

# EIN FLOW-ERLEBNIS - IM IDEALFALL <sup>1</sup>

KURT SOKOLOWSKI, UNIVERSITÄT DORTMUND

## Motivation im Alltagsverständnis und in der Wissenschaft

Auf die Frage, wie man die "Motivation" erhöhen kann, werden häufig "Zuckerbrot und Peitsche", d.h. Belohnung und Bestrafung, als opportune Mittel genannt - egal ob es darum geht, sich selbst oder andere zu motivieren. Dieses ausschließlich auf die Folgen des Tuns gerichtete Motivationsverständnis mag zwar in den meisten Fällen funktionieren, hat aber eher kurzfristige Wirkung und ist schnell abgenutzt. Im folgenden möchte ich deshalb diesem Alltagsverständnis von Motivation ein wissenschaftlich fundiertes gegenüberstellen und näher erläutern.

Jeder weiß, daß die besten Kenntnisse oder Fähigkeiten nichts nützen, wenn es an der rechten Motivation fehlt - dies gilt für die Arbeitswelt genauso wie für Schule, Sport und Freizeit. Wenn ich keinen Hunger habe, werde ich auch nichts essen, obwohl ich es könnte. Eigentlich eine Binsenweisheit, jedoch wird sie angesichts der Tatsache, daß wir im Alltags- oder im Arbeitsleben täglich eine Menge Dinge tun, zu denen wir uns eigentlich nicht motiviert fühlen, zweifelhaft. Muß man nicht auch zu solchen Handlungen, die man gar nicht gerne oder nur mit Widerwillen macht, motiviert sein? Die Antwort ist Ja und Nein! Aber treten wir einen Schritt zurück und beantworten zunächst die Frage danach, was eigentlich Motivation ist und wodurch sie zu erkennen ist. Die drei Hauptaufgaben der Motivation sind:

- *Handlungsenergetisierung* - was sich in Ausdauer und Intensität des Verhaltens zeigt,
- *Handlungssteuerung* - was sich in der Auswahl und Lenkung der geeigneten zielgerichteten Verhaltensweisen zeigt und
- *selektive Informationsverarbeitung* - was sich in der geringen Ablenkbarkeit, im "passenden" Gedächtnisabruf und im kreativen Problemlösen zeigt, aber auch in der spontanen Wiederaufnahme der Handlung, wenn sie vorher unterbrochen wurde.

Im Idealfall, dem sogenannten "Flußerleben", geschieht die motivationale Steuerung des Handelns wie von selbst: Im erlebten Einswerden mit der Tätigkeit fehlt selbst bei objektiv belastenden Aktivitäten (wie beim "free climbing") das Anstrengungserleben und es kommt sogar zum Verlust des Zeitgefühls. Nicht nur Sportler, sondern auch Programmierer, Anwälte oder Chirurgen beschreiben diesen Zustand auch bei hoch komplexen Tätigkeiten (siehe Csikszentmihalyi, 1992). Solche idealen Motivationszustände treten jedoch nicht dauernd auf, aber wenn man in seinem Leben darauf zu achten beginnt, entdeckt man sie doch häufiger. Kinder haben dafür ein klareres Empfinden als Erwachsene: Sie suchen diese Zustände geradezu und das noch so einfache Pflichtprogramm wird als ach so anstrengend beschrieben, wenn es keinen Spaß macht - oder mit anderen Worten: wenn die Motivation fehlt. Erst ab dem 5. Lebensjahr kann über die Einsicht eine gewisse Kontrolle über die eigene Motivation gewonnen werden, und im Laufe des

---

<sup>1</sup> Erscheint in Personalwirtschaft, Heft 2, 1999

Erwachsenwerdens erwerben Menschen diese zentrale Kulturtechnik, nämlich auch gegen die eigene Motivation handeln zu können. Die Fähigkeit zu Triebaufschub und -verzicht ist sicherlich eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklung der menschlichen Zivilisation. Die uns am nächsten verwandten Tiere, die Menschenaffen, können dies übrigens nicht.

So ist das Ja und Nein auf die Frage nach der Motivation bei aversiven Tätigkeiten zu verstehen. Ja - weil natürlich auch zur erfolgreichen Ausführung unangenehmer Tätigkeiten Energetisierung, Handlungssteuerung und selektive Informationsverarbeitung bereitgestellt werden müssen. Nein - weil diese drei Funktionen dann nicht "automatisch" ablaufen werden, sondern bewußt und willentlich (Neudeutsch: volitional) kontrolliert werden müssen - und dies wird als anstrengend erlebt (siehe Sokolowski, 1996). Diese Selbstüberwindung und Selbstkontrolle durch den eigenen Willen ist gelegentlich vonnöten und unabdingbar, jedoch sollte sie kein Dauerzustand sein, der sich chronifiziert: Was wäre ein Leben unter ständiger Selbstkontrolle und ohne Spaß? Zudem macht der Dauereinsatz des Willens gegen die eigene Motivation seelisch und körperlich krank - wie sich dies in den Symptomen von Dauerstreß zeigen läßt.

### **Wie Motivation entsteht - Motiv und Anreiz**

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive entsteht eine aktuelle Motivation durch das Zusammenwirken von zwei "Komponenten": personseitigen Motiven und situationsseitigen Anreizen. Starke situative Anreize (wie Appetithäppchen) können auch bei nur schwach ausgeprägtem Motiv (hier: Hunger) zu motiviertem Verhalten führen; genauso wie ein stark ausgeprägtes Motiv schon bei schwachen Anreizen (bei einer trockenen Brotscheibe) zu motiviertem Verhalten führen kann. Man spricht deshalb auch von einer doppelten Quantifizierung der Motivation durch ein Motiv (wie Hunger) und durch situative Anreize (wie dem Geschmack der Nahrung). Das "Anspringen" eines Motivs erleben wir durch das Gewahrwerden und Interesse an bestimmten Dingen in unserer Umwelt sowie durch darauf gerichtete spontan entstehende Handlungsbereitschaft.

Welches Motiv gerade angeregt ist, kann beim Hunger schnell beantwortet werden, aber in komplexen sozialen Situationen wird im Erleben nicht immer deutlich, welches Motiv eine bestimmte Tätigkeit oder Person im Wahrnehmungsfeld prägnant werden läßt. Dasselbe Tun (einen Auftrag besonders gut zu erledigen) kann durch jedes der drei großen Motive Leistung (aus Interesse an der Tätigkeit), Anschluß (weil man so interessante Personen kennenlernen kann) oder Macht (weil man so den eigenen Einfluß vergrößern kann) "beflügelt" sein - oder durch eine Mischung aus allen. Aus den Zielen, die eine Person angibt zu verfolgen, kann nicht auf die zugrundeliegenden Motive geschlossen werden. Dies ist ein altes Dilemma der Motivationspsychologie: Um die Motivation einer Person vorherzusagen oder zu verbessern, muß man die Motive der Person sowie die wirksamen Anreize der Situation kennen.

### **Allgemein wirkende Prinzipien - die motivierende Situation**

Seit Beginn der 50er Jahre wurde in einer kaum noch überschaubaren Zahl von Laborexperimenten und Feldstudien nach den optimal motivierenden Situationsbedingungen gesucht (siehe Heckhausen, 1989). Für das Arbeitsleben können daraus subsumierend folgende sechs Situati-

ons- und Tätigkeitsmerkmale, die motivations- und damit leistungsfördernd wirken, abgeleitet werden (siehe Kleinbeck, 1996):

1. *Angemessener Wechsel der Anforderungen.* Tätigkeitsabläufe und Aufgaben sollten hinsichtlich Schwierigkeit und Komplexität so abwechslungsreich wie möglich strukturiert werden. So kann motivationslähmende Monotonie vermieden werden.
2. *Vollständigkeit der Aufgaben und Tätigkeiten.* Bei der Aufteilung der anfallenden Aufgaben sollte darauf geachtet werden, möglichst vollständige Aufgabenzyklen zu vergeben, so daß dadurch maximale Verantwortlichkeit für die Arbeitstätigkeit erlebt werden kann.
3. *Empfundene Wichtigkeit der Tätigkeiten.* Die Mitarbeiter sollten ihre Arbeitsaufgaben als wichtig erleben; dies kann durch entsprechende Beachtung durch Vorgesetzte sowie durch die Einsicht in Folgen möglicher Arbeitsfehler geschehen.
4. *Angemessener Handlungsspielraum durch die Gewährung von Autonomie.* Der Planungs- und Entscheidungsspielraum der einzelnen Berufstätigen sollte maximiert werden. Dazu kann auch die gemeinsame Verhandlung und Vereinbarung von Zielen gehören. So wird die Verbindlichkeit von Arbeitszielen erhöht.
5. *Rückmeldung durch die Aufgaben.* Die Ergebnisse der Tätigkeiten sollten schnell, konsequent und unmittelbar zurückgemeldet werden - am besten durch entsprechende Medien im Arbeitsablauf selbst. Feedback reguliert das Motivationsniveau direkt.
6. *Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Anderen.* Hier gilt die Devise, individuelle Tätigkeitsstrukturen und Arbeitsabläufe sinnvoll in Gruppentätigkeiten umzuwandeln. In der Zugehörigkeit zu einer Gruppe liegen eigene Motivierungspotentiale, da hier neben dem Leistungsmotiv auch das Anschlußmotiv wie auch das Machtmotiv angeregt werden können.

Durch die aufgeführten "Stellschrauben" für situative Motivierungspotentiale liegt ein beträchtliches Arsenal an Gestaltungsmöglichkeiten vor, das kreativ eingesetzt und durch regelmäßige Effektkontrollen signifikanten Erfolg verspricht. Wie sich zeigen läßt, steigt durch den Einsatz dieser Maßnahmen auch die Arbeitszufriedenheit der Beteiligten. Jedoch wirken dies Maßnahmen nicht bei allen Menschen gleichermaßen.

## **Unterschiede zwischen Menschen – unbewußte und bewußte Motive**

Neben den situativen Anreizen sind die Motive einer Person die zweite tragende Säule der Motivation. Deren Erfassung wiederum ist nicht einfach. "Ein Wissenschaftler kann nicht glauben, was Menschen über ihre Motive sagen." So hat dies der vor kurzem verstorbene große Motivationsforscher David McClelland einmal formuliert. Bei näherem Nachdenken darüber wird jeder Mensch nachsehen, wie schwierig es ist, die eigenen Motive des Handelns zu erkennen und benennen - ein Problem, das Richtern und Staatsanwälten zu gut bekannt ist. Auf die Frage, warum man etwas tut, werden häufig Ziele genannt, jedoch nur selten Motive. Da also eine bewußte Einsicht der eigenen Motivlandschaft nicht möglich ist, und die Selbstbeschreibungen aus verschiedenen Gründen nicht zuverlässig sind, stellen projektive oder semi-projektive Verfahren den "Königsweg" dar. Dabei werden mehrdeutige Bildsituationen vorgelegt und die Aufgabe besteht entweder darin, Geschichten zu erfinden oder passende Aussagen den Bildsituationen

zuzuordnen. So bleibt der eigenen Phantasie, die ja von den Motiven gespeist wird, Raum, und der Zwang zur irgendwie gearteten Selbstdarstellung entsteht erst gar nicht. Mit Hilfe von Inhaltsschlüsseln können dann die Antworten ausgewertet und das individuelle Motivprofil bestimmt werden.

Man unterscheidet drei große Klassen von Motiven ("big three"): Anschluß, Macht und Leistung (siehe Schmalt & Sokolowski, 1995). In welchen Situationen werden diese Motive angeregt?

- Das *Anschlußmotiv* wird im Umgang mit fremden oder wenig bekannten Personen aktiv – Ziel ist es, ein für alle Seiten bereicherndes und befriedigendes "Sozialklima" herzustellen.
- Das *Leistungsmotiv* wird in Situationen angeregt, in denen man die eigenen Fähigkeiten unter Beweis stellen und steigern kann, was am besten bei persönlich mittelschweren Aufgaben der Fall ist.
- Das *Machtmotiv* wird in Situationen angeregt, in denen man Einfluß auf Andere ausüben kann, um deren Verhalten und Erleben zu kontrollieren.

Es hat sich gezeigt, daß die unbewußten Motive und die selbst zugeschriebenen Motive völlig unabhängig voneinander sind, so daß es zu drastischen Fehleinschätzungen der eigenen Persönlichkeit kommen kann. Deshalb ist es in der Personalentwicklung und insbesondere beim individuellen Coaching lohnenswert, die unbewußten Motive zu messen, da selbst zugeschriebene Motive dann nicht mehr wirksam sind, wenn die äußeren extrinsischen Anreize (wie die Möglichkeit einer Beförderung oder Gehaltserhöhung) längere Zeit ausbleiben oder fehlen. Unbewußte Motive dagegen entfalten ihre Wirkung intrinsisch, d.h. aufgrund der Situations- und Tätigkeitsanreize selbst, was etwas salopp als "Spaßfaktor" bezeichnet wird. Die Kenntnis der eigenen unbewußten Motivstruktur gibt wichtige Hinweise über den "fachgerechten Umgang" mit sich selbst und den eigenen Stärken und Schwächen. In der Planung der eigenen beruflichen Entwicklung und an Kreuzungen des Karriereweges ist das Wissen um die eigene Motivstruktur ein für die zukünftige berufliche Zufriedenheit hilfreiches Prognostikum. Die Frage der drei griechischen Göttinnen Aphrodite, Athene und Hera an Paris, welche denn die Schönste von ihnen sei, ist nichts anderes als die nach außen projizierte Frage nach den eigenen Motiven Anschluß, Leistung und Macht. Heutzutage können wir dies besser leisten als Orakel, allerdings erfordert es einige Erfahrung und Expertentum, um das individuelle Motivprofil zuverlässig projektiv zu messen. Ein einfacher zu handhabendes semi-projektives Verfahren, das Multi-Motiv-Gitter (MMG), wurde von Prof. Schmalt und dem Autor dieses Beitrages entwickelt - es ist in Kürze verfügbar.

## **Ungünstige Motivation, der Wille und andere Probleme**

Aus den bisherigen Darlegungen lassen sich eine ganze Reihe möglicher Ursachen für Motivationsstörungen - und damit Ansatzpunkte für deren Behebung - ableiten. Neben den schon beschriebenen motivationsförderlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitssituationen sind dies Maßnahmen, die individuelle Motivationskonflikte und -defizite betreffen. Ursachen dafür sind in den folgenden drei Bereichen zu finden und zu bearbeiten:

1. *Zielkonflikte*. Wenn mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, kann es zu Zielkonflikten kommen, die vorhandene Ressourcen binden. Deshalb ist eine genaue Analyse der vorhandenen Ziele und deren Kompatibilität durchzuführen und eventuell Umstrukturierungen oder Zielkorrekturen vorzunehmen.

2. *Willensprozesse*. Die willentliche Kontrolle von Handlungen benötigt im Gegensatz zur "automatischen" motivationalen Steuerung bestimmte Teilfertigkeiten, die einübbar sind. Dazu gehören u.a. Entschlußkraft, Konzentrationsfähigkeit und Emotionsregulation. Allerdings sollte eine langfristige Überkontrolle vermieden werden.
3. *Motivstruktur* der Personen. Erst wenn die eigene Motivstruktur bewußt wird, können mögliche "Fehlmotivationen" identifiziert und bisher unerkannte Motivierungspotentiale erschlossen werden.

In all diesen Bereichen gibt es inzwischen wissenschaftlich fundierte Diagnostik, Beratung und Intervention, und einige Trainings - wie zum Beispiel im Bereich des Selbstmanagements (siehe Kehr, 1998) - greifen auch explizit darauf zurück. Die Kunst besteht immer darin, Ziele, Willenseinsatz und Motivstruktur einer Person in eine gesunde Balance zu bringen. Langfristiges Handeln und Planen gegen die eigene Motivstruktur ist zwar machbar aber wenig empfehlenswert, da nicht nur das psychische Wohlbefinden, sondern auch die körperliche Gesundheit darunter leiden. Durch frühzeitige Diagnostik können geeignete präventive Maßnahmen ergriffen werden. Insofern würde eine umfassende psychologische Motivationsanalyse und Motivdiagnostik die medizinischen Check-ups (siehe Personalwirtschaft 11/98) sinnvoll ergänzen.

## **Literatur**

- Csikszentmihalyi, Mihaly (1992), Flow - Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta.
- Heckhausen, Heinz (1989), Motivation und Handeln, Springer.
- Kehr, Hugo (1998). Strategien der Selbstüberlistung: Motivation und Willen trainieren. Personalführung, Heft 12.
- Kleinbeck, Uwe (1996), Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung, Juventa.
- Schmalt, Heinz-Dieter & Sokolowski, Kurt (1995). Motivationale Konstrukte, in: K. Pawlik & M. Amelang (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Teilband C/VIII/2, Hogrefe.
- Sokolowski, Kurt (1996), Wille und Bewußtheit, in J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Teilband C/IV/4, Hogrefe.