



Wir motivieren uns zu Tode!

Ein neues Motivationsverständnis muss her

MVON STEFFEN KIRCHNER

otivation ist die Manipulation seiner selbst oder die anderer Menschen, mit dem Ziel, immer neue Leistungsgipfel zu erreichen – so die gängige Meinung und auch das erste Missverständnis in Bezug auf Motivation. Dieses falsche Verständnis führt dazu, dass der Motivationsbegriff immer mehr zum Reizwort verkommt und bei Führungskräften und Mitarbeitern einen schlechten Ruf genießt. Tatsächlich sind Manipulation und Motivation eher Gegensätze. Erstere hat das Ziel, Menschen in eine Richtung zu treiben, die sie nicht einschlagen wollen. Motivation hat das Ziel, Menschen dabei zu unterstützen, den Weg zu gehen, der ihren inneren Bedürfnissen entspricht.

Jeder Mensch ist motiviert!

Motivation hat auch nichts mit Willenskraft (Volition) zu tun. Es handelt sich sogar um deren Gegenspieler. Motivation ist das natürliche innere Streben eines Menschen, etwas tun oder erleben zu wollen. Das Motivationsgefühl entsteht dabei durch unbewusste biochemische Prozesse in Gehirn und Körper und ist deshalb auch nicht trainierbar – vor allem nicht durch oberflächliches «Tschakka-alles-ist-möglich-Geschrei». Die Volition hingegen lässt sich mit Training steigern. Willenssteuerung ist ein bewusster Prozess, der benötigt wird, um Ziele

umzusetzen. Er hilft dabei, Schwierigkeiten, Herausforderungen und hinderliche Aspekte zu bewältigen. Man könnte sagen: Willenskraft wird benötigt, um Dinge zu tun, die man im Grunde gar nicht tun will. Damit wird sie zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Wer ein attraktives Ziel mit starkem Willen und Disziplin erreicht, hat einen hohen Preis gezahlt, erhält aber auch eine hoch befriedigende Belohnung. Motivation ohne Willenskraft führt zu Traamtänzeri, Willenskraft ohne Motivation führt mit hoher Sicherheit in den Burn-out. Was bedeutet es für die Wirtschaft, für Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn sich Motivation nicht trainieren lässt, und welche anderen Lügen müssen für eine erfolgreiche Führung entlarvt werden?

«Lob motiviert»: Die Lüge von der Sucht nach Anerkennung

Führungskräfte loben, um Motivation, Engagement und Leistungsbereitschaft zu fördern. Langfristig schadet das dem Motivationsgefühl meist mehr, als es nutzt. Belohnung ist ein von außen kommender Reiz, der bei fehlerhaftem Einsatz die natürlichen inneren Bedürfnisse verdrängt. Wird die Aufmerksamkeit einer Person ständig auf Anerkennung von außen gelenkt, erschafft man einen Motivationsjunkie, der an der Nadel der Motivierungs-

ILLUSTRATIONEN: JULIAR STUDIO/SHUTTERSTOCK

droge hängt. Handlungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sind dann abhängig von den künstlichen äußeren Anreizen.

Bei Lob und Anreizen gibt es kein Quantitäts-, sondern ein Qualitätsproblem. Es werden nicht zu viele oder zu wenige Belohnungen verteilt, sondern die fälschen auf die falsche Art. Wer seinen Mitarbeiter nicht kennt, kann nicht wissen, wie dieser belohnt werden möchte. Motivation ohne Beziehung ist unmöglich. Lob darf nicht zur konstanten Dauerüberweisung werden. Dann tritt ein Gewöhnungseffekt ein. Extrinsische Anreize haben nur dann positive Effekte, wenn sie selten, überraschend und vor allem auf die jeweilige Persönlichkeit bezogen sind.

Das Fundament der Motivation lautet «Beziehung»

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für den richtigen Umgang mit Menschen. Es gibt jedoch eine allgemeingültige Voraussetzung für nachhaltige Leistungsfreude: Das sind der Kontakt und die Bindung zu den Personen, die eine bestimmte Leistung erbringen sollen. Demotivation entsteht in vielen Fällen aufgrund von Distanz und Fremdheit.

Motivieren kann man nur jene, die sich motivieren lassen wollen. Dafür braucht es ehrliches Interesse, echte Aufmerksamkeit für das Gegenüber und ein Wissen um dessen persönliche Ziele. Wer sich als Mensch und Persönlichkeit wahrgenommen und akzeptiert fühlt, öffnet sein Herz. Genau an dieser Stelle entsteht echtes Engagement und Identifikation mit einem Projekt oder einem Unternehmen.

«Geld motiviert nicht»: Die Lüge über die Wirkungslosigkeit finanzieller Anreize

Das liebe Geld – kaum ein Motivationsfaktor ist so umstritten. Die gängige Theorie, Geld sei lediglich ein Hygienefaktor, der Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit stiften könne, ist längst überholt und hält sich trotzdem wacker. Denn wenn Geld nicht motivierend wirken kann, stellt sich die Frage nicht, wie wichtig es ist, Mitarbeiter gut zu bezahlen. Mit «Geld motiviert Mitarbeiter sowieso nicht» lassen sich Gehaltsdiskussionen schnell beenden. Ebenso geläufig ist die Aussage: «Geld

Schwächen ignorieren und sich nur auf seine Stärken zu konzentrieren, ist sowohl biologisch als auch psychologisch unmöglich.

.....

allein macht nicht glücklich». Natürlich nicht, aber warum wird in diesem Fall immer von «Geld allein» gesprochen? Nichts motiviert «allein». Genauso wie auch nichts allein im Leben glücklich macht – weder Freunde, noch Freizeit, noch Gesundheit. Daher ist diese Argumentation vollkommen absurd.

Geld ist ein starker Motivator – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Es trägt genauso seinen Teil zur Lebensmotivation bei. Diese entsteht immer durch eine Kombination aus verschiedenen Faktoren. Wir brauchen ein klares Bewusstsein für unsere inneren Bedürfnisse, aber auch extrinsische Instrumente und Anreize, die dieser Bedürfnisbefriedigung dienen.

Der Mensch wird von Emotionen gelenkt

Geld motiviert, weil es emotionalisiert. Das mag vielleicht überraschen, aber bei finanziellen Angelegenheiten spielen menschliche Vernunft und rationale Überlegungen kaum eine Rolle. Vielmehr bestimmen die limbischen Emotionssysteme unser Verhalten. Zahlreiche neurowissenschaftliche Studien haben belegt, dass

allein schon die Aussicht auf einen finanziellen Gewinn das Belohnungssystem aktiviert – genauso wie leckeres Essen, Lob und attraktive Gesichter. Salopp formuliert könnte man sagen: Unser Gehirn ist heiß auf Geld. Mit ihm lassen sich viele emotionale Grundbedürfnisse wie das Streben nach Sicherheit und Selbstverwirklichung leichter befriedigen. So gesehen, bietet Geld einen Weg zu guten Gefühlen – insbesondere dann, wenn es in sinnstiftende Erfahrungen eingetauscht wird.

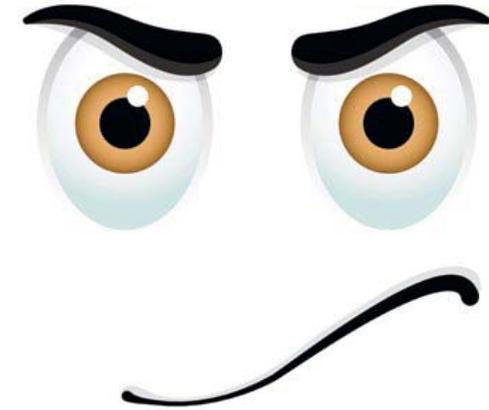
Wer sagt, «Arbeit muss Spaß machen», hat eine falsche Herangehensweise

Spaß macht nicht die Arbeit an sich, sondern die Ergebnisse und Erlebnisse, die daraus folgen. Pflichten sind häufig anstrengend und kosten Energie. Daran ist nichts Negatives, denn dadurch entsteht eine bestimmte Form von Belastbarkeit und Stressresistenz. Jeder Arbeitsschritt ist eine Investition in Aufmerksamkeit, Konzentration, Körpereinsatz und Denkleistung. Da unser Körper allerdings von Natur aus aufs Energiesparen programmiert ist, fallen diese Energie-Investments nicht immer leicht. Dennoch: Menschen streben nicht nur nach Erholung, sondern auch nach Herausforderung, weil dabei neue Reize gesetzt werden und persönliches Wachstum stattfindet, das eines der emotionalen Grundbedürfnisse aller Menschen ist.

Bewusst empfundene Freude kommt ins Spiel, wenn durch den Arbeitsaufwand Ergebnisse erzielt werden, die emotional befriedigen. Diese Ergebnisse (oder allein schon die Aussicht darauf) sind es, die Spaß und Leistungsfreude entstehen lassen. Wer diesen Zusammenhang versteht, kann den Gedanken loslassen, zu jeder Zeit grenzenlosen Spaß an dem empfinden zu müssen, was er tut.

Die wichtigsten Faktoren für langfristige Leistungsfreude: Erfolg und Kompetenz

Kaum etwas bringt mehr Spaß an Arbeit und Beruf als der Erfolg. Aus meinen Erfahrungen im Spitzensport weiß ich: Erfolg sorgt dafür, dass Probleme und Konflikte in den Hintergrund treten. Misserfolg hingegen betont vorhandene Missstände. Wir brauchen die Erfahrung, etwas gut zu können und positive Wirkun-



ILLUSTRATIONEN: JULIAR STUDIO/SHUTTERSTOCK

gen mit dem zu erzielen, was wir tun. Freude im Job entsteht durch Kompetenz. Nichts beeinflusst unseren Erfolg so sehr wie ein klares Bewusstsein für persönliche Stärken und hoch ausgeprägte Fähigkeiten. Wer sich zu Recht als Experte in seinem Gebiet sieht, erlebt ein echtes Motivationshoch. Dafür muss man die persönlichen Begabungen kennen und seine Berufswahl danach richten. Wo kann ich meine Kernkompetenzen einsetzen? Wo kann ich meine Talente langfristig zu Stärken machen? Spaß allein bringt einen nicht weiter, denn für Erfolg braucht es diese Kombination aus Talent und Kompetenz. Für Führungskräfte bedeutet das, mit seinen Mitarbeitern und Teammitgliedern an genau diesen Fragen zu arbeiten und Aufgaben entsprechend zu verteilen.

Die Lüge von den schwachen Schwächen

Menschen besitzen evolutionsbedingt eine höhere Aufmerksamkeit für Negatives als für Positives. Gefahren zu vermeiden, war seit jeher unser Überlebensprinzip Nummer eins und ist bis heute unser biogenetisches Erbe. Diese evolutionsgeschichtliche Tatsache gilt es, zu akzeptieren und sinnvoll zu nutzen. Deshalb führt uns auch die moderne Managementmode des «Stärken stärken» nicht weiter. Sie ist sogar für echte Fehlentwicklungen in der Persönlichkeits- und Personalarbeit verantwortlich.

Menschen einzureden, sie müssten ihre Schwächen ignorieren und sich ausschließlich auf ihre Stärken konzentrieren, ist sowohl biologisch als auch psychologisch unmöglich. Das menschliche Schwächenbewusstsein ist ein Urinstinkt, den man weder abstellen kann noch abstellen sollte. Stärken zu stärken und lösungsorientiert zu sein, ist selbstverständlich eine sinnvolle Sache. Doch auch ein gesundes Schwächen- und Fehlerbewusstsein ist eine zentrale Erfolgsgrundlage in jedem Lebensbereich. Wer einen der beiden Aspekte ignoriert, bleibt in Bezug auf seine persönliche Weiterentwicklung auf einem Auge blind.

Schwächentraining ist ein wichtiger Erfolgsbaustein

Aus meiner Praxis als Leistungssportler und als Mentalcoach von Profisportlern kann ich versichern, dass es in Wahrheit

oft die Schwächen sind, in denen große Erfolgspotenziale für die Weiterentwicklung stecken. Viele Talente und Stärken erkennt man erst durch eine Auseinandersetzung mit den eigenen Defiziten. Reine Stärkenoptimierer sonnen sich gerne in dem bequemen Denken, ohnehin schon auf dem richtigen Weg zu sein und sich nicht ändern zu müssen. Aber dieser Tunnelblick verhindert nicht selten echte Weiterentwicklung.

In der Führung äußert sich dieses Phänomen in einer Inkongruenz aus Selbstbild und Fremdwahrnehmung. Der stärkenfokussierte Chef hält sich für Klasse; die anderen bemerken deutliche Defizite. »Der kann nicht zuhören«, »Sie drückt sich vor Entscheidungen«, »Er führt von oben herab: Sätze wie diese offenbaren, dass die betreffenden Personen in ihrer Entwicklung stagnieren, anstatt stärker zu werden. Verlangt der Job nach Kompetenzen, die noch schwach entwickelt sind, ist zwingend an diesen Schwächen zu arbeiten – mitunter sogar äußerst intensiv. Ein Verhältnis von 70 Prozent «Stärken stärken» und die anderen 30 Prozent an den Schwächen zu arbeiten, hat sich aus meiner Sicht bewährt. Und manchmal ist sogar ein 50:50-Intensivprogramm sinnvoll.

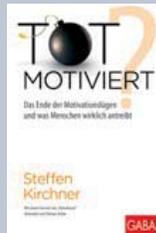
Das macht Menschen wirklich stark

Gezielte Arbeit an den Schwächen hilft in jeder Hinsicht bei unserer Weiterentwicklung. Sie verhindert, dass Schwachstellen zu einem Problem für unsere Stärken werden. So mutieren ignorierte Schwächen nicht zu Erfolgsblockaden. Und manchmal lassen sich Schwächen durch gezielte Arbeit in sekundäre Stärken verwandeln. Das stützt die primären Kompetenzen. Unsere Schwächen sind oft ausufernde Stärken. Ein generöser Mensch, der all sein Geld verteilt, schwächt sich. Ein Mutiger, der waghalsig wird, begibt sich in Gefahr. Daher müssen persönliche Defizite und deren Ursprung genau analysiert und verstanden werden. Stärken zu stärken, ist ein Erfolgskonzept. Schwächen dabei zu ignorieren, ist hingegen ein Misserfolgskonzept – auch in der Personalführung. Champions zeichnen sich durch das richtige Timing aus: Sie beschäftigen sich zur richtigen Zeit mit ihren Schwächen, aber im Wettkampf, wenn es wirklich drauf ankommt, blenden sie sie eiskalt aus.



Steffen Kirchner

ist Vortragsreferent, Autor und Mentalcoach zu den Themen Leistungsfreude, Mitarbeiterführung und Motivation sowie Entwickler des LEBENSSTARK-Prinzips. Er hält zahlreiche Vorträge in Unternehmen und arbeitet mit vielen Profisportclubs und Top-Athleten zusammen. So betreute er u.a. den deutschen Tennisstar Sabine Lisicki, die Eishockey-Mannschaft der Kölner Haie und die Deutsche Turner-Nationalmannschaft vor und während der Olympischen Spiele 2012. Privat ist er als Tennisspieler in der Bundesliga (Herren 30) aktiv. Mehr unter www.steffenkirchner.de und www.totmotiviert.de



Steffen Kirchner **Totmotiviert?** Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt Mit einem Vorwort der «Huberbuam» Alexander und Thomas Huber GABAL Verlag, August 2015

Steffen Kirchner zeigt, warum die Motivationsversprechen der Tschakka-alles-ist-möglich-Bewegung Unsinn sind und oftmals mehr Schaden anrichten als Nutzen bieten. Seine Intention ist es jedoch nicht, die Motivationsbranche zu beschimpfen, sondern Grundlagen und Wahrheiten zu liefern, um die Tschakka-Spreu vom Weizen zu trennen. Gleichzeitig gibt er dem Leser konkrete Alternativen und Lösungsansätze an die Hand, die dazu dienen, die persönliche Leistungsfreude tatsächlich positiv zu beeinflussen – im Privatleben, in der Wirtschaft, im Beruf, im Leistungssport, in der Partnerschaft und in der Erziehung.

F&E-MANAGEMENT A-Z

FLOW

Flow bezeichnet das als beglückend erlebte Gefühl eines mentalen Zustands völliger Vertiefung (Konzentration) und restlosen Einlassens in eine Tätigkeit (Absorption), die «wie von selbst» erfolgt.

Flow entsteht bei der Konzentration auf ein begrenztes und überschaubares Handlungsfeld. Sobald dies zu einer positiven Rückmeldung führt, erhöht das wiederum die Konzentration, führt zu neuem Erfolg und sorgt so für eine sich verstärkende positive Rückkoppelung. Die Auswirkung im Flow:

- > Handlung und Bewusstsein verschmelzen miteinander
- > Das Zeitgefühl verändert sich
- > Die Tätigkeit belohnt sich selbst (es bedarf keines Lobes von außen)

Die richtige Mischung von Unterforderung/Langeweile und Überforderung/Stress führt zum Flow.

Schon Friedrich Schiller kannte den «Flow». Er beschrieb ihn wie folgt: «... der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.» Nach Mihály Csikszentmihályi bedingt das Eintreten eines Flow-Gefühls klare Zielsetzungen, eine volle Konzentration auf das Tun, das Gefühl der Kontrolle der Tätigkeit sowie den Einklang von Herausforderung einerseits und Fähigkeit andererseits. Alles jenseits von Angst oder Langeweile bei scheinbarer Mühelosigkeit.



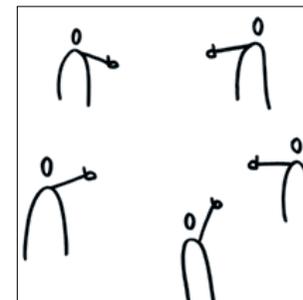
Der Flow

TEAMBUILDING

Das Phasenmodell nach Bruce Tuckman

Das Modell von 1965 beschreibt die verschiedenen Phasen, die ein Team durchläuft, bevor es zu einem Hochleistungsteam wird. Dem «Forming» geht zunächst das Kennenlernen voraus. Anschließend folgt die Phase des «Storming», in der es zu ersten Meinungsverschiedenheiten kommt. «Norming» bezeichnet die Phase, in der die Teammitglieder ihre Rollen finden. Zuletzt findet das «Performing» statt.

- > **Forming:** Die Mitglieder lernen sich kennen, doch die Atmosphäre ist noch durch Unsicherheit geprägt. Der Einzelne fragt sich, ob er vom Team akzeptiert wird und ob er sich entfalten kann (= Kontakt).
- > **Storming:** In dieser Phase stoßen die stärkeren Charaktere aufeinander. Dies ist die kritische Phase, in der die Machtkämpfe und Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden. Dabei kann es passieren, dass die Teams von der Sachebene in die emotionale bzw. Beziehungsebene rutschen (= Konflikt).
- > **Norming:** Nachdem die Konflikte behoben und abgeschlossen sind, kann das Team zusammenwachsen. Das geschieht, indem die Rollen und Regeln im Team geklärt und festgelegt werden (= Kontrakt).
- > **Performing:** Hier wird gearbeitet und im Team Leistung abgerufen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen (= Kooperation).

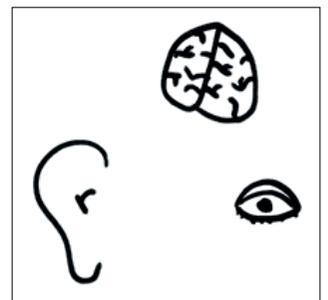


Ein Team entsteht

TEAMGEHIRN

Dem Teamgehirn liegt eigentlich der Gedanke zugrunde, dass das Gehirn eines einzelnen Menschen unmöglich das gesamte unter Umständen brauchbare Wissen für ein Projekt umfassen kann, während dies einem Teamgehirn möglich ist. Die Teammitglieder sind sich der unterschiedlichen Gesichtspunkte eines Themas gar nicht bewusst oder sie haben ein unvollkommenes Bild bzw. einen unvollkommenen Informationsstand des Ganzen.

Es bedeutet im Kontext von Hochleistungsteams aber auch, dass alle Teammitglieder wie eine Einheit denken. Das Team versteht sich also non-verbal. Das kann erstens bedeuten, dass man ohne zu sprechen weiß, was gemeint ist. Oder zweitens, dass man sich richtig versteht, obwohl es faktisch falsch ausgedrückt wurde. Nehmen Sie zum Beispiel das autofahrende Ehepaar, wo der Beifahrer «rechts abbiegen» sagt, aber «links abbiegen» meint – und prompt den Fahrer zum (richtigen) Linksabbiegen veranlasst. Drittens macht es sich in vorwiegend emotionalen Situationen bemerkbar: Wo man sich von einem Teammitglied unter Umständen angegriffen fühlt und mit einem verärgert dahingesagten «Wie meinst du das jetzt ...?» reagiert, unterstellt ein funktionierendes Teamgehirn von vornherein positive, lautere Absichten. Dadurch werden mit deutlich weniger Reibungsverlusten zielgerichtet Synergien erzeugt.



Das Team denkt als Einheit