

DR. FRANZISKA FRANK

24 KARAT ERFOLG



GOLDENE REGELN FÜR
EIN ERFOLGREICHES
UND ERFÜLLTES LEBEN
IM DIGITALEN ZEITALTER

Karat 4: Doping fürs Leben

Wie Motivation funktioniert

Viermal war William Ewart Gladstone Premierminister. Bei seiner letzten Amtszeit war er mit 84 Jahren der älteste Premier in der Geschichte Englands. Eine solche Lebensarbeitszeit von insgesamt 61 Jahren würde jeden Rentenbeauftragten erfreuen. Nun musste sich Gladstone natürlich wie jeder hart arbeitende Politiker fit und motiviert halten. Dafür hatte er in der englischen Politik die unterschiedlichsten Vorbilder zur Auswahl: Pitt der Jüngere trank bis zu drei Flaschen Portwein am Tag (selbst bei einem damaligen Alkoholgehalt von unter 10 Prozent ist das nicht ohne); Benjamin Disraeli schrieb 15 Romane, 8 Sachbücher, 1 Drama und einen Schwung Gedichte; Winston Churchill vereinte später gar beides: Er trank Unmengen und schrieb noch dazu noch zwanzig Bücher. Das brachte ihm den Literaturnobelpreis ein (einen Trinknobelpreis gibt es ja auch nicht).

Und was suchte Gladstone sich aus? Dass eine Reisetasche schon zu seinen Lebzeiten nach ihm benannt wurde, wird vermutlich nicht sonderlich motivierend gewesen sein. Geschrieben und viel getrunken hat er auch nicht. Was also brauchte er, um sich für seinen harten Job zu motivieren? Genau – man ja auch gleich draufkommen können, er fällte Bäume. Hunderte im Laufe seines Lebens. Seinen Tagebuchnotizen zufolge waren es stolze 300, und zwar wahre Riesen, die er mit einer normalen Axt fällte. Zumeist alleine, manchmal in Begleitung seiner Söhne. Über das ‚Warum‘ gab er einst einer 500-köpfigen Gruppe von Liberalen Auskunft, als sie ihm beim Fällen zusahen. Er zeigte auf eine Eiche und eine Birke und erzählte, dass seine Familie gerade diese zwei Bäume sehr schätze. Daraufhin krähte eine Stimme aus dem Plenum, warum er denn Bäume fälle, die er liebe. Gladstone antwortete: Er fälle nur jene Bäume, die verrottet seien. Um den gesunden Bäumen mehr Luft und Licht zu geben – und so halte er es auch in der Politik.⁷⁶

Damit wird klar, was ihn im Innersten zusammenhielt: Das Ordnen, das Säubern, das Sinngeben. Im Privaten wie im Beruflichen.

Was ist eigentlich Motivation? Alles, was den Menschen dazu bringt, sich engagiert einer Arbeit, einer Rolle oder einem Thema zu widmen. Und auch das, was ihn dazu bringt, auf ein Ziel hinzuarbeiten.

Beginnen wir mit der Motivation von außen, die extrinsische Motivation genannt wird. Aktuelle Studien zur Motivation im Arbeitsleben kommen zu erschreckenden Ergebnissen: Je nach Studie, fühlen sich nur 15 bis 25 Prozent der Arbeitnehmer im Job motiviert.⁷⁷ Dagegen haben bis zu 75 Prozent innerlich gekündigt oder verrichten nur Dienst nach Vorschrift. Welche äußeren Bedingungen bräuchten sie denn, um motiviert zu sein? Zum einen Anerkennung ihrer Leistung. Klingt nicht nach einem besonders exotischen Wunsch. Aber sind die Führungskräfte dazu in der Lage? Null, nada, niente! Eine Studie sagt, dass mehr als 70 Prozent der Arbeitnehmer sich nicht für ihre Leistung anerkannt fühlen.⁷⁸ Manche Studien sehen das weniger negativ, aber weltweit immer noch über 40 Prozent.⁷⁹ In Deutschland sind es 46 Prozent. Liegt vielleicht auch am deutschen Führungsstil, der noch zu oft fehlenden Tadel als glasklares Lob auffasst.

Zum anderen spielt Geld eine Rolle, allerdings keine besonders große. Denn es gibt denselben Prozentsatz motivierter Arbeitnehmer in niedrigen Gehaltsklassen wie in höheren.⁸⁰ Was jedoch beim Geld viel bedeutsamer ist als die Höhe an sich, ist das Gefühl von Fairness. Besteht der Eindruck, dass es für die geleistete Arbeit zu wenig gibt, oder dass andere im Unternehmen zu viel bekommen, geht die Motivation baden. In Deutschland sagen immerhin 37 Prozent der Arbeitnehmer, dass ihr Gehalt unfair ist.⁸¹ Das schlägt sich sogar gesundheitlich nieder, denn der Stresspegel, der mit dem Gefühl der fehlenden Fairness verbunden ist, führt zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen.⁸²

Fairness ist aber auch in anderer Hinsicht von Bedeutung: Werden die Mitarbeiter im Unternehmen gleichbehandelt, oder gibt es Günstlinge? Werden notwendige Sparmaßnahmen gerecht verteilt? Laufen Kündigungen vom Prozess her fair ab? Gibt es Vertrauen oder herrscht übermäßige Kontrolle? Wird auf diesen Ebenen unfair gehandelt, sinkt nicht nur die Motivation, sondern die Arbeitnehmer beginnen, ihre Energie dafür einzusetzen, sich an dem System zu rächen.⁸³ Ein verärgerter Arbeitnehmer einer Süßwarenfabrik zum Beispiel war nach seiner als ungerecht empfundenen Kündigung so wütend, dass er

den Produktionscomputer umprogrammierte. Die Folge: Einige Monate später wurden Süßigkeiten mit wüsten Beschimpfungen gegen das Unternehmen bedruckt und ausgeliefert. Andere Arbeitnehmer rächen sich mit unanständigen Zeitungsabos, die sie für ihre Chefs abschließen, mit wüsten E-Mails an Kunden oder – recht extrem – bei Ikea mit dem Hineinkopieren eines männlichen Geschlechtsteiles auf das Cover des neuen Jahreskatalogs.⁸⁴

Zwischenfazit: In der Arbeit ist Anerkennung und Fairness das A und O für Motivation.

Und wie sieht es mit der extrinsischen Motivation im Privatleben aus? Was braucht der Mensch von seinem Partner, um ihm lange gewogen zu bleiben? Da lohnt sich ein Blick auf die Arbeit des US-amerikanischen Psychologen John Gottman.⁸⁵ Jahrelang lud er Ehepaare zu sich ins Labor, maß Herzschlag, Blutdruck und filmte das Ehepaar beim Gespräch. Anschließend wertete er die Daten aus und kodierte die ausgedrückten Gefühle in negative und positive. Nun beobachtete er über Jahrzehnte, welche Paare sich trennten und welche zusammenblieben. Nach immer neuen Datensätzen wagte er die Prognose: *Diese* Paare werden sich trennen, *jene* nicht. Als die Vorhersagen zu mehr als 90 Prozent eintrafen, konnte er seinen Analysen Glauben schenken. Er hatte eine Art magische Formel für Ehen gefunden: 5:1. Es blieben jene zusammen, in denen es ein Verhältnis von fünf positiven Interaktionen zu einer negativen gibt. Das heißt: Fünfmal mehr lächeln, umsorgen, neugieriges Zuhören gegen nur einmal ärgern, schimpfen, kritisieren. In anstrengenden Wochen ist das nicht ohne, wenn man erschöpft nach Hause kommt und der Partner gefühlt nichts von dem Vereinbarten erledigt hat! Mein Rat als Soforthilfe: Sich selber fünfmal etwas Nettes sagen, bevor man in die Interaktion eintritt.

Also: Im Privatleben 5:1 beherzigen

Letztes wichtiges Element der extrinsischen Motivation – ob nun im Arbeits- oder Privatleben – ist die Erwartung anderer Menschen. Dazu passt die Geschichte einer Lehrerin, die mit einer herumpöbelnden Klasse konfrontiert war, welche unterdurchschnittliche Leistungen ablieferte.⁸⁶ Erst taten ihr die Kinder leid, weil sie dachte, sie seien sowohl intellektuell als auch sozial benachteiligt. Nach einigen Wochen aber fiel ihr die Liste mit den Intelligenzquotienten der Kinder in die

Hände – und sie war verblüfft: Die Kinder waren durchweg intelligent, manche sogar sehr. Folglich erhöhte sie ihre Anforderungen, behandelte die Kinder gemäß ihrer Intelligenz und hatte am Ende des Jahres eine exzellente Klasse. Als der Direktor seine erfolgreiche Lehrkraft lobte, winkte diese bescheiden ab und verwies auf den hohen IQ der Schüler. „IQ?“, fragte der Direktor erstaunt. Da erfuhr sie, dass die Liste mitnichten etwas mit Intelligenz zu tun gehabt hatte. Vielmehr seien es die Nummern der Schulschließfächer gewesen. Und zufälligerweise hatte ihre Klasse Fächer mit den hohen Nummern wie 120, 135 oder 146. Demnach war es die Annahme der Lehrerin in Bezug auf die Intelligenz der Kinder gewesen, die zu den objektiv besseren Ergebnissen geführt hatte.

Die Forschung untermauert diese Anekdote mit harten Fakten. Kinder, von deren Cleverness Lehrer überzeugt sind, werden im Laufe eines Jahres *objektiv* besser.⁸⁷ Dasselbe gilt bei Soldaten, die ebenfalls besser in Tests abschneiden, positiver denken und stärkere Führungsfähigkeiten zeigen, wenn ihre Trainingsoffiziere sich grundsätzlich mehr von ihnen versprechen.⁸⁸

Das ist der sogenannte Erwartungseffekt, auch Pygmalioneffekt genannt. Griechischer Mythologie zufolge schuf der Künstler Pygmalion eine so wunderbare Statue, dass er sich in sie verliebte und sie regelmäßig liebte. Dadurch erweckte er sie schließlich zum Leben. Ebenso erweckt der positiv Eingestellte in seinem Gegenüber mehr Leben, Feuer, Wissen und Verstehen. Vier Faktoren sind hier maßgeblich: Derjenige, der davon überzeugt ist, dass seine Lehren/Gedanken/Ideen auf fruchtbaren Boden fallen, weil das Gegenüber so schlau, interessiert, gut/toll ist, schafft erstens ein „wärmeres“ zwischenmenschliches Klima, vertraut ihm zweitens mehr und schwierigeres Material an, verlangt drittens mehr Rückmeldung über die Lernfortschritte und gibt viertens hilfreicher Feedback.

Ein großer Teil der eigenen Motivation beruht also darauf, wie uns die anderen sehen: Je positiver sie uns wahrnehmen, desto besser sind wir tatsächlich. Ein Auszug aus „David Copperfield“ von Charles Dickens fasst das gut zusammen:

„In allen Dingen appellierte man an das Ehrgefühl und den guten Willen der Knaben und rechnete so lange mit dem Vorhandensein

solcher Eigenschaften, als sich nicht direkt das Gegenteil herausstellte. Und das wirkte Wunder.“

Am anderen Ende der Skala, gibt es natürlich auch einen sogenannten Golem-Effekt. „Golem“ bedeutet im Hebräischen dumm, ungebildet, unfertig. Zudem bezieht sich das Wort auf Geschichten aus dem Mittelalter, gemäß derer kluge Rabbis stumme menschliche Figuren aus Lehm erschufen (eben Golems), die ohne den göttlichen Lebensfunken robotergleich Aufträge ausführten. Dieser „Golem-Effekt“ tritt ein, wenn ein Lehrer, ein Arbeitgeber oder auch Erziehungsberechtigter fast nichts erwartet: Die Schüler, Mitarbeiter, Kinder werden objektiv schlechter.⁸⁹ Aufgrund ethischer Bedenken ist die Forschungslage hier verständlicherweise um einiges dünner als beim Pygmalioneffekt, aber eigentlich kennt es ja auch jeder aus dem Arbeitsleben, wenn negative Chefs dazu beitragen, dass Mitarbeiter vor lauter Nervosität Fehler machen, nur um danach erst recht als Looser dazustehen.⁹⁰

Hier noch ein berühmtes Beispiel zu dem Effekt aus dem Jahr 1968: Einen Tag nach der Ermordung Martin Luther Kings entschloss sich die Lehrerin Jane Elliott, ihren weißen Schülern die Folgen von Rassismus vor Augen zu führen.⁹¹ Sie erklärte, das Pigment Melanin bestimme nicht nur die Augenfarbe, sondern auch die Intelligenz: Je dunkler die Augen, desto intelligenter der Mensch. Innerhalb einer Woche wurden die braunäugigen Kinder im Klassenverband besser und mutiger, während die blauäugigen Kinder an Leistung und Selbstvertrauen einbüßten. So wurde den Kindern nicht nur klar, wie sich Rassismus anfühlt, sondern auch sowohl der Pygmalion- als auch der Golem-Effekt aufgezeigt.

Dieser lässt sich heutzutage übrigens sogar im Gehirn nachweisen: Bei Menschen, die sich für dumm halten, reagiert ein Teil des Gehirns (das Para-anteriores Cingulum) weniger auf die eigenen Fehler als bei Menschen, die sich für clever halten.⁹² Das Gehirn setzt also nur dann Ressourcen zur Wahrnehmung eines Fehlers und für ein nachfolgendem Lernen ein, wenn es sich für grundsätzlich lernfähig hält. Ergo – halten Sie sich für lernfähig, dann sind Sie es auch!

Noch einmal in Kürze also: Von außen motivieren Anerkennung, Fairness, Wärme (5:1) und eine positive Erwartungshaltung.

Was aber braucht der Mensch für die innere, die intrinsische Motivation? Hierbei handelt es sich vor allem um Neugier, um das Interesse, etwas zu verstehen und tiefer zu begreifen. Diese Motivation hat erheblichen Einfluss auf Leistung, Durchhaltevermögen und Kreativität. In der besten Variante unterstützt die extrinsische Motivation die intrinsische, im schlimmsten Fall zerstört sie diese.⁹³ Mit anderen Worten: Der Mensch arbeitet für niemanden so gut wie für sich selbst.

Wie lässt sich diese innere Motivation stärken? Oder andersrum gefragt, was beschädigt sie? Ohne ausreichende Freiheit verschwindet sie zügigst. Deshalb Achtung, liebe Eltern, bei der Überwachung von Hausaufgaben: Verschärfte elterliche Hausaufgabenkontrolle geht bei weniger leistungsstarken Kindern mit einer *Verschlechterung* der Noten einher.⁹⁴ Viel sinnvoller ist es, dem Kind mehr Autonomie zu gewähren und ihm auf diese Weise Vertrauen und damit mehr Selbstvertrauen (= innere Motivation) zu schenken. Bei leistungsstarken Kindern hat die elterliche Intervention übrigens keinerlei Auswirkung, weder eine positive noch eine negative. Sie prallt einfach am schon starken Panzer ab.

Hat ein Mensch das Gefühl, keine Kontrolle mehr über sein Leben zu haben, können die Konsequenzen sogar tödlich sein. So zeigt die berühmte Whitehall Studie, für die mehr als 28.000 englische Beamte untersucht wurden, dass untere Arbeitsebenen ein dreimal so hohes Sterberisiko haben.⁹⁵ Entscheidend ist demnach, wie viel oder eben wenig gefühlte (Selbst-)Kontrolle der Mensch über seine eigene Arbeit hat. Auf den oberen Ebenen war das Gefühl der Eigenverantwortung sehr viel stärker ausgeprägt als auf den unteren Ebenen.

Bäume zu fällen war für Gladstone die perfekte intrinsische Motivation, da er frei entscheiden konnte, welchen Baum er wann und wie zu Fall brachte – und das in Kombination mit der selbst gezogenen Sinnparallele zu seiner politischen Arbeit. Kein Wunder, dass er problemlos die bislang längste Haushaltsrede Englands (4 Stunden und 45 Minuten) halten konnte nur gestärkt von ein bisschen Ei und Sherry.

4. goldene Regel

Individuelle Evolution braucht innere und äußere Motivation!

Innere Motivation wirkt stärker als äußere und profitiert enorm von Autonomie und Selbstbestimmung. Wird der Mensch von außen anerkannt und fair behandelt, verbessert sich seine Leistung. Und positive Interaktionen (5:1) führen zu glücklichem Zusammensein.



Geschichte zur Vertiefung von goldener Regel Nummer 4

Seit Jahren untersuchen Wissenschaftler wie Carol Dweck und Dave Paunesku von der Universität Stanford, wie es möglich ist, unbewusste

Annahmen über die eigene Intelligenz zu korrigieren.⁹⁶ Eine weitverbreitete Annahme besagt, dass Intelligenz von Geburt an gegeben ist und dass manche Kinder deshalb in bestimmten Schulfächern einfach keine Chance haben. Das erklärt den oft gehörten Satz: „Mathe kann ich eben nicht. Dafür bin ich einfach zu blöd.“

1.594 Jugendliche wurden in zwei Gruppen geteilt. Die eine Gruppe erhielt Lesestoff über das Gehirn, insbesondere über die Plastizität des Gehirns und dass das Gehirn gleich einem Muskel formbar und trainierbar ist. Die Jugendlichen sollten das Gelesene anschließend zusammenfassen und einem Schüler mit Lernschwierigkeiten Ratschläge geben.

Die zweite Gruppe erhielt ebenfalls Lesestoff zur Funktionalität des Gehirns, allerdings ohne auf das Thema Plastizität respektive die Trainierbarkeit des Gehirns einzugehen. Auch sie musste das Gelesene danach zusammenfassen und einen Schüler beim Lernen beraten.

Am Ende des Semesters wurden die Schulnoten verglichen. Insgesamt hatten aus der „Growth-Mindset“ Gruppe („Mein Gehirn ist auch nur ein oller Muskel, den ich trainieren muss“) 10 Prozent mehr Schüler als die Vergleichsklasse das Klassenziel erreicht, in Mathematik waren es sogar 20 Prozent.

Weil etwas erlernbar geworden war, bedeutete ein Versagen nunmehr kein Urteil über das Selbst, sondern war lediglich ein Beweis dafür, dass der Muskel noch zu schwach war. Und wer ist schon zutiefst in seinem Selbst verletzt, wenn er im Fitnessstudio noch ein paar Kilos zu wenig stemmen kann? Stattdessen wächst aus dieser Sicht auf das Nichtkönnen üblicherweise der Wille zu intensiverem Training. Egal ob für Körperkraft, Malen, Kochen, Autos reparieren, Schreiben oder Sprachen. Nicht umsonst sagt der Volksmund „Übung macht den Meister“, und zwar ohne jede Einschränkung wie „außer beim Rechnen, Dichten, Hufebeschlagen.“

Addendum: Deshalb sollten Sie auch niemandem lobend sagen, dass er klug, toll oder schnell im Denken sei. Denn sonst fürchten die so gelobten Menschen, dass es irgendwann herauskommen könnte, dass sie überhaupt nicht klug, toll oder schnell sind – und dann beginnen, sich vor Herausforderungen zu drücken. Anders wenn Sie das Üben, Bemühen oder Durchhalten preisen: „Echt beeindruckend, wie engagiert und fundiert du dich auf die Präsentation vorbereitet hast.“

Dementsprechend gut war sie dann auch!“ So betrifft ein mögliches Versagen nämlich kein Charaktermerkmal, sondern nur eine nicht ausreichende Vorbereitung.

Das können Sie für sich persönlich daraus ziehen

In der Arbeit

- Sie sind unzufrieden mit der Bonuszahlung für das letzte Jahr und entsprechend demotiviert. In diesem Fall ist Geld für Sie vielleicht ein Mittel der Anerkennung, die Sie grundsätzlich vermissen. Kann das sein? Dann haben Sie jetzt die Gelegenheit, mit dem Chef zu klären, wie sehr Ihre Arbeit tatsächlich geschätzt wird. Denn Anerkennung lässt sich auf vielfache Weise ausdrücken – und womöglich sind ein neues Projekt, eine neue Aufgabe, ein konkretes Lob noch stärkere Motivationsmittel als ein höherer Bonus.
- Sie fragen sich, ob es Ihre Mitarbeiter motiviert, wenn Sie einen oder mehrere davon offen auszeichnen und nicht nur privat loben. Die Forschung zeigt, dass offenes Lob an die besten Leistungsträger (im Experiment die besten 3 von 8) am stärksten motiviert.⁹⁷ Die Anerkennung ist dann transparent an eine messbare Leistung gebunden, und dank Belobigung der Top 3 (statt nur dem Top 1) auch nicht vollkommen außer Reichweite anderer Mitarbeiter. Folglich strengen diese sich auch mehr an.
- Sie haben in Ihrem Team unterschiedliche Nationalitäten und fragen sich, inwiefern das relevant ist, gibt es doch oft erhebliche statistische Unterschiede zwischen den Nationen: So motiviert es einen US-Amerikaner und einen Deutschen besonders, wenn er eine Wahl hat.⁹⁸ Asiaten spornt es am meisten an, wenn der Großteil ihrer Aufgaben vom Top-Management bestimmt wird. Leider helfen Ihnen generelle Aussagen wie diese wenig – denn die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind ja ganz individuell. Dennoch, allein das Bewusstsein dafür, dass es unterschiedliche Motivationskulturen gibt, sollte Ihnen helfen, die jeweils richtige für Ihre multinationalen Mitarbeiter zu finden.

Zu Hause

- Ihrem Kind mangelt es an Durchhaltevermögen? Dann machen Sie sich folgende Forschung zunutze.⁹⁹ Vor einer Wahl wurde einigen zufällig ausgewählten Bürgern nach der Beantwortung von Fragen Folgendes gesagt: „Das ist ja interessant – Ihr Antwortprofil deutet darauf hin, dass Sie mehr zivil-bürgerliches Verhalten zeigen als der Durchschnitt. Und unsere Untersuchung hat gezeigt, dass Menschen wie Sie sehr wahrscheinlich zur Wahl gehen.“ Mit dieser Motivation im Kopf gingen tatsächlich sehr viel mehr Menschen aus dieser Gruppe zur Wahl als aus der Vergleichsgruppe. Die Interviewer hatte den Befragten sozusagen den Stempel des engagierten Wählers verpasst – und entsprechend motiviert verhielten diese sich. Das dürfte auch bei Ihrem Kind funktionieren. Zunächst müssen Sie Ihr Kind an eine Situation erinnern, in der es viel Durchhaltevermögen gezeigt hat, zum Beispiel bei einer Schnitzeljagd. „Ich fand es unglaublich, wie du dich durchgebissen, alles genau beobachtet und nicht aufgegeben hast, bis dein Team gewonnen hatte. Das zeigt wirklich Durchhaltevermögen!“ Auf diese Weise gelabelt wird das Kind voraussichtlich eifriger an die Hausaufgaben und das Vokabellernen gehen. Nicht zu vergessen, der Pygmalioneffekt, für den Sie dank Ihrer gelassenen, also nicht drängenden Erwartungshaltung bei Ihrem Kind sorgen.
- Bei dem Partner lässt sich durch Labeln übriges Ähnliches erreichen: „Echt genial, wie du den Router eingestellt und dann ins Regal eingebaut hast. Ich kenne niemanden, der etwas so genau planen und perfekt durchführen kann wie du.“ Damit sollte auch das nächste technische Projekt im Haushalt gebongt sein ...

Für sich selbst

- Sie sind zwar motiviert, merken aber, dass Ihre Pläne immer wieder scheitern? Auf Dauer wirkt das natürlich demotivierend! Was können Sie tun? Hier geht es ums Zielesetzen. Demnach haben Sie vermutlich zu wenige negative Szenarien durchdacht, als Sie Pläne schmiedeten und Ziele formulierten.¹⁰⁰ Hier ein Beispiel dafür, was passiert, wenn Menschen auch die negativen Szenarien bedenken: Sechzig Patienten bekamen nach einer Knie- oder Hüftoperation ein

Büchlein, in das sie während der Rehabilitationsphase ihre Ziele für die jeweils nächste Woche eintragen sollten. Der ärztliche Auftrag lautete: „Schreiben Sie genau auf, was Sie tun werden. Wenn Sie zum Beispiel spazieren gehen werden, notieren Sie auch, wann und wohin Sie gehen werden.“ Das frappierende Ergebnis: Patienten, die sich detailliert notiert hatten, was sie für jeden Tag planten, wurden doppelt so schnell wieder fit als die Nichtschreiber.¹⁰¹ Der Grund: Indem sie ihre Pläne aufschrieben, bedachten sie automatisch auch schon die Stolpersteine und waren dann bei der Durchführung motivierter durchzuhalten. Warum? Weil sie eben für die Schwierigkeit schon im Voraus geplant hatten. So hatte sich ein Kniepatient beispielsweise schriftlich vorgenommen, zur Bushaltestelle zu gehen, um seine Frau abzuholen. Dabei hatte er sich bewusst auf den damit verbundenen Schmerz im Knie eingestellt und vorsorglich die entsprechenden Tabletten eingesteckt. Das war weise, denn sonst hätte er sich vermutlich beim ersten Schmerz laut fluchend aufs Bett zurückfallen lassen. Also beim nächsten Plan: Schreiben Sie ihn möglichst detailliert auf, um mögliche Hürden und Fallen zu erkennen und einzukalkulieren. Das hält die Motivation trotz Hindernissen aufrecht.

- Sie haben Angst vor einer neuen Aufgabe. Stärken Sie sich mit dem Pygmalioneffekt. Das heißt, gehen Sie einfach davon aus, dass Ihnen etwas worauf Sie sich gut vorbereiten auch gut gelingen wird. À la „diesen Vortrag bin ich jetzt fünfmal im Kopf, dreimal vor dem Spiegel, zweimal mit meinem Kollegen durchgegangen. Natürlich wird das klappen!“

Fünf Fragen zur Reflexion

1. Wie stark ist Ihre innere Motivation in den Bereichen, die Ihnen wichtig sind (Arbeit, Beziehung, Sport etc.)? Womit könnten Sie diese noch stärken? Was hält Sie davon ab, an manchen Themen stärker dranzubleiben?
2. Verbringen Sie genug Zeit damit, andere durch Anerkennung, Fairness und positive Erwartungshaltung zu motivieren?
3. Halten Sie sich im Privatleben an die Regel de 5:1? Oder haben Sie schon so viel inneren Ärger aufgestaut, dass Sie nach 1:5 leben? Ist das zielführend?
4. Haben Sie sich innere Grenzen wie „Geburtstage kann ich mir nicht merken“ und „Ich kapiere Skat einfach nicht“ auferlegt? Wollen Sie sich weiterhin erlauben, Ihre Gehirnmuskeln nicht zu trainieren?
5. Welchen Menschen um sich herum können Sie durch „Labeln“ dabei helfen, ihren selbstgesetzten Grenzen zu entkommen?