



Helena Neuhaus
Zukunftsgestaltung
Organisationsentwicklung
Grossgruppenarbeit
Moderation

SMI-Tagung: 15./16. Mai 2006

Sich und andere motivieren

- **Leistung mit Begeisterung: Power-Strategien für den Büro-Alltag**
- **Motivierende Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden**

Referat von Helena Neuhaus, Zukunftsgestaltung, Zürich

Ich gliedere mein Referat in vier Kapitel, zu welchen ich Fragen formuliert habe, welche ich zu beantworten versuche. Sie werden feststellen, dass die Antworten sehr schnell ineinander fließen, weil sie sich nicht so deutlich trennen lassen.

1. Einleitung:

- Was heisst überhaupt Motivation?
- Welche Formen von Motivation beschreibt die Theorie?

2. Leistung mit Begeisterung

- Wer ist für meine Motivation zuständig? – Ich selber oder andere?
- Ist Selbstmotivation überhaupt möglich und wenn ja, was sind die Voraussetzungen?
- Welche Power-Strategien sind hilfreich?

3. Motivierende Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden:

- Was braucht es dazu?
- von mir?
- von den Vorgesetzten?
- welche Strukturen?
- welcher Führungsstil?

4. Zum Abschluss:

- Selbstmotivation als Lebensprinzip und das Prinzip Selbstverantwortung
- Tipps und Tricks, sich immer wieder von Neuem selbst zu motivieren

1. Was heisst überhaupt Motivation und welche Formen unterscheidet die Theorie?

Im Begriff Motivation stecken die Wörter «Motiv» und «movere»

Ein Motiv ist ein Bedürfnis. Primäre Bedürfnisse sind zum Beispiel Nahrungsaufnahme, Schutz vor Kälte und Sicherheit.

Sekundäre Bedürfnisse sind zum Beispiel eine spannende Arbeit haben, Lernen und eine Leistung erbringen, die für einen selbst Sinn macht

«Movere» heisst bewegen. Wenn wir ein Motiv haben, ein Bedürfnis, das wir stillen wollen, dann müssen wir uns bewegen, wir müssen aktiv werden, damit das Bedürfnis gestillt wird.

Dazu ein paar weitere Begriffsklärungen:

Motive sind in der Psychologie angeborene psychophysische Dispositionen, die ihren Besitzer befähigen, bestimmte Gegenstände wahrzunehmen und durch die Wahrnehmung eine emotionale Erregung zu erleben, daraufhin in bestimmter Weise zu handeln oder wenigstens den Impuls zur Handlung zu verspüren.

Motivation ist der Zustand des Motiviert-Seins.

Emotionen spielen bei Motiven eine wichtige Rolle, denn Lebewesen wiederholen Handlungen, bei denen sie Lust empfunden haben und vermeiden solche, bei denen Unlust auftritt.

Kognitionen spielen insofern eine Rolle, da sie über wahrgenommene Realisierungschancen ebenfalls das Verhalten beeinflussen. Lebewesen lassen sich also nicht ausschliesslich von Motiven leiten, sondern beziehen fördernde und hemmende Umstände mit ein.

Die Intensität eines Motivs in einem konkreten Einzelfall setzt sich also über eine Grundmotivation hinaus aus zwei weiteren Faktoren zusammen: Den Erfolgsaussichten und dem subjektiven Wert eines Ziels.

Vier Merkmale kennzeichnen das Phänomen Motivation:

- **Aktivierung:** Motivation bedeutet immer einen Prozess, in welchem Verhalten in Bewegung gesetzt wird.
- **Richtung:** Die Aktivität wird auf ein bestimmtes Ziel hin gesteuert und bleibt in der Regel so lange bestehen, bis dieses Ziel erreicht ist oder bis ein anderes Motiv vorrangig ist.
- **Intensität:** Die Aktivität kann mehr oder weniger stark, kräftig oder gründlich ausgeführt werden.
- **Ausdauer:** Zielstrebiges Verhalten kann mehr oder weniger Beständigkeit aufweisen, daher wird die Aktivität meist auch dann aufrechterhalten, wenn sich Schwierigkeiten ergeben.

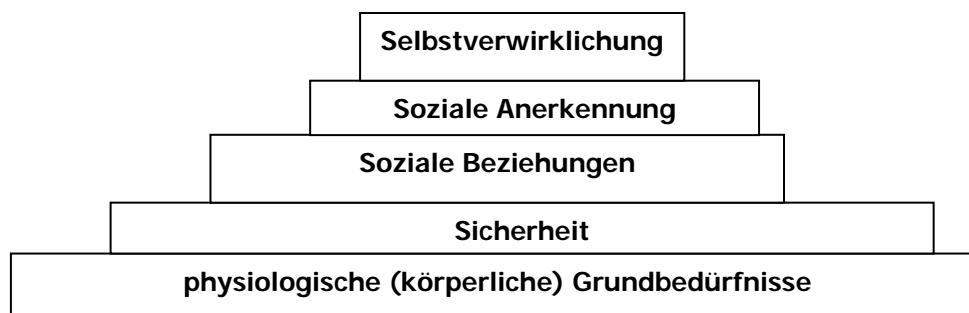
Ganz streng genommen steckt hinter jeder Tätigkeit Motivation. Bitte überlegen Sie kurz:

- Was motiviert Sie, am Morgen aufzustehen?
- Was motiviert Sie, pünktlich zur Arbeit zu gehen?
- Was motiviert Sie, Ihre tägliche Leistung zu erbringen?

Wie gross ist bei diesen Beispielen die Eigenmotivation?

Und wie gross ist der fremdbestimmte Anteil, wenn die Antwort lautet: «Ich tue dies alles, um nicht bestraft zu werden?»

In der Psychologie gibt es mehrere Modelle, die versuchen, Motivation zu erklären. Das bekannteste ist bis heute die Bedürfnis-Pyramide des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. Laut Maslow ist der Mensch stets bestrebt, zuerst die Grundbedürfnisse zu befriedigen und erst wenn dies erfolgt ist, kann er zur nächsten Stufe gehen. Das lässt sich so darstellen:



In der Tendenz trifft dieses Modell häufig zu, denn es ist naheliegend, dass sich frierend und mit knurrendem Magen nur schlecht lernen oder gar eine anspruchsvolle Leistung erbringen lässt. Dennoch ist das Modell nur mit Vorsicht zu geniessen, denn es gibt zahlreiche Ausnahmen, nicht nur bei Künstlern, die finanziell schlecht gestellt sind. Wer von Ihnen hat nicht schon erlebt, die Mittagszeit oder den Büroschluss völlig vergessen zu haben, weil Sie eine spannende Arbeit mit grösster Konzentration und vielleicht sogar im Flow-Zustand beenden wollten.

Ein wichtiges Modell ist das von Werner Correll. Er geht von fünf Grundmotivationen des Menschen aus, nämlich:

- soziale Anerkennung
- Sicherheit und Geborgenheit
- Vertrauen
- Selbstachtung
- Unabhängigkeit und Verantwortung

Zusätzlich – und im Rahmen des Referatstitels wichtig – ist die Unterscheidung zwischen «intrinsischer» und «extrinsischer» Motivation, man könnte auch sagen Primär- und Sekundär-Motivation (Nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan).

Zur **Primärmotivation** zählen die Grundbedürfnisse des Menschen, das sind – wie bei Maslow – Nahrung, Kleidung, ein Dach über dem Kopf.

Zur **Sekundärmotivation** zählen Grundbedürfnisse, die sich aus dem gesellschaftlichen Umfeld ergeben, zum Beispiel Sicherheit, Geborgenheit, Anerkennung von anderen.

Das lässt sich wie folgt darstellen:

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen
Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen sind spontan und selbstbestimmt.	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen sind selten spontan; sie sind fremdbestimmt.
Die Handlung erfolgt aus Eigeninitiative, ohne jeglichen Einfluss von aussen.	Die Handlung erfolgt, weil eine andere Person sie verlangt (ein autoritärer Chef) oder weil sie auf Grund von äusseren Zwängen (gute Noten, für ein Diplom) erforderlich ist.
Die Motive zum Handeln sind zum Beispiel Neugierde, Interesse, Lust, ein selbst formuliertes Ziel zu erreichen.	Die Motive zum Handeln sind Befehle, Gesetze, Strukturen und Ziele, die von anderen Personen vorgegeben werden.

Intrinsische und extrinsische Motivation schliessen sich nicht grundsätzlich aus. Es ist durchaus möglich, dass die Ziele von Arbeitnehmerin und Arbeitgeber dermassen stark übereinstimmen, dass sich kaum eine Trennung machen lässt, wo die intrinsische Motivation aufhört und die extrinsische anfängt. In diesem Fall würden sich extrinsische Anreize wie Geschenke, Incentives und ähnliches sogar negativ auf die intrinsische auswirken.

Über funktionierende oder – weitaus häufiger – kontraproduktiv wirkende extrinsische Motivationsmittel hat sich der bekannte Buchautor Reinhard Sprenger in seinem Bestseller «Mythos Motivation» vor bald 20 Jahren ausführlich geäussert. Weil das Buch mittlerweile bereits in der 14. Auflage erschienen ist und – gerade auf unternehmerischer Ebene immer wieder Anlass zu heftigen Diskussionen gibt, will ich kurz darauf eingehen.

Laut Sprenger sehen Geschäftsleitungen Prämien, Geschenke, Incentives, zusätzliche Urlaubstage und Ähnliches als notwendige «Motivationspritzen», die notwendig sind, um die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen zu führen. Sprenger hält dieser Ansicht entgegen, dass durch derartige Belohnungen die Arbeit ihren eigentlichen Zweck verliere. Die Kreativität bleibe auf der Strecke, sagt er, weil nicht mehr um der Tätigkeit willen, sondern nur noch wegen des Köders gearbeitet wird.

Wenn Unternehmer glauben, dass Mitarbeitende nur durch Extra-Belohnungen zu ködern sind, dann halten sie tendenziell ihre Angestellten für Betrüger, die nicht bereit sind, ihre volle Leistungskraft einzusetzen. Es ist eine durchwegs misstrauische Haltung. Sprenger leugnet nicht, dass Belohnungen kurzfristig die Leistungsbereitschaft erhöhen. Das Problem ist nur: Wenn Prämien der einzige Motivationsfaktor sind, besteht die Gefahr, dass diese immer mehr nach oben geschraubt werden müssen, was die Kosten erheblich erhöht. Zudem besteht die Gefahr, dass die Begeisterung für das «Zückerchen» - um nicht «Bestechung» zu sagen - erheblich an Wert verliert.

Doch wenn nicht primär Geld, Belohnung und Prämien die Motivation des Menschen fördern, was dann?

Auch dazu gab und gibt es verschiedene Theorien. Aussagekräftig ist die Arbeit des US-amerikanischen Motivationsforschers Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der State Universität in Ohio. Seine Studie basiert auf einer umfangreichen Befragung von über 6000 Männern und Frauen aus den USA, Kanada und Japan, die im Jahr 2000 veröffentlicht wurde. Er kam auf 16 Lebensmotive, die für alle Menschen von Bedeutung sind:

- **Macht** – Streben nach Erfolg, Leistung, Führung
- **Unabhängigkeit** – Streben nach Freiheit, Autarkie
- **Neugier** – Streben nach Wissen und Wahrheit
- **Anerkennung** – Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert
- **Ordnung** – Streben nach Stabilität, guter Organisation
- **Sparen / Sammeln** – Streben nach dem Anhäufen materieller Güter
- **Ehre** – Streben nach Loyalität und charakterlicher Integrität
- **Idealismus** – Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness
- **Beziehungen** – Streben nach Freundschaft, Kameradschaft, Humor
- **Familie** – Streben nach eigenen Kindern, Familie
- **Status** – Streben nach Reichtum, hoher soziale Status
- **Rache / Wettkampf** – Streben nach Konkurrenz, Kampf, Vergeltung
- **Eros** – Streben nach erotischem Leben, Sexualität und Schönheit
- **Ernährung** – Streben nach gutem Essen und feinen Getränken
- **Körperliche Aktivität** – Streben nach Fitness und Bewegung
- **Emotionale Ruhe** – Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit

Es ist indes klar, dass nicht nur die Reihenfolge dieser Werte von Mensch zu Mensch verschieden ist, sondern auch die Bedeutung des einzelnen Wertes für die Selbstmotivation unterschiedlich eingestuft wird.

Überlegen Sie bitte mal kurz, welche dieser Werte für Sie ganz persönlich die grösste Bedeutung hat und eine treibende Kraft für Ihre Motivation ist.

2. Leistung mit Begeisterung

Wichtig ist, dass jeder Mensch für sich selber herausfindet, was es denn genau ist, was ihn begeistert, was ihn motiviert und zum Handeln, zum Leisten bringt. Wenn Motivation nur unbewusst stattfindet, kann sie nicht kognitiv genutzt werden.

Menschen, die ihre Bedürfnisse kennen, die genau wissen, was sie antreibt und zielstrebig sind, geniessen im Arbeits- und Leistungsprozess ein höheres Ansehen. Sie gelten als reflektiert, selbstbestimmt und pro-aktiv.

Menschen, die sich ihrer Motivationskonzepte nicht bewusst sind, lassen sich viel eher von aussen leiten, sie werden als re-aktiv bezeichnet. Sie handeln entweder, um eine Strafe oder sonstige Probleme zu vermeiden.

Heisst das nun, re-aktive Menschen hätten gar keine eigene Motivation?

Nein, so einfach ist es nicht. Das Problem liegt vielmehr darin, dass vermutlich die Mehrheit der Menschen nicht in einer Position arbeiten kann, die viel Selbstbestimmung zulässt. Sie sind in ausführenden Funktionen. Weder können Ziele selber formuliert noch deren Umsetzung selbständig verfolgt werden. Und dennoch erfüllen diese Menschen gute Arbeit mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein. Dass sie dabei ebenfalls auf einen Lohn angewiesen sind, ändert nichts an der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft.

Dennoch gilt zur oben gestellten Frage: «Wer ist für meine Motivation zuständig? – Ich selber oder andere?» – primär die Antwort: Ich selber. Dies allerdings im Bewusstsein, aus einer privilegierten Position zu sprechen, nämlich als Selbständig Erwerbende. Das heisst nun nicht, dass ich von Aussensteuerung völlig befreit wäre. Wenn ich einen Auftrag annehme, dann ist das zwar im Moment ein freier Entscheid – wenn ich den finanziellen Aspekt mal ausschliesse – doch danach fliesst die Selbstmotivation sehr schnell in eine extrinsische Motivation ein, will heissen: Ich habe Ja gesagt zu einem Auftrag und es ist mein Ziel, diesen zur vollständigen Zufriedenheit ausführen zu wollen. Positiv extrinsisch heisst hier: Ich wünsche mir Anerkennung; negativ extrinsisch heisst: Ich fürchte mich, der Aufgabe nicht zu genügen, meinen Auftraggeber zu enttäuschen. Also lasse ich mich von innen – mir selbst – und von aussen – Auftraggebenden – motivieren, eine gute Leistung zu erbringen.

3. Motivierende Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden:

Wenn schon bei Selbständig-Erwerbenden viel extrinsische Motivation hinein fliesst, um so grösser ist dieser Anteil in Firmen und Organisationen. Hier bestimmt primär die Geschäftsleitung, in welche Richtung es gehen soll und was sie von ihren Mitarbeitenden erwartet. Sie können dies mit autoritärer Führung tun oder mit einem Führungsstil, der weit gehenden Einbezug ermöglicht.

Pointiert ausgedrückt heisst das für mich: Vorgesetzte in Unternehmen sind dafür verantwortlich, ihre Mitarbeitenden nicht zu demotivieren. Das heisst, sie sollten Strukturen so gestalten, dass sie so vielen Personen wie nur möglich einen gewissen Freiraum für Eigeninitiative ermöglichen.

Ich bin zutiefst überzeugt – und die Erfahrung hat es mir oft bewiesen – Menschen leisten dann mit Begeisterung, wenn sie

- in einem Entscheidungsprozess einbezogen werden
- wenn sie mit-denken und mit-gestalten dürfen
- wenn sie Verantwortung übernehmen und damit auch
- eigene Erfolgserlebnisse verbuchen dürfen.

Wichtig ist insbesondere die Formulierung von Zielen, um nicht zu sagen von einer Vision, wenn es die gesamte Unternehmung betrifft. Ein klar formuliertes Ziel motiviert, Handeln, Tatkraft – ja und vielleicht sogar Begeisterung – aufzubringen, um das Ziel zu erreichen. Ziele mobilisieren Kräfte und setzen Energie frei. Wenn Ziele nicht nur «von oben» befohlen, sondern gemeinsam erarbeitet werden, findet im Idealfall sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation statt.

Das heisst, die Beteiligten sind von sich aus motiviert, eine Herausforderung anzunehmen, wenn die Aufgabe für sie **Sinn macht**.

Und wenn die Geschäftsleitung den Einbezug der Beteiligten Ernst nimmt und den Sinn über die Erreichung dieses Ziels glaubwürdig vermitteln kann, dann ist – auf Grund der Autorität – zwar eine Fremdbestimmung = extrinsische Motivation da, doch eine, welche sich mit den Interessen der Beteiligten deckt.

Der Führungsstil «Management by Objectives», also Führen mit Zielen dürfte den meisten von Ihnen bekannt sein. Viele Unternehmen rühmen sich, diesen Stil zu pflegen, wenige leben ihn grundsätzlich. Ohne es statistisch beweisen zu können, also allein auf Grund meiner Erfahrungen, die bis in meine Zeit als Wirtschaftsjournalistin zurück reichen, wage ich zu behaupten, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden einen grösstmöglichen Einbezug gewähren, erfolgreicher sind als andere.

- **Denken Sie jetzt bitte einen Moment an ein Ziel, das Sie sich gesetzt hatten und erreicht. Wie fühlt sich das an? –**
- **Ist es nicht ein wunderbares Erlebnis, nach grösseren Anstrengungen sagen zu können: Ich hab's erreicht! Wow! – und wirkt das nicht motivierend, sich ein neues Ziel zu setzen?**

Ziele sind erstklassige Motivationstreiber. Und wenn es grosse Ziele sind, dann ist es wichtig, diese in Teilziele zu gliedern. Und jedes erreichte Zwischenziel sollte bewusst gefeiert werden.

- **Denken Sie jetzt bitte kurz an Ihren beruflichen Alltag: Wie oft findet eine Sitzung statt, die Problem zum Inhalt hat?**
- **Wie oft findet eine Sitzung statt, die Erfolg zum Thema hat?**

In der Organisationsentwicklung arbeiten wir mit vielen Methoden, die den Einbezug aller Mitarbeitenden fordern oder zumindest eines repräsentativen Teils aus allen Abteilungen und Ebenen, also vom CEO bis zum Lernenden. Ich will hier nur kurz auf ein Beispiel eingehen: Wenn ich in einem Unternehmen eine «**Zukunftskonferenz**» durchführe, dann werden folgende Phasen intensiv bearbeitet:

- Analyse der Vergangenheit: Wo kommen wir her?
- Umfeld: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?
- Gegenwart: Worauf sind wir stolz? - Was bedauern wir?
- Vision: Was wollen wir gemeinsam erschaffen?
- Umsetzung: Welche Massnahmen müssen wir dazu kurz-, mittel- und langfristig ergreifen?

Weil das Wort «Vision» oft falsch verstanden wird, will ich es hier definieren, wie es zu verstehen ist, egal ob es sich um eine persönliche Vision handelt oder um eine Vision auf unternehmerischer oder organisatorischer Ebene:

«Die Vision ist ein *konkretes Bild* von einer wünschenswerten, lockenden und im Prinzip erreichbaren Zukunft. Von dieser Vision werden Zwischenziele abgeleitet, die zur Realisierung führen, und Massnahmen formuliert, die zur Erreichung eines jeden einzelnen Zwischenziels erforderlich sind.»

Die Vision hat also nichts Religiöses oder gar Esoterisches, sondern baut auf der Realität auf. Und Tatsache ist: An einer derartigen Konferenz entsteht eine unglaubliche Aufbruchstimmung, weil gemeinsam an der Vision gearbeitet wird, weil nicht nur an Steigerung von Umsatz und Gewinn gedacht wird, sondern an die Interessen von allen Beteiligten und weil darin auch Emotionen Platz haben.

Erfahrungsgemäss können mit einer «Zukunftskonferenz» folgende Haupt- und Nebenwirkungen erzielt werden. Die Beteiligten:

- identifizieren sich mit einer gemeinsamen Vision,
- empfinden Aufbruchstimmung und Optimismus,
- spüren Gemeinschaftsgeist,
- haben Verständnis füreinander, das heisst nicht zuletzt: Top-Management und Basis kommen sich näher,
- haben ein gemeinsames Verständnis für die Gesamtsituation - innerhalb und ausserhalb des Unternehmens,
- sind bereit zu Veränderungen,
- sind sich ihrer Werte bewusst,
- erkennen eingeschliffene, unproduktive Normen und Einstellungen und ersetzen diese durch bessere,
- haben mehr Vertrauen, in «ihrem» Unternehmen etwas bewirken zu können,
- haben eine langanhaltende Erinnerung an ein besonderes Erlebnis und dadurch eine erhöhte **Eigenmotivation**.

Wichtig ist natürlich, dass nicht ewige Stänkerer zum Mitmachen eingeladen werden, wohl aber kritische Querdenker, unbequeme Weltverbesserer und allem voran ganz einfach Menschen mit Phantasie, viel Eigeninitiative und Lust auf Veränderung.

Ich muss hier nicht mehr extra betonen, dass eine derartige Konferenz eine ideale Grundlage für eine motivierende Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bietet.

Ich komme zum letzten Teil meines Referats:

4. a) Selbstmotivation als Lebensprinzip und das Prinzip Selbstverantwortung

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass Sie alle, hier in diesem Raum, die Möglichkeit und Chance haben, je länger je stärker für sich selber – das heisst für die eigene Motivation – die Verantwortung zu übernehmen. Wir haben das Glück, in einer privilegierten Welt zu leben, wir haben die Chance, uns zu bilden und weiter zu bilden, was in zahlreichen Ländern dieser Erde nicht der Fall ist, gerade auch für Frauen.

Am Anfang jeder selbstbestimmten Motivation steht das Ziel. Wer ein lockendes Ziel hat, ist von sich aus motiviert, eine gute Leistung zu erbringen. Ziele können als kleinere Ausgabe einer grossen Vision verstanden werden, ich denke hier an Bertrand Piccard mit seiner Welt-Umsegelung im Luftballon. Ob es etwas sehr Grosses ist oder etwas Kleineres: Es geht um konkrete Ziele, die wir mit realistischer Einschätzung in absehbarer Zeit verwirklichen können, zum Beispiel eine lang ersehnte Ferienreise, eine neue Wohnung, eine interessantere Stelle, usw. Je attraktiver uns das Ziel erscheint, desto stärker wird unsere Energie animiert, auf diese Erfüllung hin zu wirken. Die intrinsische Motivation ist aktiviert, niemand muss uns dazu anspornen. Und:

**Die Kraft unserer Gedanken arbeitet nach der Konkretisierung
einer Vision, einer Idee oder eines Ziels fast automatisch
an deren Verwirklichung!**

Die Emotionen sind dabei die treibende Kraft. Unsere Gedanken in Verbindung mit starken Emotionen sorgen dafür, dass wir die zur Zielerreichung erforderlichen Schritte tatsächlich gehen und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen treffen.

Wenn wir ein Ziel mit freudigen Emotionen verbinden und uns gedanklich vorstellen, es bereits erreicht zu haben, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass es bald soweit sein wird. Ein Ziel, das dagegen mit unguuten Gefühlen verbunden wird, und das wir nur widerwillig oder gezwungenermassen anstreben, hat weitaus weniger Chancen. Es ist zwar gelegentlich möglich – und wir können es lernen – negativ gewertete Gefühle wie Angst und Wut positiv zu nutzen und als Motivator einzusetzen.

Während Angst uns oft vor einer realen Gefahr schützt, kann beispielsweise Wut zu Höchstleistungen führen. Sie wirkt dann als Motivator und erzeugt höchste Aufmerksamkeit auf eine Sache oder eine Person. Nehmen wir ein Beispiel, das einige von uns aus der Schulzeit kennen: Ein Lehrer, eine Lehrerin traut einem Schüler, einer Schülerin eine Sache nicht zu. Darüber ist er oder sie dermassen empört und wütend, dass er/sie sich sagt: «Jetzt erst recht!» Die ursprüngliche Wut mobilisiert derart viel Energie, dass die vermeintlich fehlende Fähigkeit in einem Ausmass entwickelt wird, die alle in Erstaunen versetzen.

Wer weiss: Vielleicht gibt es derartige Situationen manchmal auch im Büroalltag. Wenn aus einer verletzenden Aussage eines Vorgesetzten: «Sie lernen das wohl nie!» – die Reaktion des «Jetzt erst recht!» entsteht.

Natürlich muss es sich nicht um eine so gewaltige Emotion wie Wut handeln. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, welche Emotionen für einen selbst motivierend und anspornend sind. Es ist bestimmt nicht leicht, sich diese Gefühle dienstbar zu machen, aber jeder Versuch ist es Wert und mit konsequentem Üben erreicht man erstaunliche Resultate.

Mit jedem Wahrnehmen, mit jeder erkannten und bewältigten Situation, mit jeder gelungenen Nutzung unserer Gefühle können wir auf einen grösseren Erfahrungsschatz zurückgreifen und werden von Mal zu Mal sicherer im Umgang mit Emotionen. Voraussetzung ist, zu wissen und zu entscheiden, welches Ziel man anstrebt und zu welchem Zweck.

Kurzer Exkurs zu Viktor Frankl

Ich will – bevor ich zu den praktischen Übungen komme – ein paar Sätze zu Viktor Frankl sagen. Nicht nur, weil er mir persönlich sehr wichtig ist, sondern auch, weil ich bei Prof. Fredmund Malik gelernt habe, man könne nicht über Motivation sprechen ohne über Frankl und damit über die Frage nach dem Sinn. «Wer ein Warum hat, erträgt was jedes Wie», lautet seine berühmte Aussage. Diese begründet zwar auf Frankls schrecklichen Erfahrungen im Konzentrationslager, das er – vielleicht dank dieser Grundhaltung, überlebt hat.

Laut Frankl ist der Mensch ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Die Sinnggebung, die Fähigkeit, seinem Leben, seiner Arbeit und seinem Handeln einen Sinn zu geben, motiviert weitaus stärker als Machtstreben, Reichtum oder Karriere. Es ist eine tiefer gehende Motivation, eine zutiefst intrinsische Motivation, die selbst dann Bestand hat, wenn rundum alles schief läuft.

Um diese Thematik mit der nötigen Sorgfalt abzuhandeln, würde ich eine weitere Stunde brauchen oder noch viel mehr Zeit. Wenn Sie sich mit der Sinn-Frage – und dies nicht nur im Zusammenhang mit Motivation – weiter auseinander setzen möchten, dann empfehle ich Ihnen das Buch von Viktor E. Frankl: «Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn.» Es ist im Piper-Taschenbuch-Verlag erschienen, auf hohem, philosophischen Niveau geschrieben, doch durchaus verständlich und im hohen Masse lesenswert.

b) Tipps und Tricks, sich immer wieder von Neuem selbst zu motivieren

I Tipps gegen ein Motivations-Tief im beruflichen Alltag

1. Schreiben Sie alle Aufgaben auf, die zu erledigen sind.

Eine «To-Do-Liste» wirkt oft Wunder: Es ist ein tolles Gefühl, die erledigten Tätigkeiten zu markieren und auf diese Art den Fortschritt seiner Arbeiten ständig zu verfolgen. Oft ist es auch sinnvoll, auf der Liste dazu zu schreiben, wie viel Zeit Sie für die einzelnen Aufgaben voraussichtlich brauchen werden. Und: Ganz besonders wichtig: Belohnen Sie sich für besonders schwierige oder mühsame Aufgaben.

2. Machen Sie sich auch eine Liste mit Dingen, bei denen Sie sofort gute Laune bekommen.

Das kann ein Spaziergang sein, Joggen, Musik, ein Gespräch mit guten Freunden, Cappuccino trinken, Entspannungsübungen, den Schreibtisch aufräumen.

Überlegen Sie selber, was Ihnen persönlich Spass macht. Tun Sie diese Dinge regelmässig und verschaffen Sie sich dadurch einen Aufsteller.

3. Passen Sie Ihre Arbeit – soweit möglich – Ihrem persönlichen Biorhythmus an.

Wenn Sie am frühen Morgen gut drauf sind, erledigen Sie dann die wichtigen, kreativen Aufgaben und wenn Sie nach dem Mittagessen einen Durchhänger haben, erledigen Sie die Administration. Wenn Sie eher der Typ sind, der am Morgen eine gewisse Anlaufzeit braucht, dann erledigen Sie zuerst alles Banale, Langweilige. Das vermittelt ein gutes Gefühl, bereits etwas erledigt zu haben und danach sind Sie frei und voll motiviert, sich an die wichtigen Aufgaben zu machen.

4. Lernen Sie Ihre Motivationskiller kennen.

Gibt es Dinge, die Sie immer wieder stören? Zum Beispiel ein Bild an der Wand, das Ihnen nicht gefällt, ein unbequemer Stuhl, ein Arbeitsablauf, der Ihnen sinnlos erscheint, usw. Überlegen Sie, wie Sie an diesen Situationen selber verändern können und gestalten Sie Ihren Arbeitsplatz so, dass er Ihren eigenen Bedürfnissen optimal entspricht. –

In Grossraumbüros ist das nicht immer möglich. Dennoch bieten sich immer ein paar Möglichkeiten, Veränderungen zu initiieren, die Ihnen selber das Leben erleichtern ohne andere dabei zu stören. Vielleicht hilft es auch, für stressige Phasen beruhigende Musik bereit zu haben, die Sie über den Kopfhörer hören. Und vielleicht hilft es Ihnen, einen schönen Blumenstraus auf Ihren Schreibtisch zu stellen oder Fotos Ihrer Angehörigen oder sonst ein Symbol, das Sie in einen guten Zustand versetzt.

5. Vor allem: Bewegen Sie sich!

Es ist längst wissenschaftlich erwiesen, dass Bewegung Glücksgefühle auslösen kann. Besonders wirksam ist hüpfen und dies sollte – um die Gelenke zu schonen – am ehesten auf einem Mini-Trampolin geschehen. Es geht hier keineswegs um hohe Sprünge oder gar akrobatische Verrenkungen, nein.

Beim Mini-Trampolin – auch Rebounder genannt – sind es ganz lockere Hüpf- oder Laufbewegungen. Für mich persönlich ist es DAS Körpertraining, das mich am Morgen auf Touren bringt und abends beruhigt, wenn es ein stressiger Tag war. – Natürlich können es auch einfache Entspannungsübungen sein. Nur: Hüpfen macht glücklich – genau so wie Lächeln. Probieren Sie es einfach aus.

II Die positive Zielformulierung als Motivator

Vorausgeschickt: Vielleicht sind Sie mit Ihrem Job schon seit einiger Zeit nicht mehr richtig zufrieden und erleben Ähnliches, wie im folgenden Beispiel beschrieben: Frau Meier ist Marketingleiterin in einem mittelständischen Unternehmen. Nach einer besonders arbeitsintensiven Woche kommt sie nach Hause. Sie ist aufgewühlt und geschafft – irgendwie unzufrieden mit ihrem Job. Was sie genau stört, kann sie noch nicht sagen. Es ist eher ein diffuses Gemisch aus Gefühlen und Interpretationen. Wieder einmal beschliesst sie: «So kann es nicht weitergehen. Ich muss etwas ändern, um mich beruflich und privat wohl zu fühlen.»

In ihrem Kopf tauchen Erinnerungen auf. Sie bemerkt, wie diverse Szenen ihrer beruflichen Unzufriedenheit sich wieder und wieder abspielen. Sie erinnert sich an all die gescheiterten Versuche, etwas zu verändern. Statt zu resignieren, erkennt sie jetzt ihr Problem. Sie weiss relativ genau, was sie *nicht* will. Nur: Es genügt nicht, das Problem zu analysieren, viel hilfreicher ist es, sich auf die Neuausrichtung zu konzentrieren, neue Ziele zu setzen. Ziele zu stecken bedeutet, den Kurs selber zu bestimmen. Menschen können lernen, Veränderung aktiv zu gestalten und in eine selbstbestimmte Richtung zu lenken. Wie kann dies geschehen? – Zum Beispiel, indem Sie sich etwas Ruhe gönnen und in einem entspannten Zustand in sich hinein horchen:

- Was für Wunschbilder entstehen in Ihrem Kopf?
- Was genau möchten Sie in Zukunft erreichen?
- Wie sieht Ihre Idealvorstellung aus? Was können Sie sehen, hören, fühlen?
- Welche Ihrer Fähigkeiten werden Ihnen behilflich sein, Ihr Ziel zu erreichen?
- Welche ersten Schritte werden Sie unternehmen?
- Was wird sich verändert haben, wenn Sie am Ziel angekommen sind?

Nach dieser Reise ins Innere werden Sie schnell in einem ressourcereicheren Gefühlszustand sein. Sie werden Kraft und Energie spüren und vielleicht sogar Lust, sich an die Veränderungsarbeit zu machen.

Beginnen Sie Ihre Reise im Hier und Jetzt. Zunächst erkunden Sie so nüchtern wie möglich Ihre Ausgangslage, ohne auf die Probleme zu fokussieren, es geht eher um eine Bestandsaufnahme:

- Wo stehe ich überhaupt? – Was ist meine gegenwärtige Situation?

Blicken Sie dann in die Vergangenheit und verfolgen Sie den Weg, den Ihre berufliche Entwicklung genommen hat:

- Wie bin ich dort hingekommen?
- Was waren die Meilensteine meiner beruflichen Entwicklung?

Der Blick zurück kann Ihnen Klarheit schenken. Sie entwickeln ein Gespür für sich selbst und lernen, Ihre Veränderungsmöglichkeiten realistisch einzuschätzen.

Jetzt können Sie Zukunftswünsche konkretisieren und verfeinern. Entwerfen Sie im dritten Schritt Ihr wohlgeformtes Ziel.

- Welche berufliche, private Veränderung strebe ich an? Was will ich verändern?
- Welche Kriterien muss ich beachten, um mein Ziel zu erreichen?
- Beginnen Sie jetzt mit einer konkreten Zielformulierung in folgenden Schritten:

1. Positiv formulieren

Achten Sie darauf, dass alle Sätze positiv formuliert sind, also nicht: «Ich will weniger Stress haben.», sondern: «Ich bin voller Energie und gut belastbar.» Auch nicht: «Ich mag nicht mehr für x arbeiten.», sondern: «Ich arbeite künftig für eine Firma im Bereich Y.»

2. Eigene Kontrolle bewahren

Überprüfen Sie, wie realistisch Ihr Ziel ist, zum Beispiel indem Sie folgende Fragen beantworten: Wann stossen Sie auf eigene Grenzen? Wo sind Sie von Entscheidungen und Befugnissen anderer abhängig? Was können Sie tun, um Ihr Ziel zu erreichen? Wo liegen Ihre Möglichkeiten und wo endet Ihr Einfluss?

3. Erste Schritte

Schauen und hören Sie genauer hin. Spüren Sie in sich hinein. Stellen Sie fest, welche Schritte Sie gehen müssen, um Ihr Ziel zu erreichen (Zwischenschritte, Meilensteine). Machen Sie sich Gedanken zu folgenden Fragen: Wie gehen Sie vor, um Ihr Ziel zu erreichen? Welche Schritte werden notwendig sein? Welche Etappen erkennen Sie? Was ist der erste, der zweite ... Schritt?

4. Sinnesspezifisch

Überprüfen Sie mit Ihren Sinnen, wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Damit legen Sie erkennbare Massstäbe fest. Sie wissen wie Ihr Ziel aussieht, wie es sich anhört und anfühlt.

5. Terminiert und überprüfbar

Ihr Ziel muss ganz klar formuliert sein. Schreiben Sie Antworten zu folgenden Fragen auf:

- Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was werden Sie sehen, hören und fühlen?
- Woran erkennen Sie, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein? Was ist ein realistischer Zeitrahmen? Welche Meilensteine wollen Sie bis wann erledigt haben? Schreiben Sie auch den zeitlichen Rahmen auf.

6. Nebenwirkungen

Überlegen Sie den Preis, den Ihre Zielerreichung kosten wird. Endet vielleicht Ihre Partnerschaft, weil Sie Erfolg anstreben? Sind Sie bereit diesen Preis zu zahlen? Überlegen Sie, welche Auswirkungen Ihr Ziel auf Sie und auf andere hat. Bringen Sie Ihr Ziel auch mit konkurrierenden Bedürfnissen in Einklang, nur so können Sie Zufriedenheit bewahren. Stellen Sie sich in aller Ehrlichkeit die Fragen: Gibt es irgendetwas, das gegen die gewünschte Zielrichtung spricht? Was hat Sie bisher abgehalten, dieses Ziel zu erreichen? Was müssten Sie tun, um sich in die gewünschte Richtung zu verändern, ohne dabei wertvolle Dinge zu verlieren?

7. Ressourcen:

Greifen Sie auf Ihre Ressourcen zurück – Ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften, Ihr Wissen und Ihre Kontakte. Überlegen Sie, wer oder was Ihnen bei der Zielerreichung behilflich sein kann:

- Welche Fähigkeit, Fertigkeit und Eigenschaft kann Ihnen bei Ihrer Zielerreichung behilflich sein?
- Welche materiellen Hilfsmittel, welche Beziehungen stehen Ihnen zur Verfügung.
- Wer oder was kann Sie unterstützen (ohne dass Sie die Verantwortung für die Zielerreichung abgeben)?
- Welchen tieferen Sinn geben Sie der Erreichung Ihres Ziels?






III Wie kann ich mich motivieren, wenn ich durchhänge?

Suchen Sie sich eine stille Ecke, wo niemand Sie stören kann, und probieren sie zu lächeln! Vielleicht werden Sie keine Lust dazu haben und anfangs auch nur eine Grimasse zustande bringen, aber das macht nichts. Die Hauptsache ist, dass Sie ihre Mundwinkel anheben! Denn das löst eine Kettenreaktion aus: Gehen Ihre Mundwinkel hoch, drückt ein Muskel in jeder Wange auf einen Nerv. Das signalisiert dem Gehirn: Dein Besitzer lächelt. Sofort schüttet es Freude-Hormone aus, eine Art körpereigene Morphine. Und Freude-Hormone «fressen» Kampf-Hormone auf. Das ist ein neurophysiologischer Vorgang, so ähnlich, als schlänge der Arzt mit einem Hämmerchen auf Ihr Knie – es geht nach vorn, ob Sie es wollen oder nicht.

Wenn Sie stocksauer sind und jemand bringt Sie zum Lachen, würden Sie in 10 Sekunden den ganzen Stress aus Ihrem Körper lachen. Das erleben wir nur selten. Mit dem «Lächeffekt» funktioniert es genauso, der Prozess ist jedoch weniger intensiv, daher dauert er 60 Sekunden.

Sie können auch gerne die Gegenprobe machen, die Idee stammt vom amerikanischen Pädagogen Dale Carnegie (der Altvater des Erfolgstrainings). Stellen Sie sich aufrecht hin, Brust raus, gut durchatmen, klarer Blick in den Raum – und nun sagen Sie: «Ich fühle mich ganz klein und winzig.» Funktioniert das?

Hier fünf Lächel-Tipps, die garantiert eine gute Wirkung haben:

	Lächeln Sie, ehe Sie den Telefonhörer abheben. Dieser Trick bewirkt ein positiveres Klima für das Gespräch.
	Lächeln Sie, wenn Sie verärgert sind. Sie werden nicht nur erleichtert sein, Sie bekommen auch einen klaren Kopf.
	Lächeln Sie, wenn der andere verärgert ist. Sofern Sie nicht süffisant grinsen, wird das Erleichterung beim anderen bewirken.
	Lächeln Sie, wenn Sie Fremde kennen lernen. Meist reagiert der andere offener und freundlicher, als er sonst reagieren würde.
	Lächeln Sie, bevor Sie einen Brief schreiben. Ihre positive Gesamtstimmung wird sich «zwischen den Zeilen» bemerkbar machen.

IV Die Stopp-Technik

Kennen Sie das: Gerade waren Sie noch voll motiviert, es läuft eigentlich ganz gut, doch plötzlich kommen – wie aus heiterem Himmel - negative, quälende Gedanken auf, die sie in eine miese Stimmung versetzen. Das muss nicht sein!

Sie haben ja bereits gelernt, Ihre Gefühle wahrzunehmen. Sie stellen fest, dass negative Gedanken hoch kommen, mit oder ohne realen Grund. Sie sind nicht gezwungen, diese anzunehmen.

Sie können quälende Gedanken abbrechen, indem Sie innerlich

1. **laut und deutlich STOPP ! sagen und dann sofort**

2. **bewusst Kontakt mit Ihrer Umgebung aufnehmen, indem Sie**
 - alles um sich herum genau SEHEN
 - die verschiedenen Geräusche um sich herum genau HÖREN
 - Ihren Körper genau SPÜREN.

Wichtig dabei ist: Jedes Mal, wenn der quälende Gedanke kommt:

- sofort STOPP ! zu sagen
- und die Umgebung über alle fünf Sinne wahrnehmen.

Das kann bedeuten, dass Sie (in einer schwierigen Situation) am ersten Tag (möglicherweise) mehr als hundert Mal STOPP! sagen müssen. Die negativen Gedanken lassen dann aber rasch nach. Das STOPP! wirkt immer schneller und länger!

Wichtig zu wissen:

- **Mit jeder Übung verbessert sich Ihre Selbst-Kontrolle!**
- **Ihre Fähigkeit zur Selbst-Motivation wird immer stärker und gefestigter.**

Persönliche Reflexion zum Referat über Motivation

Welche Inhalte dieses Referats sind für mich besonders interessant?

.....

.....

.....

.....

.....

Welche Lerninhalte möchte ich nach und nach in meinem Leben integrieren?

.....

.....

.....

.....

Welche Massnahmen will ich zur Realisierung dieser Lerninhalte unternehmen?

.....

.....

.....

.....

Welche (neuen) Fragen stellen sich mir?

.....

.....

.....

.....

.....

Gab es ein Aha-Erlebnis über etwas, das mir besonders klar geworden ist?

.....

.....

.....

Quellen: Eigenes Seminar «Emotionale Intelligenz», das Buch von Reinhard Sprenger «Mythos Motivation» und diverse – im Text erwähnte – psychologische Grundlagen.