

Motivationsforschung: Wollen allein genügt nicht

Mitteilung: Technische Universität München

Wie motivieren wir uns, wenn wir für eine Prüfung lernen oder einen schwierigen Arbeitstermin bewältigen müssen? Je unangenehmer eine Aufgabe ist, umso mehr Willenskraft müssen wir aufbringen, um den „inneren Schweinehund“ zu überwinden. Allerdings ist der Wille eine Ressource, die sich schnell erschöpft. Um Menschen dauerhaft zu hohen Leistungen anzuspornen, sind andere Konzepte gefragt: Wissenschaftler haben nachgewiesen, dass die innere, unbewusste Motivation das Leistungsvermögen entscheidend verbessern kann.

Der Idealfall: Ein Arbeitnehmer identifiziert sich vollständig mit den Zielen seines Unternehmens, ist ein Experte seines Fachs – und bis in die Haarspitzen motiviert. Die Realität sieht häufig anders aus. Für Führungspersonen in Unternehmen ist der Aspekt der Motivation umso wichtiger.

„Wir unterscheiden drei Komponenten der Motivation: einmal unsere bewussten Ziele und Wünsche – zum Beispiel, wenn eine Person einen hochdotierten Posten im Unternehmen anstrebt, um sich bestimmte Konsumziele zu erfüllen. Demgegenüber stehen unbewusste Grundmotive, die tief in unserer Gefühlswelt verankert sind, wie das Streben nach Leistung, Freundschaft und Macht“, erklärt Prof. Hugo Kehr vom Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München (TUM). „Die dritte Komponente sind die Fähigkeiten, die man für eine Aufgabe mitbringt.“

Spielen alle drei Anteile zusammen, sind Menschen hochmotiviert, arbeiten konzentriert und mit Freude. Fehlt aber eine Komponente, braucht es die Unterstützung des Willens. Nur: Die reine Willenskraft oder Selbstkontrolle hält nicht lange vor. Zusammen mit dem TUM-Sportpsychologen Dr. Peter Gröpel hat Kehr untersucht, wie die unbewusste Motivation den Willen beeinflussen kann.

Bei Ice Age zeigt sich die Willenskraft

Dafür stellten die Wissenschaftler Versuchspersonen eine Aufgabe, die sie eine gewisse Überwindung kostete. Anschließend untersuchten sie, wie viel von ihrer Willenskraft für eine zweite Aufgabe übrig geblieben war. Die Hypothese: Wenn die Teilnehmer eine starke unbewusste Motivation mitbrachten, sollte ihre Selbstkontrolle länger anhalten.

Im ersten Teil sahen die Probanden eine Schlüsselszene aus dem Film „Club der toten Dichter“: Der Vater verbietet seinem Sohn mit drastischen Worten, Schauspieler zu werden. Eine Gruppe der Studienteilnehmer wurde aufgefordert, beim Nachspie-

len der Szene den Part des Vaters zu übernehmen. Die Kontrollgruppe sollte den Dialog lediglich niederschreiben.

Im zweiten Teil des Experiments zeigten die Versuchsleiter den Probanden eine der witzigsten Szenen des Animationsfilms „Ice Age“ und baten sie, dabei nicht zu lächeln oder zu lachen. „Für beide Situationen mussten die Versuchspersonen Willenskraft aufbringen: Im ersten Teil, um vor der Kamera einen unangenehmen Charakter zu spielen, im zweiten, um den Impuls zu lachen zu unterdrücken“, erläutert Gröpel.

Die Macht der unbewussten Motivation

Mithilfe von Standardtests hatten die Psychologen vorab untersucht, wie ausgeprägt das Machtmotiv, also das innere Bestreben, andere zu beeinflussen und zu kontrollieren, der Teilnehmer waren. Die Überlegung war, dass ein hohes Machtmotiv eine mögliche Hilfe für die Aufgabe, den dominanten Vater darzustellen, bieten würde.

Tatsächlich fiel es Versuchspersonen mit starker Machtmotivation leichter, bei der Ice-Age-Szene nicht zu lachen. Kehr: „Daraus schließen wir, dass sie bei der ersten Aufgabe von ihrer inneren Motivation profitieren konnten – und damit mehr Willenskraft für die zweite Aufgabe übrig blieb.“ Bei der Kontrollgruppe, die den Konflikt nacherzählte, gab es diesen Unterschied nicht.

In einem ähnlich gelagerten Experiment gingen die Wissenschaftler einem zweiten Motiv nach: dem Streben, etwas zu erreichen oder zu Ende zu bringen. „Auch hier zeigte sich: Wer eine hohe, eigene Leistungsmotivation hatte, sparte Willenskraft und schnitt insgesamt besser ab“, sagt Gröpel.

Für die Praxis in Unternehmen raten die Forscher, mit gezielten Anreizen die innere Motivation zu erhöhen. Die Personen wenden dann weniger Energie auf, um schwierige Aufgaben zu bewältigen – und sind motivierter für die nächsten Aufträge. Kehr nennt Beispiele: „Einer machtmotivierten Person könnte ein Unternehmen die Leitung über ein eigenes Team übertragen. Dagegen lässt sich ein leistungsmotivierter Mitarbeiter durch ein kreatives Projekt ohne großen bürokratischen Aufwand am besten anspornen.“

Publikation:

Motivation and Self-Control: Implicit Motives Moderate the Exertion of Self-Control in Motive-Related Tasks; Gröpel, Peter, Kehr, Hugo; Journal of Personality; Online-First-Publication, 2013, doi: 10.1111/jopy.12059

*Pressemitteilung v. 15.10.2013
Dr. Ulrich Marsch
Corporate Communications Center
Technische Universität München
Quelle: idw-online.de*