



## Triebfeder Motivation

# Die Einstellung macht den Unterschied

Wie Menschen für etwas zu begeistern sind, hängt von den unterschiedlichsten Faktoren ab. Ansporn können Kriterien wie ein tieferer Sinn oder persönliche Handlungsfreiheit sein. Eher wenig motivierend wirken Befehle und Anordnungen.

Text **Martin Mäder** Fotos **Peter Pfistner**

Im Alltag sieht man sich immer wieder mit Aufgaben konfrontiert, die es zu bewältigen gilt. Manche fallen einem leichter, weil man sie vielleicht gerne ausübt. Andere wiederum sind eine Verpflichtung, und man muss sich überwinden. Mit welchem Elan und welcher Überzeugung eine Aufgabe angepackt wird, ist grundsätzlich vom Grad der Motivation abhängig. «Motivation hat immer mit Antrieb zu tun», erklärt die Motivationsexpertin Suzanne Ruf. Für die Inhaberin der unter anderem auf Businesscoaching spezialisierten Firma Breaksru in Bern ist jemand in einer unmotivierten Verfassung zwar nicht handlungsunfähig. «Doch diese Person braucht mehr Energie und Überwindung, als sonst benötigt wird.»

Auch für Julia Schüler, Oberassistentin in der Fachrichtung Allgemeine Psychologie am Psychologischen Institut der Universität Zürich, dreht sich die Definition von Motivation um Bewegung. Sie erläutert, dass der Begriff «Motivation» vom lateinischen Begriff *movere* stammt und «(sich) bewegen» bedeutet. «Entsprechend befasst sich die Motivationspsychologie mit den Beweggründen für menschliches Handeln», sagt Schüler.

Diese lägen sowohl in der betroffenen Person selbst, das heisst in deren eigenen Motiven, etwas zu tun, als auch in der Situation und der Umgebung, in der sich diese Person befindet.

## Freundschaft



### Sinn wirkt motivierend

Wird eine Aufgabe planlos in Angriff genommen, droht der Elan rasch zu verpuffen. Businesscoach Suzanne Ruf: «Bevor man sich in Bewegung setzt, sollte ein konkretes Ziel der Anstrengungen definiert sein. Ein Ziel wirkt sinnstiftend.» Für die Zürcher Organisations- und Unternehmensberaterin



## Wege zur Selbstmotivation

**Manchmal genügt ein Grund allein nicht, damit man etwas tatsächlich anpackt. Mit der richtigen Einstellung und dem Glauben an den Erfolg fallen viele Tätigkeiten leichter. Eine praktische Anleitung.**

Um eine Aufgabe motiviert angehen zu können, sollten diverse Rahmenbedingungen erfüllt sein. Ist zum Beispiel deren Sinn erwiesen und wird man geeignet motiviert, ist «die richtige Einstellung» nicht weit. Doch nicht immer hilft ein externer Motivator, sei es der vorbildliche Chef oder eine Belohnung. Dann ist es wichtig, sich quasi selbst auf Touren zu bringen. Die Zürcher Organisations- und Unternehmensberaterin Marianne Roth weiss, wie man dank mentaler Einstellung und innerer Überzeugung die Eigenmotivation positiv beeinflussen kann.

«Ich empfehle, zuerst Annahmen darüber zu treffen, wie man hofft, dass etwas ausfallen soll», erklärt Roth. Es handle sich hier um eine Visualisierung des angestrebten Endzustandes: «Wenn ich etwa einen Vortrag zu halten habe, kann ich mir den Applaus des Publikums vorstellen, den ich nach meiner Rede entgegennehmen kann.» Für maximalen Effekt gelte es, in diese Visualisierung alle Sinne mit einzubeziehen. «Ich nehme dann akustisch den Applaus des Publikums wahr, und ich spüre den Händedruck meiner Gratulanten.»

Marianne Roth ist die Sinnstiftung der Hauptmotivator, überhaupt etwas zu machen: «Es geht darum, dass sich jemand mit dem zu identifizieren vermag, was er gerade tut.» So sei etwa ein Chef dann motivierend, wenn er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln kann, dass ihre Arbeit «einen wichtigen Zweck erfüllt und sie gebraucht werden».

### «In der Psychologie gibt es kein Verhalten, das nicht motiviert ist.»

Maida Mustafic, Psychologin, Universität Zürich

Allein mit Worten vermag ein Vorgesetzter nur bedingt zu motivieren. Suzanne Ruf: «Zu sagen, man solle dieses oder jenes tun, ist wenig anspornend. Aber der Chef kann ein für mich motivierendes Umfeld und Klima schaffen. Etwa indem er mir genügend Zeit einräumt, ein Ziel zu erreichen.» Für Ruf hat Motivation auch mit Entscheidungsfreiheit zu tun. So sollte ein Chef, der motivierend sein will, Vertrauen beweisen und dem Mitarbeiter genügend Raum für eigene Entscheidungen lassen.

### Lerneffekt als Motor

Am Arbeitsplatz bestimmen noch weitere Faktoren darüber, ob eine auszuführende Arbeit einen motivierenden Charakter erhält. So wirkt sich laut Marianne Roth auf die Angestellten besonders anspornend aus, wenn ihnen die Möglichkeit zum persönlichen Wachstum geboten wird, wenn also die zu verrichtende Arbeit Gelegenheit bietet, etwas Neues zu lernen – am besten auf einem Gebiet, in dem die Interessen des Angestellten liegen, erklärt die Unternehmensberaterin: «Man weckt so seine persönliche Neugier, und er identifiziert sich mit seiner Aufgabe und dem Unternehmen.»

Ein weiteres wichtiges Motiv für die Erbringung einer möglichst engagierten Arbeitsleistung ist für Marianne Roth die Forderung an der Grenze zur Überforderung. Etwa wenn ein Chef die Erfüllung einer Leistung verlangt, die über das eigentlich

### Mit Autosuggestion ins Vorstellungsgespräch

Eine typische Situation, die mithilfe von Autosuggestion gemeistert werden kann, ist für Marianne Roth das Vorstellungsgespräch. Als Vorbereitung sind so viele Fakten wie möglich über den potenziellen Arbeitgeber zu sammeln. «Danach stelle ich mir vor, wie mein Gegenüber im Gespräch auf Antworten, die ich über das Unternehmen gebe, wohlwollend nicken wird. Dass er registriert, wie gut ich mich auf den Termin vorbereitet habe und wie sehr ich mich für das Unternehmen und die Stelle interessiere.»

Die Bilder im Kopf können darin gipfeln, dass sie alle Signale wiedergeben, die man sich von einem optimalen Gesprächsverlauf erhofft. Marianne Roth: «In meiner Vorstellungskraft sehe ich mich, wenn ich die Jobzusage erhalte. Ich gehe so weit, bis ich den Handschlag des Gesprächspartners zu spüren vermag, wenn er mir mitteilt, dass meine Chancen ausgezeichnet sind», schildert Roth das grosse Finale ihrer Visualisierung zur Motivation im Vorfeld eines Bewerbungsgesprächs. Sie kann so weit reichen, dass

Erwartete hinausgeht, vom Mitarbeiter aber gerade noch bewältigt werden kann. Oder wenn er ihn mit einer völlig neuen Aufgabe betraut, die auf Grund des Erfahrungsrucksacks im Bereich des Erreichbaren liegt.

## Von innen und aussen beeinflusst

Doch was zeichnet eigentlich Motivation im wissenschaftlichen Sinn aus? Laut Marianne Roth kann diese innere Bereitschaft zur Ausführung entweder von aussen (extrinsisch) oder von innen (intrinsisch) ausgelöst werden. Dabei sei Letztere gewichtiger und nachhaltiger. Als typische extrinsische Faktoren nennt sie etwa materielle Belohnungen in Form von Geld oder Geldwerten wie zum Beispiel einer Bonifikation oder einem Dienstwagen.

«Bei den intrinsischen Faktoren sprechen wir vom eigenen Wertesystem. Dabei definiere ich für mich, was für mich von Wert ist oder was ich als moralisch betrachte», sagt Roth. Dieses Wertesystem könne auch selbstdefinierte Leitsätze umfassen, wie zum Beispiel «Sei in allem, was du tust, immer perfekt». Ein wichtiger intrinsischer Faktor ist auch die psychische Verfassung. So ist gemäss Roth ein an Depression erkrankter Mensch nur sehr schwer motivierbar. Der fehlende Antrieb, etwas anzupacken, sei eben gerade ein typisches Merkmal einer Depression.

## Über die Gewohnheit hinaus

Wer für eine Prüfung lernen muss und sich für diese Aufgabe nicht zu begeistern vermag, ist gewiss nicht automatisch depressiv. Wer büffelt schon für sein Leben gerne Französischverben oder mathematische Gleichungen? Der wissenschaftliche Einstieg ins Thema Motivation liegt auf einem viel tieferen Level: «In der Psychologie als Wissenschaft gibt es kein Verhalten, das nicht motiviert ist», erklärt die Diplompsychologin Maida Mustafic vom

«Wird eine Leistung sorgfältig geplant, hat dies positive Auswirkungen auf ihre Erbringung.»

Maida Mustafic

Psychologischen Institut der Universität Zürich. Die Spezialistin für Angewandte Psychologie stellt klar, dass man bereits von einer sehr hohen Ausprägung von Motivation spricht, wenn jemand sagt, dass er sich zu etwas motiviert fühle. «Die Wissenschaft taxiert schon niedrighschwellige Tätigkeiten wie etwa Zähneputzen als eine motivierte Handlung», so Mustafic. Sobald man effektiv etwas tue, sei man aus wissenschaftlicher Sicht dafür motiviert – für die einen Tätigkeiten einfach mehr als für andere.

Maida Mustafic betont, dass jeder Mensch für eine effiziente Motivation individuell abgestimmte Reize benötigt. Menschen würden unterschiedlich auf Aufgaben und Formulierungen ansprechen. «Wir haben bei Tests an unserem Institut herausgefunden, wie verschieden Ziele formuliert sein müssen, damit Personen unterschiedlichen Alters länger und intensiver daran

«Immaterieller Profit wie etwa Respekt oder Zuwendung ist wichtiger als der rein materielle Profit.»

Marianne Roth, Unternehmensberaterin

arbeiten.» Demnach vermögen ältere Erwachsene viel länger und intensiver an einem Projekt zu arbeiten, wenn sie mit ihrem Engagement Verluste oder Gefahren abzuwenden haben. So hatte man mit einer gestellten Aufgabe die Bedingung verknüpft, dass die Probanden im Verlauf der Aufgabe «nicht schlechter werden» durften oder ihre «Leistung aufrechterhalten» mussten. Diese Vorgabe führte laut Mustafic dazu, dass die älteren Teilnehmenden sich für diese Art Aufgabe intensiver einsetzten und somit stärker motiviert waren. Im Gegensatz dazu wurde bei jüngeren Menschen beobachtet, dass sie sich mit der Bedingung «versuche, besser zu werden» stärker identifizierten.

## Macht, Wettbewerb und Freundschaft

Trotz dieser wenig spektakulär klingenden Beschreibung ist die Motivationstheorie äusserst komplex. Denn Motivation ist nicht gleich Motivation. Laut Maida Mustafic hat jeder Mensch unterschiedliche innere Motive und Veranlagungen, die ihn für gewisse Tätigkeiten und Handlungen motivierter machen als für andere. Grundsätzlich unterscheide die Motivationsforschung zwischen drei verschiedenen Basismotivationen: Macht, Leistung und Anschluss. Je besser die Umgebung zu einem dieser inneren Motive passt, desto schneller komme jemand zum Ziel.

Machtmotivierte Menschen, erklärt Maida Mustafic, streben nach Führungspositionen und nach Verantwortung. Sie wollen andere Menschen lenken und beeinflussen. Menschen, die leistungsmotiviert sind, sehen die Welt als Wettbewerb. Ihre Absicht ist es, sich in allem mit ihren Mitmenschen zu messen und diese zu übertreffen. Schliesslich strebt jemand, der nach dem Anschlussmotiv handelt, nach sozialen Kontakten. Man will Freunde haben und bei allen gut ankommen. Mustafic ergänzt, dass diese Grundmotive beim gleichen Menschen auch gleichzeitig vorhanden sein können. So könne jemand, der sich Anschluss und Freunde wünscht, gleichzeitig auch nach Macht und Einfluss streben.

## Planung steigert die Motivation

Der Planung einer bestimmten Aufgabe Aufmerksamkeit zu schenken, lohnt sich. «Wird eine Leistung sorgfältig geplant, hat dies positive Auswirkungen auf ihre Erbringung», sagt Maida Mustafic. Werden die auszuführenden Tätigkeiten genau vorbereitet, sei umso wahrscheinlicher, dass man diese dann auch tatsächlich so ausüben wird. «Wenn man etwas sorgfältig plant, hat das Gehirn für Details in der Umgebung eine erhöhte Wahrnehmungs- und Reaktionsbereitschaft.» Die Planung beginne bereits bei der Festlegung der Handlungsschritte, des Ortes sowie des Termins samt der exakten Uhrzeit. «Man sollte die Handlung mental simulieren und zusätzlich an positive

man etwa als Sportler zur Vorbereitung auf ein Rennen quasi den Siegeschampagner im Mund prickeln fühlt.

### Den Placeboeffekt nutzen

Natürlich braucht es bei dieser Technik der Visualisierung nicht nur Überzeugung, sondern vor allem Geduld. Samuel Maurer, Sportlehrer und Geschäftsführer der Zürcher Lifetime Health GmbH, präzisiert, dass die Fähigkeit zur Autosuggestion zuerst entwickelt werden müsse und man sie nicht von heute auf morgen anwenden könne. Nebst der vielleicht noch fehlenden Technik steht dem Erfolg insbesondere der logische Verstand im Weg. Marianne Roth räumt unumwunden ein, dass diese Form von Selbstmotivation «nur dann erfolgreich sein kann, wenn man an sie glaubt». Sie vergleicht die Situation mit dem bekannten Placeboeffekt in der Medizin. Dass man sich gegen die Eigenmotivation mittels Bildern auch sträuben kann, weiss auch Samuel Maurer. Für ihn beginnt die handfeste Überzeugung dort, wo die Anwender effektive und wirkungsvolle Fortschritte erzielen.

Wie weit eine Visualisierung zu greifen vermag, kann man selbst beeinflussen. Ein wichtiges Element hierbei ist die Atmung. Marianne Roth empfiehlt, sich mit Hilfe einer kontrollierten Tiefenatmung zu beruhigen. Dabei wird das Herz entlastet, weil es sich mit dem Zwerchfell nach unten bewegt. Die Stimmbänder werden gedehnt, der Kehlkopf gesenkt, was eine tiefere, ruhigere und somit auch überzeugendere Stimme gibt. Gleichzeitig wird die verbrauchte Luft effizienter aus den Lungen herausgepresst, was die Atmung beruhigt und zur Entspannung beiträgt. Ob man richtig oder korrekt atmet, kann man am Bauch erkennen. Wölbt er sich beim Einatmen nach vorne, ist alles korrekt. Beim Ausatmen wird das Zwerchfell entspannt, und die Bauchdecke wölbt sich wieder nach innen. Wer sich für eine möglichst effiziente Autosuggestion noch weiter entspannen will, dem schlägt Maurer Körperübungen zur progressiven Muskelrelaxation vor. Vereinfacht gesagt, werden dabei nacheinander einzelne Muskelpartien in einer bestimmten Reihenfolge zuerst angespannt, die Muskelspannung wird kurz gehalten, und danach wird die Spannung gelöst. Gemäss Maurer wird nebst dem körperlichen Effekt so auch «ein besserer Zugang zur Autosuggestion ermöglicht». Dieser Fokus auf die An- und Entspannung der Muskeln helfe Menschen, die sonst keine gute Eigenwahrnehmung hätten, ihre Blockaden abzubauen. Das mentale Training kann beginnen und die nächste Herausforderung kommen.

*Martin Mäder*

Erfahrungen koppeln, sich zum Beispiel seine Umgebung und seinen Arbeitsplatz schön einrichten, damit man sich wohlfühlt», rät die Psychologin. Die festgelegten Faktoren erinnerten das Gehirn daran, dass man etwas tun wollte. Die positiven Gefühle, die man mit dem Arbeitsplatz verbindet, regen dann letztendlich an, das Geplante in die Handlung umzusetzen.

Als hinderlich in der Vorbereitung identifiziert Mustafic Faktoren wie Zeitdruck oder Unerledigtes. Sie empfiehlt deshalb, für ein Vorhaben grundsätzlich genügend Zeit einzuplanen und vor Beginn unbedingt pendente Dinge zu erledigen. Marianne Roth ihrerseits warnt vor einem weiteren möglichen Problem: einer negativen Einstellung. «Wenn ich schon diverse Male ein Vorstellungsgespräch erfolglos absolviert habe, steige ich automatisch mit wenig Zuversicht ins nächste Gespräch und habe schon

**«Es ist generell motivierend, wenn es gelingt, die Fähigkeiten, die jemand zu entwickeln vermag, sichtbar zu machen.»**

Samuel Maurer, Geschäftsführer Lifetime Health GmbH

im Voraus ein schlechtes Gefühl», beschreibt sie diesen möglichen Stolperstein. «Die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.» Unbewusst warte man schon fast auf ein negatives Resultat, um sagen zu können, man habe ja gewusst, dass es nicht klappen würde.

### Zum Schluss wartet eine Belohnung

Im Sport lässt sich besonders gut beobachten, dass man sich immer wieder von Neuem motivieren muss. Dies gilt speziell für regelmässig zu absolvierende Trainingseinheiten. Nach Ansicht von Samuel Maurer, diplomiertem Sportlehrer und Geschäftsführer der Lifetime Health GmbH, ist generell motivierend, wenn es gelingt, «die Fähigkeiten, die jemand zu entwickeln vermag, sichtbar zu machen». Motivation sei bei allen Menschen, egal ob im Sport oder im Büroalltag, immer mit der Erwartung verbunden, eine Form von Zufriedenheit oder Belohnung zu generieren. «Das können kurzfristig wirkende, meist materielle Belohnungen – etwa Geld – oder aber langfristige nichtmaterielle Belohnungen wie Wohlbefinden oder Selbstvertrauen sein.»

Auch für Marianne Roth wirkt ein Profit gleich welcher Art motivierend. «Dabei ist der immaterielle Profit wie etwa Respekt oder Zuwendung wichtiger als der rein materielle Profit.» Je grösser diese Belohnung ausfalle, desto ausgeprägter sei die so genannte Frustrationstoleranz. «Inwieweit bin ich mit Blick auf den in Aussicht stehenden Profit bereit, eine Frustration in Form einer Belastung anzunehmen?», erklärt Roth die Schlüsselfrage. Hier gehe es quasi um eine aufgeschobene Befriedigung eines Bedürfnisses. Diplompsychologin Maida Mustafic ist davon überzeugt, dass eine in Aussicht stehende Belohnung stärker wirkt als etwa eine Bestrafung. «Für viele Menschen wirkt es motivierend, wenn an ihre Vorhaben und Ziele positive Konsequenzen und Erfolgserwartungen gekoppelt sind.» ■