



Motivation

Den Begriff Motivation beschreibt das Bestreben, einen Ist-Zustand hin zu einem bestimmten Soll-Zustand zu verändern. Motivation ist also die Kraft, die uns antreibt, bestimmte Dinge zu tun.

Ziele

Theorie

Motivation

Motivation = Erwartung x Wert

Motivation ist dafür verantwortlich, dass Sie ein Ziel, das Sie sich selbst gesetzt haben, auch erreichen. Mit der Formel Motivation gleich Erwartung mal Wert lässt sich die Stärke der Motivation beschreiben. Die Erwartung bezieht sich dabei auf die subjektive Einschätzung, ob mit einem bestimmten Verhalten ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann. Der Wert beschreibt die Bedeutung, die dieses Ziel für Sie hat, subjektiv oder objektiv.

Dabei sind zwei Aspekte wichtig:

- Wenn das Ziel einen hohen Wert hat, kann das eine niedrige Erwartung kompensieren. Ich bin also trotzdem motiviert. Gleiches gilt, wenn der Wert zwar gering ist, die Chance, das Ziel zu erreichen, aber hoch ist.
- Wenn die Erwartung, das Ziel zu erreichen, gleich null ist, kann der Wert eines Ziels noch so hoch sein, ich werde keine Motivation aufbringen, das Ziel zu erreichen. Gleiches gilt, wenn ich zwar die Erwartung habe, ein Ziel erreichen zu können, aber der Wert, dieses Ziel auch tatsächlich zu erreichen, gleich null ist.

Wissenschaftlich kann man das so formulieren: Eine allgemeine Zielintention (z.B. Ich nehme mir fest vor, in den nächsten drei Wochen keine Schokolade mehr zu essen.) erklärt nur 20-30 % der Varianz im Verhalten. Das Setzen eines Ziels ist also nicht mal zu einem Drittel dafür verantwortlich, ob Sie ein Ziel erreichen oder nicht. Wenn es um wirklich wichtige Ziele geht, ist das ziemlich wenig. Deshalb geht es in diesem Kapitel darum, welche Faktoren noch beeinflussen, ob Sie ein Ziel erreichen oder nicht und was Sie für die anderen zwei Drittel tun können.

Überprüfen Sie gemeinsam mit Ihrem Coachee:

- ✓ Welche Ziele haben einen hohen Wert?
- ✓ Welche Ziele haben eine hohe Erwartung?
- ✓ Welche Ziele haben eine niedrige Erwartung?
- ✓ Gibt es Ziele die einen geringen Wert haben, aber eine hohe Erwartung?

Motivation und Ziele

Motivation ist eine wichtige Zutat, die notwendig ist, um ein Ziel zu erreichen. Sie ergibt sich aus der Kombination der Erwartung, ein Ziel zu erreichen und dem Wert, die das Ziel für Sie persönlich hat. Das bedeutet, Motivation lässt sich nicht 'erzeugen' oder 'herstellen'. Sie ist das Ergebnis bewusster und unbewusster Bewertungsprozesse, die neben der eigenen Persönlichkeit, Überzeugungen und Werten, auch äußere Rahmenfaktoren (z.B. Annahmen darüber, was andere über Ihr Ziel sagen) mit einbeziehen. Deshalb sind zunächst zwei Aspekte wichtig, die beeinflussen, ob Ihr Coachee ein gesetztes Ziel erreicht oder nicht:

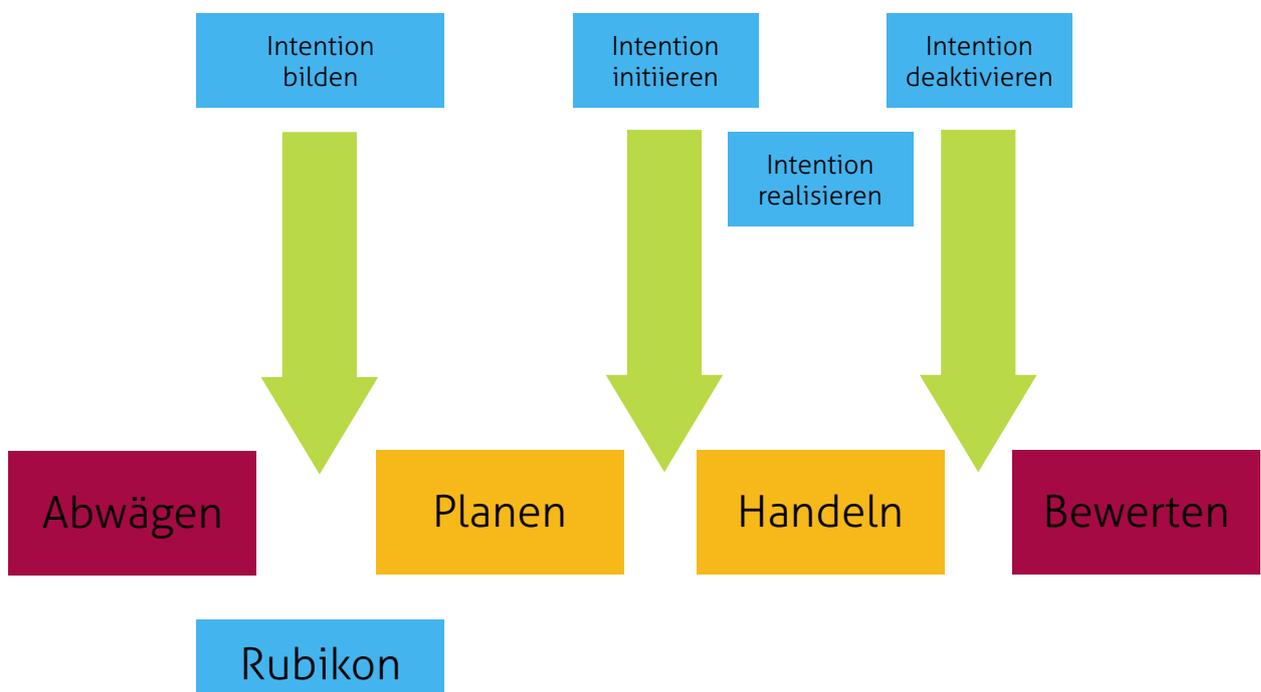
- Das Vorgehen in Bezug auf Ziel muss geplant werden. Bei einfach strukturierten Zielen unterstützt eine genaue und spezifische Formulierung des Ziels, bei globaleren Zielen ist die Formulierung von Haltungszielen hilfreich (→Motto-Zielen).
- Der Coachee muss sich mit dem Ziel persönlich identifizieren können. Passt das Ziel zu den Werten und Beliefs des Coachee?

Wie Sie über den Rubikon kommen: Volition



Motivation ist wichtig, um ein Ziel zu erreichen. Wenn Erwartung und Wert hoch sind, dann ist eine Person motiviert, ein Ziel zu erreichen. Der nächste Schritt ist nun, dieses Ziel auch umzusetzen, die Absicht hinter dem Ziele, konsequent zu verfolgen und die Motivation aufrecht zu erhalten. Dafür wird in der Psychologie der Begriff Volition verwendet. Während die Motivation für das Setzen und Bewerten eines Zieles zuständig ist, ist die Volition für die Aufrechterhaltung und die Realisierung des Ziels zuständig.

Vier Phasen der Motivation



Abwägephase

In der Abwägephase suchen Sie gezielt nach Informationen zu Erwartung und Wert meines Ziels. Es geht darum, möglichst viele Informationen zu sammeln, und dabei auch Neues und Unbekanntes mit in die Suche einzubeziehen. Hier kommt die Idee des Rubikons ins Spiel, der zwischen der Phase des Abwägens und der Planungsphase überschritten wird. Nachdem Sie über den Rubikon sind, sich also tatsächlich entschieden haben, Ihr Ziel umzusetzen, beginnen andere mentale Prozesse, wirksam zu werden.

Planungsphase

In der Planungsphase geht es darum zu planen, wie Sie Ihr Ziel erreichen möchten. Hier verschiebt sich also der Fokus der Aufmerksamkeit auf die Informationen, die Sie für die Umsetzung brauchen. Hier sind Sie mental eingengt, und „immun“ gegen neue Informationen. Damit wird verhindert, dass Sie ein einmal gefasstes Ziel wieder in Frage stellen. Es handelt sich also nicht mehr um Motivation (Möchte ich mein Ziel erreichen?), sondern um Volition (Wie erreiche ich mein Ziel?). Alles, was Sie davon abbringen könnte, das Ziel zu erreichen, wird ausgeblendet.

Handlungsphase

In der Handlungsphase wird das Ziel umgesetzt. Jetzt geht es nicht mehr um Planen, sondern um Handeln. Hier müssen Sie einerseits das Ziel im Auge behalten, andererseits auf Schwierigkeiten und Unvorhergesehenes flexibel reagieren. Und: Sie müssen mit möglichem Misserfolg umgehen und dann die Anstrengung erhöhen oder das Ziel verändern.

Bewertungsphase

In der Bewertungsphase wird bewertet, ob Sie ein Ziel erreicht haben oder nicht. Außerdem wird hier auf die Ursache von Erfolg oder Misserfolg attribuiert, also Erklärungen für Erfolg oder Misserfolg gesucht. Das Ergebnis der Bewertung hat auch Einfluss darauf, wie Sie Zukunft Ziele planen und umsetzen.

Wie können Sie das Rubikon-Modell nutzen?

Das Rubikon-Modell hilft dabei, Strategien auszuwählen, die für den Coachee in der entsprechenden Phase hilfreich und beim Erreichen des Ziels unterstützen. Das Rubikon-Modell ist eine idealtypische Vorstellung menschlichen Verhaltens. Es wird selten gelingen, genau diese Abfolge in der Realität zu finden. In vielen Fällen ist es sinnvoll und wichtig, zwischen den Phasen hin und her zu wechseln, z.B. wenn Sie bei der Planung bemerken, dass ein Ziel unrealistisch ist, oder ein Ziel komplexer ist und Sie deshalb gleichzeitig planen und handeln. Das Modell kann aber dabei helfen, entsprechende Strategien auszuwählen, die den Coachee dabei unterstützen, ein Ziel zu erreichen.

In den beiden **motivationalen Phasen** Abwägen und Bewerten geht es darum, möglichst viele Informationen zu berücksichtigen. Dabei helfen Ihnen die z.B. Coaching-Tools →Smarte Ziele und →Öko-Check.

In den **volitionalen Phasen** Planen und Handeln, können die folgenden Strategien helfen, die Volition aufrechtzuerhalten:

- Aufmerksamkeit kontrollieren: Unterstützen Sie den Coachee dabei Informationen zu identifizieren, die ihn daran hindern können, das Ziel zu erreichen.
- Motivation kontrollieren: Unterstützen Sie den Coachee dabei, die Motivation zu steigern, in dem er daran denke, wie wertvoll das Ziel ist, und dass er sich fest vorgenommen haben, es zu erreichen.
- Emotionen kontrollieren: Lenken Sie die Aufmerksamkeit des Coachees auf Aspekte, die zufrieden und zuversichtlich stimmen.
- Umwelt kontrollieren: Unterstützen Sie den Coachee dabei, Umgebungen zu identifizieren, in denen es schwerfällt, das Ziel zu erreichen und überlegen Sie gemeinsam Alternativen.

Auch das Coaching-Tool →Wenn-Dann-Pläne ist eine Strategie, die in der Planungsphase hilfreich ist, genauso wie die Arbeit an hinderlichen Beliefs oder mit den Werten des Coachees. Folgenden Fragen können Sie Ihrem Coachee stellen.

- ✓ Was könnte sie daran hindern, ihr Ziel zu erreichen.
- ✓ Welche Informationen könnten sie vom Ziel abbringen?
- ✓ Was können sie tun, damit ihre Motivation erhalten bleibt?
- ✓ Was hebt ihre Stimmung in Bezug auf dieses Ziel?
- ✓ Welche Situationen, Orte oder Kontexte möchten sie meiden, um ihr Ziel nicht zu gefährden?

Handlungs- vs. Lageorientierung

Die unterschiedlichen Phasen, die im Rubikon-Modell beschrieben sind erfordern unterschiedliche Strategien. Aber auch die Persönlichkeit des Coachees beeinflusst, welche Strategien genutzt werden.

Ziele

Theorie

Rubikon-Modell

- Handlungsorientierte Menschen fokussieren auf den nächsten Schritt. Bei Misserfolg lassen sie sich nicht so schnell unterkriegen. Sie können schnell eigene Fehler identifizieren und wagen den nächsten Versuch.
- Lageorientierte Menschen fokussieren auf die Lage, in der Sie sich gerade befinden. Die Gefühle und Gedanken die damit verbunden sind, können sie nur sehr schwer überwinden. Bei Misserfolg machen sie sich und anderen Menschen Vorwürfe, und brauchen lange, um den nächsten Versuch zu wagen.

Es ist keinesfalls so, dass handlungsorientierte Menschen ihre Ziele schneller und leichter erreichen. Eine extreme Handlungsorientierung kann auch dazu führen, dass zu wenig Zeit darauf verwendet wird, Misserfolg genau zu analysieren und vielleicht auch alternative Ziele in Betracht zu ziehen. Ideal wäre also, wenn ein handlungsorientierter und ein lageorientierter Mensch zusammenarbeiten würden, um das Beste der Lage- und Handlungsorientierung nutzen.

Sie können den Coachee beim Erreichen des Ziels unterstützen, wenn sie mit dem Coachee die Orientierung in Bezug auf ein Ziel überprüfen. Wenn sich der Coachee in einer bestimmten Situation als lageorientiert wahrnimmt, kann es helfen, dies klar zu machen, um dann einen Schritt Richtung Handlungsorientierung zu machen. Hier geht es um die Regulation der eigenen Emotionen. Insbesondere bei Misserfolg verhindert die Lageorientierung, dass der Coachee eine Strategie anpasst, und einen neuen Versuch startet. Dann gerät der Coachee in Stress und verliert den Überblick über die eigene Situation. Wenn sich der Coachee in einer bestimmten Situation als handlungsorientiert wahrnimmt, kann es hilfreich sein, die Situation zunächst in Ruhe zu analysieren (→Systemische Fragen) und dann erst konkret zu handeln.



Im ich.raum Coaching-Modell sind neben den Zielen, auch Beliefs (also Überzeugungen über sich selbst und die Welt) und Werte als weitere Bestandteile Ihrer Persönlichkeit beschrieben. Das lässt sich auf das Modell Erwartung x Wert übertragen: Ob Sie ein Ziel erreichen, hängt davon ab, von welchen Beliefs Sie dabei unterstützt oder behindert werden und welchen Wert ein Ziel für Sie hat. Ihre Ziele, insbesondere wenn es um komplexere, längerfristige Ziele geht, sind Teil Ihrer Persönlichkeit. Deshalb macht es Sinn, für das Erreichen von Zielen immer den größeren Kontext zu analysieren, in den die Ziele eingebettet sind (→Motto-Ziele, →Werte)

Quellen und weiterführende Literatur



Kuhl, J. (1992). A Theory of Self-regulation: Action versus State Orientation, Self-discrimination, and Some Applications. *Applied Psychology*, 41(2), 97-129.

Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and emotion*, 11(2), 101-120.