

Motivation

Motivation bezeichnet das auf emotionaler bzw. neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende Streben nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten.

Historie

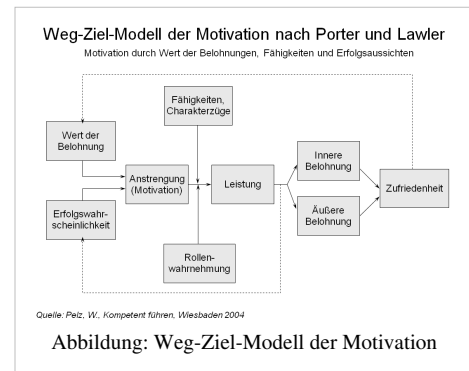
Die bedeutendsten Meilensteine der Historie von Motivationstheorien kann man nach Richard Steers Co-Autoren^[1] wie folgt zusammenfassen:

- Im antiken Griechenland hat man versucht, das menschliche Verhalten und seine Beweggründe mit dem Prinzip des Hedonismus zu erklären. Demnach liegt es in der Natur des Menschen, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden. Der griechische Philosoph Aristippos, Schüler des Sokrates, sah in diesen subjektiven Empfindungen den wichtigsten Erkenntnisgrund für menschliches Verhalten.
- Eine Weiterentwicklung dieser Überlegungen waren die Ansätze des Utilitarismus von Jeremy Bentham und John Stuart Mill. Mit dem Aufkommen der (wissenschaftlichen) Psychologie im 19. Jahrhundert versuchte man, die Gründe und Ursachen des Verhaltens mit mehr oder weniger bewussten Instinkten und Trieben zu erklären.
- Am bekanntesten ist die Theorie von Sigmund Freud. Er stellte die Libido als Lebenstrieb (psychische Energie) in den Vordergrund seines Konzeptes. Dieser Trieb (aus dem Es) lenkt je nach internen und externen Rahmenbedingungen (Ich und Überich) die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen.
- William James und William McDougall, Zeitgenossen Freuds, fanden zahlreiche weitere Instinkte oder Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Bewegungsdrang, Neugier, Harmoniestreben, Eifersucht, Sparen, Wissbegierde, Familie, Ordnung, Spiel, Sex, Kontakt, Aggression, Leistung oder Sympathie.^[2]
- Weil die Konzepte von Freud und James das menschliche Verhalten aufgrund mangelnder Validität nicht hinreichend erklären konnten, entstanden in den 1920er Jahren zahlreiche Ansätze der erlernten Motive, die das Verhalten durch Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen steuern. Eine bedeutende Weiterentwicklung erfolgte in den 1950er Jahren durch Burrhus Frederic Skinner. Demnach erlernen Menschen durch Prozesse der positiven und negativen Verstärkung im sozialen Umfeld sowohl bestimmte Motive als auch Verhaltensweisen, die zur Befriedigung dieser Motive beitragen. Diese verfestigen sich als Schemata oder Gewohnheiten und machen das Verhalten erklärbar und auch – was noch wichtiger ist – voraussagbar. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die aus den verhaltenswissenschaftlichen Konzepten entwickelte Kognitive Verhaltenstherapie die größten Erfolge bei der Behandlung psychischer Störungen empirisch nachweisen kann.^[3]

Nach dem Aufkommen der so genannten Humanistischen Psychologie Anfang der 1950er Jahre als der „dritten Kraft“ neben der Tiefenpsychologie (Freud) und dem Behaviorismus (Skinner) entstanden zwei Theorien, die heute aufgrund unzureichender (empirischer) Validität als (wissenschaftlich) gescheitert gelten (gleichwohl sind sie allgemein bis heute recht bekannt):

- die Theorie der Motivation von Abraham Maslow und
 - die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg aus den 1960er Jahren; sie ist ebenfalls den so genannten Inhaltstheorien der Motivation zuzuordnen (gleiches wissenschaftstheoretisches Prinzip wie bei Freud, James und McDougall).^[4]
-

In den 1960er und 1970er Jahren entstanden so genannte Prozesstheorien der Motivation. Zu den bekanntesten gehört das Modell von Porter und Lawler (siehe Abbildung). Demnach ist die persönliche Anstrengung (Motivation) vom Wert der erwarteten Belohnung und von der Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlung abhängig. Je nach Fähigkeit und Rollenwahrnehmung führt die Anstrengung zu bestimmten Leistungen (Ergebnissen). Wenn äußere und innere Belohnungen hinzu kommen, steigt die Zufriedenheit, die wiederum zu neuen Leistungen antreibt.^[5] Zum besseren Verständnis sei betont, dass dem Modell von Porter und Lawler das Prinzip des Erwartungswertes zugrunde liegt: Handlungen entstehen durch Wünsche nach bestimmten Sachverhalten (Wertüberzeugungen) und Überzeugungen über Handlungen, die geeignet erscheinen, diese Wünsche herbeizuführen (Mittel-Überzeugungen). Folglich wählen Menschen unter mehreren Handlungsalternativen diejenigen aus, die den höchsten Erwartungswert haben.^[6]



Seit der ersten Publikation dieser Theorie kam es zu einer fast unüberschaubaren Fülle von Untersuchungen zu diesem Thema. Eine abschließende Einschätzung dieser Diskussion erscheint zurzeit kaum möglich. Dennoch lassen sich zwei Forschungsschwerpunkte identifizieren:^[7]

1. Die lange Zeit vernachlässigte Untersuchung von mehr oder weniger unbewussten Emotionen, Motiven und Inhalten des emotionalen Gedächtnisses scheint durch Fortschritte der bildgebenden Verfahren in der Hirnforschung an Interesse zu gewinnen. Diesen Trend könnte man durch die Weiterentwicklung der klassischen projektiven und introspektiven Verfahren unterstützen.^[8] Der wesentliche Grund dafür, dass man dieses Gebiet in der Forschung der letzten 20 Jahre weitgehend ausgeklammert hat, besteht darin, dass kein verlässlicher Zugang zum Unterbewussten existiert. Man muss den „Umweg“ über das Gedächtnis nehmen, und dieses ist äußerst unzuverlässig: Nach etwa drei Jahren sind rund 70 Prozent der Gedächtnisinhalte entweder verloren oder (durch begleitende Emotionen) „verfälscht“, weil Erinnerungen durch fehlerbehaftete Prozesse der Kodierung, Speicherung und Decodierung (re)konstruiert werden. Joseph LeDoux spricht deshalb von den „seven sins of memory“.^[9]

2. Die zweite Forschungsrichtung konzentriert sich auf den Prozess der Umsetzung von Motiven oder Absichten in Handlungen im Rahmen der Theorien zur Selbstregulierung („Volition“).^[10] Konkretisierungen dieses Konzeptes existieren in der Psychologie (siehe Volition (Psychologie)) und in der Managementwissenschaft (siehe Volition (Management)). Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Kompetenzen notwendig sind, um (gegebene) Motive, die als solche messbar sind, in beobachtbare und damit wiederum messbare Handlungen umzusetzen (Umsetzungskompetenzen).^[11] Damit bekommt die Motivationsforschung eine pragmatische Wende – hin zur Lösung konkreter menschlicher Probleme in der Psychologie und im Management.^[12] Beispielsweise haben June Tangney und Co-Autoren herausgefunden, dass Menschen mit überdurchschnittlichen Selbstregulierungs- oder Umsetzungskompetenzen weniger unter Stress leiden, ein höheres Selbstvertrauen besitzen und seltener von Ess-Störungen oder überhöhtem Alkohol- und Drogenkonsum betroffen sind; ihre persönlichen Beziehungen sind besser, und sie sind auch beruflich erfolgreicher.^[13] Es scheint also ein interessantes Forschungsfeld zu sein, das viele Forscher anziehen dürfte.

Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

John Barbuto und Richard Scholl untersuchten die bedeutendsten Motivationstheorien seit Abraham Maslow (1954) und entwickelten daraus das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“.^[14] 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.^[15] Die genauere Beschreibung dieser Motive kann man aus der nebenstehenden Grafik ersehen.

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.^[16]

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^[17] 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 basierend 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 intrinsische und drei extrinsische Quellen.

Diese lassen sich nach Barbuto und Scholl wie folgt beschreiben:

Intrinsisch

- **Intrinsische 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 Orchestermitglied 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

Grundmotive nach McClelland* (mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)	
Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ Beitrag beachten und integrieren	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: Wertlosigkeit
Macht (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ in Entscheidungen einbinden	... 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

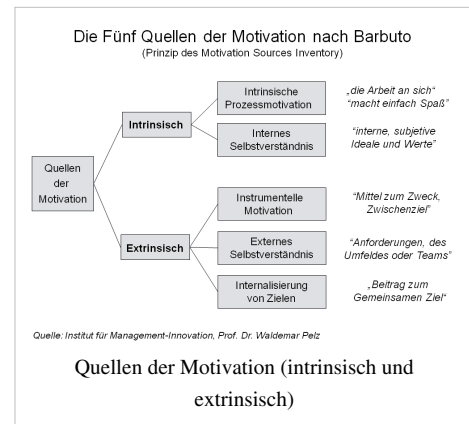
*McClelland D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

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

Grundmotive und deren Frustration nach
McClelland

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.

Die Konsequenzen und praktischen Anwendungsmöglichkeiten sind noch nicht absehbar; sie erscheinen vielversprechend. Beispielsweise konnte John Barbuto in einer zweiten Studie mit 68 Führungskräften und 759 Mitarbeitern nachweisen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Kompetenzen im Konzept der Transformationalen Führung und den fünf Motivationsquellen existiert. [18] Die Transformationale Führung beschreibt nach zahlreichen empirischen Studien [19] (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 und 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.



Zwei Gruppen von Motivationsmodellen

Inhaltsmodelle können von Prozessmodellen unterschieden werden. Während Inhaltsmodelle menschliches Verhalten allein aufgrund bestimmter psychischer Inhalte erklären, führen Prozessmodelle das Verhalten auch auf bestimmte physische Vorgänge zurück.

Inhaltsmodelle

Diese Modelle beschäftigen sich mit Inhalt, Art und Wirkung von Motiven. Eine Taxonomie von Motiven wird geboten und bestimmt, nach welchen Gesetzmäßigkeiten welche Motive verhaltensbestimmend werden.

- Humanistische Psychologie:
 - Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow
 - Die ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer (Existence – Relatedness – Growth)
- Allgemeine Psychologie:
 - Die Leistungsmotivationstheorie / Motivtheorie von David McClelland
 - Das Modell von Steven Reiss – siehe Abschnitt „Das Reiss-Profil und die Theorie der 16 Lebensmotive“ weiter unten
- Arbeitspsychologie:
 - Die Theorien X und Y von Douglas McGregor
 - Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg
 - Die Theorie von Mausner & Snyderman

Prozessmodelle

Diese Modelle versuchen zu erklären, wie Motivation formal und losgelöst von Bedürfnisinhalten entsteht und auf das Verhalten wirkt. Das Ziel des Verhaltens ist unbestimmt, aber das Individuum will den subjektiv erwarteten Nutzen maximieren.

- Gleichgewichtstheorien (z. B. das Zürcher Modell von Norbert Bischof)
- Das Zirkulationsmodell Lyman W. Porter und Edward E. Lawler – siehe Abschnitt „Historie“
- Das Rubikonmodell der Handlungsphasen von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer
- Das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell von Heinz Heckhausen
- Die Equity-Theorie von John Stacey Adams (1965)
- Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor Harold Vroom
- Das Selbstbewertungsmodell der Leistungsmotivation von Heinz Heckhausen (1972/1975)
- Die Theorie der Selbstregulation von Bandura (1991)

Einzelne Modelle im Detail

Rubikon-Modell

Ein einfaches eindimensionales Motivationsmodell bezeichnet eine *Schwellenmotivation* beim Überschreiten einer imaginären Grenze. Diese *Rubikon-Motivationsstrategie* erhielt ihren Namen vom Angriff Caesars gegen Rom zu Zeiten des Bürgerkrieges. Als er mit seinem Heer den Fluss Rubikon überschritt (*Alea iacta est!*), gab es für sie kein Zurück mehr. Das war allen Soldaten klar und ging als „Motivationskonzept“ in die Psychologie ein. Das entsprechende *Rubikon-Modell der Handlungsphasen* von Heinz Heckhausen teilt den Handlungsstrom in folgende vier Phasen ein:

1. Abwägen
2. Planen
3. Handeln und
4. Bewerten

Besonderes Gewicht liegt auf der Unterscheidung der Phasen des Abwägens und des Planens, die durch die Intentionsbildung getrennt sind. Während vor der Intentionsbildung Informationen über Erwartung und Wert von Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen unvoreingenommen berücksichtigt werden, ist die Informationsverarbeitung nach der Intentionsbildung parteiisch auf die Erhaltung und Realisierung der Intention ausgerichtet. Dies führen Autoren wie Heckhausen, Baumeister und andere Forscher^[20] auf volitionale Prozesse zurück.

Motivklassifikation von Maslow

Selbstverwirklichung

Soziale Anerkennung

Soziale Beziehungen

Sicherheit

physiologische Grundbedürfnisse

Bedürfnispyramide nach Maslow

Die **Maslowsche Bedürfnishierarchie** wird oft als **Maslowsche Bedürfnispyramide** bezeichnet und beruht auf einem vom US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow entwickelten Modell zur Beschreibung der Motivationen von Menschen. Die menschlichen Bedürfnisse bilden die „Stufen“ der Pyramide und bauen dieser eindimensionalen Theorie gemäß aufeinander auf. Der Mensch versucht demnach zuerst, die Bedürfnisse der niedrigen Stufen zu befriedigen, bevor die nächsten Stufen Bedeutung erlangen. Obwohl diese Klassifikation menschlicher Bedürfnisse empirisch kaum belegt ist, ist sie bis heute sehr populär.

Fünf-Grundmotivationen-Modell

Andere, beispielsweise der Wirtschaftspsychologe Werner Correll, nennen folgende fünf Grundmotivationen des Menschen: soziale Anerkennung, Sicherheit und Geborgenheit, Vertrauen, (kompromisslose) Selbstachtung sowie Unabhängigkeit und Verantwortung.

Intrinsische und extrinsische Motivation (Zwei-Faktoren-Modell)

Es wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Das Konzept beschreibt unterschiedliche psychologische Anreizmodelle für das menschliche Verhalten. In der Pädagogik wird intrinsische Motivation auch als *Primärmotivation*, extrinsische als *Sekundärmotivation* bezeichnet.

- **Primärmotivation:** Diese ergibt sich aus den Grundbedürfnissen der Menschen. Jeder Mensch hat Hunger und braucht Nahrung. Wenn ein Mensch friert, hat er das natürliche Bedürfnis nach Kleidung und Wärme. Primäre Motivation bezieht sich also auf jenen Bedarf von uns Menschen an Dingen, ohne die wir nicht überleben könnten (siehe auch *Defizitbedürfnisse* nach Maslow).
- **Sekundärmotivation:** Sekundäre Motivation entwickelt sich aus unserem Umfeld, unseren Lebensumständen heraus. So sehnen wir uns nach sozialen Kontakten sowie Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft (siehe auch *Wachstumsbedürfnisse* nach Maslow).

Hieraus hat sich die etwas differenziertere Betrachtung intrinsischer und extrinsischer Motivation entwickelt:

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, Spontanität, 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 etwa 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.

Nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan

Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich nicht grundsätzlich aus und können zugleich in derselben Tätigkeit wirken. Allerdings sind beide nicht einfach kumulierbar: Extrinsische Motivation, die beispielsweise durch künstliche Anreize eine vorhandene intrinsische Motivation teilweise oder ganz verdrängt und die Wertigkeit der Handlungsfolgen durch den sogenannten Korrumpierungseffekt verschiebt, stellt häufig auf lange Sicht das dominante Antriebskonzept für die Psyche des Menschen dar. Die Ursache dafür liegt in den Strukturen unserer Leistungsgesellschaft, welche vorhandene intrinsische Motivation oft durch mitunter schädliche extrinsische Anreize nicht zur Geltung kommen lässt.

Ein anderes Beispiel für eine spezifische Form intrinsischer Motivation ist die Neugiermotivation, welche gerade für die Entwicklungspsychologie eine besondere Rolle spielt. Gelingt es pädagogisch, die angeborene Neugier des Menschen bis in das Erwachsenenalter zu halten, ist durch die hierdurch folgende hohe Eigenmotivation des Menschen ein besonderer Erfolg im Leben wahrscheinlich.

Wenn irgend möglich sollte daher versucht werden, die Primärmotivation zu fördern. Dies wird zum Beispiel durch gezieltes Nachfragen der inneren Visionen ermöglicht und durch Übertragung von Kompetenzen oder Vorbildern bzw. durch das Schaffen einer geeigneten Lernumgebung (Montessori-Pädagogik). In der Arbeitspsychologie gilt verkürzt: *Der richtige Mann am richtigen Platz.*

X- und Y-Theorie von McGregor

Hauptartikel: X-Y-Theorie

Nach Douglas McGregor können zwei idealtypische Führungsbilder unterschieden werden: Menschen sind entweder bestrebt, Arbeitsaufwand zu vermeiden, grundsätzlich träge und faul und erwarten Belohnung bzw. Bestrafung (Theorie X) *oder* suchen Verantwortung, haben Interesse an einer sinnvollen Betätigung und Leistungswettbewerb (Theorie Y). Dabei werden den beiden Charakteren gegensätzliche Attribute zugeschrieben:

X-Theorie: Passivität, Antriebsarmut, Desinteresse, Drückebergerei, braucht Kontrolle, *Indianer bzw. re-aktiv*. Führungskräfte mit einer X-Perspektive auf den Mitarbeiter entwickeln einen eher autoritären Führungsstil.

Y-Theorie: Engagiert, fleißig, interessiert, sucht Verantwortung, setzt sich Ziele, ist eigenmotiviert, *Häuptling bzw. pro-aktiv*. Dieser Modell-Typus wird durch ein positives Erleben in der Tätigkeit selber motiviert. Spaß, Freude oder Interesse an der Tätigkeit stehen im Vordergrund und nicht die Belohnung für eine Handlung oder die Vermeidung von Strafe. Führungskräfte mit einer Y-Perspektive auf den Mitarbeiter entwickeln einen eher kooperativen Führungsstil.

Das Reiss-Profil und die Theorie der 16 Lebensmotive

Das Konzept von Steven Reiss besteht aus der „Theory of 16 Basic Desires“ und dem darauf aufbauenden „Reiss Profile“, einem Inventar (Test durch Selbstbeschreibung) mit 16 Skalen. Nach Aussagen von Steven Reiss in seinem Buch „Who Am I“ und in zwei weiteren Publikationen ist das Konzept wie folgt entstanden:^[21] Mit Studenten und Bekannten hat er eine Liste von 400 Items (Motiven, Zielen oder Werten) erstellt und dann auf 328 reduziert. Anschließend wurden 401 Erwachsene aus Ohio und Pennsylvanien befragt, „how much they like or dislike each of the remaining 328 items“ (Reiss a), S. 27). Mit Hilfe der Statistik (Faktorenanalyse) hat Reiss diese Items zu 16 Kategorien zusammengefasst und diese als „basic desires“ definiert. Hinweis: In der deutschen Fassung des Buches heißt es: „Diese 328 Aussagen wurden in insgesamt neun internationalen Studien mit rund 7.000 Versuchspersonen aus den USA, Kanada und Japan streng getestet.“^[22] In einigen Quellen ist sogar von 20.000 Befragten die Rede. Eine ausführlichere Übersicht über das Zustandekommen und die wissenschaftliche Einschätzung der Studie enthält die nebenstehende Abbildung).

Es ist wichtig zu betonen, dass die 16 Motive des Reiss-Profiles nicht durch neue Forschungsergebnisse, sondern durch reine Statistik entstanden. Mit der Faktorenanalyse könnte man auch 6 oder 60 Basismotive „erzeugen“. Leider macht der Autor keine Angaben darüber, wie er konkret vorgegangen ist. Die Theorie ist also nicht prüfbar bzw. falsifizierbar. Das Gleiche gilt für den Ursprung der Motive. Dazu sagt Reiss: „William James and William McDougall said that our (human, d. V.) basic needs are genetically determined.“^[23] Der Test, der auf der Theorie aufbaut, also der Fragebogen (Inventar bzw. Reiss-Profil) wurde in 7 Studien mit 2,548 Probanden durchgeführt um dessen Reliabilität zu prüfen (test-retest-reliability); das sagt aber nichts über die „Qualität“ (Validität) oder den Informationsgehalt der zugrunde liegenden Theorie aus.^[24] Zum Verständnis: Die Aussage „alle Menschen müssen atmen“ hat eine sehr hohe Reliabilität, die man durch unzählige Befragungen bestätigen könnte – ihr Informationsgehalt ist aber gleich null (wissenschaftlich gesehen also eine wertlose Binsenweisheit). Genau das gilt für das Reiss-Profil (reliabel, aber nicht valide und damit kein Beitrag zum Erkenntnisfortschritt).

Reiss-Profil: Definitionen, Fakten und Methodik

- Ziel des Konzeptes: „to develop a new approach to the search for meaning and happiness“ (S. 9')
- Methodik (Ablauf)
 - ▶ Mit Studenten und Bekannten eine Liste mit 400 häufig vorkommenden Zielen erstellt, und dann auf 328 reduziert (z. B. Durst als psychologisch und kulturell unbedeutendes Bedürfnis entfernt)
 - ▶ 401 Erwachsene befragt: „How much they like or dislike each of the remaining 328 items“ (S. 27')
 - ▶ Durch statistische Auswertung (Faktorenanalyse) zu 16 Kategorien zusammengefasst
 - ▶ Diese Kategorien oder Gruppen als „the theory of 16 basic desires“ definiert und daraus ein Inventar (Test als Selbstbeschreibung) konstruiert und als „Reiss-Profil“ benannt
- Verbreitung (Populartät)
 - ▶ Start: Pressemeldung der Ohio State University am 15. Juni 1998. Reiss und seine Assistenten hätten 16 Grundmotive entdeckt, die das Verhalten von Menschen (und Tieren) erklären können
 - ▶ Rundfunk (u.a. BBC und ABC) sowie Presse (u.a. London Times, Time [Europe], Observer, Corte [Italien], Dallas Morning Star) verbreiten die Nachricht weltweit
 - ▶ Journalisten empfehlen Steven Reiss, ein Buch zu den Thema zu schreiben. Titel: „Who Am I?“
- Quelle für die Angaben: „Reiss, Steven, Who Am I?, New York 2000
- Kritische Würdigung
 - ▶ Positiv: Viele Menschen wurden angeregt, über Werte, Ziele und Sinn im Leben nachzudenken
 - ▶ Negativ: Fundamentale methodische und inhaltliche Aussagen sind nicht kritisch überprüfbar oder falsifizierbar. Damit hat die Theorie den gleichen Status wie ein Horoskop oder eine Binsenweisheit. Sie bietet auch keinen Erkenntnisfortschritt gegenüber Freud (1856-1939), William James (1842-1910) oder McDougall (1871-1938). Es bleibt lediglich der Unterhaltungswert des Inventars, das allerdings auf einer wissenschaftlich nicht haltbaren Theorie aufbaut.

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

Abbildung: Das Reiss-Profil im Überblick:
Methodik, Fakten und Definitionen

Das Reiss-Profil definiert die 16 Motive, mit denen man nach Aussage von Reiss das Verhalten sowohl von Menschen als auch im Wesentlichen von Tieren^[25] erklären und voraussagen kann. Jedes dieser Motive kann entweder neutral, stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Dadurch ergibt sich ein individuelles Motivprofil. Die einzelnen Motive hat Reiss wie folgt definiert:^[26]

- Anerkennung: Bedürfnis danach, Kritik und Ablehnung zu vermeiden
- Beziehungen: Bedürfnis nach Freundschaft
- Ehre: Bedürfnis danach, sich moralisch integer zu verhalten
- Eros: Bedürfnis nach Sexualität
- Essen: Bedürfnis nach Nahrung
- Familie: Bedürfnis danach, seine eigenen Kinder großzuziehen
- Idealismus: Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit
- Körperliche Aktivität: Bedürfnis danach, seine eigenen Muskeln zu bewegen
- Macht: Bedürfnis danach, andere dem eigenen Willen zu unterwerfen
- Neugier: Bedürfnis nach Kognition
- Ordnung: Bedürfnis nach Struktur
- Rache: Bedürfnis danach, mit jemandem abzurechnen
- Ruhe: Bedürfnis nach innerem Frieden
- Sparen: Bedürfnis danach, materielle Güter zu sammeln und anzuhäufen
- Status: Bedürfnis nach Prestige
- Unabhängigkeit: Bedürfnis nach Autarkie

PSI-Theorie

Die Theorie der Persönlichkeits-Systeme-Interaktionen („PSI-Theorie“) von Julius Kuhl ist eine Theorie der willentlichen Handlungssteuerung, welche motivationale, volitionale, kognitive, entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Theorien zu integrieren versucht.

Die Theorie nimmt an, dass die Verbindungen zwischen psychologischen Subsystemen durch Veränderungen im positiven und negativen Affekt moduliert werden. Motivationale Intelligenz soll sich nur dann entwickeln können, wenn eine positive Grundstimmung die Grundlage dafür schafft, Affekte zu regulieren und auch schmerzhaft Erfahrungen zu integrieren.

Die PSI-Theorie bietet auch eine Erklärung dafür, dass intrinsische Motivation durch materielle Anreize zerstört wird. Wenn ein Verhalten fast nur durch äußere Anreize (Anweisungen, Belohnung) gesteuert wird, sinkt die innere Beteiligung. Dadurch wird die Selbstmotivierungsfunktion, die für das Erlebnis sorgt, dass die Freude der Tätigkeit selbst entspringt (Flow), außer Kraft gesetzt (sog. Korrumpierungs- oder Overjustification-Effekt).

Erwartungs-mal-Wert-Modelle

Seit der sog. *Kognitiven Wende* wird Motivation oft als eine multiplikative Verknüpfung von Erwartung und Wert konzipiert (zum Beispiel von John William Atkinson 1957, ausgeprägter 1964). Gemäß diesen *Erwartung-mal-Wert-Modellen* geht Motivation auf die Erwartung bestimmter Handlungsergebnisse und Handlungsfolgen sowie auf deren (positive oder negative) Bewertung zurück. Diese Modelle werden auch als Erwartungs-Valenz-Modelle bezeichnet.

Erwartung: Wahrscheinlichkeit des Eintritts

Valenz: Attraktivität eines Ziels

Integriertes Motivationsmodell von Heinz Schuler

Schuler (1991) und Schuler & Prochaska (2000) stellen ein Motivationsmodell vor, welches die bisherigen Ansätze in einer Theorie integriert. Insbesondere wird in diesem neuen Modell die klassische Trennung von reinen Motivationsbedürfnissen (sensu "nAch" von Murray) und Machtmotiven aufgegeben und das soziale Machtmotiv (Dominanz, Wettbewerbs- sowie Statusorientierung) mit klassischen Elementen der Motivationsforschung kombiniert (z. B. Engagement, Anstrengungsbereitschaft, Beharrlichkeit oder Zielsetzung als nicht-soziale Motive). Dieses wegen seiner Untergliederung in Kernfacetten und Randfacetten der Leistungsmotivation auch als „Zwiebelringmodell der Leistungsmotivation“ bezeichnete Verständnis findet seine Praxisentsprechung in dem *Leistungsmotivationsinventar (LMI)* (Schuler & Prochaska, 2000) resp. dem englischsprachigen *Achievement Motivation Inventory (AMI)* von Schuler, Thornton, Frintrup & Mueller-Hanson, 2003). Beide Verfahren unterscheiden die nachfolgenden Messbereiche:

- Beharrlichkeit
- Dominanz
- Engagement
- Erfolgszuversicht
- Flexibilität
- Flow
- Furchtlosigkeit
- Internalität
- Kompensatorische Anstrengung
- Leistungsstolz
- Lernbereitschaft
- Schwierigkeitspräferenz
- Selbstständigkeit
- Selbstkontrolle
- Statusorientierung
- Wettbewerbsorientierung
- Zielsetzung

Motivation, Emotion und Gefühl

Der Begriff Gefühl bezeichnet nach Lammers die subjektiv wahrgenommene Seite einer Emotion. Beispielsweise kann sich jemand minderwertig fühlen weil er von der Emotion Angst betroffen ist. Eine Motivation kann man auch als Zustand umschreiben, in dem ein Ziel (bewusst oder unbewusst) angestrebt wird. Eine Emotion hingegen ist ein Zustand, der sich einstellt, wenn motivspezifische Ziele erreicht oder frustriert werden. Mit anderen Worten: Emotionen begleiten die Befriedigung und Frustration von Motiven und werden als Gefühle unterschiedlich empfunden („geföhlt“).^[27]

Typische Motivationsmuster

Sind in einer Motivation sowohl kognitive wie auch emotionale Komponenten wirksam und stehen diese im Widerspruch, dann kann im Regelfall davon ausgegangen werden, dass die emotionale Komponente dahin tendiert, zu dominieren und die kognitive Komponente zu verdrängen.

Beispiel: Vertrete ich die Überzeugung, dass man im Krieg als Soldat tapfer sein sollte (Wert der „Tapferkeit“ als kognitive Motivation), habe ich aber dabei starke Angstgefühle (Angst als „emotionale“ Motivation), dann behält in vielen, wenn nicht sogar in den meisten Fällen der emotionale Motivationsfaktor die Oberhand. Oft geschieht dies unbewusst oder indem ein anderer als der tatsächliche Grund geltend gemacht wird, etwa indem man argumentiert, der Kriegsgrund sei nicht plausibel oder unmoralisch und daher abzulehnen („Rationalisierung“).

Ein anderes typisches Reaktionsmuster innerhalb von Motivationen betrifft die *zeitliche Hierarchie* handlungsauslösender Faktoren. Erlebt man eine Reihe von negativen Erfahrungen, aufgrund derer eigentlich davon auszugehen wäre, dass sie demotivierend wirken, erfährt man aber *danach* eine positive Motivation in Bezug auf dieselbe Sache oder Situation, jedoch aus anderen Gründen, dann tendiert die letztere Erfahrung dahin, in der Motivation zu dominieren. Beispiel: In einer Ehe gibt es viel Streit und Meinungsverschiedenheiten, in der Folge aber besseres Verständnis oder befriedigenderen Sex. In diesem Fall erweist sich meist die letzte Erfahrung in der Motivation als stärker (z. B. zusammen zu bleiben oder sich zu trennen.) Auffallend ist dabei, dass keine zahlenmäßige oder qualitative Aufrechnung vollzogen wird, sondern die letzte Erfahrung dominiert.

Anwendungen der Motivationspsychologie

Die Erkenntnisse der Motivationspsychologie spielen in folgenden angewandten Bereichen eine Rolle:

- Soziale Beziehungen: Generell bilden die individuellen Motivationsstrategien der Menschen eine wesentliche Grundlage für das subjektive Empfinden von Sympathie und Antipathie. Liegen ähnliche Bedürfnislagen vor, finden sich leicht Partnerschaften.
- Konsumforschung: Die Frage, auf welcher Basis Menschen Konsumententscheidungen treffen, ist eng mit der Frage nach Konsummotiven (wie Statusdemonstration oder Gruppenzugehörigkeit) verknüpft.
- Verkaufspsychologie: Die Bedürfniserfassung des Kunden zur gezielten Gestaltung von Kaufanreizen als Abwandlung der allgemeinen Handlungsanreize aus der Motivationsforschung.
- Handelspsychologie: Die Verknüpfung von Führungs-, Verkäufer- und Käufermotivation und die Beseitigung von (*in store*-)Stressoren stellen für modernes psychologisch orientiertes Handelsmanagement zunehmend wichtige Erfolgsfaktoren dar.
- Arbeits- und Organisationspsychologie: Die Motivation der Mitarbeiter ist häufig ein entscheidender Faktor für die Produktivität eines Unternehmens oder Behörde.
- Gesundheitspsychologie: Motivationale Faktoren haben Einfluss auf präventives Gesundheitsverhalten und auf die Compliance.
- Klinische Psychologie: Motivationale Faktoren werden zur Erklärung psychischer Störungen, z. B. der Depression, herangezogen.
- Pädagogische Psychologie: Die Motivation von Schülern und Lehrern hat Auswirkungen auf den Schulerfolg.
- Sportpsychologie: Die Motivation von Sportlern hat Auswirkungen auf die Leistung.
- Lernen durch Lehren (LdL): Bedürfnistheoretisch begründete Unterrichtsmethoden

Feststellung von Motivation

Neben Beobachtung und recht unzuverlässigen Interviewmethoden bietet die Eignungsdiagnostik aus dem Bereich der Personalwirtschaft einige verlässliche Verfahren an, um die Motivationslage des Menschen festzustellen. Von zentraler Bedeutung hierbei ist die grundlegende Tatsache, dass dem weit verbreiteten Missverständnis begegnet werden sollte, es sei wichtig, dass ein Mensch motiviert *ist*.

Vielmehr darf prinzipiell festgestellt werden, dass jeder Mensch eine ihm eigene Motivationslage bzw. ein Geflecht von Antrieben und Handlungsstrategien besitzt, das ihn bei seiner Wahl der jeweils als für ihn selbst optimal empfundenen Handlungsweise zumeist unbewusst leitet. Es stellt sich also nie die Frage *ob* ein Mensch motiviert ist, sondern *wie* er motiviert ist.

Mit dieser Erkenntnis darf nicht verwechselt werden, dass sog. *pro-aktiv* motivierte Menschen, welche über einen höheren Reflexionsgrad darüber verfügen, was sie antreibt und wie sie diese Bedürfnisse gezielt einsetzen können, um sich selbst zu motivieren, zumindest im Arbeits- und Leistungsprozess höher angesehen werden als Menschen, denen ihre Motivationskonzepte nicht so bewusst sind und die daher als *re-aktiv* bezeichnet werden. Letztgenannte Menschen brauchen häufig ein externes Anreizkonzept, das sich ihrer persönlichen Präferenzen und Erfahrungen bedient, sind aber vom Prinzip her nicht weniger stark motiviert, z. B. Strafe zu vermeiden oder einen unangenehmen Kontext zu verlassen.

Einen derart sekundär motivierten Menschen als *nicht motiviert* zu bezeichnen, darf als fachlich unhaltbare Verkürzung gelten. Auch kann die Pauschalisierung möglicher Handlungsmotive nach McGregor auf *faule und träge* Menschen bzw. *fleißige und selbstmotivierte* Akteure nicht überzeugen. Dieses Menschenbild entspricht in keiner Weise mehr den heutigen Erkenntnissen zur Handlungsmotivation und den Aussagen der modernen Psychologie, die für jede Vermeidungsstrategie auch ein Motiv sucht und in der Zielkonflikte, insbesondere innerer und oft unbewusster Ziele sich in keinem Fall nur durch die Beschreibung von Leistungsverweigerung erfassen lassen.

Die breite Masse der Menschen, weil sie nicht in Leitungsfunktion stehen, empfindet ihre Arbeit allerdings tatsächlich eher als unbequeme Notwendigkeit und entwickelt demnach mehr oder weniger offen erkennbare Strategien zur Leistungsvermeidung und sind extrinsisch, also aufgrund der Bezahlung und nicht durch die Arbeit als solche motiviert. Viele Menschen sehen die Belohnung für ihre Handlungen und die damit mögliche Anerkennung im sozialen Kontext (Partnerwahl, Machterhalt, Statusgewinn) als Hauptantrieb für ihre Tätigkeit an und müssen nach McGregor tatsächlich auch eher streng geführt werden.

Die Motivationslage eines intrinsisch motivierten Menschen korrespondiert hierbei mit einem höheren Status der tatsächlichen Bedürfnislage des Betroffenen, der seine Grund- und Existenzbedürfnisse (Defizitbedürfnisse) hier häufig als gesichert betrachtet und seine höheren Wachstumsbedürfnisse, insbesondere das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (siehe Maslowsche Bedürfnispyramide) im Vordergrund sieht. Auch das Flow-Erleben kann intrinsischer Motivation zu Grunde liegen.

Neurobiologie der Motivation

Motivation veranlasst einen Organismus zu zielgerichtetem Verhalten. Unser Wissen über die Neurobiologie der Motivation ist noch sehr beschränkt. Es entstammt im Wesentlichen der Suchtforschung, der Untersuchung hirngeschädigter Menschen und Tierversuchen.

Zielgerichtetes Verhalten ist beim Menschen und bei Versuchstieren nur beobachtbar, wenn bestimmte Teile des Gehirnes intakt sind. Dabei handelt es sich um

- Vorderes Cingulum (ein Teil des Frontalhirns)
- Ventrales Tegmentum (VTA, Teile des Mittelhirns)
- Nucleus accumbens
- Ventrales Pallidum (Teil der Basalganglien)
- Nucleus medialis dorsalis thalami (Teil des Thalamus)

Sind diese Regionen geschädigt, können, je nach Schweregrad, folgende Störungen der Motivation auftreten:

- Apathie
- Abulie
- Akinetischer Mutismus

Auch Schäden anderer Hirnareale, die Teile des Belohnungssystems sind, können zu Motivationsstörungen führen.

Ernst Pöppel bedient sich in seinem Buch *Zum Entscheiden geboren*^[28] neurobiologischer Erkenntnisse, argumentiert aber umgekehrt, dass vor allem Zielsetzungen, mit denen sich der Mensch identifiziert, Motivation, Lernwillen und Entscheidungsfreudigkeit bedingen.^[29] ^[30] Pöppel argumentiert dabei auf der Basis des Belohnungsgefühls, das sich einstellt, wenn Efferenzkopie und Reafferenz einer aktiven Tätigkeit einander entsprechen.

Ethologie

Die Beschäftigung mit der Motivation aus Sicht der Ethologie wird im Artikel Handlungsbereitschaft behandelt.

Motivation im Sport

Sportliche Leistungsmotivation ist eine zentrale Erklärungsvariable sportlicher Leistungen (Frintrup & Schuler, 2007). Sie kann ergänzend zu physiologischen Parametern Varianz sportlicher Leistungen aufklären. Zur Messung sportbezogener Motivation liegen im deutschsprachigen Raum drei Verfahren vor: AMS Sport (Elbe, 2002), SOQ Sport Orientation Questionnaire (deutsche Übersetzung von Elbe, 2004) und der Sportbezogene Leistungsmotivationstest SMT (Frintrup & Schuler, 2007). Zu letzteren Verfahren liegen sportpsychologische Validierungsuntersuchungen vor, die inkrementelle Validität über AMS Sport und SOQ ausweisen (die inkrementelle Validität des SMT beträgt je nach Kriterium und Sportart bis zu $\Delta R^2.17$ resp. $\Delta R^2.16$). Die Kriterienbezogene Validität der Einzelverfahren betragen (jeweils unkorrigiert) $R=.55$ (SMT), $R=.24$ (AMS) und $R=.41$ (SOQ) (vgl. Olofsson, A., Frintrup, A. & Schuler, H., 2008); (Anmerkung: R kann Beträge von 0.00 bis 1.00 annehmen, wobei 0.00 keine Korrelation und 1.00 eine perfekte Korrelation aufzeigt). Hierdurch wird der nachhaltige Nutzen einer sportpsychologischen Motivationsdiagnostik jenseits der Verwendung rein physiologischer Leistungsprädiktoren dokumentiert.

Literatur

- R.F. Baumeister et al. (Ed.): *Psychology of Self-Regulation*, New York 2004
- R.J. Clay: *A Validation Study of Maslow's Hierarchy of Needs Theory*, Research Report 1977
- L. Deckers: *Motivation – Biological, Psychological, and Environmental*. 2. Auflage, Pearson, Boston 2005, ISBN 0-205-40455-3
- J.P. Forgas et al.: *Psychology of Self-Regulation*, New York 2009
- Heinz Heckhausen, J. Heckhausen: *Motivation und Handeln*. Springer, Berlin 2006, ISBN 978-3-540-25461-4
- Hugo Kehr: *Motivation und Volition*. Hogrefe, Göttingen 2004, ISBN 3-8017-1821-2
- J. Kuhl: *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe, Göttingen 2001, ISBN 3-8017-1307-5
- C.-H. Lammers: *Emotionsbezogene Psychotherapie*. Stuttgart 2007
- E.A. Locke, G.P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2004), No. 3
- D.A. Ondrack: *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 17 (1974)
- M. McKay et al.: *Gedanken und Gefühle, Techniken der kognitiven Verhaltenstherapie*. Paderborn 2009

- W. Mischel, O. Ayduk: *Willpower in a Cognitive-Affective Processing System*. In: R. F. Baumeister et al. (Ed.): *Psychology of Self-Regulation*. New York 2004
- W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004
- M. Prochaska: *Leistungsmotivation – Methoden, soziale Erwünschtheit und das Konstrukt*. Lang, Frankfurt 1998.
- S. Reiss, S. Havercamp: *Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profiles*. In: *Psychological Assessment*, Vol. 10 (1998), No. 2
- S. Reiss: *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York 2000
- S. Reiss: *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*. In: *Review of General Psychology*, Vol. 8 (2004), No. 3
- F. Rheinberg: *Motivation*, 6. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2006, ISBN 3-17-019588-3
- H. Schuler, M. Prochaska: *Entwicklung und Konstruktvalidierung eines berufsbezogenen Leistungsmotivationstests*. In: *Diagnostica*. 46, 2, 2000, S. 61–72.
- R.M. Steers: *The Future of Work Motivation Theory*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 19 (2004), No. 3
- J.P. Tangney, R.F. Baumeister, A.L. Boone: *High Self-Regulation Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success*. In: *Journal of Personality*, Vol. 72 (2004), No. 2
- T.D. Wall et al.: *Herzberg's Two-Factor-Theory of Job Attitudes: A critical Evaluation And Some Fresh Evidence*. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 1 (2007), No. 3

Weblinks

- Manfred Spitzer: Lernen und Motivation ^[31], Vortrag

Einzelbelege

- [1] R. M. Steers: *The Future of Work Motivation Theory*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 19 (2004), No. 3
- [2] W. McDougall: *An Introduction to Social Psychology*. Boston 1921
- [3] D. G. Myers: *Psychology*. New York 2004
- [4] R. J. Clay: *A Validation Study of Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Research Report 1977
D. A. Ondrack: *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 17 (1974); T. D. Wall et al.: *Herzberg's Two-Factor-Theory of Job Attitudes: A critical Evaluation And Some Fresh Evidence*. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 1 (2007), No. 3
- [5] W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004
- [6] R. Eckert u. a.: *Psychotherapie*. 3. Auflage, Heidelberg 2007
- [7] E. A. Locke, G. P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2004), No. 3, S. 389 f.
- [8] E. A. Locke, G. P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2004), No. 3, S. 395 f.
- [9] J. Ledoux: *Das Netz der Persönlichkeit*, München 2006
- [10] J. P. Forgas et al.: *Psychology of Self-Regulation*, New York 2009
- [11] W. Mischel, O. Ayduk: *Willpower in a Cognitive-Affective Processing System*. In: R. F. Baumeister et al. (Ed.): *Psychology of Self-Regulation*, New York 2004
- [12] R. F. Baumeister et al. (Ed.): *Psychology of Self-Regulation*. New York 2004
- [13] J. P. Tangney, R. F. Baumeister, A. L. Boone: *High Self-Regulation Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success*. In: *Journal of Personality*, Vol. 72 (2004), No. 2
- [14] 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
- [15] D. C. McClelland: *Human motivation*. Cambridge 1984
- [16] D. C. McClelland: *The relationship of affiliative arousal to dopamine release*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 11, No. 1, March 1987;
D. C. McClelland: *The need for power, brain norepinephrine turnover, and memory*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 9, No. 1, March 1985;
D. C. McClelland: *Achievement motivation in relation to achievement-related recall, performance, and urine flow, a marker associated with release of vasopressin*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 19, No. 1, March 1995
- [17] http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Katz

- [18] Barbuto, J.E., Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents, in: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, Vol. 11, No. 4
- [19] z. B. Heinitz, K., and Rowold, J., Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (2007), Garcia-Morales; V., et. al., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation, in: *British Journal of Management*, Vol. 19 (2008)
- [20] R. F. Baumeister, K. Vohs: *Handbook of Self-Regulation*. New York 2004
- [21] a) S. Reiss: *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York 2000
b) S. Reiss, S. Havercamp: *Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profiles*. In: *Psychological Assessment*, Vol. 10 (1998), No. 2
c) S. Reiss: *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*. In: *Review of General Psychology*, Vol. 8 (2004), No. 3
- [22] H. Fuchs, A. Huber: *Die 16 Lebensmotive*. München 2002, S. 45
- [23] S. Reiss: *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York 2000, S. 18
- [24] H.-J. Fisseni: *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. 3. Auflage, Göttingen 2004, S. 46 ff.
- [25] S. Reiss: *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York 2000, S. 19>
- [26] Reiss, S., *Das Reiss Profile*, Offenbach 2009, S. 47 f.
- [27] C.-H. Lammers: *Emotionsbezogene Psychotherapie*. Stuttgart 2007, S. 33ff.
- [28] E. Pöppel: *Zum Entscheiden geboren*, Hanser Verlag, 2008, Auszüge in Google Books (http://books.google.de/books?id=MGVQFSIFJowC&pg=PA143&lpg=PA143&dq=pÄ¶ppl+ziele+gehirn&source=bl&ots=2gN6Tt3pE8&sig=XnjdrBC_omKwbbDzvYw61HKO8Xs&hl=en&ei=0RWwTIS9BJDIswb_2IS9DQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCUQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false)
- [29] http://www.welt.de/welt_print/article2254977/Wie-Ihr-Gehirn-entscheidet.html
- [30] <http://www.wiwo.de/technik-wissen/wie-das-gehirn-im-alter-besser-wird-440742/>
- [31] http://www.gesund-in-bamberg.de/videobeitrag_prof_spitzer.html

Quelle(n) und Bearbeiter des/der Artikel(s)

Motivation *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=87595898> *Bearbeiter:* A1koeln, Aaaah, Aholtman, Aineias, Aka, Almeida, Alter Steinweg, Anaxo, Andrea Schrameyer, AndreasPraefcke, Anael, Arbraxan, AutorinAnna, BMX2000, Bebeco, Ben Ben, Bernhard Caspar, Bochum-Linden, Boesser, Boskoop, Brennstoffzellen, Bunnybabe, Buntfalke, CaSe, Carbidfischer, Carolin, Chatter, Christian1985, ChristophDemmer, Corrigo, D-A-R611, DL5MDA, Darkone, David Ludwig, Dunadan, ElRaki, Elwe, Entlinkt, Ephraim33, ErikDunsing, Filmatelier, Fluffythekitten, FordPrefect42, Froggy, Fullhouse, Gerbil, Gereon K., Gerhardvalentin, Germania, Guety, HaSee, HaeB, Hafenbar, Hati, Havelbaude, He3nry, Heimli1978, Herr Th., Highwayman82, Hozro, Hubertl, Heggis, Ikiwaner, Isderion, Iste Praetor, Jeanpol, Jkadauke, Johnny@at, Jotzet, Jpp, Juesch, Jörg Kopp, Kdwnv, Kerbel, Kivi, Kku, Krissie, Kuhlo, LKD, LaZeR, Lahninger paul, Laudrin, LeClochard, Lehrer Lämpel, Leithian, Lemmie, Linksverdreher, Luegg, Luisvega, Martin1978, Max Hester, McSquirrel, Medium, MrMADDY, Napa, Nepenthes, Nerd, Nere, Neun-x, Nicor, Nutcracker, Odin, Omi's Törtchen, OnkelDagobert, Optimistische, Ot, P. Birken, PHummel, PK 9, PaKo1978, PatP, Pendulin, Personalpsychologe, Peter200, Philipp W., Pittimann, Pjacob, Polaritys, Pradatsch, Qwqchris, Randonneur, Rduesing, Regi51, Ringg, Rl, Rostfrei, Rudolffox, Sabine0111, Saehrimmir, Sargoth, Sava, Sbeyler, Schenckdu, Septembertmorgen, Sevenstar, Shadowrunner, Sheepshaun, Sicherlich, Siggi4711, Singsangung, Sniks6, Snipsnapper, Solphusion, Southpark, Spitschan, Spuk968, Stefan Tietze, StefanLapenat, Steffen Schneider, Steinbeisser, Stüfeler, The Invisible, Thorbjørn, Tim1900, Tobl B., TopChecker, Toscha, Trencavel, Trickstar, Tsui, UW, Umweltschützen, Ute Erb, V.Rosenkranz, Voyager, Warfair, Wiska Bodo, WissensDürster, Wolberg77, Wolf32at, Wolfgang1018, Xario, Yeocalypso, Yoto, Yotwen, Zaibatsu, Zaphiro, Zenon, Zwet4ever, ♀, 284 anonyme Bearbeitungen

Quelle(n), Lizenz(en) und Autor(en) des Bildes

Datei:Weg Ziel Modell der Motivation.png *Quelle:* http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png *Lizenz:* unbekannt *Bearbeiter:* Wolberg77

Datei:Grundmotive nach McClelland.png *Quelle:* http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Grundmotive_nach_McClelland.png *Lizenz:* unbekannt *Bearbeiter:* Wolberg77

Datei:Quellen der Motivation.png *Quelle:* http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Quellen_der_Motivation.png *Lizenz:* unbekannt *Bearbeiter:* Wolberg77

Datei:Reiss Profil Definitionen Fakten und Methodik.png *Quelle:* http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Reiss_Profil_Definitionen_Fakten_und_Methodik.png *Lizenz:* unbekannt *Bearbeiter:* Wolberg77

Lizenz

Wichtiger Hinweis zu den Lizenzen

Die nachfolgenden Lizenzen beziehen sich auf den Artikeltext. Im Artikel gezeigte Bilder und Grafiken können unter einer anderen Lizenz stehen sowie von Autoren erstellt worden sein, die nicht in der Autorenliste erscheinen. Durch eine noch vorhandene technische Einschränkung werden die Lizenzinformationen für Bilder und Grafiken daher nicht angezeigt. An der Behebung dieser Einschränkung wird gearbeitet. Das PDF ist daher nur für den privaten Gebrauch bestimmt. Eine Weiterverbreitung kann eine Urheberrechtsverletzung bedeuten.

Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported - Deed

Diese "Commons Deed" ist lediglich eine vereinfachte Zusammenfassung des rechtsverbindlichen Lizenzvertrages (http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Lizenzbestimmungen_Commons_Attribution-ShareAlike_3.0_Unported) in allgemeinverständlicher Sprache.

Sie dürfen:

- das Werk bzw. den Inhalt **vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen**
- Abwandlungen und Bearbeitungen** des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen

Zu den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung** — Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.
- Weitergabe unter gleichen Bedingungen** — Wenn Sie das lizenzierte Werk bzw. den lizenzierten Inhalt bearbeiten, abwandeln oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieser Lizenzvertrages identisch, vergleichbar oder kompatibel sind.

Wobei gilt:

- Verzichtserklärung** — Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die ausdrückliche Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.
- Sonstige Rechte** — Die Lizenz hat keinerlei Einfluss auf die folgenden Rechte:
 - Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts und sonstigen Befugnisse zur privaten Nutzung;
 - Das Urheberpersönlichkeitsrecht des Rechteinhabers;
 - Rechte anderer Personen, entweder am Lizenzgegenstand selber oder bezüglich seiner Verwendung, zum Beispiel Persönlichkeitsrechte abgebildeter Personen.
- Hinweis** — Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen alle Lizenzbedingungen mitteilen, die für dieses Werk gelten. Am einfachsten ist es, an entsprechender Stelle einen Link auf <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de> einzubinden.

Haftungsbeschränkung

Die „Commons Deed“ ist kein Lizenzvertrag. Sie ist lediglich ein Referenztext, der den zugrundeliegenden Lizenzvertrag übersichtlich und in allgemeinverständlicher Sprache, aber auch stark vereinfacht wiedergibt. Die Deed selbst entfaltet keine juristische Wirkung und erscheint im eigentlichen Lizenzvertrag nicht.

GNU Free Documentation License

Version 1.2, November 2002

Copyright (C) 2000,2001,2002 Free Software Foundation, Inc.

51 Franklin St, Fifth Floor, Boston, MA 02110-1301 USA

Everyone is permitted to copy and distribute verbatim copies

of this license document, but changing it is not allowed.

0. PREAMBLE

The purpose of this License is to make a manual, textbook, or other functional and useful document "free" in the sense of freedom: to assure everyone the effective freedom to copy and redistribute it, with or without modifying it, either commercially or noncommercially. Secondly, this License preserves for the author and publisher a way to get credit for their work, while not being considered responsible for modifications made by others.

This License is a kind of "copyleft", which means that derivative works of the document must themselves be free in the same sense. It complements the GNU General Public License, which is a copyleft license designed for free software.

We have designed this License in order to use it for manuals for free software, because free software needs free documentation: a free program should come with manuals providing the same freedoms that the software does. But this License is not limited to software manuals; it can be used for any textual work, regardless of subject matter or whether it is published as a printed book. We recommend this License principally for works whose purpose is instruction or reference.

1. APPLICABILITY AND DEFINITIONS

This License applies to any manual or other work, in any medium, that contains a notice placed by the copyright holder saying it can be distributed under the terms of this License. Such a notice grants a world-wide, royalty-free license, unlimited in duration, to use that work under the conditions stated herein. The "Document", below, refers to any such manual or work. Any member of the public is a licensee, and is addressed as "you". You accept the license if you copy, modify or distribute the work in a way requiring permission under copyright law.

A "Modified Version" of the Document means any work containing the Document or a portion of it, either copied verbatim, or with modifications and/or translated into another language.

A "Secondary Section" is a named appendix or a front-matter section of the Document that deals exclusively with the relationship of the publishers or authors of the Document to the Document's overall subject (or to related matters) and contains nothing that could fall directly within that overall subject. (Thus, if the Document is in part a textbook of mathematics, a Secondary Section may not explain any mathematics.) The relationship could be a matter of historical connection with the subject or with related matters, or of legal, commercial, philosophical, ethical or political position regarding them.

The "Invariant Sections" are certain Secondary Sections whose titles are designated, as being those of Invariant Sections, in the notice that says that the Document is released under this License. If a section does not fit the above definition of Secondary then it is not allowed to be designated as Invariant. The Document may contain zero Invariant Sections. If the Document does not identify any Invariant Sections then there are none.

The "Cover Texts" are certain short passages of text that are listed, as Front-Cover Texts or Back-Cover Texts, in the notice that says that the Document is released under this License. A Front-Cover Text may be at most 5 words, and a Back-Cover Text may be at most 25 words.

A "Transparent" copy of the Document means a machine-readable copy, represented in a format whose specification is available to the general public, that is suitable for revising the document straightforwardly with generic text editors or (for images composed of pixels) generic paint programs or (for drawings) some widely available drawing editor, and that is suitable for input to text formatters or for automatic translation to a variety of formats suitable for input to text formatters. A copy made in an otherwise Transparent file format whose markup, or absence of markup, has been arranged to thwart or discourage subsequent modification by readers is not Transparent. An image format is not Transparent if used for any substantial amount of text. A copy that is not "Transparent" is called "Opaque".

Examples of suitable formats for Transparent copies include plain ASCII without markup, Texinfo input format, LaTeX input format, SGML or XML using a publicly available DTD, and standard-conforming simple HTML, PostScript or PDF designed for human modification. Examples of transparent image formats include PNG, XCF and JPG. Opaque formats include proprietary formats that can be read and edited only by proprietary word processors, SGML or XML for which the DTD and/or processing tools are not generally available, and the machine-generated HTML, PostScript or PDF produced by some word processors for output purposes only.

The "Title Page" means, for a printed book, the title page itself, plus such following pages as are needed to hold, legibly, the material this License requires to appear in the title page. For works in formats which do not have any title page as such, "Title Page" means the text near the most prominent appearance of the work's title, preceding the beginning of the body of the text.

A section "Entitled XYZ" means a named subunit of the Document whose title either is precisely XYZ or contains XYZ in parentheses following text that translates XYZ in another language. (Here XYZ stands for a specific section name mentioned below, such as "Acknowledgements", "Dedications", "Endorsements", or "History".) To "Preserve the Title" of such a section when you modify the Document means that it remains a section "Entitled XYZ" according to this definition.

The Document may include Warranty Disclaimers next to the notice which states that this License applies to the Document. These Warranty Disclaimers are considered to be included by reference in this License, but only as regards disclaiming warranties; any other implication that these Warranty Disclaimers may have is void and has no effect on the meaning of this License.

2. VERBATIM COPYING

You may copy and distribute the Document in any medium, either commercially or noncommercially, provided that this License, the copyright notices, and the license notice saying this License applies to the Document are reproduced in all copies, and that you add no other conditions whatsoever to those of this License. You may not use technical measures to obstruct or control the reading or further copying of the copies you make or distribute. However, you may accept compensation in exchange for copies. If you distribute a large enough number of copies you must also follow the conditions in section 3. You may also lend copies, under the same conditions stated above, and you may publicly display copies.

3. COPYING IN QUANTITY

If you publish printed copies (or copies in media that commonly have printed covers) of the Document, numbering more than 100, and the Document's license notice requires Cover Texts, you must enclose the copies in covers that carry, clearly and legibly, all these Cover Texts: Front-Cover Texts on the front cover, and Back-Cover Texts on the back cover. Both covers must also clearly and legibly identify you as the publisher of these copies. The front cover must present the full title with all words of the title equally prominent and visible. You may add other material on the covers in addition. Copying with changes limited to the covers, as long as they preserve the title of the Document and satisfy these conditions, can be treated as verbatim copying in other respects.

If the required texts for either cover are too voluminous to fit legibly, you should put the first ones listed (as many as fit reasonably) on the actual cover, and continue the rest onto adjacent pages.

If you publish or distribute Opaque copies of the Document numbering more than 100, you must either include a machine-readable Transparent copy along with each Opaque copy, or state in or with each Opaque copy a computer-network location from which the general network-using public has access to download using public-standard network protocols a complete Transparent copy of the Document, free of added material. If you use the latter option, you must take reasonably prudent steps, when you begin distribution of Opaque copies in quantity, to ensure that this Transparent copy will remain thus accessible at the stated location until at least one year after the last time you distribute an Opaque copy (directly or through your agents or retailers) of that edition to the public.

If it is requested, but not required, that you contact the authors of the Document well before redistributing any large number of copies, to give them a chance to provide you with an updated version of the Document.

4. MODIFICATIONS

You may copy and distribute a Modified Version of the Document under the conditions of sections 2 and 3 above, provided that you release the Modified Version under precisely this License, with the Modified Version filling the role of the Document, thus licensing distribution and modification of the Modified Version to whoever possesses a copy of it. In addition, you must do these things in the Modified Version:

- **A.** Use in the Title Page (and on the covers, if any) a title distinct from that of the Document, and from those of previous versions (which should, if there were any, be listed in the History section of the Document). You may use the same title as a previous version if the original publisher of that version gives permission.
- **B.** List on the Title Page, as authors, one or more persons or entities responsible for authorship of the modifications in the Modified Version, together with at least five of the principal authors of the Document (all of its principal authors, if it has fewer than five), unless they release you from this requirement.
- **C.** State on the Title page the name of the publisher of the Modified Version, as the publisher.
- **D.** Preserve all the copyright notices of the Document.
- **E.** Add an appropriate copyright notice for your modifications adjacent to the other copyright notices.
- **F.** Include, immediately after the copyright notices, a license notice giving the public permission to use the Modified Version under the terms of this License, in the form shown in the Addendum below.
- **G.** Preserve in that license notice the full lists of Invariant Sections and required Cover Texts given in the Document's license notice.
- **H.** Include an unaltered copy of this License.
- **I.** Preserve the section Entitled "History", Preserve its Title, and add to it an item stating at least the title, year, new authors, and publisher of the Modified Version as given on the Title Page. If there is no section Entitled "History" in the Document, create one stating the title, year, authors, and publisher of the Document as given on its Title Page, then add an item describing the Modified Version as stated in the previous sentence.
- **J.** Preserve the network location, if any, given in the Document for public access to a Transparent copy of the Document, and likewise the network locations given in the Document for previous versions it was based on. These may be placed in the "History" section. You may omit a network location for a work that was published at least four years before the Document itself, or if the original publisher of the version it refers to gives permission.
- **K.** For any section Entitled "Acknowledgements" or "Dedications", Preserve the Title of the section, and preserve in the section all the substance and tone of each of the contributor acknowledgements and/or dedications given therein.
- **L.** Preserve all the Invariant Sections of the Document, unaltered in their text and in their titles. Section numbers or the equivalent are not considered part of the section titles.
- **M.** Delete any section Entitled "Endorsements". Such a section may not be included in the Modified Version.
- **N.** Do not retitle any existing section to be Entitled "Endorsements" or to conflict in title with any Invariant Section.
- **O.** Preserve any Warranty Disclaimers.

If the Modified Version includes new front-matter sections or appendices that qualify as Secondary Sections and contain no material copied from the Document, you may at your option designate some or all of these sections as invariant. To do this, add their titles to the list of Invariant Sections in the Modified Version's license notice. These titles must be distinct from any other section titles.

You may add a section Entitled "Endorsements", provided it contains nothing but endorsements of your Modified Version by various parties—for example, statements of peer review or that the text has been approved by an organization as the authoritative definition of a standard.

You may add a passage of up to five words as a Front-Cover Text, and a passage of up to 25 words as a Back-Cover Text, to the end of the list of Cover Texts in the Modified Version. Only one passage of Front-Cover Text and one of Back-Cover Text may be added by (or through arrangements made by) any one entity. If the Document already includes a cover text for the same cover, previously added by you or by arrangement made by the same entity you are acting on behalf of, you may not add another; but you may replace the old one, on explicit permission from the previous publisher that added the old one.

The author(s) and publisher(s) of the Document do not by this License give permission to use their names for publicity for or to assert or imply endorsement of any Modified Version.

5. COMBINING DOCUMENTS

You may combine the Document with other documents released under this License, under the terms defined in section 4 above for modified versions, provided that you include in the combination all of the Invariant Sections of all of the original documents, unmodified, and list them all as Invariant Sections of your combined work in its license notice, and that you preserve all their Warranty Disclaimers.

The combined work need only contain one copy of this License, and multiple identical Invariant Sections may be replaced with a single copy. If there are multiple Invariant Sections with the same name but different contents, make the title of each such section unique by adding at the end of it, in parentheses, the name of the original author or publisher of that section if known, or else a unique number. Make the same adjustment to the section titles in the list of Invariant Sections in the license notice of the combined work.

In the combination, you must combine any sections Entitled "History" in the various original documents, forming one section Entitled "History"; likewise combine any sections Entitled "Acknowledgements", and any sections Entitled "Dedications". You must delete all sections Entitled "Endorsements".

6. COLLECTIONS OF DOCUMENTS

You may make a collection consisting of the Document and other documents released under this License, and replace the individual copies of this License in the various documents with a single copy that is included in the collection, provided that you follow the rules of this License for verbatim copying of each of the documents in all other respects.

You may extract a single document from such a collection, and distribute it individually under this License, provided you insert a copy of this License into the extracted document, and follow this License in all other respects regarding verbatim copying of that document.

7. AGGREGATION WITH INDEPENDENT WORKS

A compilation of the Document or its derivatives with other separate and independent documents or works, in or on a volume of a storage or distribution medium, is called an "aggregate" if the copyright resulting from the compilation is not used to limit the legal rights of the compilation's users beyond what the individual works permit. When the Document is included in an aggregate, this License does not apply to the other works in the aggregate which are not themselves derivative works of the Document.

If the Cover Text requirement of section 3 is applicable to these copies of the Document, then if the Document is less than one half of the entire aggregate, the Document's Cover Texts may be placed on covers that bracket the Document within the aggregate, or the electronic equivalent of covers if the Document is in electronic form. Otherwise they must appear on printed covers that bracket the whole aggregate.

8. TRANSLATION

Translation is considered a kind of modification, so you may distribute translations of the Document under the terms of section 4. Replacing Invariant Sections with translations requires special permission from their copyright holders, but you may include translations of some or all Invariant Sections in addition to the original versions of these Invariant Sections. You may include a translation of this License, and all the license notices in the Document, and any Warranty Disclaimers, provided that you also include the original English version of this License and the original versions of those notices and disclaimers. In case of a disagreement between the translation and the original version of this License or a notice or disclaimer, the original version will prevail.

If a section in the Document is Entitled "Acknowledgements", "Dedications", or "History", the requirement (section 4) to Preserve its Title (section 1) will typically require changing the actual title.

9. TERMINATION

You may not copy, modify, sublicense, or distribute the Document except as expressly provided for under this License. Any other attempt to copy, modify, sublicense or distribute the Document is void, and will automatically terminate your rights under this License. However, parties who have received copies, or rights, from you under this License will not have their licenses terminated so long as such parties remain in full compliance.

10. FUTURE REVISIONS OF THIS LICENSE

The Free Software Foundation may publish new, revised versions of the GNU Free Documentation License from time to time. Such new versions will be similar in spirit to the present version, but may differ in detail to address new problems or concerns. See <http://www.gnu.org/copyleft/>. Each version of the License is given a distinguishing version number. If the Document specifies that a particular numbered version of this License "or any later version" applies to it, you have the option of following the terms and conditions either of that specified version or of any later version that has been published (not as a draft) by the Free Software Foundation. If the Document does not specify a version number of this License, you may choose any version ever published (not as a draft) by the Free Software Foundation.

ADDENDUM: How to use this License for your documents

To use this License in a document you have written, include a copy of the License in the document and put the following copyright and license notices just after the title page:

Copyright (c) YEAR YOUR NAME.

Permission is granted to copy, distribute and/or modify this document

under the terms of the GNU Free Documentation License, Version 1.2

or any later version published by the Free Software Foundation;

with no Invariant Sections, no Front-Cover Texts, and no Back-Cover Texts.

A copy of the license is included in the section entitled

"GNU Free Documentation License".

If you have Invariant Sections, Front-Cover Texts and Back-Cover Texts, replace the "with...Texts." line with this:

with the Invariant Sections being LIST THEIR TITLES, with the

Front-Cover Texts being LIST, and with the Back-Cover Texts being LIST.

If you have Invariant Sections without Cover Texts, or some other combination of the three, merge those two alternatives to suit the situation.

If your document contains nontrivial examples of program code, we recommend releasing these examples in parallel under your choice of free software license, such as the GNU General Public License, to permit their use in free software.