

MILLIONENGESCHÄFT MOTIVATION

Unternehmen investieren Millionen in Motivations-Seminare, Worklife-Coaches halten Vorträge vor Tausenden Zuschauern, und Hunderte Ratgeberbücher versprechen die perfekten Motivationstricks. Dabei warnen immer mehr Forscher: Viele dieser Strategien sind vollkommen nutzlos – oder sogar demotivierend ...



Geld motiviert nicht? **Blödsinn!**

Geben Sie niemals auf! **Warum nicht?**

Man kann sich nur selbst motivieren? **Von wegen!**

Denken Sie groß, dann schaffen Sie alles! **Glauben Sie kein Wort!**

11 DIE MOTIVATIONS- LÜGEN

* von Forschern enthüllt

Was treibt einen Menschen wirklich an? Was lässt ihn zögern? Wie und wann entfaltet der Wille seine stärksten Kräfte? In wdw decken Experten jetzt die ganze Wahrheit über die größten Motivations-Mythen auf und erklären, welche Strategien tatsächlich zum Erfolg führen ...

11

enoît Assoua-Ekotto hat keinen Spaß an seinem Job. Für ihn bedeutet der Stress pur. Seinen Arbeitgeber hat er bereits viermal gewechselt. Große Ziele? Fehlangezeige. „Ich arbeite nur fürs Geld“, sagt der 31-Jährige. Glaubt man den Botschaften vieler Mentaltrainer und Worklife-Coaches, hat Assoua-Ekotto so ziemlich jedes Gesetz der Motivation gebrochen – eine erfolgreiche Karriere müsste für ihn demnach unmöglich sein. Fakt ist jedoch: Benoît Assoua-Ekotto verdient Millionen Euro mit dem, was er tut. Der Fußballer ist Nationalspieler Kameruns, hat beim englischen Spitzenclub Tottenham Hotspurs gespielt und mehr als 150 Premier-League-Spiele absolviert. Wie also kann es sein, dass er so weit gekommen ist? Fälle wie den von Assoua-Ekotto gibt es Tausende. Sie zeigen: Bis heute existieren unzählige Mythen über die Motivatoren, die uns angeblich leistungsbereiter und willensstärker machen – die sich jedoch bei genauer Betrachtung als Irrtum herausstellen. wdw hat neueste wissenschaftliche Studien analysiert und mit den führenden Experten der Motivationspsychologie gesprochen. Auf den folgenden Seiten decken sie die 11 größten Motivations-Lügen auf und erklären, warum diese Motivatoren nicht wirken und welche Strategien uns wirklich voranbringen...



LÜGE NR.1 || JE FOKUS-SIERTER, DESTO MOTIVIERTER!

● Bei den US-Leichtathletik-Meisterschaften geht Heather Kampf beim 600-Meter-Lauf als Erste in die letzte Kurve. Plötzlich gerät sie ins Stolpern, stürzt, und die anderen Läuferinnen ziehen an ihr vorbei. Das Rennen scheint gelaufen. Doch die 27-Jährige steht auf und überholt eine Konkurrentin nach der anderen – bis sie als Erste das Ziel erreicht. Aber wie hat sich Kampf motiviert, weiterzulaufen, obwohl der Sieg unerreichbar schien? „Ihre große Leistung war es in der Folge, die Zielfokussierung direkt nach dem herben Rückschlag loszulassen und sich neu zu orientieren“, analysiert der Motivationsexperte Steffen Kirchner. Folge: Die Läuferin konzentrierte sich nicht mehr auf den ersten Platz, sondern auf das Laufen an sich. Tatsächlich zeigen neueste Studien: Pausenlose Fokussierung führt dazu, dass man vieles um sich herum nicht mehr wahrnimmt. „Das führt zu hoher Demotivation und innerer Leere“, sagt Kirchner.

LÜGE NR.2 || DENKE POSITIV, DAS STEIGERT DIE MOTIVATION

● „Tschakka – Sie können alles schaffen, was Sie wollen. Alles ist möglich, wenn Sie nur daran glauben. Yes – we can!“ So tönt es heute tausendfach durch die Konferenzsäle dieser Welt. Immer mehr Psychologen stehen diesem Motivationsmantra jedoch mehr als skeptisch gegenüber. „Positive Zielimaginationen können regelrechte Motivationskurzschlüsse hervorrufen“, warnt Thomas Langens, Psychologe an der Universität Wuppertal. Tatsächlich zeigte eine Studie: Bewerber, die nach dem Abschluss hohe Erwartungen an ihre Zukunft hegten, schrieben weniger Bewerbungen und erhielten weniger Angebote als ihre pessimistischeren Konkurrenten. Und: Nach zwei Jahren verdienten die „Optimisten“ weniger als jene Absolventen ohne diese überhöhten Erwartungen. Die ausgemalten Erfolge hatten sie dazu verleitet, die erwünschte Zukunft zu genießen, bevor sie Realität geworden war. Der australische Psychologe Joseph Forgas empfiehlt daher, auch negative Gedanken zuzulassen und ihre Kraft zu nutzen: „Negative Stimmung fördert oftmals einen Denkstil, der Menschen aufmerksam und anpassungsfähiger werden lässt.“



LÜGE NR.3 || JEDES LOB TREIBT UNS AN

● Eltern können ihre Kinder und der Chef kann seine Mitarbeiter gar nicht genug loben – dieser Motivationsmythos hält sich bis heute hartnäckig. Fakt ist jedoch: Übermäßiges Lob kann unserem Motivationsgefühl nachhaltig schaden, es gar zerstören. So stellte sich bei einer Studie von Joan Grusac an der Universität von Toronto heraus, dass Kinder, die dafür gelobt wurden, großzügig zu sein, sich im Alltag als weniger großzügig als andere erwiesen. Die Erklärung der Forscher: Das gelobte Verhalten wurden nicht mehr als etwas Wertvolles angesehen, sondern lediglich als etwas, das gemacht werden muss, um die erwünschte Reaktion von Erwachsenen zu erhalten. Viele Forscher sind mittlerweile überzeugt: Generationen von Eltern haben ihre Kinder aufgrund der Motivationslüge falsch erzogen. Grund: Mit ständigem Loben erschafft man unter Umständen einen regelrechten Motivationsjunkie. Das gilt auch für Erwachsene. „Ein Lob funktioniert wie eine Droge. Je öfter man es nutzt, desto höher muss die Dosis sein, um eine Wirkung zu erzielen“, erklärt Steffen Kirchner. Der Forscher rät dagegen, ein Lob eher selten, dafür aber umso gezielter und persönlicher bzw. sinnbezogener einzusetzen: „So kann es tatsächlich motivierend wirken.“

LÜGE NR.4 || GELD MOTIVIERT NICHT

● „Motivation kann man nicht kaufen“ – erklären seit Jahren Motivationstrainer, Psychologen und Worklife-Coaches wie ein Mantra auf ihren Seminaren. „Ein weit verbreiteter Mythos“, sagt dagegen Steffen Kirchner. Er ist überzeugt: Eine finanzielle Belohnung kann die Motivation durchaus positiv beeinflussen. Tatsächlich fanden Forscher des Institute of Cognitive Neuroscience heraus, dass das menschliche Gehirn bereits bei einer angekündigten Belohnung von 50 Cent schneller arbeitet. Doch was passiert genau in unserem Gehirn, wenn wir mit Geld in Berührung kommen? Neurologen konnten jetzt beweisen: Bei finanziellen Angelegenheiten spielen Vernunft und rationale Überlegungen kaum mehr eine Rolle. Wenn man uns Geld in Aussicht stellt, übernehmen jene Hirnareale das Kommando, die für die emotionale Bedürfnisbefriedigung verantwortlich sind. Die Emotionssysteme bestimmen unser Verhalten. Nichts anderes passiert bei Gehaltsverhandlungen oder Börsencrashes, wo Gier oder Angst plötzlich Vernunft und Verstand in den Hintergrund treten lassen. Alles deutet daher darauf hin, dass beim Thema Geld in unserem Kopf kein Platz mehr für rationale Überlegungen ist – sondern direkt unsere Motivatoren im Kopf aktiviert werden.



LÜGE NR.5 || GEBEN SIE NIEMALS AUF

● 619 Millionen Einträge – so viele Seiten spuckt Google aus, wenn man in der Suchmaske den Slogan „Never give up“ eingibt. Tausende Schaubilder und Texte suggerieren nur eine Botschaft: Wer aufgibt, ist schwach, wer motiviert bleiben will, muss immer weitermachen! Dies ist jedoch eine krasse Fehlannahme, davon sind Psychologen wie Carsten Wrosch fest überzeugt! Seiner Meinung nach kann dieses Lebensmotto sogar die Motivation zerstören. „In einer unerträglichen Situation auszuharren, zehrt nicht nur an der Psyche, auch das körperliche Wohlbefinden leidet massiv.“ In drei Studien der Concordia University Montreal fand der Motivationsforscher heraus, dass „Niemals aufgeben“ ein Motivationsmythos ist. Menschen, die in der Lage sind, sich von unerreichbaren oder sinnlosen Zielen zu lösen, sind glücklicher als die, die daran festhalten. Und auch der Soziologe Robert Goodin ist überzeugt: „Gewinner geben ständig auf.“ Das beste Beispiel dafür ist Steve Jobs: Als er 1997 als Firmenchef zu Apple zurückkehrt, gibt er von den 350 Apple-Produkten, die es zu der Zeit gibt, 340 auf. Nur zehn verfolgt er weiter. Heute ist Apple eines der wertvollsten Unternehmen der Welt.



LÜGE NR.6

MAN KANN SICH NUR SELBST MOTIVIEREN

● Lange Zeit hieß es, der Mensch könne sich nur selbst motivieren – Motivation von außen sei dagegen zwecklos: Strafen funktionieren nicht, weil Menschen lernen, ihnen auszuweichen oder sie auszuhalten. Belohnungen nützen ebenfalls nichts, weil Menschen sich an sie gewöhnen. Der Motivationsexperte Steffen Kirchner ist dagegen überzeugt, dass sich Menschen auch von außen motivieren lassen. Dass sie durch die sogenannte extrinsische Motivation sogar zu Höchstleistungen angetrieben werden können. **Wichtig ist laut Kirchner jedoch, dass man auf drei Dinge achtet: Extrinsische Motivatoren müssen 1. selten, 2. überraschend, 3. persönlichkeitsbezogen sein.** „Motivation ist der emotionale Fingerabdruck eines Menschen“, sagt Kirchner. Je besser man ihn kennt, desto gezielter kann man ihn reizen und so Verhaltensänderungen hervorrufen. Die Motivierung muss auf die Persönlichkeit abgestimmt werden – dann funktioniert sie auch von außen. Garantiert.

LÜGE NR.7

THINK BIG - KEIN ZIEL IST ZU GROSS

● Einen Marathon in unter drei Stunden laufen, zehn Kilo in sechs Wochen abnehmen, zwei Monate nach der Anstellung befördert werden – viele Mentaltrainer predigen folgende Erfolgsformel: „Je größer das Ziel, desto höher die Motivation.“ Psychologen halten dieses Motivationsmantra jedoch mittlerweile für gefährlich: **Think Big ist ein Mythos. Diese Strategie führt im schlimmsten Fall zur totalen Demotivation** – davon ist auch die Psychologin Claudia Townsend von der Universität von Miami überzeugt. Sie zeigte in einer Studie, dass unsere Ziele uns im Weg stehen können – nämlich dann, wenn sie weit weg liegen. Sind wir vom Ziel weit entfernt, schwächt der lange Weg unsere Disziplin. Es kommt zur Demotivation. Um die Motivation aufrecht zu erhalten, raten Psychologen heute daher zur „Step by step“-Strategie – also dazu, in kleinen Schritten zu denken. Nur bis zum nächsten Spiel, zum nächsten Lauf, nur etappenweise die Zeiten zu verbessern. Wenn ein Extremsportler zum Beispiel die Spitze eines Berges erklimmen will, schaut er nicht zum Gipfel hinauf. Er schaut auf die Zwischentappen. So kann er seine Motivation aus den bereits erreichten Zwischenzielen schöpfen.



LÜGE NR.8

WER SPASS BEI DER ARBEIT HAT, IST MOTIVIERTER

● „Die Überzeugung, dass nur wer Spaß hat, auch motiviert sein kann, ist mittlerweile vollkommen überholt – um nicht zu sagen: kompletter Blödsinn“, erklärt Steffen Kirchner. **„Fragen Sie jeden x-beliebigen Fußballprofi, Schauspielstar oder Top-Manager – kein Einziger wird Ihnen sagen, dass der Job immer Spaß macht.“** Das Gleiche gilt für jeden anderen Beruf. Aber wenn nicht Spaß – was motiviert uns dann? „Die wichtigste Voraussetzung, um unsere Motivation langfristig aufrecht zu erhalten, ist Erfolg“, erklärt Kirchner. Und der Weg dahin ist eben meist nicht mit Spaß – sondern mit großen Anstrengungen verbunden. Um unsere Motivation zu behalten, ist es also nicht wichtig, ob wir etwas gerne machen, sondern ob wir etwas gut machen und dadurch Erfolg haben. Kirchner ist daher der Meinung, es sei wichtig, seine Stärken genau zu kennen und diese gezielt auf den jeweiligen Bereich anzuwenden: „Der Durchschnitt konzentriert sich darauf, möglichst viele Dinge zu beherrschen – Champions konzentrieren sich darauf, nur in einem Bereich Spitze zu sein.“

LÜGE NR.9

MEIDEN SIE KONFLIKTE

● Konflikte treten im Alltag überall auf – besonders häufig am Arbeitsplatz. Dort – so die weit verbreitete Meinung – verursachen sie vor allem Kosten und demotivieren. Grund genug für viele Firmen, Konflikte möglichst schnell einzudämmen. Streitmanager werden zu Rate gezogen, Deeskalationsstrategien eingesetzt. Aber schaden Konflikte tatsächlich der Motivation? Nicht unbedingt. Tatsächlich können Konflikte die Mitarbeiter zu besseren Leistungen antreiben. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass es sich um die „richtigen“ Konflikte handelt: So unterscheiden Psychologen zwischen „Beziehungskonflikten“ und „Aufgabenkonflikten“. In Beziehungskonflikten sinkt bei Menschen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeit nicht miteinander vertragen, die Motivationskurve tatsächlich rapide. **„Aufgabenkonflikte“, also Meinungsverschiedenheiten um das Wie und Warum der Umsetzung, führen dagegen zum Anstieg der Motivation unter den Mitarbeitern.** So haben Studien gezeigt, dass Mitglieder eines Teams durch Diskussionen und Konflikte zu gründlicherem Nachdenken angeregt werden. Wer Contra erhält, macht sich Gedanken über Alternativen und arbeitet nicht auf eine voreilige Einigung hin.



LÜGE NR.10

SELBST-VERTRAUEN SCHAFFT MOTIVATION

● „Zahlreiche Motivationstrainer versuchen den Leuten seit Jahrzehnten deren mangelndes Selbstvertrauen als die Wurzel allen Übels zu verkaufen. Aber das ist eine große Motivationslüge!“, sagt Steffen Kirchner. Er ist davon überzeugt, dass Ursache und Wirkung hierbei vertauscht werden. „Der Motivations Schlüssel der Erfolgreichen ist nicht immer die Selbstsicherheit, sondern sehr häufig auch die Unsicherheit“, weiß Kirchner, der über 200 wissenschaftlich fundierte Lebensmotive von Profisportlern ausgewertet hat. **Demnach sind neun von zehn Top-Athleten von jeher unsicher und mit sich selbst unzufrieden.** Aufgrund dieser Unsicherheit trainieren sie deutlich intensiver als andere. Das beste Beispiel dafür ist Lionel Messi: Der 28-jährige ist Kapitän der argentinischen Nationalmannschaft, vierfacher Weltfußballer und Rekordtorschütze des FC Barcelona – und dennoch extrem unsicher. Umso größer ist seine Motivation, mit sportlichem Können zu überzeugen.

LÜGE NR.11

VERMEIDEN SIE STRESS

● Viele Psychologen sehen im Stress einen der größten Motivationskiller überhaupt. Grund: Stress ist ungesund, macht krank und dick. Das alles stimmt – jedenfalls wenn es sich um negativen Stress handelt. **Es gibt jedoch auch positiven Stress, Eustress genannt – und der wirkt genau gegenteilig, nämlich hochmotivierend.** Stress ist immer dann positiv, wenn wir ihn eigenständig auflösen können und selbst handeln dürfen. Grund: Ohne Stress gibt es kein Wachstum. Wer zum Beispiel seine Muskeln aufbauen will, muss sie belasten, also stressen. Und auch unsere Willenskraft ist eine Art Muskel, den man durch Belastung und Stress stärken kann. „Wichtig ist nur, dass man hinter dem Stress, den man sich antut, einen Sinn sieht, sonst wirkt er nicht motivierend“, erklärt der Motivationstrainer Steffen Kirchner.

BUCH-TIPP

TOTMOTIVIERT – DAS ENDE DER MOTIVATIONS LÜGEN ...

Der Motivationshype ist größer denn je. Dabei kann die Tschakka-alles-ist-möglich-Bewegung sogar großen Schaden anrichten. Steffen Kirchner: Totmotiviert – Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt, Gabal Verlag, Offenbach 2015, 408 Seiten, gebunden, 24,90 €

