

Vorwort

Motivationssteigerungen gehen in der Regel mit Leistungsverbesserungen, einem produktiveren Arbeitsklima, mehr Arbeits- und Lebenszufriedenheit, einer größeren Bereitschaft, sich zu engagieren und die Initiative zu ergreifen, schnelleren Lernfortschritten, einer geringeren Anfälligkeit für Verweigerungshaltungen oder anderen erfolgsabträglichen Handlungsneigungen einher. Aus diesem Grund kann es nicht erstauen, dass ein breiter Markt für Motivationstrainings und -coachings entstanden ist, auf dem sich nicht selten Motivationsgurus tummeln, die mit inhaltsleeren Plattitüden und pseudowissenschaftlichen Phantasmen weniger den Erfolg ihrer Klientel als den der eigenen Geldvermehrung im Auge haben. In einem Buch mit dem treffenden Titel »Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden« wird das »Erfolgs«-Rezept namhafter Motivationsgurus scharfsinnig sezziert. Uwe Kanning, der Autor dieses Buchs, merkt an, dass die Szene der Motivationsgurus für jeden Geschmack etwas bereithält; »Wer es lieber deftig mag, wird bei Emile Ratelband Befriedigung finden, während die Intellektuellen eher mit Nikolaus Enkelmann vorliebnehmen. Wer den lauwarmen Finanzverstand sucht, lässt sich von Bodo Schäfer einlullen oder träumt den Traum des Erich Lejeune. Unterhaltung für die ganze Familie bietet nur Jürgen Höller bzw. Anthony Robbins.«

Das von uns verfasste Buch dokumentiert Techniken und Methoden der Selbstmotivierung, die überwiegend auf wissenschaftlich fundierten Theorien und Forschungsbefunden basieren. Die Wirksamkeit der Methoden ist größtenteils empirisch belegt, was ihre Effektivität und Brauchbarkeit zur Selbstmotivierung unterstreicht. Zudem werden auch einige neuere Motivierungstechniken vorgestellt, die zwar noch nicht umfassend evaluiert sind, trotzdem jedoch vielversprechende Anwendungsmöglichkeiten eröffnen. Unser Anliegen ist gewesen, ein Buch vorzulegen, das Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Arbeit, aber auch außerhalb ihres Berufs unterstützt, sich auf wirksame Weise selbst zu motivieren. Darüber hinaus wird stets auch dargestellt, wie sich die beschriebenen Methoden zur Mitarbeitermotivierung einsetzen lassen.

Mit zahlreichen Beispielen aus dem beruflichen und außerberuflichen Alltag sowie Anleitungen für praktische Übungen haben wir versucht, dem Buch eine pragmatische und anschauliche Ausrichtung zu geben und die ganz konkrete Anwendbarkeit einzelner Motivierungstechniken

zu verdeutlichen. Dabei hoffen wir, dass es uns gelungen ist, leicht umzusetzende Lösungen für allgemeine und spezielle Herausforderungen der Selbstmotivierung aufzuzeigen. Die Fülle an beschriebenen Motivierungstechniken stellt ein facettenreiches Angebot dar, aus dem sich Leser dieses Buchs die jeweils für sie passenden Methoden herausuchen und einen individuellen Werkzeugkasten zur Selbstmotivierung zusammenstellen können.

Wir würden uns sehr freuen, Lesern dieses Buches zur einen oder anderen neuen Einsicht zu verhelfen, und vielleicht auch brauchbare Lösungen anbieten zu können, damit man dem näher kommt, was Aristoteles einmal so ausgedrückt hat: »Werde, was du bist!«

Günter F. Müller und Martin Sauerland, Landau im Januar 2012

Überblick

Im vorliegenden Band werden sowohl klassische als auch innovative Techniken der Selbstmotivierung dargestellt. Dazu gehören Techniken

- zum Abbau verhaltenshemmender Überzeugungen,
- zum Aufbau einer motivierenden Lebenseinstellung,
- zur Nutzung geeigneter Vorbilder,
- zur strategischen Zielsetzung,
- zur Erhöhung der Zielbindung,
- zur aktiven Nutzung von Feedback,
- zum Gebrauch von Selbstverstärkungsplänen,
- zum sogenannten »Priming«,
- zum adäquaten Umgang mit Misserfolg und
- zur Herstellung einer Balance zwischen Spannung und Entspannung.

Darüber hinaus wird eine Motivierungstechnik für den »Notfall« einer langwierigen Verhaltensblockade beschrieben.

Jede Technik vermag die Kompetenz zu steigern, sich selbst zu führen, und kann außerdem dazu beitragen, auch Mitarbeiter kompetenter zu führen. Es wird daher nicht nur beleuchtet, wie sich Selbstmotivierungstechniken zur Steigerung der eigenen Leistung und des eigenen Wohlbefindens anwenden lassen, sondern auch, wie ihr Einsatz den Umgang mit Mitarbeitern verbessert. Das Buch schließt ab mit einer kritischen Reflexion, welche Reichweite Selbstmotivierungstechniken im Kontext beruflicher Entwicklung und innerbetrieblicher Kooperation haben können.

1 Der Abbau demotivierender Überzeugungen

Personen unterliegen häufig bestimmten dysfunktionalen Gedanken, die sie stark demotivieren können. Als »dysfunktional« werden diese Gedanken deshalb bezeichnet, weil sie das Handlungsrepertoire einer Person massiv einschränken können. Überdies gibt es irrational anmutende Überzeugungen, die Verhalten ganz allgemein hemmen. Darüber hinaus existieren nicht selten bewusste oder unbewusste Einstellungen, die eigenen Zielen entgegenwirken. Solche demotivierenden Kognitionen werden in Anlehnung an Beck (1998), Ellis (1977) und Fliegel et al. (1998) nun näher beschrieben und Strategien zu ihrer Reduktion dargestellt.

1.1 Demotivierende Überzeugungen

Auf insgesamt elf demotivierende Überzeugungen wird im Folgenden näher eingegangen:

- Perfektionistisches Denken
- Katastrophisierungen
- Du-Musst-/Du-Sollst-Imperative
- Kontrafaktisches Denken
- Übergeneralisierungen
- Übertreibungen
- Schwarz-Weiß-Denken
- Selektive Wahrnehmung
- Ungeprüfte Projektionen
- Reduktionismus
- Gedankliches Wiederkäuen

Perfektionistisches Denken: Personen sind oft der Überzeugung, dass sie eine Aufgabe perfekt erledigen müssen und dass sie sich dabei keine Fehler erlauben dürfen. Solch eine Einstellung ist jedoch häufig

demotivierend, weil sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in Frustration, Enttäuschung und Unzufriedenheit mündet, da das Ziel, etwas perfekt zu machen, zumeist unrealistisch ist. Darüber hinaus tragen perfektionistische Anspruchshaltungen dazu bei, dass Aufgaben nicht zum Abschluss gebracht werden, weil nahezu immer weitere Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden könnten.

Katastrophisierungen: Von Katastrophisierungsgedanken spricht man dann, wenn Personen sich die schlimmstmöglichen Konsequenzen eines Misserfolgs oder Versagens ausmalen oder vorstellen. Sie denken »Wenn ich es nicht schaffe, wäre das eine Katastrophe!«. Die Möglichkeit, dass sich Ereignisse nicht wie erwünscht einstellen könnten, wird dramatisiert. Solche Erwägungen sind hochgradig demotivierend. Obwohl niemand durch eigenes Handeln bewusst eine Katastrophe verursachen möchte, wird allein durch die Vorstellung, dass dies geschehen könnte, eine Aufgabe oder Tätigkeit gar nicht erst in Angriff genommen. Widmen sich Personen der Aufgabe dennoch, sind sie bei der Bearbeitung der Aufgabe durch Versagensängste stark gehemmt, da ein Teil ihrer psychischen Ressourcen für die Emotionsregulation benötigt wird und somit nicht für die Problemlösung zur Verfügung steht.

Du-Musst-/Du-Sollst-Imperative: Ein im universitären Kontext häufig zu vernehmendes Beispiel für einen sogenannten Du-Musst-Imperativ lautet: »Ich muss das Studium schaffen, sonst kriege ich keinen guten Job!«. Da ein Studium weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung dafür ist, eine herausragende berufliche Stellung zu erreichen, stellt dies ein Beispiel für eine irrationale Überzeugung dar. Aus motivationspsychologischer Perspektive ist solch ein – prima facie vielleicht durchaus nachvollziehbarer – Imperativ deshalb so problematisch, weil sich Personen dadurch unter Druck setzen und die Lust an der betreffenden Tätigkeit weitgehend verlieren können.

Kontrafaktisches Denken: Kontrafaktisches Denken ist sehr weit verbreitet. Personen denken beispielsweise, »dass doch alles auch viel einfacher sein könnte« oder sagen sich »ach, wenn ich das doch bloß nicht machen müsste«. Kontrafaktisches Denken ist aus motivationspsychologischer Perspektive oftmals dysfunktional. Es ist nicht selten irrational und demoralisierend, über das »Was-Wäre-Wenn« nachzudenken, d. h. über Zustände zu reflektieren, die unrealistische Träumereien darstellen und eine Welt voller schöner Möglichkeiten beinhalten, die den realen Gegebenheiten zuwiderläuft. Das fortwährende Bedau-

ern eines bestimmten Zustands, das Verharren in »Jammerzirkeln« und die daraus resultierende gedankliche Flucht in angenehmere Scheinwelten kann Personen davon abhalten, die Lösung anstehender Probleme voranzutreiben, sich realistische Ziele zu setzen und diese mit den verfügbaren Mitteln und Fähigkeiten aktiv zu verfolgen.

Übergeneralisierungen: Gesetzt den Fall, ein Mitarbeiter erhält eine schlechte Beurteilung für Leistungen in einem zurückliegenden Projekt oder ein Schüler bekommt eine schlechte Note im Fach Französisch – werden solche Ereignisse von den Betroffenen auf einen kompletten Lebensbereich verallgemeinert, liegt eine Übergeneralisierung vor. Übergeneralisierungen können bei dem Schüler beispielsweise zur Überzeugung beitragen, dass er prinzipiell Schwierigkeiten hat, Sprachen zu lernen. Einzelereignisse werden dann nicht selten so weit verallgemeinert, dass Personen denken, ihnen sei in dem betreffenden Bereich noch nie etwas gelungen. Als Konsequenz neigen Personen dazu, sich im kompletten von der Generalisierung betroffenen Lebensbereich immer weniger zu engagieren.

Übertreibungen: Übertreibungen sind mit Übergeneralisierungen verwandt, allerdings beziehen sich erstere ausschließlich auf die Bewertung von Einzelereignissen. Eine typische Übertreibung liegt vor, wenn eine Person während eines Vortrags einen Rechtschreibfehler auf einer ihrer Präsentationsfolien entdeckt, und dies so bewertet, dass der gesamte Vortrag ein Misserfolg war, dass sie sich total blamiert und eine denkbar schlechte Figur abgegeben hat.

Schwarz-Weiß-Denken: Wenn eine Personen zu der Überzeugung gelangt, es würde nur einen einzigen richtigen Weg zum Ziel geben und Alternativen hierzu wären undenkbar, unterliegt sie dem sogenannten Schwarz-Weiß-Denken. Solch eine Überzeugung torpediert die geistige Flexibilität und unterminiert das Auffinden von Lösungsansätzen. Dies trifft auch für ein »Alles-Oder-Nichts-«, ein »Entweder-Oder-« oder ein »Entweder-So-Oder-Gar-Nicht-« Denken zu. Zur Selbstmotivierung kann es jedoch von Vorteil sein, übersimplifizierte Denkschemata aufzugeben, sich im Denken also nicht selbst zu beschränken und davon abzuhalten, die zumeist vorhandene Optionenvielfalt erkennen zu können. Ein Denken in »Sowohl-Als-Auch-«-Kategorien würde es beispielsweise viel eher erlauben, Dinge auszuprobieren, mehrere mögliche Lösungswege gleichzeitig zu verfolgen, Perspektiven adaptiv zu wechseln oder zufriedenstellende Kompromisse aufzufinden.