



# 13 Mythen über Motivation

Kaum ein Thema ist so von Mythen überladen wie Motivation. Autor Steffen Kirchner entlarvt gängige Motivationslügen, indem er zeigt, was Menschen wirklich antreibt.

Von Michael Schmid

**W**enn ein Motivationstrainer erklärt, warum man Motivation gar nicht trainieren kann, ist er wohl kaum einer der sattsam bekannten Phrasendrescher, die Motivation en gros auf Massenveranstaltungen von der Bühne herab verkaufen. Steffen Kirchner ist eher Motivationsexperte als Motivationstrainer, obwohl er sich auf seiner Homepage auch so nennt. Supergurus mit simplifizierenden Stehsätzen sind ihm in seinem Metier ebenso ein Gräuel wie Halbamateure, meist Ex-Profisportler, die in Vorträgen Motivation mit Willenskraft oder Disziplin verwechseln.

Motivation entspringt emotionalen Grundbedürfnissen. Kirchner: „Jeder ist motiviert, denn Motivation entsteht aus ununterbrochenen emotionalen Prozes-

sen in den limbischen Zentren des Gehirns. Was Menschen manchmal fehlt, ist nicht die Motivation, sondern klares Bewusstsein für das, was sie wirklich wollen.“ Auf dieser Grundlage analysiert Kirchner in seinem Buch „Totmotiviert“ die verbreitetsten Stehsätze und Allerweltsweisheiten zum Thema Motivation und legt dabei auch jene Körnchen Wahrheit frei, die Motivationsmythen durchaus beinhalten.

## **1** Sie können alles schaffen, woran Sie glauben

### **DIE LÜGE VOM POSITIVEN DENKEN**

● Die Kraft des positiven Denken wird gerne und oft verbal beschworen. „Nicht jeder kann alles schaffen und nicht im-

mer ist alles möglich, Punkt, aus!“, warnt Kirchner allerdings vor dem Abdriften in irrales Wunschdenken. Zudem greife positives Denken zu kurz, weil es meist nur das Bewusstsein erreiche. Die Grenzen der kognitiven Selbstmanipulation sind so schnell erreicht.

● „Es kann zwar nicht jeder alles schaffen, aber meistens dennoch mehr als er bisher glaubte“, weiß Kirchner andererseits aus seiner Erfahrung als Sportcoach. Innerhalb der Grenzen des Möglichen kann man eigene Grenzen durchaus überwinden. Allerdings nicht mit Sprüchen, nicht einmal nachhaltig mit Zielen alleine, sondern mit bildhaftem Denken, mit dem das Unterbewusste erreicht wird, sowie vor allem nur im Einklang mit den eigenen Werten.

### 2 Man kann sich nur selbst motivieren

#### DIE LÜGE VON DER SELBSTMOTIVATION

● Echte Motivation könne nur von innen kommen, so ein aktueller Glaubenssatz. Viel zu seiner Verbreitung beigetragen hat Reinhard K. Sprengers Bestseller „Mythos Motivation“. Darin prangert er alle gängigen Maßnahmen von Lob über Belohnungen, Boni aber auch Strafen als gleichermaßen kontraproduktiv an. „Alles Motivieren ist Demotivieren“, so Sprenger. Und wenn alles von außen schlecht ist, dann kann die wahre Motivation ja wohl nur von innen kommen.

● Dass die „Incentive-Maschinerie in Unternehmen“ sich langfristig negativ auswirkt, gesteht Kirchner dem Kollegen Sprenger zu. Er macht jedoch den feinen Unterschied zwischen kaum veränderbaren inneren Motiven eines Menschen und der sehr wohl möglichen Motivierung von außen. Mitarbeitermotivierung sei nichts Negatives, sie werde nur oft falsch praktiziert. Kirchner: „Führung bedeutet, die äußeren Motivierungsmaßnahmen an die inneren Bedürfnisse des Gegenüber anzupassen.“

### 3 Programmieren Sie sich auf Erfolg

#### DIE LÜGE VON DER PLANBARKEIT

● Der Glaube vieler Menschen, man könne sich selbst zur Erfolgspersönlichkeit programmieren, ist Geschäftsgrundlage der meisten Motivationsgurus. Sie behaupten, die Stellschrauben dafür zu kennen und versprechen: Wer daran dreht, der entwickelt sich – schwuppdipp und fast automatisch – zum unwiderstehlichen Erfolgstypen. Die Welt kann ja so schön sein!

● Schön ist aber leider nicht immer wahr. Große Ziele und Erfolge erreicht man mit Planung, Anstrengung und Glück. Das sagen die Gurus der „weichgespülten Lebenshilfepropaganda“ aber meistens nicht dazu. „Erfolgreiche Menschen haben mehr Misserfolge als erfolglose“, erklärt dazu Kirchner. Sie nutzen nämlich die Chance, aus Rückschlägen und Niederlagen Erfahrungen zu sammeln und zu lernen. Erfolgversprechende Verhaltensweisen, Gedankenmuster und Gewohnheiten seien zwar programmierbar, meint der Coach, nicht jedoch der Erfolg an sich.

#### GRUNDLAGEN

### Emotionen bestimmen die Motivation

Was Menschen wirklich antreibt und motiviert, sind emotionale Grundbedürfnisse, die von den limbischen Emotionssystemen des Gehirns gesteuert werden. Es handelt sich um vier Systeme, die bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt sind, Motivation ist daher immer individuell:

**Dominanzsystem:** Sorgt für Durchsetzungskraft und das Überleben. Es steht daher für Bedürfnisse wie Macht, Erfolg, Aufstieg, Leistung. Bei Machtmenschen und Karrieristen sehr ausgeprägt.

**Stimulanzsystem:** Treibt an, Neues zu entdecken und steht daher für die Motive Neugier, Spaß, Genuss, Abwechslung aber auch Risiko. Sorgt für Kreativität und Unternehmungslust.

**Sicherheitssystem:** Sichert das Überleben durch das Streben nach Schutz, Stabilität und Gewohnheit. Davon gesteuerte Menschen vermeiden Risiken, bauen auf bewährte Routinen.

**Sozialsystem:** Jüngstes Emotionssystem in der Evolution steht für das Streben nach Bindung und Fürsorge, den Wunsch nach Verbundenheit, zu helfen und einen Beitrag für andere zu leisten.

### 4 Selbstbewusstsein ist die Voraussetzung für Erfolg

#### DIE LÜGE VON DEN SIEGERTYPEN

● Mangelndes Selbstvertrauen sei die Wurzel für ausbleibenden Erfolg und die daraus resultierende Unzufriedenheit, erklären Motivationstrainer gerne ihrer staunenden Klientel. Logischer Rat: Werden Sie selbstbewusster, dann stellt sich auch der Erfolg ein!

Ganz falscher Ansatz, findet hingegen Kirchner und stellt das Ding vom Kopf auf die Füße: Das Selbstvertrauen ist nicht die Voraussetzung für Erfolge, sondern das Ergebnis von Erfolgen.

● Warum das? Angst vor dem Versagen und Angst vor Ablehnung sind große und mächtige Motivationsfaktoren, die, zu Spitzenleistungen antreiben. In Kirchners Sample von 200 Profisportlern, die er betreut hat, werden nicht weniger als 70 Prozent vom Wunsch nach Anerkennung getrieben. Das heißt: Sie sind von Natur aus eher unsicher und mit sich unzufrieden. Seine Tipps: Ängste offensiv angehen, den kurzen Überwindungsschmerz in Kauf nehmen und so Selbstvertrauen schrittweise aufbauen.

### 5 Harte Arbeit ist der Schlüssel zum Erfolg

#### DIE LÜGE VON DER SELBSTDISZIPLIN

● Einsatzwille und Härte seien der Königsweg zur Zielerreichung, hören wir häufig von vermeintlichen Karriere- und Erfolgstypen, die es weit nach oben geschafft haben. „Geben Sie 110 Prozent“, so ein häufiger Rat von Etablierten an aufstiegswillige Newcomer. Oder, anders gebürstet, doch genau so unsinnig: Wer liebt, was er tut, muss nie mehr arbeiten.

● Niemand kann dauerhaft mehr geben als 100 Prozent. Überhöhte Drehzahl führt beim Auto zum Motorschaden, beim Arbeitsmenschen zum Burnout. „Selbstdisziplin ist die Beilage, nie das Hauptgericht“, formuliert Kirchner und er meint, im Idealfall sei die Disziplin die Folge der Leidenschaft für eine Sache. Spitzenleistung entsteht aus dem richtigen Mix und der richtigen Periodisierung von Phasen der Anspannung und Entspannung. Und dabei gilt: Kontinuität schlägt Intensität. Erfolg, Veränderung und Wachstum brauchen Zeit – egal wie intensiv man daran arbeitet.

### > 6 Behalten Sie stets Ihr Ziel vor Augen

#### DIE LÜGE VON DER ZIELORIENTIERUNG

● „Konzentrieren Sie sich voll und ganz auf Ihr Ziel und lassen Sie sich keinesfalls davon ablenken“, tönt es aus der Ecke der Motivationstrainergilde. Hirnforscher haben jedoch bewiesen, dass die dauernde Fokussierung auf ein ganz bestimmtes Ziel die Aktivität und damit die Kreativität des Gehirns vermindert. Nicht umsonst spricht man auch vom „Tunnelblick“.

● Ziele sind wichtig zur Orientierung und manchmal hilft es, mentale Scheuklappen aufzusetzen, um sich vor negativen Einflüssen abzuschotten, gesteht Kirchner zu. Sich ununterbrochen bestimmte Zielvorstellungen vor Augen zu halten, sei jedoch extrem kontraproduktiv. „Wer ständig seine Ziele vor Augen hat, stolpert auf dem Weg dorthin. Schauen Sie auf den Schritt, den Sie gerade machen“, rät der Coach.

### 7 Erfolg macht glücklich

#### DIE LÜGE VOM GLÜCK

● Wer kennt das nicht: Da hat man hart auf etwas hingearbeitet, eine Beförderung, einen Gehaltssprung oder das neue Auto, und auch erreicht – doch es will sich einfach kein richtiges Glücksgefühl einstellen. Oder es löst sich binnen kürzester Zeit in Luft auf. Auch wenn einem das weder Werbung noch Motivationsgurus je sagen: Intensive Glücksgefühle sind von Natur aus zeitlich begrenzt und können rein biologisch gar nicht dauerhaft anhalten. Selbst Lottomillionäre sind spätestens nach einem Jahr wieder auf ihrem Ausgangsniveau zurück.

● Psychologische Studien haben bewiesen, dass letztlich weder Erfolg noch Geld nachhaltig glücklich machen. Andersrum funktioniert die Sache: Wer sich glücklich fühlt, ist selbstsicherer, tatkräftiger und optimistischer – und kommt dadurch zu mehr Erfolg. Kirchner meint: „Um Glück zu empfinden, braucht man nicht unbedingt Erfolg. Doch wirklich erfolgreich empfinden wir uns erst dann, wenn wir dabei glücklich sind.“ Echten Gewinnertypen geht es übrigens auch meist nicht um eine Zielerreichung, sondern um die Attraktivität einer Aufgabe.

### DAS BUCH

## Mythen, Wahrheit und konkrete Tipps

„Dieses Buch von Steffen Kirchner ist ein Augenöffner, um die Zusammenhänge echter Lebensqualität und Spitzenleisten ganzheitlich zu betrachten“, so schreiben, völlig zutreffend, in ihrem Vorwort die Huberbuam. Für passionierte Flachländern kurz erklärt: Es handelt sich um die Gebrüder Thomas und Alexander Huber, zwei bayerische Extremkletterer mit beeindruckender Tourenliste.

Kirchners Buch fokussiert aber keineswegs vor allem auf die Motivation für und in Grenz- sowie Ausnahmesituationen, sondern bewusst auf das tägliche Sozial- und Berufsleben. Schlüssige Analogien zur Welt des Sports und Trainings findet Kirchner als ehemaliger Sportmanager, nunmehriger Mentalcoach und Senioren-Leistungstennisspieler natürlich trotzdem. Dabei zerlegt er, immer fundiert und manchmal boshaft, viele Binsenweisheiten omnipräsenten Motivations-scharlatane und zeigt zugleich, welche Körnchen an Wahrheit hinter gut gepflegten Motivationsmythen stehen. Aufbauend auf einer schlüssigen und seriösen psychologischen Grundlage zeigt der Autor auf, was Motivation vermag und was nicht und gibt auf dieser Basis konkrete Tipps und Handlungsempfehlungen. Website: [www.steffenkirchner.de](http://www.steffenkirchner.de)



**Steffen Kirchner** „Totmotiviert?“ Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt; 408 Seiten; Gabal € 25,60

### 8 Geben Sie niemals auf

#### DIE LÜGE VOM DURCHHALTEVERMÖGEN

● Durchhaltevermögen wird in unserer Leistungsgesellschaft hoch angesehen. Aufgeben hingegen eher nicht. Kein Wunder also, dass das Hohe Lied vom Niemals Aufgeben in Karrieristenkreisen gern gesungen wird. Es ist nicht mehr als eine Durchhalteparole. Durchhaltevermögen braucht es grundsätzlich für jede Leistung. Das Durchhalten in jeder Lage und Situation ganz undifferenziert einzufordern, ist aber gefährlich und kann dem persönlichen Erfolg sogar mehr schaden als nützen.

● Auch diesen Mythos betrachtet Kirchner aus einer eigenen Perspektive: „Es gibt etwas, was in vielen Fällen noch viel anstrengender und schwieriger sein kann als das ewige Durchhalten: das Loslassen.“ Im Loslassen seien viele noch schlechter als im Ausharren. Folge sind oft chronische gesundheitliche Beeinträchtigungen. Doch auch Aufgeben will gelernt sein: Nicht spontan und emotional, sondern nach längerer Beobachtungs- und Beurteilungsphase und mit einem Ausstiegsplan.

### 9 Loben und belohnen Sie mehr

#### DIE LÜGE VON DER ANERKENNUNG

● Personalisten und aufgeschlossene Chefs meinen es wirklich gut, externe Berater bestärken sie: Nicht nur in Schulen, auch in Unternehmen wird heute gelobt und verbal gestreichelt, dass es nur so raucht. Je mehr und öfter, desto besser. Blöd nur, dass der Psychologe Steven Reiss schon vor längerer Zeit herausfand: Beim Streben nach Anerkennung und sozialer Akzeptanz gibt es große Unterschiede. Lob kann bei manchen sogar zu Verunsicherung und Verschlechterung führen. Ähnlich das Problem mit den Geldprämien: Damit züchtet man Belohnungsjunkies.

● Lob und Belohnung als extrinsische Motivierungsreize verdrängen bei fehlerhaftem, weil unpersönlichem Einsatz die intrinsischen Bedürfnisse der damit Bedachten. Lob, meint Kirchner, funktioniere als Motivationsinstrument ohnehin nur auf Basis einer intakten persönlichen Beziehung: „Motivation ohne Beziehung ist Demotivation.“

## 10 Geld motiviert nicht

### DIE LÜGE VON FINANZIELLEN ANREIZEN

● Geld sei ein Hygienefaktor, der Unzufriedenheit verhindere, aber – wegen des Gewöhnungseffekts an höhere Bezahlung und Boni – kein Motivationsfaktor, so lautet die herrschende Lehre. „Falsch“, sagt Kirchner und beruft sich auf die Hirnforschung: „Geld motiviert, da es emotionalisiert.“ Auch Psychologen fanden heraus, dass Vernunft und Ratio wenig zu sagen haben, wenn es um Geld geht. Dann bestimmen die alten limbischen Emotionssysteme, wo es lang geht. Dabei wirkt Geld doppelt emotional: Aussicht auf Gewinn erregt das Belohnungssystem, Angst vor Verlust ist eine echte Schmerzempfindung.

● Der Zusammenhang von Gehalt und Jobzufriedenheit ist eher schwach. Dennoch wirken Geldanreize, weil sie Mittel sind, emotionale Bedürfnisse zu befriedigen: beim Einen ist das Sicherheit, beim Anderen Erfolg und Dominanz. Geld motiviert also sehr wohl – aber nicht allein und jeden Menschen anders.

## 11 Trennen Sie Arbeit und Privatleben

### DIE LÜGE VON DER WORK-LIFE-BALANCE

● Wieder ein gut gemeinter Grundgedanke, den Coach Kirchner aber für ein großes Missverständnis hält: „Work-Life-Balance suggeriert, dass Arbeit und Leben Gegensätze seien, die miteinander konkurrieren. In Wahrheit sind es Partner.“ Die mentale Trennung von Beruf und Leben vergrößert sogar noch die Gefahr auszubrennen. „Sie ist Opium fürs Arbeitsvolk und macht unzufriedene, hart malochende Menschen gefügig für schlechte Jobs oder Jobbedingungen.“

● Leiden an der Arbeitswelt ist für viele leider Realität. Wer seine Arbeit nicht mag, investiert einen großen Teil seines Lebens in eine ungeliebte Sache. Das freut nur die Wohlfühlindustrie mit ihren Ersatzbefriedigungen. Lebensqualität hängt nämlich nicht hauptsächlich von Quantität oder Qualität der Freizeit ab, schon gar nicht vom Ausmaß der Bepassung in dieser Zeit, sondern von der Qualität des Arbeitslebens. Die Balance, um die es wirklich geht, ist jene zwischen Anspannung und Entspannung, nicht zwischen Job und Freizeit.



## DER BUCHAUTOR Erst ganz schüchtern, jetzt Top-Speaker

„Mit Anfang 22 Manager in der Geschäftsführung eines Volleyball-Bundesligaclubs, mit 24 Jahren Deutschlands jüngster Sportfachwirt aller Zeiten, mit 26 Jahren Deutscher Meister mit seinem Volleyball-Team und mit 31 Jahren als Mentalcoach bei den Olympischen Spielen in London.“ Die Selbstbeschreibung klingt bewegt und spiegelt doch nicht alle Facetten der Entwicklung Steffen Kirchners wider. Da wären auch noch der Kindheitstraum Tennisprofi, ein BWL-Studium, das er schmeißt, obwohl familiär zum Steuerberater designiert und natürlich der Entschluss, sich als Keynote-Speaker selbständig zu machen, obwohl weder mit Mut noch Naturtalent zum Sprechen vor vielen Menschen gesegnet. „Selbstbewusst ist man nicht – man wird es“, diese seine Erkenntnis lebt Kirchner selbst vor. So beschreibt er seinen Weg vom Tennisspieler, der „schwitzte“, wenn ein Gegner über ihm in der Rangliste stand und Jüngling, der aus Unsicherheit vor einer hübschen Frau die Straßenseite wechselte, zum erfolgreichen Mentalcoach bekannter Leistungssportler und gefragten Keynote-Speaker vor großem Publikum.

## 12 Suchen Sie sich einen Beruf, der Ihnen Spaß macht

### DIE LÜGE VOM SPASSFAKTOR

● Wer könnte glücklicher sein als jemand, dem seine Arbeit Spaß macht. Aus dieser durchaus richtigen Beobachtung leiteten so manche Karriereberater ab: Suchen Sie sich den Beruf, der Ihnen am meisten Spaß macht. Auch das ein Missverständnis: Spaß an der Arbeit ist weniger eine Voraussetzung für Erfolg, sondern die Folge davon, dass man mit seiner Arbeit gute Erfolge erzielt.

● Selbstverständlich hilft es, wenn die Arbeit Spaß macht, das Vergnügen an der Tätigkeit alleine reicht aber nicht aus. „Der perfekte Beruf ergibt sich aus der Kombination der größten Freuden und der größten Stärken eines Menschen“, erklärt Kirchner eine Erfolgsregel. Notwendig ist also ein Bewusstsein für seine Stärken und Kompetenzen. Sie sind eine gute Basis für langfristige Zufriedenheit bei der Berufswahl. „Motivation ist abhängig von Erfolg – und Erfolg ist wiederum abhängig von Kompetenz“ erklärt Kirchner, warum es die beste Zufriedenheitsstrategie ist, sich einen klaren Kompetenzbereich zu schaffen, in dem man gut und gefragt ist und daher Anerkennung erhält.

## 13 Stärken soll man stärken, Schwächen ignorieren

### DIE LÜGE VON DER FOKUSSIERUNG AUF STÄRKEN

● „Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken, nicht auf Ihre Schwächen“, hält Kirchner für eine gefährliche Halbwahrheit. Grundsätzlich sei es richtig, seine Stärken und Potenziale zu entwickeln. Aber: „Eine Schwäche wird dann gefährlich, wenn man sich mit ihr nicht auseinandersetzt, sondern sie verdrängt.“

● Sind die Potenziale der Stärken ausgereizt, ist es sinnvoll, sich den Schwächen zuzuwenden. Nicht denen, die keine Rolle spielen oder ohnehin unbehebbar sind. Sehr wohl aber jenen, die leistungslimitierend wirken. Und hinter so mancher vermeintlichen Schwäche steht sogar vielleicht eine verborgene Stärke. „Chaotische Menschen sind häufig kreativ. Unflexible Leute sind in der Regel gut organisiert. Sturheit zeugt auch von Willensstärke“, nennt Kirchner ein paar Beispiele. Diesen Aspekt von Schwächen sollte man nicht übersehen. |