

# Tutorial über Motivation

Motivation bewegt uns zum Handeln, weil der Körper physische oder emotionale Bedürfnisse hat oder weil unser Kopf hin zu einem bestimmten Ziel oder weg von einer unangenehmen Sache will.

## Die beiden Anreizsysteme aus der Motivationspsychologie

Die Motivationstheorie, aber auch die Managementliteratur und Motivationstrainer unterscheiden in zwei Quellen der Motivation:

1. Intrinsic Motivation: Wenn die Motivation von innen kommt und auch ohne externe Anreize eine Tätigkeit erfolgen würde.
2. Extrinsic Motivation: Wenn die Motivation von außen kommt.

Typische Beispiele für eine intrinsic Motivation sind Hobbys, Feiern, Kunst, musizieren – alles, was man gern tut und was einem leicht fällt.

Beispiele für extrinsic Motivation sind Gehalt und Geld generell, Status und weitere Anreizsysteme (Firmenwagen, Job Titel, Boni).

## Im Prinzip gibt es 2 einfache Richtungen der Motivation:

1. Weg-von Motivation (Schmerz vermeiden): Wir wollen weg von einem unerwünschten Zustand, den Streit mit Kollegen, schlechte Noten oder schlechtes Feedback meiden, vor bissigen Hunden Reißaus nehmen.
2. Hin-zu Motivation (Freude erleben): Genießen, Freude erleben, erfolgreich sein, Anerkennung, Urlaub, Wärme, Geborgenheit. Da wollen wir hin.

Interessanterweise ist die „Weg-von-Motivation“ häufig sehr stark. Die meisten Menschen tun alles und geben viel Geld dafür aus, um von unerwünschten Dingen „wegzukommen“ (weg von Schmerz, den unangenehmen Gefühlen, weg von Traurigkeit, Ziellosigkeit, Unsicherheit).

Die Hin-zu-Motivation strebt einen erwünschten, positiven Zustand an. Auch hier kannst du dir ganz intensiv ausmalen, wie sich der Zielzustand anfühlt (siehe Übung Zielidentität). Was bringt es dir, wenn du z.B. fit und gesund bist und dir ganz viel Energie zur Verfügung steht? Wie bewegst du dich dann? Was strahlst du aus?

Du kannst die Weg-von Motivation gebrauchen, um deinen gewünschten Zustand zu erreichen, indem du den Schmerz der heutigen Situation vergrößerst: was passiert, wenn du deine (schmerzvolle) Situation nicht veränderst? Wo stehst du dann in einem oder in fünf Jahren, wenn du an deiner Situation nichts veränderst? So wird der Schmerz deiner heutigen Situation größer als die Angst vor der Veränderung / Angst vor dem Unbekannten.

## Unbewusste Motive als innere Antreiber

Psychologen haben vor einiger Zeit eine sehr spannende Entdeckung gemacht: Jeder Mensch hat unbewusste Motive, die ihn innerlich antreiben. Und diese unbewussten Motive spielen eine ganz entscheidende Rolle dafür, wie motiviert wir bei der Sache sind.

Wenn ein Ziel mit unseren unbewussten Motiven übereinstimmt, dann spüren wir inneren Antrieb. Wir sind sozusagen von selbst motiviert und wir haben Lust auf das Ziel. Und wenn wir ein Ziel mit Freude verfolgen, dann geht es uns auch viel leichter von der Hand. Das ist von großem Vorteil, wenn wir länger an einem Ziel dranbleiben wollen.

Und da wir unsere unbewussten Motive im Normalfall nicht kennen, kann es gut vorkommen, dass wir uns ständig „falsche Ziele“ setzen. Ziele, die wir eher von außen übernommen haben, die aber gar nicht mit unseren eigenen inneren Motiven übereinstimmen. Und wenn wir uns ein solches Ziel setzen, das nicht mit unseren Motiven übereinstimmt, dann fällt es uns auch viel schwerer, dieses Ziel langfristig zu verfolgen.

Manche Menschen wählen ihre Ziele aber auch automatisch so, dass sie gut zu ihren unbewussten Motiven passen. Und diesen Menschen fällt es dann auch viel leichter, diszipliniert zu sein, da sie dafür kaum innere Überwindung brauchen.

Je mehr wir also über unsere unbewussten Motive wissen, desto passendere Ziele können wir für uns formulieren. Und dadurch benötigen wir dann weniger Willenskraft und Disziplin.

Nach dem heutigen Stand der Forschung gibt es drei unbewusste Motive, die wir Menschen verfolgen:

### **1. Das Leistungsmotiv:**

Das Leistungsmotiv treibt uns dazu an, möglichst gut sein zu wollen und uns stetig zu verbessern. Menschen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv setzen sich ehrgeizige Leistungsziele. Sie wollen wissen, wie gut sie in etwas sein können, und suchen nach Wegen, wie sie sich selbst noch verbessern können. Es geht dabei immer um die eigene Weiterentwicklung und nicht um den Vergleich mit anderen.

Ein Beispiel dazu: Du möchtest die italienische Sprache so gut beherrschen, dass du dich im Urlaub dort problemlos verständigen kannst und nahezu alles verstehst. Um dieses Ziel zu erreichen, besuchst du Sprachkurse oder kaufst dir Lernsoftware.

### **2. Das Machtmotiv:**

Bei dem Machtmotiv geht es darum, Einfluss haben zu wollen. Menschen mit ausgeprägtem Machtmotiv haben gerne die Kontrolle. Sie gestalten gerne. Sie wollen wichtig sein und stehen gerne im Zentrum. Statussymbole sind ihnen wichtig.

Ein Beispiel dazu: Du willst bessere Betreuungsangebote für Kinder und Jugendliche in deinem Ort schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, lässt du dich zum Vorstand des Elternvereins wählen.

### 3. Das Anschlussmotiv:

Beim Anschlussmotiv geht es darum, gute Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Menschen mit einem ausgeprägten Anschlussmotiv ist es besonders wichtig, den richtigen Partner zu finden, eine Familie zu haben und gute Freundschaften zu schließen. Wichtig: Es geht dabei nicht darum, gute Beziehungen zu nutzen und andere Menschen für sich einzusetzen. Menschen mit ausgeprägtem Anschlussmotiv empfinden gute Beziehungen für sich als etwas Befriedigendes.

Ein Beispiel dazu: Du willst wieder mehr mit deinen Freunden unternehmen, da neben Beruf und Kindererziehung nicht mehr viel Zeit dafür bleibt. Um das zu erreichen, organisierst du gemeinsam mit einigen Freunden einen regelmäßigen Stammtisch.

## Grundmotive nach McClelland\*

(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	↔	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ <b>Beitrag beachten und integrieren</b>		... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: <b>Wertlosigkeit</b>
<b>Macht</b> (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ <b>in Entscheidungen einbinden</b>		... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: <b>Ohnmacht</b>
<b>Leistung</b> (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ <b>Leistungen anerkennen</b>		... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: <b>Versagen</b>

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

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

Was treibt dich an?

Vielleicht hast du beim Lesen dieser Motive schon sofort eine kleine Einschätzung getroffen, welche Motive bei dir wohl stärker oder schwächer ausgeprägt sind. Normalerweise hat jeder Mensch eine Mischung von unterschiedlichen Motiven. Aber vielleicht ist eines davon auch etwas stärker ausgeprägt als die anderen.

Wie sich in Versuchen gezeigt hat, sind unsere unbewussten Motive aber leider nicht so einfach über eine Selbsteinschätzung herauszufinden. Unser Verstand gibt uns dabei nämlich eher „wünschenswerte“ Antworten und verzerrt dabei ein wenig das Bild. Das gilt insbesondere beim Machtmotiv. Denn das Wort „Macht“ hat für viele eine negative

Bedeutung. Einfluss oder Kontrolle haben zu wollen ist nicht unbedingt etwas, das viele Menschen gerne offen von sich zugeben.

### Wie kann man seine unbewussten Motive herausfinden?

Eine Möglichkeit, um die eigenen Motive besser kennenzulernen, ist, sich selbst und seine Gefühle genauer zu beobachten. Denn Emotionen sind gewissermaßen die Sprache unserer Motive.

Um mehr über deine unbewussten Motive zu erfahren, kannst du dich mehrere Tage am Abend fragen:

Wann hatte ich heute starke Emotionen? Welche Situationen waren heute für mich irgendwie in irgendeiner Form bewegend? Wann habe ich z. B. Ärger, Freude, Trauer, Neugierde, Wut, Ekel, Angst, Scham oder andere Gefühle bewusst gespürt?

Woran lag das genau? Wie kam es dazu? Beschreibe diese Situation, so genau du kannst. Worum ging es für dich in dieser Situation? Ging es darum, dass du Einfluss oder Kontrolle behalten willst? Ging es darum, dass du möglichst gut sein wolltest? Oder vielleicht darum, dass du jemand anderes von etwas ausgeschlossen hast?

Versuche zu analysieren: Welches Motiv wurde in dieser emotionalen Situation entweder erfüllt oder missachtet?

Sich selbst und seine Emotionen zu beobachten ist nicht ganz einfach. Erwarte also nicht, dass du von heute auf morgen deinen unbewussten Motiven auf die Schliche kommst. Aber bleibe konstant dabei, denn je mehr du beobachtest, umso achtsamer wirst du mit deinen Emotionen und umso genauer werden auch deine Beobachtungsergebnisse. Verurteile dich nicht bei deinen Beobachtungen, denn du tust das ja alles nur um dich weiterzuentwickeln.