

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 75, August 2009

Thema:

MOTIVATION - ZWEITER TEIL (VON 2)

INHALT:

- Motivation und Coaching
- Drei Kräfte der Motivation
- Die Psychologie der Motivation
- Das Spannungsfeld der Motivation
- Das Modell der intrinsischen und extrinsischen Motivation
- Strategie zur Eigenmotivation
- Zu guter Letzt...

Motivation und Coaching

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Vorgesetzten besteht darin, die ihm anvertrauten Mitarbeiter zu motivieren. Obgleich die Motivation der Mitarbeiter im Arbeitsalltag eine kaum zu unterschätzende Rolle spielt, vertrauen viele Führungskräfte darauf, dass die Mitarbeiter über eine ausreichende Eigenmotivation verfügen und sich „schon irgendwie selber motivieren werden.“ Bei einigen, erfolgsverwöhnten Mitarbeitern mag diese Hoffnung berechtigt sein, doch die meisten Arbeitskräfte brauchen eine individuelle Ansprache, um alle ihre Ressourcen zu aktivieren. Hier können Vorgesetzte mit Coaching-Know-how auf außerordentlich nützliche Weise wirksam werden.

Der Coach muss motivieren!

Die Psychologie der Motivation ist untrennbar mit dem Wesen des Coaching verknüpft. Dies wird beim Coaching von Leistungssportlern besonders deutlich: Was nützt das schönste psychologische Konzept, wenn der Coach nicht in der Lage ist, den Sportler zu motivieren, immer wieder über sich selbst hinauszuwachsen? Was nützt ein ausgefeiltes Übungsprogramm, wenn der Sportler nicht motiviert ist, die Übungen in sein tägliches Training einzubauen?

Der Coach braucht psychologisches Know-how.

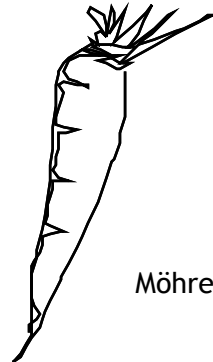
Ein guter Coach braucht effektive Strategien, um die ihm anvertrauten Menschen zu motivieren, sowohl im Sport als auch in der Mitarbeiterführung. Um seine Strategien so anzuwenden, dass sie mit der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeiters zusammenpassen, benötigt der Coach fundiertes psychologisches Know-how.

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige Informationen zu den grundlegenden Prinzipien der Motivation sowie Anregungen, um sich gezielt mit diesen Prinzipien auseinandersetzen zu können.



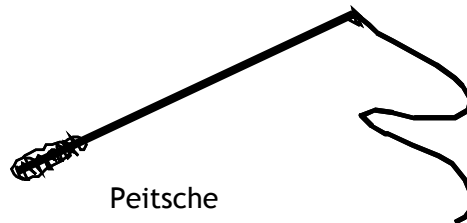
Drei Kräfte der Motivation

1. Hin-Zu



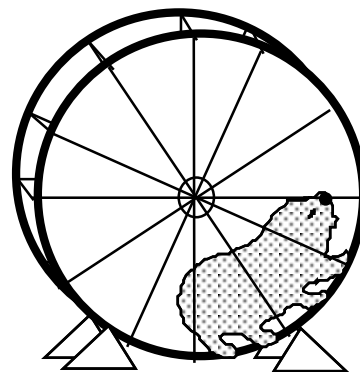
Möhre

2. Weg-Von



Peitsche

3. Die Macht der Gewohnheit



Hamster im Laufrad



Die Psychologie der Motivation

Streng genommen gibt es nur zwei Formen der Motivation: **Hin-Zu** und **Weg-Von**. Die dritte Kraft, die **Macht der Gewohnheit**, kann im Einzelfall eine scheinbar eigenständige Struktur annehmen. Ist man jedoch in der Lage, die Entstehung der Gewohnheit zu studieren, kann jedes Verhalten auf positive (Hin-Zu) oder negative (Weg-Von) Reize zurückgeführt werden.

Die Kraft des Hin-Zu

Jeder Mensch entwickelt von frühester Kindheit an Vorstellungen, die seine Bedürfnisse ausdrücken. Ob es nun ein körperliches Grundbedürfnis oder ein kognitiv gestaltetes Ziel ist, spielt für die Motivation keine Rolle. Entscheidend ist vielmehr, dass die Vorstellung attraktiv ist und der Mensch die Chance der Bedürfnisbefriedigung spürt. Er bewegt sich zum Ziel hin.

Die Kraft des Weg-Von

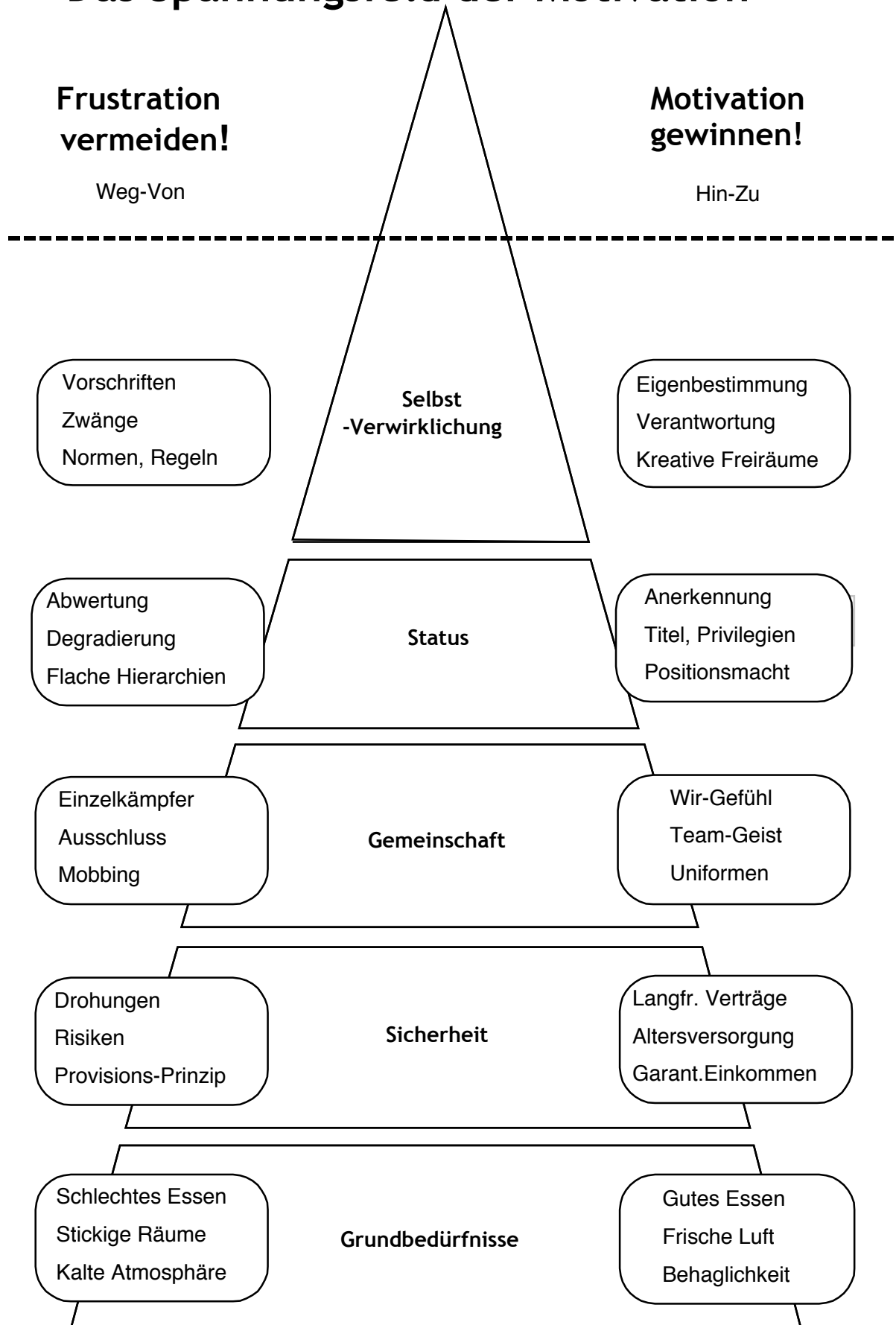
Jede schlechte Erfahrung, jeder Schmerz, jede Frustration fordert eine Schutzreaktion, um negativ empfundene Erfahrungen in Zukunft zu vermeiden. Der Mensch generalisiert frühere Erfahrungen und ist motiviert Dinge zu tun, die die Strategie der Vermeidung unterstützen. Er bewegt sich von den negativen Verhaltensweisen weg.

Die Macht der Gewohnheit

Gewohnheiten helfen dem Menschen in wiederkehrenden Situationen Energie zu sparen. Statt immer wieder neu auf nahezu identische Anforderungen zu reagieren, entwickeln sich Automatismen, die nicht jedes Mal neu geformt und überprüft werden müssen. Hat der Mensch erst einmal gelernt, ob eine wiederkehrende Situation Bedürfnisbefriedigung erzielt oder Vermeidung erfordert, kann sich das Muster der Gewohnheit verselbstständigen. Tief eingeschliffene Gewohnheiten werden dann akzeptiert, als würde es keine andere Möglichkeit des Handelns geben. Die Frage „Warum stehe ich jeden Morgen auf?“ symbolisiert für viele Menschen den Hamsterkäfig, der scheinbar wie ein Naturgesetz unser Leben bestimmt. Es liegt jedoch an uns, ob wir die Macht der Gewohnheit durchbrechen, um uns wieder daran zu erinnern, welche positiven Vorstellungen wir verwirklichen und welche negativen Erfahrungen wir vermeiden wollen.



Das Spannungsfeld der Motivation



Das Modell der intrinsischen und extrinsischen Motivation

Hinter jedem Ziel steht immer auch ein Grund, dieses Ziel auch erreichen zu wollen. Dies ist das Motiv, welches als Grundlage für die Motivation dient. Aus dem Motiv erwächst die eigentliche Motivation: der Antrieb ein Ziel zu erreichen. So sind beispielsweise Neugierde und Interesse, Belohnung und Gruppendruck wesentliche Motive im Lernumfeld. Neugier und Interesse kommen aus einem selbst, die Motivation wird also vom Lernenden und nicht von außen erzeugt. Dies wird als *intrinsische Motivation* bezeichnet.

Anders verhält es sich mit Gruppendruck oder Belohnungen. Dadurch wird Motivation von außen erzeugt. Es handelt sich um *extrinsische Motivation*.

Es hat sich erwiesen, dass intrinsische Motivation tragfähiger und dauerhafter ist als extrinsische. Man sollte also versuchen, sich selbst - von innen heraus - so effektiv wie möglich zu motivieren. Erste Voraussetzung dafür ist, dass man einen Sinn in seinem Tun erkennt, beispielsweise den Zusammenhang zu den eigenen Karrierezielen, Wünschen oder Werten.

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Das Handeln stimmt mit der eigenen Auffassung überein. Man ist bestrebt, eine Sache voll und ganz zu beherrschen. ➤ Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontaneität, Exploration und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt. ➤ Primär sind interessenbestimmte Handlungen zu erkennen, deren Aufrechterhaltung keine externen oder intrapsychischen Anstöße, wie Versprechungen oder Drohungen, benötigt. Diese Motivation nimmt allerdings ab, wenn man Versuchspersonen extrinsische Belohnungen wie z. B. Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsische Aktivität anbietet. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen treten in der Regel nicht spontan auf, sie werden vielmehr durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung eine (positive) Bekräftigung erwarten lässt, oder die auf andere Weise instrumentelle Funktion besitzen, wie z. B. Ranglisten oder Noten. ➤ Handlungen, die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen, zielen auf Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft. ➤ Extrinsische Motivatoren, die in den Handlungsablauf einer eigentlich <i>intrinsisch</i> motivierten Tätigkeit eingeführt werden, unterminieren das Gefühl der Selbstbestimmung.



Strategie zur Eigenmotivation

Zunächst:

1) Was ist mein Ziel?

-> genaue Beschreibung

2) Warum motiviert mich dieses Ziel?

-> Nutzen-Beschreibung

Dann:

3) Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung?

-> Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, etc.

4) Welche Hindernisse könnten auftreten?

-> mögliche Schwierigkeiten konstruktiv durchdenken

Zum Schluss:

5) Was wären mögliche Lösungen?

-> Problemlösungen gedanklich durchspielen

6) Was tue ich wann in welcher Reihenfolge?

-> Handlungsschritte planen und terminieren



Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema Motivation...



(„Also ehrlich gesagt hatte ich mir von diesem Motivations-Seminar ein bisschen was Gehaltvolleres versprochen...“)

Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

