

# Motivation und Selbstwirksamkeit in Sozialberufen

## Vortrag



19. September 2012  
14.00 – 15.00

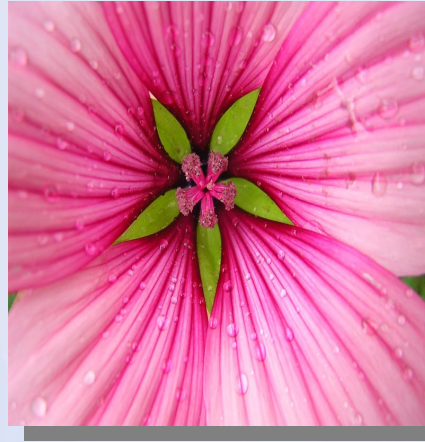
**Dr.in Cornelia Patsalidis-Ludwig**

Gesundheitspsychologin - Psychotherapeutin

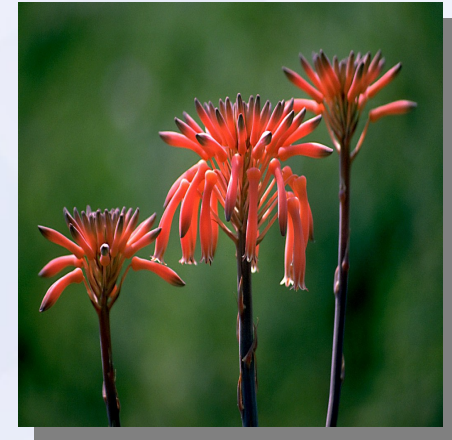
# Überblick



**MOTIVE**



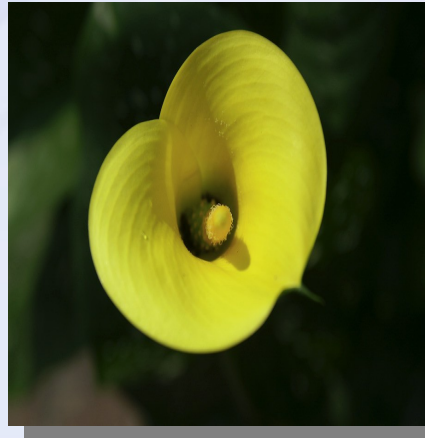
**MOTIVATION**



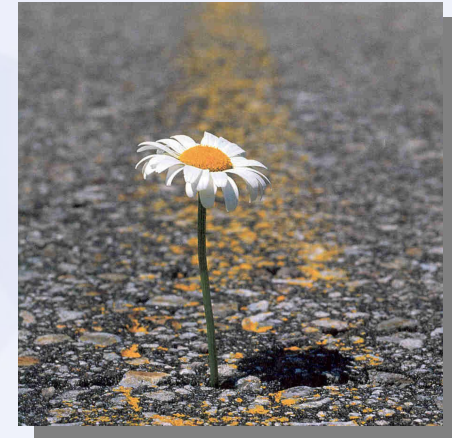
**MOTIVATIONS  
FAKTOREN**



**MOTIVATION  
IM SOZIALBERUF**



**LEISTUNGS-  
MOTIVATION**



**SELBST-  
WIRKSAMKEIT**

# Motiv

Bedürfnis, Wunsch, Antrieb, Streben, Drang



## Primäre Motive

## Intrinsische Motivation

Angeborene menschliche Bedürfnisse, die dem **Lust- Unlustprinzip** folgen.  
Streben nach Lustgewinn  
Vermeidung von Unlust, Schmerz

**Hunger, Schlaf, Durst, Sexualtrieb**



*Ein Motiv ist ein Grund,  
etwas zu tun!*

## Sekundäre Motive

## Extrinsische Motivation

Erworbene Bedürfnisse, die dem **Erfolgs- Misserfolgsprinzip** folgen.  
Streben nach Erfolg                      **Erfolgsmotiv**  
Vermeiden von Misserfolg            **Misserfolgsmotiv**

**Sicherheit, Geborgenheit, Sozialkontakt, Liebe, Anerkennung, Geltung,  
Macht, Selbstverwirklichung**

# Motiv

Beweggrund menschlichen Verhaltens -  
zwischen Mangelzustand und Sättigung schwankend.



## Erwartungsphase

Zustand des  
Antriebenseins

Spannungsbogen

## Instrumentelles Verhalten

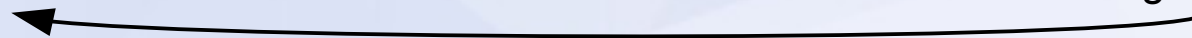
Handlung zur Herabsetzung  
der Bedürfnisspannung

## IST Zustand

Bedürfnismangel  
Unlust

## SOLL Zustand

Bedürfnisbefriedigung  
Sättigung - Lust



## 5 Stufen des Motivationsmodells

1. Ein **Bedürfnis** entsteht.
2. Es baut sich eine **Bedürfnisspannung** auf - **Erwartungsphase**
3. Bei Möglichkeit zur **Bedürfnisbefriedigung** wird Energien frei,  
die bestimmte Aktivitäten bewirken – **Instrumentelles Verhalten** -**Volation**
4. Durch **Bedürfnisbefriedigung** kommt es zum Spannungsabbau.
5. Schließlich entsteht ein **neues, anderes Bedürfnis**

**Volation ist die Umsetzung der Motivationstendenzen in Handlungen.**

# Motivation

lat. movere: „etwas bewegen“

**Körperliche und psychologische Prozesse,  
die unsere Handlungen auslösen,  
steuern und aufrechterhalten.**



**bestimmt über die Richtung, Intensität und Dauer unseres Handelns.**

Motivation regt zum Handeln an, man strengt sich an um spezielle Ziele zu erreichen ohne dabei abgelenkt zu werden.

**Zustände des Angezogeneins, Verlangens, Wollens, Drängens,  
der Spannung, Aktivität und Ruhelosigkeit werden erlebt.**

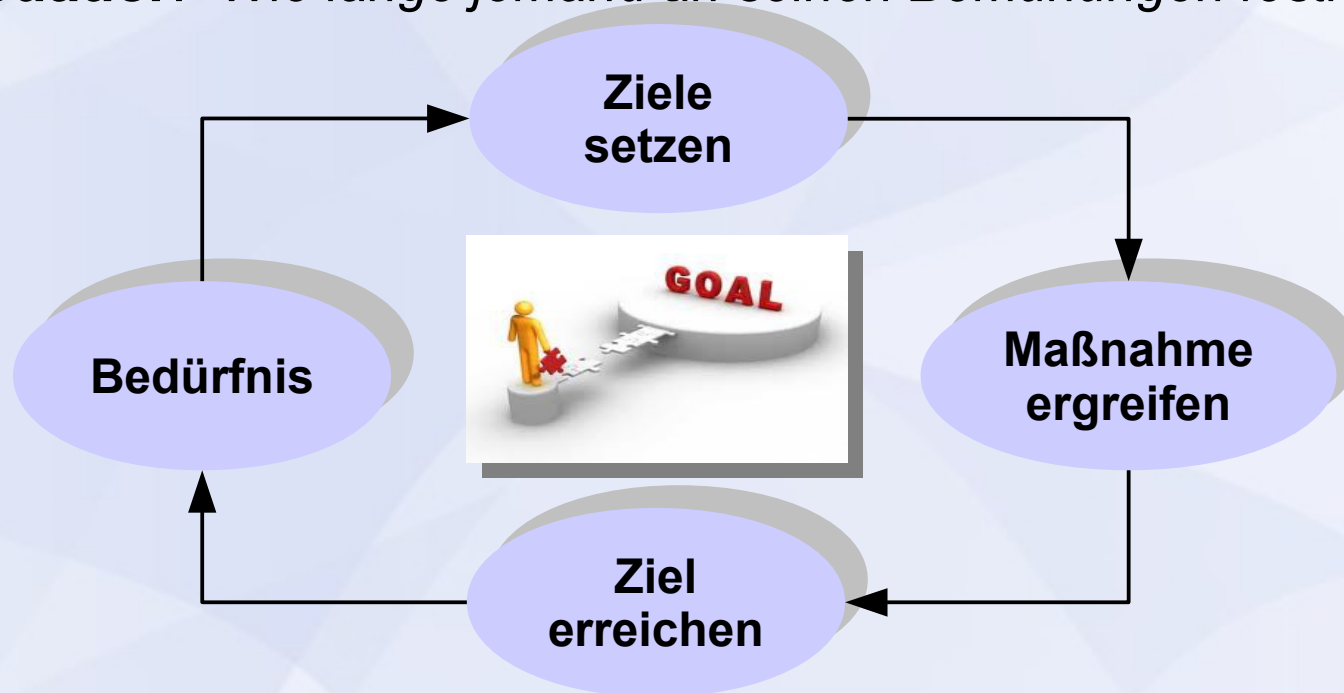
# Komponenten der Motivation

**Richtung:** *Was jemand erreichen möchte?*



**Aufwand:** *Wie hart jemand an der Zielerreichung arbeitet?*

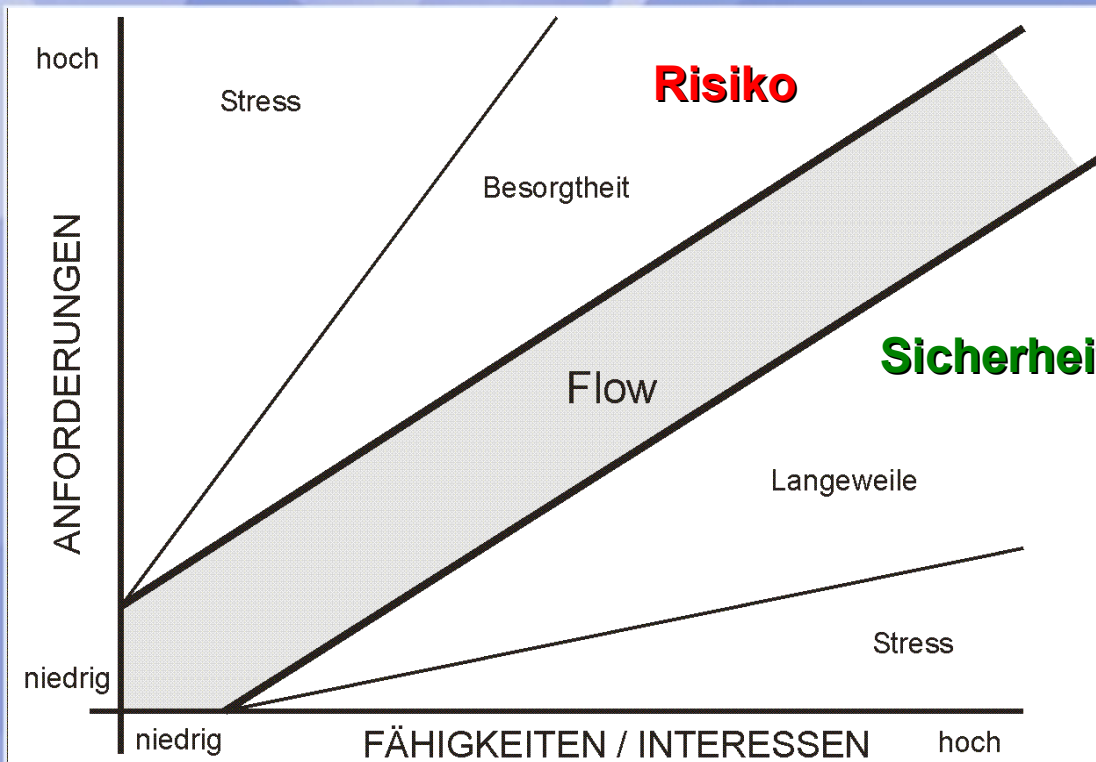
**Ausdauer:** *Wie lange jemand an seinen Bemühungen festhält?*



**Motivation ist ein zielgerichtetes Verhalten.**

*Jemand ist motiviert, wenn er als Ergebnis bestimmter Handlungen die Erreichung eines bestimmten Ziels erwartet.*

# Motivation



## Flow-Modell

Csikszentmihalyi (1976)



## FLOW -

**Motivationszustand  
mit höchster  
intrinsischen Motivation**

Die Handlung hat **kein** übergeordnetes Ziel, sondern dient allein ihrem **Selbstzweck** - **Hochgefühl** zu erleben.

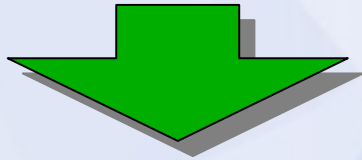
Flow entsteht, wenn die **Fähigkeiten und Interessen der Person optimal zu den Anforderungen der Aufgabe passen.**

Flow ist eine Funktion bei der **weder Stress durch Überforderung und Besorgtheit noch Stress durch Unterforderung und Langeweile entsteht.**

# Arten von Motivation

## Biologische Motivation

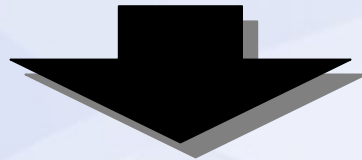
Durst, Hunger, Sexualtrieb



Geeignet zur Befriedigung  
von Grundbedürfnissen

## Extrinsische Motivation

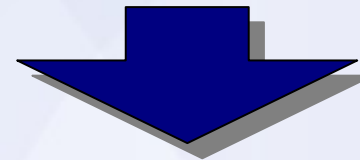
Belohnung und Bestrafung verstärken bzw.  
schwächen Handlungen



Geeignet für automatisierte,  
standardisierte Routinetätigkeiten

## Intrinsische Motivation

Motivation resultiert aus der Ausführung einer  
herausfordernden Aufgabe



Geeignet für  
kreative, innovative Lerntätigkeiten





# Motivgruppen

## **Intrinsische Motive**

Motive liegen innerhalb der Person

Individuum selbst bestimmt die Faktoren, die er für wichtig erachtet.

**Verantwortungsvolle Tätigkeiten**

**Entscheidungsfreiheiten**

**Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten**

**Interessante Arbeitsinhalte**

**Streben nach Selbstverwirklichung**

**Langfristige Wirkung!**

## **Extrinsische Motive**

Motive liegen außerhalb der Person

Vorgesetzte, Personalabteilung versucht zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren.

**Gehaltserhöhungen**

**Belobigungen**

**Beförderungen, Bestrafungen**

**wie Gehaltsreduzierung oder**

**disziplinarische Maßnahmen**

**Kurzfristiger Effekt!**

**Die Grenze zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist fließend!**

# Motivgruppen

## Was könnte Sie an Ihrem Arbeitsplatz zu mehr Leistung motivieren?

Geld	Aufstieg
Zugehörigkeit	Statussymbole
Selbstständigkeit	Freiräume
Bessere Verdienstmöglichkeiten	Arbeitsklima
Karriere	Kollegen
Prestige	Identifikation
Flexible Arbeitszeiten	
Abwechslungsreiche Aufgaben	
Sicherer Arbeitsplatz	



## Was bringt Menschen zu einem bestimmten Handeln?

Motivation ↔ Ziele

# Motivgruppen

## Intrinsische Arbeitsmotive



### Leistungsmotiv

Erreichung selbstgesetzter Leistungsziele  
Einsatz von Arbeitseifer und Anstrengungen  
Hohe Anforderungen an sich selbst  
Reiz liegt in der Aufgabenstellung  
Suche nach schwierige Aufgaben

### Kompetenzmotiv

Wunsch nach Beherrschung der Umwelt  
Streben nach beruflicher Entfaltung  
Wunsch künftige Entwicklungen zu beeinflussen  
Einsatz von Initiative und Kreativität  
Frustriert bei routinemäßigen monotonen Aufgaben

### Geselligkeits- Kontaktmotiv

Wunsch, in sozialen Gruppe integriert zu sein  
Streben nach Schutz, Anerkennung, Geselligkeit.  
Selbstsichere oder misstrauische Menschen  
besitzen ein geringeres Zugehörigkeitsbedürfnis

# Motivgruppen

## Extrinsische Arbeitsmotive



### Geldmotiv

Tauschwert für Güter aller Art

Maßstab für Leistung, Ansehen und Macht

Jüngere Menschen eher geldorientiert

Nachlassen des Geldmotivs, wenn materielle Bedürfnisse befriedigt sind.

### Sicherheitsmotiv

Grundlegendes Bestreben des Menschen, Gefahren und Hindernisse, die der Befriedigung ihrer Bedürfnisse im Weg stehen abzuwehren.

**Bewusstes Sicherheitsmotiv** schützt vor Gefahren

**Unbewusste Sicherheitsmotiv** dominiert Menschen in ihren Entscheidungen

### Prestige- Statusmotiv

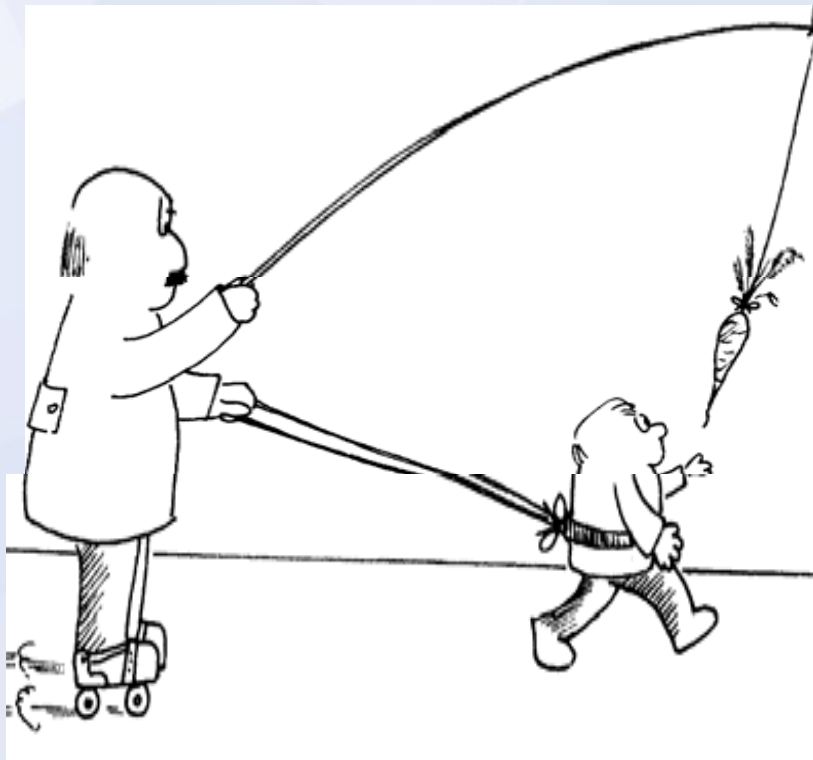
Streben nach Differenzierung von anderen Menschen

Geprägt, vorgegeben durch gesellschaftliches Umfeld

Gekennzeichnet durch berufliche Laufbahnen, die hohes Einkommen, angesehene Positionen und schnelles Vorankommen bzw. Karriere ermöglichen.

Betroffen sind eher jüngere, als ältere Menschen.

# ZIEL und WEG in der MOTIVATION



**MOTIVATION**  
oder  
**SELBSTMOTIVATION**

Kann man überhaupt jemanden motivieren?

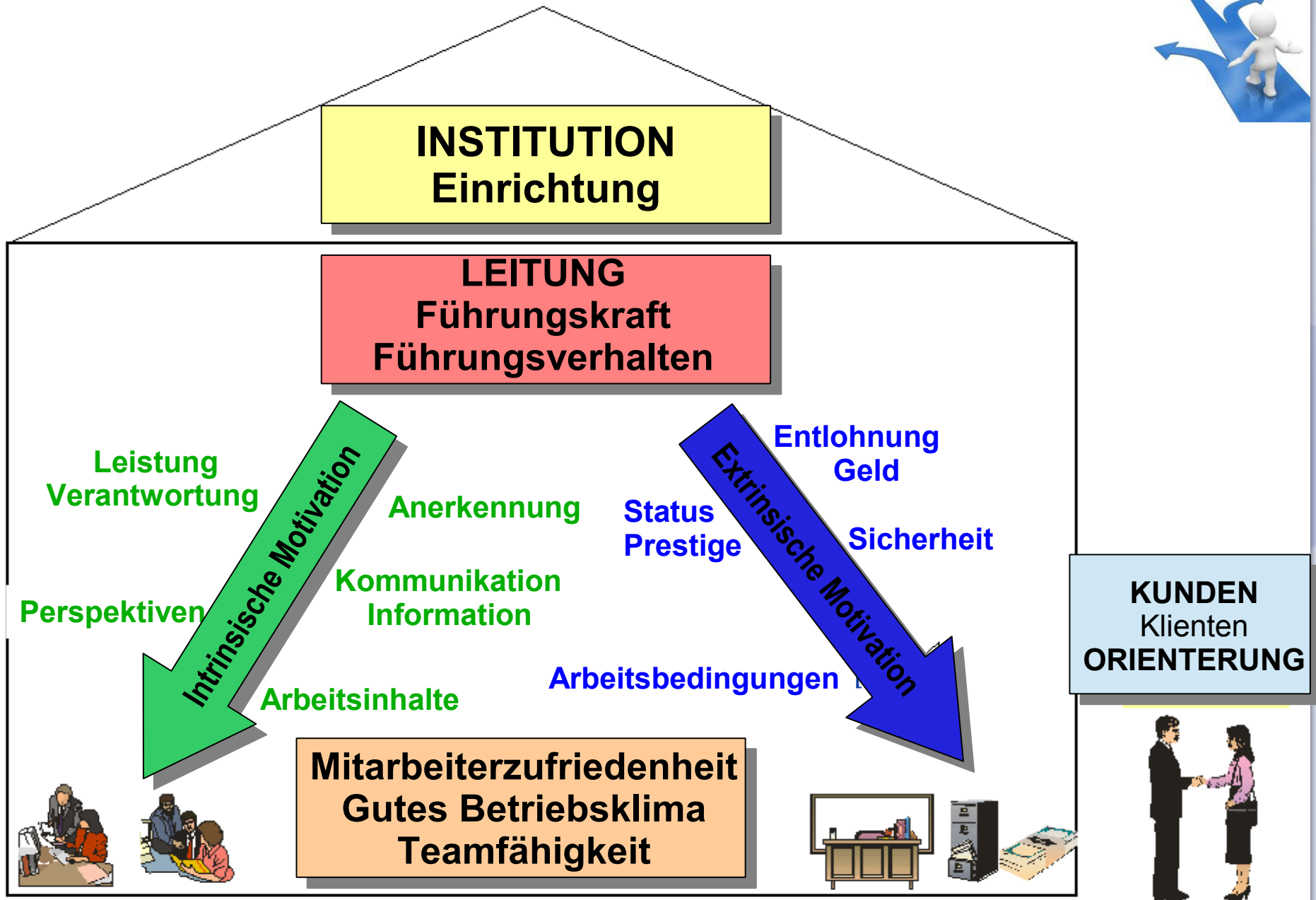
**Intrinsisch motiviertes Verhalten**  
wird um seiner selbst willen durchgeführt.

**DER WEG IST DAS ZIEL!**

**Extrinsisch motiviertes Verhalten**  
wird ausgeführt um Belohnungen zu erhalten  
oder Bestrafungen zu vermeiden.

**DER WEG DIENT DEM  
ERREICHEN DES ZIELS!**

# Motivation in Sozialberufen



MOTIV	GEDANKEN	ZIEL
Sozialmotiv	<i>Helfen und unterstützen wir uns bei den Arbeiten!</i>	Gemeinschaft
Selbstmotiv	<i>Ich kann das allein. Ich weiß was ich will!</i>	Individualisierung
Sachmotiv	<i>Es interessiert mich!</i>	Interesse
Neugiermotiv	<i>Ich frage nach dem Warum, Wieso, Woher von Phänomenen!</i>	Neugier
Lernmotiv	<i>Das will ich auch können!</i>	Freude, Spass am Lernen
Leistungsmotiv	<i>Das will ich auch schaffen!</i>	Durchhaltevermögen
Identifikationsmotiv	<i>Das möchte ich auch können!</i>	Nachahmung
Geltungsmotiv	<i>Ich will Eindruck machen!</i>	Anerkennung
Machtmotiv	<i>Ich übernehme Aufgaben um aufzufallen!</i>	Macht - Verantwortung
Aggressionsmotiv	<i>Dem werde ich es schon zeigen!</i>	Aggression

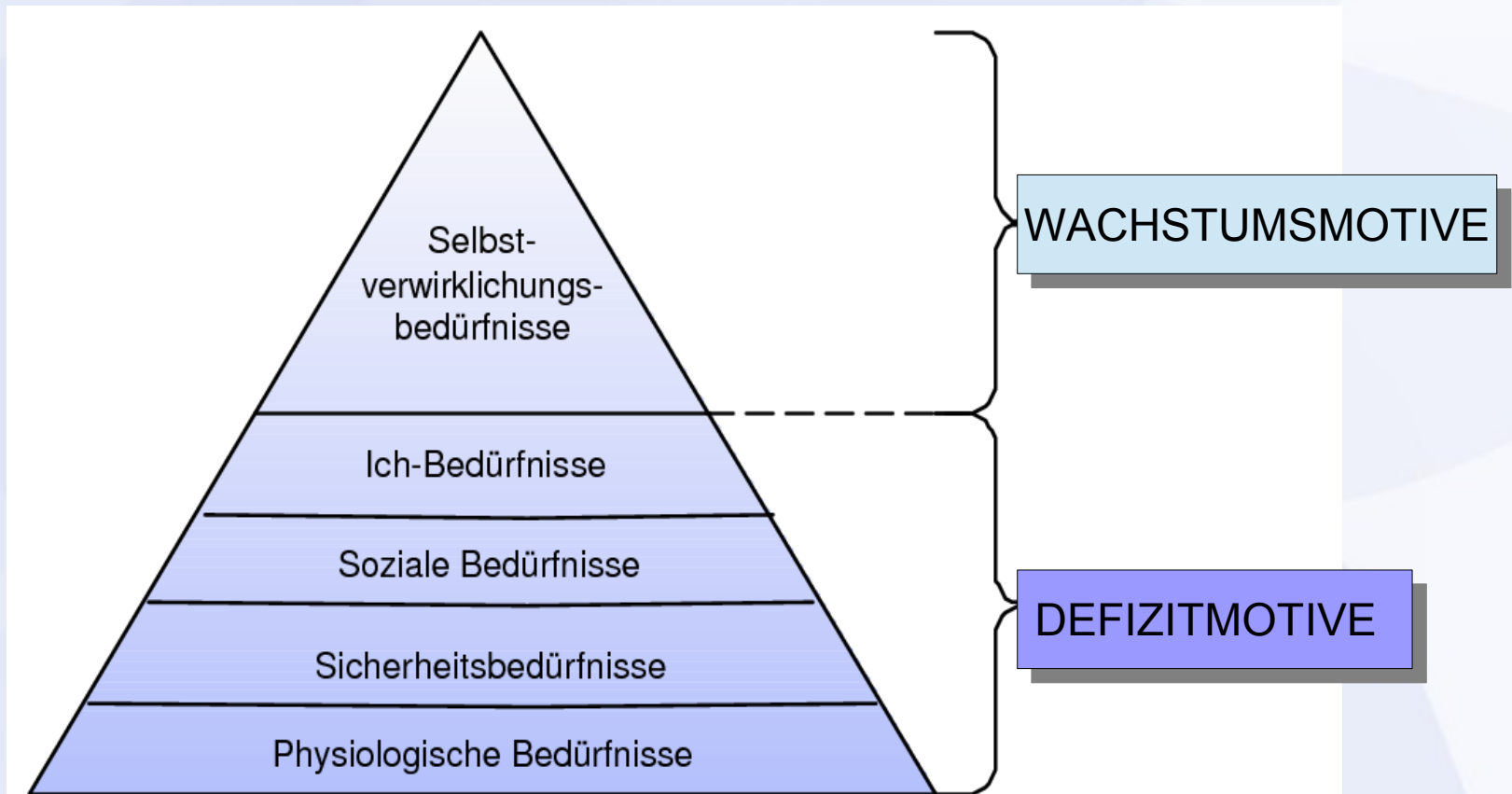
# Motivationsmodell

## Bedürfnishierarchie

Der Mensch ist durch bestimmte Bedürfnisse motivierbar.

**Befriedigte Bedürfnisse dienen nicht mehr als Motivation, sondern aktivieren die nächsthöhere Motivstufe.**

Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen einen Spannungszustand.



Bedürfnispyramide nach Maslow (1954)



# Motivationsstruktur

## SELBSTVERWIRKLICHUNG

Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit

**Ausnutzung der eigenen Fähigkeiten, Autonomie, Kreativität**

**Eigenwertstreben**



## ANERKENNUNGSBEDÜRFNISSE

Bedürfnis nach Achtung, Wertschätzung durch sich selbst und durch andere

**Streben nach Geltung, Macht, Prestige, Ruhm, Dominanz**

**Respekt**

## ZUGEHÖRIGKEITSBEDÜRFNISSE

Bedürfnis nach Kontakt, Gemeinschaft und sozialen Beziehungen

**Streben nach Geborgenheit, Zuneigung, Geselligkeit**

**Zusammengehörigkeit**

## SCHUTZBEDÜRFNISSE

Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz

**Streben nach Ordnung, Gesetz, Struktur, Angstfreiheit**

**Stabilität**

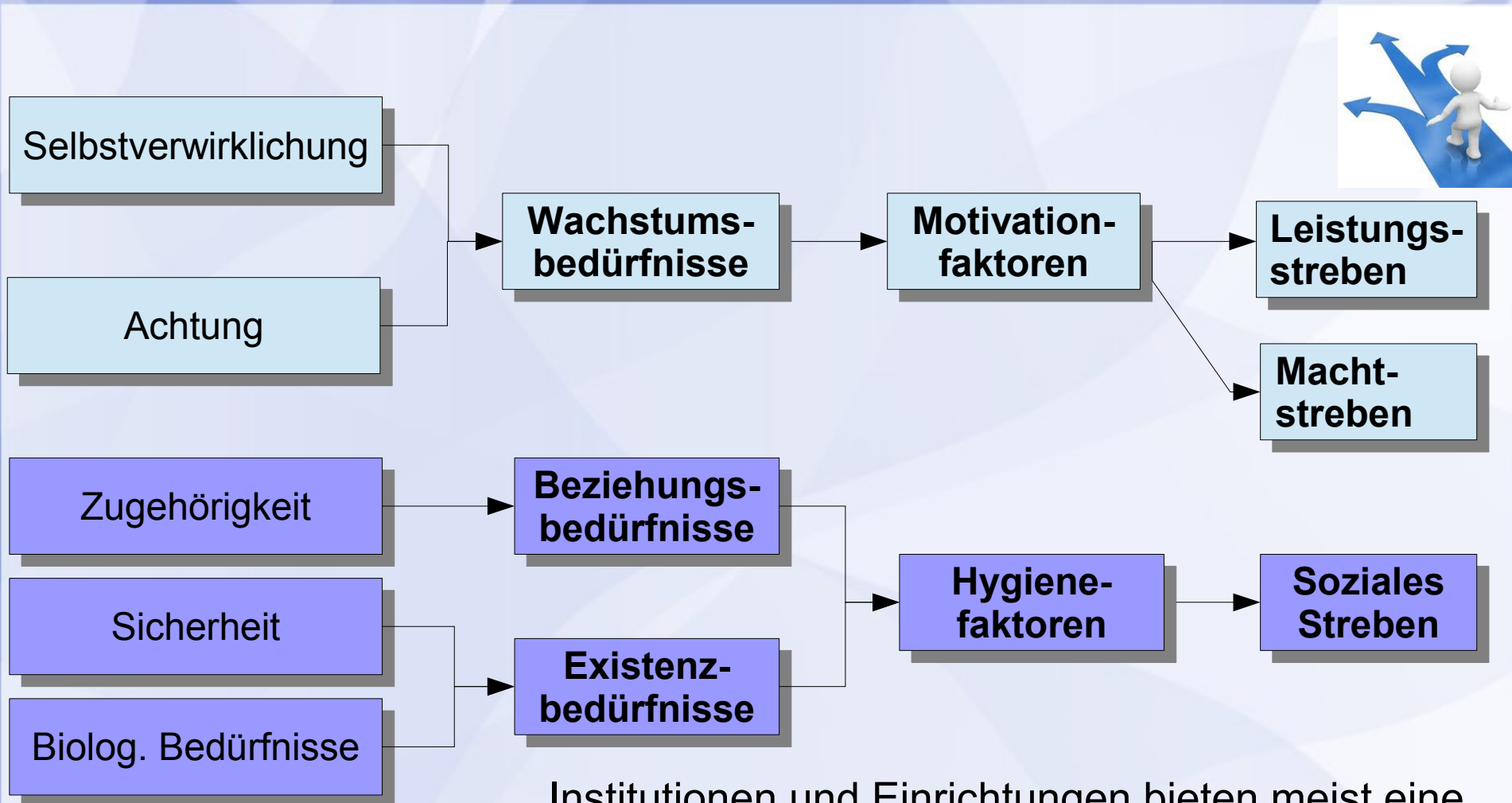
## PHYSIOLOGISCHE GRUNDBEDÜRFNISSE

Elementares Verlangen nach Nahrung, Kleidung und Wohnung

**Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität**

**Existenz**

# Motivation in Sozialberufen



Institutionen und Einrichtungen bieten meist eine **klassische Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen** an wie Lohn, Versicherung und Sozialleistungen.

Führungskräfte **vernachlässigen** eher Konzepte zur **Befriedigung höherer Bedürfnisse** wie Delegation, Teamarbeit und Mitspracherecht.

# Motivation und Engagement

**39 Prozent der Mitarbeiter** berichten von **Machtlosigkeit** aufgrund von Überforderungssituationen im Arbeitsalltag.

Paul Jimenez, Arbeitspsychologe, Studie der Uni Graz an 1450 berufstätigen Personen  
Standard vom 21.4.2012



## Erkenntnisse der Arbeitspsychologie

Folgeerscheinung von Ohnmacht am Arbeitsplatz

### Innerer Rückzug - „innere Kündigung“

Verlust der Beteiligung im Unternehmen, Leistungsausfälle

### Demotivation

Verlust des Glaubens an die Selbstwirksamkeit

### Frustration – Aggression – Depression

Erschöpfungssyndrom

**WERTSCHÄTZUNG – RESPEKT – ANERKENNUNG – FAIRNESS**

bilden die Basis für Engagement und schützen vor Demotivation!

# Leistungsmotivation

*„Das Bemühen, die eigene Tüchtigkeit aufrecht zu erhalten und zu steigern,  
in Bereichen, in denen man Erwartungen/Ziele bezüglich eigener Leistung hat.“*

(Heckhausen, 1989)

Voraussetzung ist ein Mindestmaß an vorausschauendem Denken  
und die Bereitschaft und Fähigkeit sich anzustrengen.

**Antizipation**

**Anstrengung**

**MACHTMOTIV**  
**Handeln**

**Drei  
zentrale Motive**

**LEISTUNGSMOTIV**  
**Denken**

**BINDUNGSMOTIV**  
**Fühlen**

# Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere?

## **Kennzeichen von Erfolgsorientierung**

Erfolge sind Ergebnis eigener Anstrengung und Kompetenzen  
**Selbstwirksamkeit**

### **Hohe Erfolgstendenz**

Realistische, angemessene Teilziele auf dem Weg zu einem übergeordneten Ziel

### **Mittelschwere Aufgabenauswahl**

Ausdauerndere, konstante Arbeitshaltung

Erhöhung des Anspruchsniveaus bei Erfolg und Senkung bei Misserfolg

## **Kennzeichen von Misserfolgsorientierung**

Erfolge werden auf leichtere Aufgaben oder Glück zugeführt.

### **Hohe Misserfolgsvermeidungstendenz**

Neigung höhere und extreme Zielsetzungen anzustreben.

### **Sehr leichte oder sehr schwere Aufgabenauswahl**

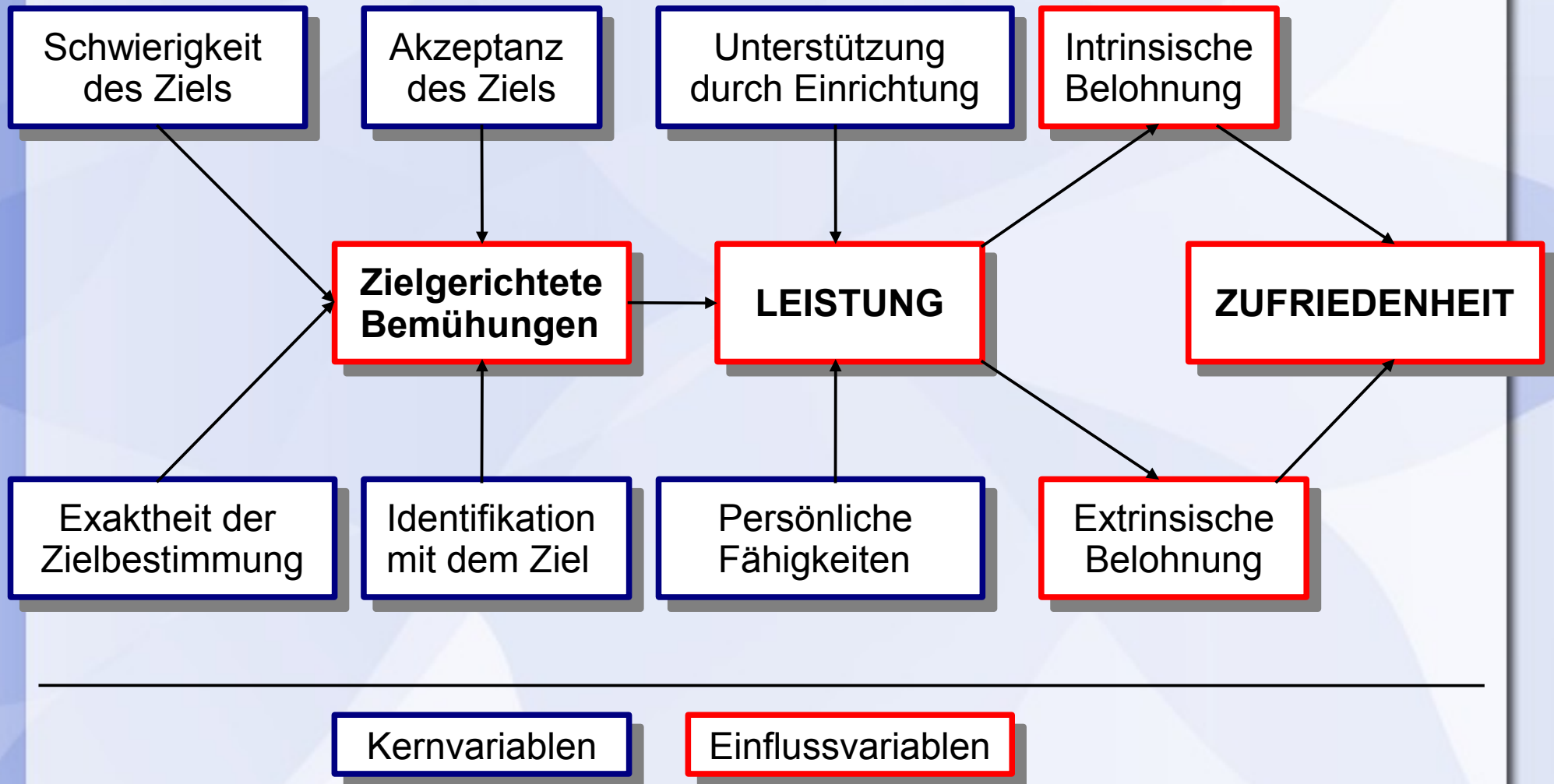
Zweifel an Erfolg  
Furcht vor Misserfolg

Atypische Veränderung des Anspruchsniveaus  
Erhöhung bei Erfolg und Misserfolg

# Leistungsmotivation

## Motivationsmodell

von Eduard Locke



# Leistungsmotivation

## Zielsetzungstheorie der Arbeitsmotivation

erforscht die Ursachen von Arbeitszufriedenheit und dem Einfluss von Zielen auf das Leistungsverhalten.

Locke, 2002



Je **anspruchsvoller** das Ziel, desto **höher** die Leistung!  
Je **klarer** und **präziser** die Ziele, desto **besser** die Leistung!

**Akzeptanz des Ziels und dessen Schwierigkeitsgrad sind Haupteinflussfaktor der Leistung!**



**Ziel als zentraler Impuls**

**Identifikation mit Ziel**

**Aufgabenkomplexität**

**Rückmeldung**

**Mitspracherecht**

**Selbstwirksamkeit**

# Zusammenfassung



1. Motivation basiert auf **Zielen**.
2. Ein **schwieriges Ziel** wird eher als Herausforderung verstanden.
3. Je **exakter eine Zielformulierung**, desto höher die Motivation!
4. **Zielakzeptanz** - Wahrnehmung des Ziels als sein eigenes.
5. **Zielcommitment** - Wille, zur Zielerreichung und durchzuhalten.

Das Motivationsmodell zeigt den Zusammenhang  
zwischen  
**Motivation - Leistung - Zufriedenheit**



# Schlussfolgerungen



## Richtlinien bei der Motivierung von Mitarbeitern

### **Motivation über Zielvereinbarungsgespräch**

Präzise Zielformulierung  
Realistische Zielerreichung  
Rückmeldung

### **Motivation über Beurteilungsgespräch**

Unterscheidung von erfolgs- und misserfolgsorientierten  
Mitarbeitern  
Thematisieren von Motivationskonflikten – „*Innere Widerstand*“

### **Motivierung über Mitarbeitergespräch**

Ermitteln von Erwartungen, Bedeutung von individuellen  
Werthaltungen und sozialen Kompetenzen, um durch gezielte  
Beeinflussung dieser Größen die Leistungsbereitschaft zu erhöhen



## ***Zufriedenheit***

***entsteht nicht durch Erfolg,  
sondern durch Anstrengung.***

***Voller Einsatz***

***heißt***

***voller Sieg!“***

Mahatma Gandhi

# Selbstwirksamkeit

## Selbstaktualisierung

Bandura, 1986



**Individuelle, unterschiedlich ausgeprägte Überzeugung, in bestimmten Situationen angemessene Leistung zu erbringen .**

Einschätzung einer Person über ihr Vermögen, die nötigen Handlungen zu organisieren und auszuführen, um ein bestimmtes Leistungsniveau zu erreichen.

**Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit**  
setzen sich selbst **höhere Ziele**,  
sind mehr verbunden mit den erstellten Zielen,  
finden und benutzen **bessere Problemlösestrategien** und  
reagieren positiver auf negatives Feedback.

**Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung der eigenen Kompetenz, fähig zu sein zu lernen oder bestimmte Aufgaben auszuführen.**

# Selbstwirksamkeit

Drei Schlüsselprozesse der Motivationsphase



**SELBSTKONTROLLE**

**SELBSTBEWERTUNG**

**SELBSTVERSTÄRKUNG**

## Theorie der Selbstwirksamkeit

Bandura 1997


**Zuversicht in die eigene aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit**

### **Ergebnisorientierte Erwartungen**

Realistische Erwartungen über Erfolg oder Misserfolg

Hohe Selbstwirksamkeitserwartung = optimistische Überzeugung

**Selbstwirksamkeit führt zu größerer Ausdauer bei der Bewältigung von Aufgaben, einer niedrigeren Anfälligkeit für Angststörungen und Depressionen sowie mehr Erfolge in der Ausbildung und im Berufsleben.**



***Wenn du die Menschen dazu bringst ein Boot zu bauen,  
wecke in ihnen die Sehnsucht nach  
dem weiten endlosen Meer.***

Antoine de Saint-Exupery

**DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT**