



SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG WERDEN VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE

Was treibt Menschen an? Wodurch entstehen Spitzenleistungen? Was ist die beste Form von Motivation? - WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen interessieren sich seit langem für diese Fragen. In der Management- und Betriebswirtschaftslehre existieren unzählige Vorschläge zur Steigerung von Motivation. Gleichzeitig wird immer mehr von Sinnkrisen, Burnout und Motivationsverlust gesprochen. Könnte es sein, dass ein Konstruktionsfehler in den klassischen Motivationsansätzen liegt? Und was ist die Alternative dazu? In diesem Beitrag wird eine pragmatische Antwort gegeben: Selbstmotivation.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Seit der Antike haben Philosophen, Psychologen und Ökonomen immer wieder die Frage gestellt, wodurch Menschen angetrieben werden und etwas leisten. Erklärungsversuche wie Lust, Pflicht, Trieb, Schulden, Nutzen, Belohnung, Bestrafung usw. stehen stellvertretend für zahlreiche Ansätze. Autoren wie Maslow, Herzberg, Freud oder Bentham sind nur ein kleiner Ausschnitt der vielen Schulen und Richtungen. Die Konstruktion hinter den meisten Theorien und Erklärungsversuchen besteht darin, nach der Motivation zu suchen, die eine Handlung auslöst. In diesem Beitrag möchte ich die Fragestellung bewusst umdrehen, um auf den Wesenskern von Motivation zu kommen: Gefragt wird nicht nach dem Motiv für eine Handlung, sondern nach denjenigen Handlungen, die mich am Ende motivieren; also nicht „Verabreichen Sie mir Motivation und ich werde aktiv“, sondern „Ich leiste etwas und bin dadurch motiviert.“

Der klassische Ansatz wird umgedreht: nicht „Verabreichen Sie mir Motivation und ich werde aktiv“, sondern „Ich leiste etwas und bin dadurch motiviert.“

In der Management- und Betriebswirtschaftslehre sind die Listen für richtiges Motivieren lange. Genannt werden beispielsweise: Kommunikation auf Augenhöhe, Partizipation bei Zielen bzw. Entscheidungen, Leistungs- und Lohngerechtigkeit, Wertschätzung, Handlungsspielräume, Anerkennung, Feedback, Sozialleistungen, Ehrlichkeit... Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen und ist auch nicht falsch. Das Konstrukt im Hintergrund bleibt aber immer dasselbe: Motivation von aussen bewirkt eine Handlung, ein Verhalten oder eine Einstellung. Mittlerweile sind ganze Bibliotheken zum Thema Motivation geschrieben und praktisch jede MitarbeiterInnenbefragung bemängelt viele der genannten The-

men. Zugespitzt gesprochen: Noch nie wurde so viel motiviert und noch nie zuvor litten so viele Menschen unter Motivationsverlust.

Wenn die üblichen Motivationsbestrebungen an ihre Grenze kommen gibt es nur eine Lösung und diese lautet: Selbstmotivation¹⁾. Der Ansatz geht von einer simplen Frage aus - „Was kann ich tun, um von der Motivation von aussen und durch andere völlig unabhängig zu werden?“ Der motivatorische Einfluss von äusseren Faktoren wird nicht geleugnet oder geringgeschätzt. Ziel ist es aber, so weit wie möglich selbst zur Quelle von Motivation zu werden, sodass eine andere Motivation nicht mehr notwendig ist. Insbesondere für echte Leistungsträger und Führungskräfte trifft das Prinzip der Selbstmotivation zu, weil diese Menschen nie davon ausgehen können, von anderen motiviert zu werden. Diese Einstellung hat die Skifahrerlegende Hermann Maier einmal so formuliert: „Wenn ich darauf gewartet hätte, bis ich motiviert werde, hätte ich es nie zu etwas gebracht.“ Welche sind nun die wichtigsten Treiber (nicht: Triebe) für Selbstmotivation (vgl. Abb. 1)?

SELBSTERZIELTE RESULTATE

Erstens sind es selbst erzielte Resultate. Nichts motiviert mehr als Ergebnisse – beispielsweise die Gewinnung eines Kunden, die Gründung eines Unternehmens, eine gelungene Theaterproduktion oder ein vereinbarungsgemässer Projektabschluss. Gerade an den Resultaten zeigt sich die Logik der Selbstmotivation. Es wird an einem Ziel gearbeitet – nicht, weil Geld, ein Dienstwagen oder das Lob eines Chefs im Vordergrund stehen, sondern weil das vorliegende Ergebnis selbst Motivation erzeugt. Das ist im Kern der Motivationsansatz eines Viktor Frankl²⁾: Sinn entsteht durch Resultate und diese Resultate sind Quelle von Motivation.



SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG WERDEN VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE

ABB. 1: TREIBER FÜR SELBSTMOTIVATION		
1	selbst erzielte Resultate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stifte ich Nutzen bzw. leiste ich einen echten Beitrag? 2. Bekomme ich unmittelbares Feedback für das, was ich tue? 3. Mache ich mir meine Leistungen und Stärken bewusst? 4. Arbeite ich daran, neue Entwicklungsziele und Themen zu finden? 5. Belohne ich mich hin und wieder auch selbst bzw. darf ich stolz sein auf das Erreichte?
2	eine positive Grundeinstellung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelle ich mich offen den Herausforderungen des Lebens – ohne mir etwas vorzumachen? 2. Stehen für mich die Chancen und Möglichkeiten im Vordergrund? 3. Kann ich aus meinen Tätigkeiten so etwas wie „Lebenssinn“ entwickeln? 4. Habe ich vertrauensvolle Beziehungen im Berufs- und Privatleben aufgebaut? 5. Vermeide ich Zynismus, Fokussierung auf Schwächen und Problemorientierung?
3	ein funktionierendes Privatleben	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sorge ich für eine intakte Partnerschaft und ein entsprechendes Familienleben? 2. Pflege ich aktiv Freundschaften und Bekanntschaften? 3. Habe ich Sparringpartner, mit denen ich über alles offen reden kann? 4. Bin ich um ein inspirierendes Umfeld bemüht und leiste ich dort auch meinen eigenen Beitrag? 5. Bin ich so souverän, dass ich selbst und meine Befindlichkeiten nicht immer im Zentrum stehen müssen?
4	ein anspruchsvolles Hobby und Fitness	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habe ich eine herausfordernde und erfüllende Tätigkeit ausserhalb des Berufes? 2. Würde mir irgendetwas Sinn im Leben geben, wenn ich morgen in den Ruhestand gehen müsste? 3. Sorge ich für regelmässige, körperliche Fitness? 4. Habe ich gesunde Ernährung und entsprechende Lebensführung im Blick? 5. Sorge ich für Ruhepausen, Entspannung und Ausgleich?
5	eine wirksame Arbeitsmethodik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habe ich klare Ziele und bin ich den Themen voraus? 2. Steuere ich meine Zeit bewusst und kontrolliere ich all meine Zeitfallen? 3. Habe ich alle Kommunikationsmittel und „Zugangskanäle“ im Griff? 4. Vermeide ich Unterbrechungen, Hektik und Multitasking? 5. Beobachte ich wirksame Menschen und lerne ich von diesen?

Es ist viel mehr als das, was üblicherweise mit der „intrinsischen“ Motivation gemeint ist, die wiederum innere Triebkräfte sucht und auch ohne konkrete Ergebnisse auskommen kann. Insbesondere UnternehmerInnen, Führungskräfte und alle, die etwas bewegen wollen, erleben die Motivationsquelle „Resultate“ als die eigentliche Sinnstiftung. Nicht „Freude an der Arbeit“ steht im Zentrum, sondern „Freude an Ergebnissen“.

POSITIVE GRUNDEINSTELLUNG

Zweitens ist es eine positive Grundeinstellung, die erheblich für motivatorische Unabhängigkeit sorgt. Sehr viele Menschen sind negativ gepolt, d.h. sie haben eine selektive Wahrnehmung für all das, was nicht gut funktioniert: Überstunden, Stress, Arbeitsbelastung, Spannungen... Natürlich existieren diese Phänomene und es wäre naiv, das zu leugnen. Der entscheidende Punkt ist aber, wie damit umgegangen wird. Die Selbstmotivation besteht darin, sich bewusst an den positiven Themen auszurichten: et-

was, das gemeinsam erreicht wurde; Beziehungen, die trotz aller Widrigkeiten funktionieren; eigene Stärken, die vorhanden sind. Vor allem ist es der Grundsatz, in allem zuerst eine Chance zu sehen, bevor wieder das Kritisieren beginnt. Es gibt Menschen, denen ist eine positive Grundeinstellung in die Wiege gelegt, andere müssen sich zeitlebens dazu zwingen. In beiden Fällen ist das entscheidende die Lebensperspektive. Möchte ich ein Leben der Schwierigkeiten oder Probleme führen – oder ein Leben der Chancen und der Möglichkeiten.

Selbstmotivation ist nicht nur eine Erklärung für Verhalten, es ist ein Lebensprinzip.

FUNKTIONIERENDES PRIVATLEBEN

Drittens kommt es auf ein funktionierendes Privatleben an. Das Motivationsthema wird üblicher Weise im beruflichen Kontext gesehen. Die Leistungsfähigkeit hängt aber genauso von einem



SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG WERDEN VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE

stabilen, inspirierenden und funktionierenden privaten Umfeld ab. Beruflich noch so schwierige Situationen können ausgehalten werden, wenn aus dem Privatleben viel innere Kraft geschöpft wird; das Umgekehrte gilt natürlich ebenso. Auch hier sind die Erfahrungswerte nicht neu, gerade in einer Zeit der zunehmenden Vereinzelung, Vereinsamung und „Elektronifizierung der Beziehungen“. Aber von noch größerer Bedeutung sind eine intakte Partnerschaft bzw. Familie, echte Freunde, interessante und wertschätzende Bekanntschaften. Gemeint sind natürlich nicht Society-Veranstaltungen oder likes in den social-media. All das ist Zeitverschwendung, trägt nicht auf Dauer und hat mit einem funktionierenden Privatleben nichts zu tun.

ANSPRUCHSVOLLES HOBBY UND FITNESS

Viertens sind es ein anspruchsvolles Hobby und Fitness. Auch wenn diese Faktoren etwas banal klingen mögen, so haben sie auf lange Sicht einen enormen Einfluss auf Lebensqualität und die Fähigkeit zur Selbstmotivation. Ein besonderes Armutszeichen besteht darin, wenn das Leben nur mehr aus dem Job besteht. Das mag herausfordern und vielleicht auch finanziell sehr auskömmlich sein. Früher oder später bleibt aber ein massives Sinn-Defizit. Daher sollte ein anspruchsvolles Hobby oder Interesse ausserhalb des Berufes gefunden werden. Das kann Sport, Musik, Literatur, Ehrenamt und ähnliches sein. Wichtig ist, dass diese Beschäftigung herausfordernd und erfüllend ist. Eng damit verknüpft ist die Fitness - vor allem dann, wenn das Lebensalter jenseits der Dreissig ist. Regelmässige Bewegung, gesunde Ernährung, Ruhephasen und Entspannung sind nicht nur Voraussetzung langfristiger Leistungsfähigkeit, sondern auch Quelle von Lebenssinn und Selbstmotivation.

WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

Fünftens ist eine wirksame Arbeitsmethodik Voraussetzung für Selbstmotivation. Dies betrifft im Kern die Frage nach Effektivität, d.h. den richtigen Einsatz der Ziele, der Tätigkeiten und der Zeit. Leistungsfähigkeit beginnt mit der Führung der eigenen Person. Wirksame Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass

sie den Themen voraus sind und diese vorwärtstreiben, über ein wasserdichtes Ablagesystem verfügen, ihre Kommunikationskanäle diszipliniert steuern, ihre die Termine im Griff haben und spezielle Arbeitswerkzeuge verwenden. All das ist nicht revolutionär und doch sind dies Voraussetzungen für Effektivität und damit für Selbstmotivation. Steuere ich den Job oder werde ich gesteuert? Treibe ich die Themen vorwärts oder bin ich permanent getrieben? Viele Menschen überlassen ihre Arbeitsmethodik dem Zufall oder sind sich der Bedeutung nicht bewusst. Gerade hier funktioniert das Prinzip „Lernen durch Beobachten“: Wie arbeiten und organisieren sich wirksame Menschen? Genau bei diesen finden sich viele, die in höchstem Grad selbstmotiviert sind.

Bestimme ich selbst über meinen Lebenssinn oder mache ich mich von anderen abhängig?

Viele Motivationstheorien haben ihre Berechtigung und viele praktische Ansätze zur Steigerung von Motivation sind wertvoll. Aber: Obwohl in der Geschichte noch nie so viel motiviert wurde wie heute, sind gleichzeitig noch nie so viele Menschen von Sinnkrise, Demotivation, Burnout usw. befallen. Fast macht es den Anschein, dass ein immer mehr an Motivationsanstrengung ein immer weniger an Motivationswirkung hervorruft. Die einzige Alternative – und gleichzeitig Lebensprinzip – lautet: Selbstmotivation³⁾.

Die Einflussfaktoren auf die Selbstmotivation zeigen auf, dass der Schlüssel nur in der eigenen Person liegt. Am Ende des Tages steht immer eine Frage im Vordergrund: Gibt es so etwas wie Sinn in meinem Leben, bin ich aktiv und fähig, auch Freude am Geleisteten zu verspüren? Diese Fragen haben nicht zwingend mit Bildungsgrad, Geld oder Hierarchie zu tun, sondern mit einer Lebenseinstellung. Der häufig verwendete Begriff der Work-Life-Balance ist vor diesem Hintergrund falsch, weil ein Unterschied bzw. Gegensatz zwischen Arbeit und Leben konstruiert wird. Der richtige Überbegriff lautet „Lebenssinn“ und das beinhaltet alle Dimension von „Life“: Privates und Berufliches, Individuelles und



SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG WERDEN VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE

Soziales, Körper und Geist, Gegenwart und Zukunft.

Selbstmotivation erfordert keine tiefenpsychologische Herangehensweise oder esoterischen Erfahrungszirkel. Es sind bewährte Prinzipien und pragmatische Ansätze, auf die es ankommt. Mit dem Selbstmotivations-Programm (vgl. Abb. 2) kann systematisch daran gearbeitet werden. In vielen Fällen hilft die Schriftlichkeit – nicht wegen der Dokumentation, sondern zur Ordnung der Gedanken und als Ansporn für die Umsetzung. Wichtig ist es, immer wieder eine Standortbestimmung zu machen, sich Feedback zu geben und mit Austauschpartnern darüber zu sprechen. Dann wird es gelingen, unabhängig von der Motivation durch andere zu sein und Quelle des eigenen Lebenssinns zu werden.

ZUSAMMENFASSUNG: SELBSTMOTIVATION ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Selbst-Einschätzung der eigenen Motivations- bzw. Verhaltens-Struktur
2. Entwicklung eines eigenen Selbstmotivations-Programms
3. Beobachtung und Beurteilung der Selbstmotivationsfähigkeit anderer Personen im beruflichen und privaten Umfeld
4. Sparring und Hilfestellung zur Entwicklung der Selbstmotivationsfähigkeit

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Malik, F., Motivation: offene Fragen, in: malik on management 12/2002, S. 214 f.
- 2) Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München 2001, S. 141 ff.
- 3) Vgl. die Studien zur Selbstmotivation: H. Bierhoff, Mehr Leistung durch Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit, in: Personalführung 09/2012, S. 48ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im malik management zentrum st.gallen
- > eMail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG WERDEN VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE

Hintergrund: Ein Abteilungsleiter eines Handelsunternehmens reflektiert regelmässig seine Fähigkeit zur Selbstmotivation. Dies geschieht in einem lockeren Sparring-Gespräch mit einem Studienkollegen, der selbst als Führungskraft tätig ist.

ABB. 2: SELBSTMOTIVATIONS-PROGRAMM: WERKZEUG UND BEISPIEL			
Nr.	Treiber für Selbstmotivation	Ansatzpunkte für Selbstmotivation	Erreicht?
1	selbst erzielte Resultate	<ul style="list-style-type: none"> • Start eines monatlichen „Resultatsberichts an mich selbst“ • Mehr und konsequenter Feedback von Kunden und KollegInnen aus Schnittstellen-Funktionen einfordern • Für jedes erfolgreich umgesetzte Abteilungsprojekt: privat essen gehen 	
2	eine positive Grundeinstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Zielkatalogs mit Führungskräften aus den Schnittstellen-Funktionen und Lösung der identifizierten Themen 	
3	ein funktionierendes Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterhin regelmässiges, privates Sparring über Beruf und Privatleben • Mehr Wanderungen mit Familie & Freunden am Wochenende • Wieder Kauf des Abos für Konzerte in der „Kultur-Fabrik“ 	
4	ein anspruchsvolles Hobby und Fitness	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsetzung der Vortragstätigkeit an der örtlichen Hochschule (1-2 Vorträge jährlich) • Ausdehnung des Joggings von 2x pro Woche auf 3x pro Woche • Beobachtung des Schlafverhaltens (frühes Aufwachen) 	
5	eine wirksame Arbeitsmethodik	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterhin Beibehaltung des Prinzips „Wochenende frei“ • Neues Produktivitätsziel: in 80% der Arbeitswochen max. 50h Arbeitszeit • Umstellung der persönlichen Ablage (gemeinsam mit Sekretariat) 	