen mit einer nachdrücklichen Betonung des »Sich-wohl-Fühlens« folgten nach acht von 16 Reizungen dieser Stelle während der 90 Minuten langen Unterredung. Eine statistische Analyse des Unterschiedes zwischen den Häufigkeiten von angenehmen Empfindungen vor und nach dem Beginn der Reizungen bewies, dass die Ergebnisse hoch signifikant waren ($p < 0.001$).

(Nach Delgado, 1971, S. 129, aus Becker-Carus, 1981)

zu521

Viele Lebewesen sind neophob. Eibl-Eibesfeldt berichtet, wie ein von ihm aufgezogener Dachs mit großer Ausdauer Schubkästen, Papierkörbe und Töpfe in seinem Arbeitszimmer explorierte, auf ungewöhnliche Ereignisse jedoch mit Furcht reagierte - so, als der Autor mit einem quietschenden Schubkarren Kohle durch die Beobachtungsstation transportierte. »Der Dachs floh sofort, geschreckt durch das quietschende Geräusch des Karrens, in wilder Flucht davon. Er verkroch sich in seinem Bau, kam aber gleich wieder hervor, sicherte zu mir, verschwand beim nächsten verdächtigen Geräusch wieder, kam dann wieder hervor usf. Er wagte sich schließlich immer näher an den Schubkarren, floh auch nicht mehr bis in seinen Bau, und als ich einige Male mit dem Karren durch das Gelände gefahren war, sank auch die Fluchtdistanz auf wenige Schritte. Endlich untersuchte er sogar den ruhenden Karren, und als er seine Duftmarke daraufgesetzt hatte, war er mit ihm vertraut« (Eibl-Eibesfeldt, 1950, S. 352).

Aus: Schneider, K. & Schmalt, H.-D. (1981/2000³/2002). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer. S.162.

zu526

Definitionen von Macht

Aus: Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). Motivation und Handeln. Heidelberg, Springer. S.213.

Definitionen von Macht:

- Der Soziologe Max Weber: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance besteht« (1921; zit. nach 1964, S. 38).
- Der Soziologe Niclas Luhmann: »Macht ist das Bewirken von Wirkungen gegen möglichen Widerstand, sozusagen Kausalität unter ungünstigen Umständen« (1975, S. 1).
- Der Philosoph Bertrand Russell: »Macht kann definiert werden als die Herstellung intendierter Effekte« (1938, S. 35); (Übersetzung des Autors).
- Der Politikwissenschaftler R.A. Dahl: »Meine intuitive Vorstellung von Macht ist etwa folgende: A besitzt macht über B in dem Ausmaß, in dem er B veranlassen kann etwas zu tun, das er sonst nicht getan hätte« (1957, S. 202); (Übersetzung des Autors).
- Der Psychologe Kurt Lewin: »Wir können die Macht, die b über a besitzt definieren ... als den Quotienten aus der größtmöglichen Kraft, mit der b auf a einwirken kann . . . , und der größtmöglichen Widerstandskraft von a« (1951, S. 336); (Übersetzung des Autors).
- Der Sozialpsychologe Dorwin Cartwright: »Die Macht von O über P betrifft, so wie wir es sehen, O's Fähigkeit (ability), Handlungen auszuführen, die Kräfte in P's Lebensraum anregen« (1959, S. 193).
- Der Organisationspsychologe Adam Galinsky: »Wir definieren Macht als das Vermögen, eigene und fremde Ressourcen zu kontrollieren, und zwar ohne eingreifen zu müssen« (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003, S. 454); (Übersetzung des Autors).
- Die Biologen Anderson und Berdahl: »Wir definieren Macht als das Vermögen, wertvolle Ressourcen zuzuteilen oder zurückzuhalten oder Bestrafungen auszugeben« (2002, S. 1326); (Übersetzung des Autors).

zu526

Machtbasen /-Ressourcen nach [French](#) und [Raven](#) aus Wikipedia, 2013, 2014:

Die [Sozialpsychologen French](#) und [Raven](#) haben in einer heute klassischen Studie (Lit. 1., 2.) 1959 ein Schema von fünf Kategorien entworfen, welche die verschiedenen Machtbasen bzw. [Ressourcen](#) einordnen, auf die sich der oder die Machtinhaber abstützen:

Legitime Macht

Man lässt sich beeinflussen, wenn man der Ansicht ist, der Beeinflussende habe ein Recht dazu, Entscheidungen oder Verhaltensweisen zu beeinflussen. Die legitime Macht bezieht sich z. B. auf die Macht von Vorgesetzten, aufgrund ihrer relativen Position in einer Organisationsstruktur. Legitime Macht ist identisch mit [Autorität](#) und ist abhängig von der Überzeugung von Individuen, vom Recht eines Vorgesetzten, seine Stellung innezuhaben und der [Akzeptanz](#) des [Stelleninhabers](#). Legitimation kann auch durch Wahl, Rechtsprechung oder andere Verfahren geschaffen werden.

Macht durch Belohnung

Belohnungsmacht hängt von der Fähigkeit des Machtausübenden ab, Belohnungen zu vergeben. Neben materiellen oder finanziellen Belohnungen können auch Aufmerksamkeit, Lob und Zuwendung zur Anwendung kommen. Die Macht durch Belohnung bezieht sich z. B. auf die Möglichkeit von Vorgesetzten, den Mitarbeitenden Vorteile, Wohlstand oder Beförderung zu verschaffen oder ihren Lohn oder Verantwortungsbereich zu vergrößern.

Macht durch Zwang

Macht durch Zwang meint die Ausübung von negativen Einflüssen z. B. durch Degradierung oder Entlassung oder Zurückhaltung von Belohnungen. Der Gehorsam der Abhängigen wird durch den Wunsch nach wertgeschätzten Belohnungen oder die Angst vor deren Versagung erreicht.

Macht durch Identifikation

Diese Form der Macht bezieht sich auf die Fähigkeit des Machtausübenden, bei den Bezugspersonen ein Gefühl der Verbundenheit hervorzurufen. Der Machtausübende beeinflusst Einstellungen der Bezugsperson zur Machtperson (zu sich) selbst und damit die Emotionen sowie Ziele und Absichten der Bezugsperson. Sie basiert auf dem [Charisma](#) des Machtinhabers. Die zu beeinflussenden Personen wollen sich mit den persönlichen Eigenschaften und Qualitäten des Machtinhabers identifizieren und gewinnen Befriedigung aus ihrer Akzeptanz als Mitläufer und Nachfolger.

Macht durch Wissen

Hier entsteht Macht durch situationsbezogenes, wertvolles Wissen des Machtausübenden. Diese Macht der Experten beruht auf deren Fähigkeiten oder Erfahrungen. Anders als die anderen Machtbasen ist diese hochspezifisch und auf den speziellen Bereich eingeschränkt, auf welchem der Experte erfahren und qualifiziert ist.

Neben diesen fünf Machtbasen werden auch andere Machtquellen diskutiert:

Macht durch Informationsvorsprung

Nötig sind nur der Zugang zu den Informationen und die Kontrolle über die [Kommunikationskanäle](#). Durch Verbreitung oder Fälschen der Information werden die Informationsempfänger beeinflusst. Eine Informationsasymmetrie ist im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um [Überwachung](#) von besonderer Bedeutung: Laut [Kernaussage des Volkszählungsurteils](#) des Bundesverfassungsgerichts von 1983 ist eine Gesellschafts- und Rechtsordnung „in der Bürger nicht mehr wissen können, wer was wann und bei welcher Gelegenheit über sie weiß“ nicht mit der Verfassung vereinbar.

1. ↑ French and Raven's Bases of Social Power in a Not-for-Profit Health Care Facility: Perceptions and Satisfaction. Dissertation Abstracts. 59, No. 07A: 2605.
2. ↑ French, J. P. R. Jr. und Raven, B.: *The bases of social power*. In: D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group dynamics*. Harper and Row, New York 1960, S. 607–623

zu527

Zusammenstellung der Wirkbezüge von Macht zu einem psychosomatischen Krankheitsmodell.

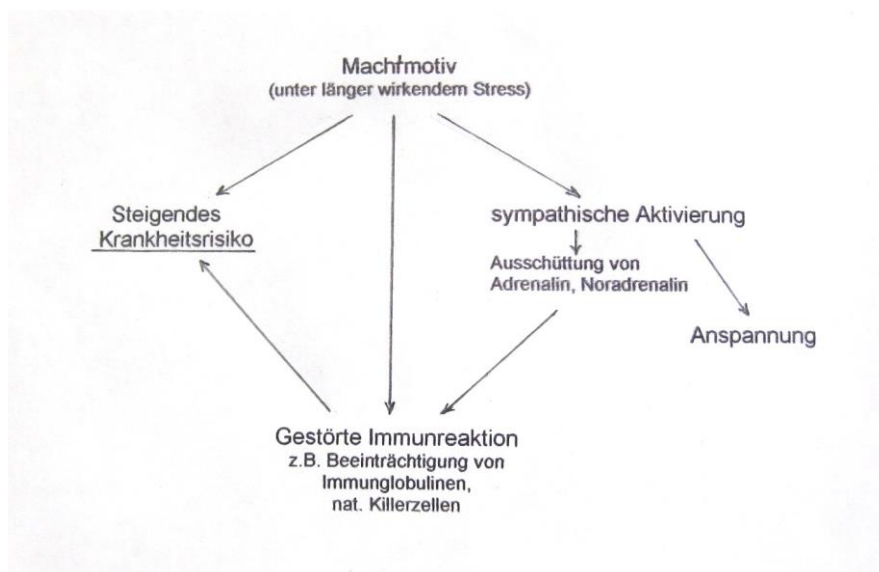


Abb. Z 11.1 Wirkzusammenhänge zwischen gehemmtem Machtmotiv und Krankheitsrisiko

McClelland (1989, 2009) hat die relativ gesicherten Wirkzusammenhänge, wie die Abb. Z 11.1 zeigt, zusammenfassend dargestellt. Danach ist ein Machtmotiv, das längerfristig gehemmt und unter Stress steht, mit einem erhöhten Krankheitsrisiko (wie Atemwegsinfektion, Kreislaufbeschwerden u. A.) verbunden (Pfeil nach links). Diesem gehen in der Regel gestörte Immunfunktionen voraus (Pfeil links aufwärts), die einerseits über eine übermäßige sympathische Aktivierung und Spannung (Pfeil rechts) verbunden mit verstärkter Adrenalin/Noradrenalin-Ausschüttung herbeigeführt wird, und andererseits offenbar direkt von dem gehinderten Machtmotiv abhängt

zu529

Entstehung der Volitionsforschung.

Aus Wikipedia, Mai 2014

Bereits zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts wurde von [Kurt Lewin](#) (1926) und [Narziß Ach](#) (1935) als „Volition“ die Form der Motivation bezeichnet, die sich auf das Streben nach Zielen bezieht (*Willenspsychologie*). Die Schriften Kurt Lewins führten zum vorläufigen Ende der willenspsychologischen Forschung, da Lewin [Motivation](#) (bei Lewin: „Bedürfnis“) und Absicht (bei Lewin: „Quasibedürfnis“) konzeptionell gleichsetzte.

Mit der Entdeckung des [Bereitschaftspotentials](#) durch den Physiologen [Hans Helmut Kornhuber](#) im Jahr 1965 und die Entwicklung eines der ersten Instrumente zur Messung der volitionalen Selbststeuerung bzw. [Selbstregulierung](#) (so genanntes Selbststeuerungs-Inventar) durch [Frederick Kanfer](#) im Jahr 1970 und [Albert Bandura](#) im Jahr 1991 bekam die Unterscheidung zwischen Motivation und Volition eine neue, empirisch und naturwissenschaftlich fundierte Grundlage.^[3] Ein weiterer Ausgangspunkt für die Entwicklung des Themas waren Impulse aus der [kybernetischen Systemtheorie](#).^[4] Wichtige Themen der

so genannten Volitionspsychologie sind u. a. die [Vornahme](#) oder [Implementierungsintention](#), die Handlungsinitiierung und die [Persistenz](#) des Handelns unter schwierigen Bedingungen. Eine weitere Verbreitung des Themas im deutschen Sprachraum erfolgte durch [Heinz Heckhausen](#), [Peter M. Gollwitzer](#), [Julius Kuhl](#) und [Thomas Goschke](#). [Hilarion Petzold](#) hat das Willenthema unter Bezug auf die Volitionsforschung in der [Integrativen Therapie](#) zu einem Behandlungsschwerpunkt gemacht. Auch [Klaus Grawe](#) griff es in seiner "Psychologischen Psychotherapie" auf. Zu nennen wären ferner die grundlegenden Forschungsarbeiten von Paul Karoly sowie Carver und Scheier.^{[5][6][7]}

Im [Rubikonmodell der Handlungsphasen](#) von Heinz Heckhausen werden die Phasen des *Planens* und des *Handelns* als volitionale Phasen bezeichnet. Der kritische Unterschied zwischen Motivation und Volition wird dermaßen vollzogen, dass die Motivation die Zielsetzung beeinflusst (d.h. welches Ziel eine Person wählt), während die Volition die treibende Kraft auf die Zielsetzung hin darstellt (also welche Strategien die Person wählt und welche Anstrengungen sie zu investieren bereit ist). Das Modell der Handlungsphasen gilt aufgrund neuerer Erkenntnisse der Neurologie als überholt.^[8] - Siehe unter anderem: Haggard, P., Human volition: towards a neuroscience of will, in: [Nature Reviews Neuroscience](#) Vol. 9 (2008) und Klinker, R., Pape, H.-C. und Silbernagl, S. (Hrsg.), Physiologie, 5. Auflage, Stuttgart/New York 2005, S. 812 f. sowie Forgas, J. P., et al. (ed.), Psychology of Self-Regulation, New York 2009

zu531 (1 Kritisch hinterfragt)

Text aus Wikipedia Febr. 2016 „**Motivation**“ verändern

Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

Der Begriff *intrinsische Motivation* bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun (weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt). Bei der *extrinsischen Motivation* steht dagegen der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte.^[27]

Die neuere Motivationsforschung (John Barbuto und Richard Scholl, 1998) unterscheidet zwischen zwei intrinsischen und drei extrinsischen Quellen der Motivation. Die Autoren untersuchten die bedeutendsten Motivationstheorien seit [Abraham Maslow](#) (1954) und entwickelten daraus das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“.^[28] 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.^[29] Die genauere Beschreibung dieser Motive kann man aus der nebenstehenden Grafik ersehen.

https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Grundmotive_nach_McClelland.png&filetimestamp=20100807001810& (Original)

Grundmotive nach McClelland*
(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ Beitrag beachten und integrieren	... unbelebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: Wertlosigkeit
Macht (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ in Entscheidungen einbeziehen	... 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

*McClelland D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Frey

Grundmotive und deren Frustration nach McClelland

McClelland ist es an der [Harvard Medical School](#) gelungen nachzuweisen, dass die Anregung dieser Motive mit der Ausschüttung bestimmter [Neurotransmitter](#) verbunden ist:

- Im Falle des Machtmotivs sind es [Epinephrin](#) und [Norepinephrin](#),
- im Falle des Zugehörigkeitsmotivs ist das [Dopamin](#),
- bei Anregung des Leistungsmotivs werden [Vasopressin](#) und [Arginin](#) ausgeschüttet.^[30]

Dies kann man als Beleg für die empirische Existenz dieser Motive werten (im Gegensatz zu philosophisch vermuteten oder statistisch ermittelten Motiven). Zu den weiteren Theorien, die Barbuto und Scholl herangezogen haben, gehören die Ansätze von [Frederick Herzberg](#) (1968), [Albert Bandura](#) (1986) oder von Daniel Katz und Robert Kahn (1978). Ausgehend von diesen Ansätzen entwickeln und validieren die Autoren einen Test (Inventar) zur Messung dieser, wie sie es nennen, „Quellen der Motivation“ mithilfe einer [Unabhängigkeitsanalyse](#). Sie basiert auf einer [Stichprobe](#) von 156 [Probanden](#) und einem Pool von 60 [Items](#), die zuvor durch Expertenurteile [validiert](#) wurden (face validity). Das Ergebnis der Studie ist eine [Typologie](#) von fünf Motivationsquellen – zwei intrinsischen und drei extrinsischen.

Diese lassen sich nach Barbuto und Scholl wie folgt beschreiben:

Intrinsisch

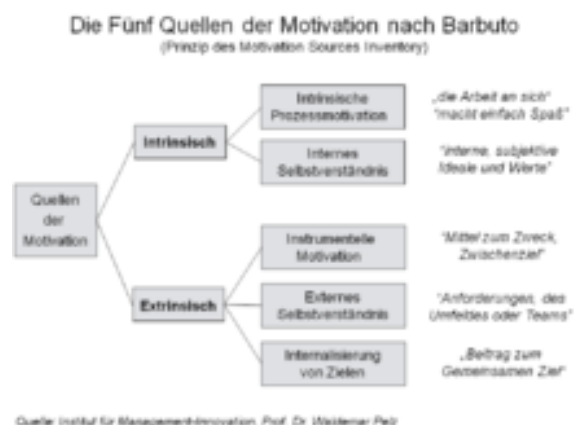
- **Interne Prozessmotivation** (intrinsic process): Das besondere Merkmal dieser Motivation besteht darin, dass jemand eine Aufgabe um ihrer selbst Willen bewältigt. Beispiel: Ein Musiker spielt mit Begeisterung Gitarre, ein Controller wertet intensiv Statistiken aus, ein Autor schreibt kreative Artikel 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.
- **Internes Selbstverständnis** (internal self concept): Das Verhalten und die Werte dieser Personengruppe orientieren sich an internen Standards und Maßstäben. Sie haben, meistens aus nicht mehr nachvollziehbaren oder unbewussten Gründen, eine Idealvorstellung als Leitlinie ihres Handelns verinnerlicht. So geht es dem Controller wie dem Musiker, Chirurgen,

Verkäufer oder Journalisten, die etwas nach ihren Vorstellungen verändern möchten. Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark angeregt.

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.
- **Externes Selbstverständnis** (external self concept): Die Quelle des Selbstverständnisses und die Idealvorstellung kommen in diesem Falle primär aus der Rolle und den Erwartungen des Umfeldes. Beispielsweise übernimmt der Stürmer in einer Mannschaft bestimmte Aufgaben oder Rollen, die er so gut wie möglich bewältigen möchte. Das Gleiche gilt für den Konzertpianisten als Orchestermittglied oder den idealen Manager im Rahmen einer gegebenen Unternehmenskultur. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das Zugehörigkeitsmotiv.
- **Internalisierung von Zielen** (goal internalization): Die Personen dieser Gruppe machen sich die Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen. Der Manager möchte einen Beitrag zur Verwirklichung der Mission des Unternehmens leisten, der Personalleiter möchte einen Beitrag dazu leisten, dass es im Unternehmen gerechter zugeht und der Verkäufer strengt sich an, weil er der Überzeugung ist, dass der Vertrieb die wichtigste Funktion im Unternehmen ist, ohne die das Unternehmen am Markt nicht überleben kann. Hier ist eine Kombination aus Zugehörigkeits- und Leistungsmotiven im Spiel. Die nebenstehende Grafik soll das Gesagte zusammenfassend veranschaulichen.

https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Quellen_der_Motivation.png&filetimestamp=20110629214035&
(Original)



Quellen der Motivation (intrinsisch und extrinsisch)

Die Konsequenzen und praktischen Anwendungsmöglichkeiten sind noch nicht absehbar; sie erscheinen vielversprechend. Beispielsweise konnte John Barbuto in einer zweiten Studie mit 186 Führungskräften und 759 Mitarbeitern nachweisen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Kompetenzen im Konzept der [Transformationalen Führung](#) und den fünf Motivationsquellen existiert.^[31] Die Transformationale Führung beschreibt nach zahlreichen empirischen Studien^[32] (wirtschaftlich) besonders erfolgreiche Führungskräfte. Zu ihren Stärken gehören: (1) Wahrnehmung der Vorbildfunktion, (2) die Fähigkeit zur Vermittlung von Zielen und Perspektiven, (3) Förderung der Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter, (4) eine als fair empfundene Art der Kommunikation und Verantwortungsbereitschaft. Ein besseres Verständnis der Quellen der Motivation mit dem Konzept von Barbuto könnte somit einen wesentlichen Beitrag zur Auswahl, Förderung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften leisten. Hinzu kommt der gezieltere Personaleinsatz zur Vermeidung von Frustration am Arbeitsplatz und zur Förderung der Motivation. Beispiel: Ein Mitarbeiter, der die intrinsische Prozessmotivation als Quelle hat, benötigt völlig andere Aufgaben und muss völlig anders entwickelt und motiviert werden als jemand, für den die Internalisierung von Zielen gilt.

Intrinsische Motivation kann durch extrinsische Belohnungen zerstört werden: Wenn ein Verhalten fast nur durch äußere Anreize (Anweisungen, Belohnung) gesteuert wird, sinkt die innere Beteiligung, da so das Gefühl der [Selbstbestimmung](#) unterminiert wird. Dadurch kann die [Selbstmotivierungsfunktion](#), die für das Erlebnis sorgt, dass die Freude der Tätigkeit selbst entspringt (Flow), außer Kraft gesetzt werden (sog. [Korruptierungs- oder Overjustification-Effekt](#)).^[33] Die Existenz dieses Effekts ist jedoch umstritten.^[34]

Koblack, Peter: *Motivation im BVW*. Teil 1: *Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren*. EUREKA impulse 2/2012, [DNB 1027070981](#).

W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004.

28 J. E. Barbuto, R. W. Scholl: *Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation*. In: *Psychological Reports*. 1998, Vol. 82 (3), S. 1011–1022.

31 J. E. Barbuto: *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents*. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2005, Vol. 11, No. 4.

32 z. B. K. Heinritz, J. Rowold: *Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS*. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 18 (2007); V. Garcia-Morales u. a.: *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation*. In: *British Journal of Management*. Vol. 19 (2008).

zu531 (2)

Für den Begriff **freier Wille** oder **Willensfreiheit** gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Umgangssprachlich versteht man etwas anderes unter dem freien [Willen](#) als im [juristischen](#) oder [psychologischen](#) Sprachgebrauch. In der [Philosophie](#) wird der Begriff nicht einheitlich definiert. - In einem fachübergreifenden Sinne gehört zur Willensfreiheit die subjektiv empfundene menschliche Fähigkeit, bei verschiedenen Wahlmöglichkeiten eine [bewusste](#) Entscheidung treffen zu können. (aus Wikipedia, März 2016)

Text aus: Spering & Schmidt, Allgemeine Psychologie (2008), S. 66

3.3.5 Freier Wille?

Einige Forschungsergebnisse zu kognitiver Kontrolle werfen die philosophische Frage nach der Willens- und Handlungsfreiheit des Individuums auf. Die genaue Bedeutung dieses Begriffs ist unter Philosophen äußerst umstritten; z. B. ob die Freiheit des Handelns das physikalische Gesetz von Ursache und Wirkung verletzen würde oder nur unsere Unfähigkeit widerspiegelt, die Ursachen des Handelns vollständig zu begreifen. Naturwissenschaftlichen Zündstoff hat die Debatte durch die Forschung von Benjamin Libet erhalten (Libet, Gleason, Wright & Pearl, 1983).

Libets meistdiskutierte Experimente beschäftigten sich mit der subjektiven Wahrnehmung des Zeitpunktes „freier“ Willensentscheidungen (Libet, Gleason, Wright & Pearl, 1983). Libet bat seine Versuchspersonen, eine lange Sequenz einfacher Fingerkrümmungen zu erzeugen, wobei ihnen der Zeitpunkt jeder Bewegung frei überlassen blieb. Nach jeder Bewegung sollten sie angeben, wann sie die Entscheidung getroffen hatten, diese Bewegung auszuführen. Dazu beobachteten sie einen Uhrzeiger, der sich schnell im Kreis drehte, und versuchten anhand der Position des Uhrzeigers den genauen Zeitpunkt ihrer Willensentscheidung anzugeben. Gleichzeitig wurde ein EEG über motorischen Arealen des Gehirns abgeleitet, um das sog. Bereitschaftspotential zu messen: Eine Negativierung der Hirnströme, die der motorischen Reaktion vorausgeht. Diese Ableitungen ergaben eine Überraschung: Das Bereitschaftspotential setzte ziemlich lange (ca. 300 ms) vor dem Zeitpunkt ein, den die Versuchspersonen als den Zeitpunkt ihrer Willensentscheidung angaben. Obwohl Libets Ergebnisse in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit intensiv diskutiert wurden (Libet, 1985), gab es viele Jahre lang kaum Versuche, die Ergebnisse zu replizieren oder auszubauen. Erst in den letzten Jahren gab es systematische Versuche, Libets Befunde zu replizieren (Haggard & Eimer, 1999); diese methodologisch sorgfältigeren Studien belegen tatsächlich eine zeitliche Diskrepanz zwischen physiologischen Indikatoren der Bewegungsiniziation und ihrer bewussten Wahrnehmung.

Libets Hauptbefund wird in der öffentlichen Diskussion fast immer in folgender Weise zusammengefasst: „Mein Gehirn entscheidet, bevor ich zu entscheiden glaube.“ Oder: „Mein Eindruck, eine freie Entscheidung treffen zu können, ist eine Illusion, und die eigentlichen Entscheidungsprozesse spielen sich außerhalb meiner Kontrolle ab.“ Einige Autoren behaupten, die Neurowissenschaft hätte damit gezeigt, dass es keinen „freien Willen“ gebe (Roth, 2003), und andere gehen ohnehin davon aus, dass die Verschaltungen unseres Gehirns unser Verhalten so vollständig determinieren, dass von persönlicher Handlungsfreiheit nicht sinnvoll gesprochen werden kann (Singer, 2004).

Tatsächlich steckt der Teufel aber im experimentellen Detail, und Libets Experimente weisen einige methodologische Probleme auf. So ist es unklar, ob das Bereitschaftspotential wirklich den Zeitpunkt einer „Entscheidung“ widerspiegelt oder vielmehr einen einfachen Zeitgeberprozess, der anzeigt, wann der nächste Tastendruck „fällig“ ist - etwa so, wie sich allmählich die Bereitschaft zum nächsten Blinzeln oder Husten aufbaut. Des Weiteren ist die Methode des kreisenden Uhrzeigers wahrscheinlich ungeeignet, weil sie einer großen Zahl von Bewegungstäuschungen unterliegt - unter anderem hängen die Zeitschätzungen von der Geschwindigkeit des Uhrzeigers ab.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Befunden ziehen? Eigentlich nur eine: Die Art und Weise, wie wir den Ablauf unserer Willensprozesse erleben, ist offenbar

systematisch verzerrt. Daraus kann man allerdings nicht schließen, dass es keinen „freien Willen“ gibt. Auch unsere übrigen Wahrnehmungsprozesse unterliegen ja zahlreichen Täuschungen, ohne dass daraus die Unmöglichkeit der Wahrnehmung folgen würde. Tatsächlich gibt es keinen Grund zu der Annahme, dass wir unsere kognitive Kontrolle „direkter“ wahrnehmen können als die Ergebnisse anderer Wahrnehmungs-, Denk- oder Entscheidungsprozesse. Ein Problem für die

„Willensfreiheit“ ergibt sich aus Libets Experimenten nur, wenn man die Repräsentation der Handlungen im Bewusstsein mit der handelnden Person selbst gleichsetzt. Eine Aussage der Form „Mein Gehirn entscheidet, bevor ich zu entscheiden glaube“ ist deshalb irreführend, weil ja das bewusste „Ich“, die Wahrnehmung der Entscheidung sowie die Entscheidung selbst alle Funktionen desselben Gehirns sind. Die Frage der Willensfreiheit bleibt daher offen.

FAZIT Kognitive Kontrolle ist entscheidend für die Planung und den richtigen Ablauf von Alltagshandlungen. Ein wichtiges Modell dafür ist das von Norman und Shallice. Wie aufwendig kognitive Kontrolle ist, sieht man an der Schwierigkeit von Doppelaufgaben und Aufgabenwechseln. Läsionen des frontalen Kortex können kognitive Kontrollprozesse stark beeinträchtigen. Bei der Wahrnehmung von kognitiven Entscheidungsprozessen (Willenshandlungen) treten systematische Verzerrungen auf: Das Einsetzen der Willenshandlung wird als später wahrgenommen, als durch den Einsatz physiologischer Messungen belegt werden kann. Ob dies gegen das Konzept des „freien Willens“ spricht, ist aber unklar.

Eine ausführliche Diskussion mehrerer Autoren findet sich in: Themenheft: Wie frei ist unser Wille? (Hrsg. J. Lukas). Psychologische Rundschau, Jg. 55, Heft 4, 2004.

Links zu Bewusstsein und Gehirn:

Aus: <http://dasgehirn.info/denken/bewusstsein/was-ist-bewusstsein-477>

Was ist Bewusstsein?

Sie lesen diese Worte? Dann bestehen an der Existenz Ihres Bewusstseins keine Zweifel. Indes: Was das Bewusstsein genau ist, wie es mit dem Gehirn zusammenhängt und ob es sich jemals neurobiologisch ganz erklären lässt, bleibt umstritten.

Das Wichtigste in Kürze

- Sobald wir über etwas nachdenken, tun wir dies bewusst – Bewusstsein lässt sich also nicht anzweifeln oder wegdiskutieren. Diese Erkenntnis fasste Descartes in dem berühmten Satz: „Ich denke, also bin ich.“
- Bewusstsein ist das, was Wachsein etwa vom Koma unterscheidet. Es ist aber immer auch Bewusstsein von etwas, bezieht sich also auf einen Gegenstand. Und es lassen sich viele weitere begriffliche Differenzierungen vornehmen, so dass mitunter bezweifelt wird, ob es „das“ Bewusstsein als einheitliches Phänomen tatsächlich gibt.
- Ein bekanntes Erklärungsmodell ist die „Global Workspace Theory“, die das Bewusstsein als zentralen Arbeitsraum auffasst: Was sich dort abspielt, ist für alle die vielfältigen, größtenteils unbewussten Prozesse im Gehirn verfügbar.

- Für die Philosophie kristallisiert sich im Bewusstsein das alte „Leib-Seele-Problem“: Wie hängen geistige und materielle Welt, die doch offensichtlich nach ganz verschiedenen Gesetzmäßigkeiten funktionieren, zusammen?
- Die Neurowissenschaft wagt sich zunehmend an das Thema heran. Inwieweit das Bewusstsein sich allerdings jemals auf rein biologischer und damit letztlich physikalischer Ebene erklären lässt, bleibt umstritten.

Aufmerksamkeit und Bewusstsein

In unserer Alltagserfahrung richten sich Aufmerksamkeit und Bewusstsein in der Regel auf denselben Gegenstand. Trotzdem ist beides nicht dasselbe und auch nicht automatisch deckungsgleich. Das zeigen trickreiche Experimente zum Sehsystem, in denen mittels unterschiedlicher Bilder für linkes und rechtes Auge gezielt manipuliert werden kann, was die Probanden bewusst sehen und welches Bild zwar auf ihre Netzhaut fällt, aber nie im Bewusstsein ankommt. Davon unabhängig lässt sich die Aufmerksamkeit durch bestimmte Anweisungen an die Versuchspersonen steuern. Auf diese Weise konnten Forscher um Masataka Watanabe vom Max-Planck-Institut für Biologische Kybernetik in Tübingen zeigen, dass die Aktivität des primären visuellen Cortex zwar von der Aufmerksamkeit abhängt, nicht aber davon, ob ein bestimmtes Muster bewusst gesehen wird oder nicht

Der Bewusstseinsstrom

Der US-amerikanische Psychologe und Philosoph William James (1842–1910) charakterisierte in seinen „Principles of Psychology“ das Bewusstsein als etwas Kontinuierliches, das sich nicht aus Einzelteilen zusammensetzt: „Es fließt.“ Deshalb wählte er den Fluss, den Strom als Metapher für all die wechselvollen Gedanken, Wahrnehmungen, Emotionen und Gefühle, die uns beschäftigen, und prägte so den Ausdruck „stream of consciousness“, den er als den „ultimativen Fakt für die Psychologie“ ansah. Aus diesem Konzept entwickelte sich später die Theorie des globalen Arbeitsraums.

Allerdings besteht unter den Experten kein Konsens darüber, dass es den Bewusstseinsstrom tatsächlich gibt: So kritisiert die britische Forscherin und Schriftstellerin [Susan Blackmore](#) diese Vorstellung als Illusion.

Dessen ungeachtet machte James' Begriff vor allem in der Literatur Karriere: Die „stream of consciousness“-Erzählweise versucht den subjektiven Bewusstseinsstrom möglichst unmittelbar schriftlich abzubilden, einschließlich wilder Assoziationen und Gedankensprünge, ohne Punkt und Komma. Ein berühmtes Beispiel dafür findet sich in James Joyce' „Ulysses“.

Dazu ferner ein Vortragsvideo von N Bischof : ignoramus - et ignorabimus:

<http://dasgehirn.info/denken/bewusstsein/norbert-bischof-9513/> (Sept. 2017)

Literaturangaben (der zitierten Autoren):

Chalmers, D. 1996. *The Conscious Mind*. Oxford: Oxford University Press.

Churchland, P. M. 1985. „Reduction, qualia, and direct introspection of brain states“. *Journal of Philosophy*, 82: 8–28.

Dennett, D. C. 1990. „Quining qualia“. In *Mind and Cognition*, W. Lycan, ed., Oxford: Blackwell, 519–548.

Dennett, D. C. 2003. *Freedom Evolves*. New York: Viking.

Fodor, J. 1983. *The Modularity of Mind*. Cambridge, MA: MIT Press

Jackson, F. 1998. „Postscript on qualia“. In F. Jackson *Mind, Method and Conditionals*. London: Routledge.

Levine, J. 2001. *Purple Haze: The Puzzle of Conscious Experience*. Cambridge, Mass: The MIT Press

Libet, B. 1985. „Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action“. *Behavioral and Brain Sciences*, 8: 529–66.

Putnam, H. 1975. "Philosophy and our mental life." In H. Putnam *Mind Language and Reality: Philosophical Papers Vol. 2*. Cambridge: Cambridge University Press

Stanford Encyclopedia of Philosophy

<https://plato.stanford.edu/entries/consciousness/> (Sept. 2017)

Weiterführende Literatur zu Kapitel 11

Die Psychologie der Motivation hat weit mehr Facetten und unterschiedlichste Schwerpunkte als hier dargestellt. Einen weit reichenden interessanten Überblick aus eigener Sicht gibt das seit 1985 wiederholt neu aufgelegte Werk von McClelland, D. C. (2000, 2009), *Human Motivation*. Aus kognitionspsychologischer Sicht werden die wichtigsten Motivationstheorien und ihre Konsequenzen diskutiert in der *Motivationspsychologie* von Weiner (1994) sowie von Heckhausen, *Motivation und Handeln* (2006). Das Buch *Motivation* von Schneider, K., und Schmalz, H. D. (2002), behandelt sowohl biologische als auch sozial-kognitive Einflussfaktoren verschiedener Einzelmotivationen wie auch die Methoden der Motivationspsychologie. Einen Überblick über die biologischen Faktoren der Motivation findet man in Rosenzweig, *Biological Psychology* (1996), sowie bei Epstein, A. N. (1982), *Instinct and motivation as explanations for complex behavior*. Die *Biologische Psychologie* von Birbaumer und Schmidt (2006,2010) enthält ein gut verständliches Kapitel zur Physiologie der Motivation, in welchem sowohl die hormonalen wie neuronalen Mechanismen von Hunger und Durst sowie der sexuellen Entwicklung und des sexuellen Verhaltens detailliert dargestellt werden.

Zur Hungermotivation und der Steuerung von Essen und Trinken finden sich ausführliche Darstellungen bei Stricker (Hrsg.), *Neurobiology of Food and Fluid Intake* (1990; *Handbook of Behavioral Neurobiology* 10). Zu Essstörungen und deren Therapiemethoden kann hier auf die *Ernährungspsychologie* von Pudiel und Westenhöfer (1998) verwiesen werden, wo sich hierzu Detaildarstellungen finden.

Das Thema der menschlichen Sexualität wird unter verschiedensten Aspekten behandelt in *Homosexuality/ Heterosexuality*, herausgegeben von McWhirter et al. (1990) sowie in *The sexual Brain* von LeVay (1994). Faktoren, die die Entwicklung der sexuellen Identität und Präferenz beeinflussen, werden anhand klinischer Fälle abnormer Geschlechtsentwicklungen dargestellt in *Sin, Sickness, or status. Homosexual gender identity and psycho endocrinology* von Money, J. (1987). Interessante neuere Aspekte zur Sexualität findet man in dem Symposium *Über die Liebe* (herausgegeben von Meier, H., & Neuman, G., 2000). *Die evolutionsbiologischen Grundlagen der menschlichen Sexualität* wurden von Wickler, W. (1984), einleuchtend dargestellt. Überraschend modern erscheinen heute auch die *Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie* von Freud, S. (1924, neu bei Fischer 1942, 2000). Verschiedene neuere Untersuchungsergebnisse unter dem Aspekt von Anschluss und Bindung finden sich im Kapitel 9, *The Affiliative Motives*, in McClelland, D. C., *Human Motivation* (2000, 2009), sowie bei Fisher, H. (2000), *Lust, Anziehung und Verbundenheit*, in Meier, H., & Neumann, G. (2000).

Haftungsausschluss

Der Anbieter dieser Seite hat keinen Einfluss auf die Inhalte der verlinkten Seiten. Sie beinhalten zum Zeitpunkt der Verlinkung kein rechtlich-moralisch-kompromittierendes Material.

Für die Inhalte jeglicher Internetseiten die von dieser Webseite aus erreichbar sind, sind ausschließlich deren Betreiber selbst verantwortlich.

Kein Teil des Inhalts dieser Webseite darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung in jeglicher Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet oder verbreitet werden.

C. Becker-Carus.