

Das Wissen

Geld, Lob, Sinn – Was motiviert uns?

Von Johanne Burkhardt

Sendung vom: Montag, 16. September 2024, 8.30 Uhr

Erst-Sendung vom: Donnerstag, 30. November 2023, 8.30 Uhr

Redaktion: Marisa Gierlinger

Regie: Günter Maurer

Produktion: SWR 2023

Die einen schwören auf Ratgeber und Coaches, andere sagen: Echter Antrieb muss von Innen kommen. Was motiviert uns wirklich? Und wie erreichen wir Ziele auch ohne Motivation?

SWR Kultur können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören.

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...
Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

MANUSKRIPT

Atmo 01: Joggen, schweres Atmen, darüber

O-Ton 01 Luis:

Stell dir vor, du bist fünf oder sechs Kilometer gejoggt und deine Beine sind schwer. Eigentlich hast du Lust, mit jedem Schritt aufzuhören. Und irgendwie setzt du auf einmal den Fuß nach vorne und das hört auf dieses Gefühl.

Sprecherin:

Wir wissen alle, wie es sich anfühlt, voll motiviert bei einer Sache zu sein. Im besten Fall passiert dann alles von selbst - wie von Geisterhand geführt.

Atmo 02: Joggen wird schneller

Musik-Akzent

O-Ton 02 Luis:

Und auf einmal läuft's einfach, du bist wie in so einem Autopiloten drin und deine Beine tragen dich von alleine nach vorne.

Atmo 03: Joggen wird schneller

Sprecherin:

Die Forschung weiß: Motivation setzt viele Ressourcen frei. Wer motiviert ist, ist konzentrierter und bleibt länger bei der Sache. Auch dann, wenn Widerstände auftauchen. Motivierte Personen können Informationen besser verarbeiten und sie sich besser merken. Motivation treibt uns an, unsere Ziele zu erreichen. Nur kommt sie nicht immer dann, wenn man sie braucht.

Ansage:

Geld, Lob, Sinn - Was motiviert uns? Von Johanne Burkhardt.

Sprecherin:

Luis erlebt dieses Gefühl vor allem beim Laufen. Das war aber nicht immer so.

O-Ton 03 Luis:

Ich bin ab und zu immer mal wieder laufen gegangen, aber das war in Wellen eigentlich. Und dann habe ich auch wieder aufgehört, weil keine Lust oder weil ich dann zu faul wieder war. Und dass ich jetzt mehr laufe und auf was hintrainiere, das hat eigentlich in diesem Jahr erst angefangen.

Sprecherin:

In Luis Kopf herrschte lange eine Art „goldene Grenze“, wie er sagt. 10 Kilometer. Mehr schafft er nicht, glaubt er. Bis er eines Tages rein zufällig diese Grenze überschreitet. Er ist damals, vor gut einem Jahr, zu Besuch bei einer Freundin in Brüssel.

O-Ton 04 Luis:

Und ich bin joggen gegangen. Wahrscheinlich waren zehn Kilometer geplant, aber in der Stadt - die kannte ich nicht und habe mich verlaufen und irgendwann kam ich dann an am Ende und dann waren es 13 Kilometer und ich hatte sozusagen diese Zehn-Kilometer-Marke überschritten und hab dann gemerkt: Wow, ich kann ja viel weiterlaufen. Das war so der Startschuss dafür, dass ich gemerkt habe: Na ja, vielleicht sollte ich das mal ernster nehmen.

Musik-Akzent**Sprecherin:**

Aus Luis, der sich zum Sport aufrufen musste, weil es gut für die Gesundheit ist, wurde jemand, der laufen geht, weil ihm die Tätigkeit aus sich heraus Freude bereitet.

Sprecherin:

Mittlerweile trainiert er für seinen ersten Halbmarathon. Die Psychologie würde sagen: Er ist intrinsisch motiviert. Aber was heißt das?

O-Ton 05 Julia Schüler (Professorin für Sportpsychologie, Uni Konstanz):

Meine Lieblingsdefinition von einem Wissenschaftler, von Deschamps, die ist sehr alltagssprachlich. Die sagt: Motivation ist eine milde Form der Besessenheit. Man richtet sozusagen alles auf ein bestimmtes Ziel hin aus: Die Gedanken, die Handlung um ein Ziel erreichen zu können. Und die Motivation ist letztendlich zielgerichtetes Verhalten.

Sprecherin:

Sagt Julia Schüler, Professorin für Sportpsychologie an der Universität Konstanz.

Intrinsische Motivation wird häufig als die „beste“ Form der Motivation angesehen. Wer intrinsisch motiviert ist, erlebt häufig schon allein die jeweilige Tätigkeit als eine Art Ziel - wie etwa Luis, der Spaß am Laufen hat. Demgegenüber steht die extrinsische Motivation, die durch äußere Anreize wirkt. Etwa Bestrafungen oder Belohnungen.

O-Ton 06 Julia Schüler:

Das hat natürlich etwas sehr Kontrollierendes und eine sehr einflussreiche Theorie, die Selbstbestimmungstheorie, sagt: Wenn Menschen sich kontrolliert fühlen, dann hemmt das eben auch die eigene intrinsische Motivation, die Dinge auszuprobieren, sich voll zu entfalten, die Gedächtnisinhalte schneller und besser abzuspeichern. Also das ist ein suboptimaler Prozess.

Sprecherin:

Trotzdem will Julia Schüler die extrinsische Motivation nicht verteufeln. Im Gegenteil: Häufig helfe es, damit Menschen überhaupt erst einmal mit etwas anfangen und so die Chance haben, motivierende Erfahrungen zu machen. Das könne auch in intrinsische Formen der Motivation übergehen.

O-Ton 07 Julia Schüler:

Sie kennen vielleicht auch, dass einige Krankenkassen, wenn man regelmäßig ins Fitnessstudio geht, da gibt es irgendwie so einen Bonus, man wird belohnt. Das kann nützlich sein, um das Verhalten erst mal anzustoßen. Ja, dass ich erst mal merken kann: Mensch, das macht ja auch eigentlich Spaß, das liegt mir. Und man macht Erfahrungen und hat positive Affekte auf einmal, wenn man lange genug dabeibleibt. So dass man das dann alleine weiterträgt. Also es ist auch immer ein Zusammenspiel von beidem.

Musik-Akzent**Sprecherin:**

Extrinsische und intrinsische Motivation sind also keine „Entweder - Oder“-Kategorien. Sondern liegen vielmehr auf einem Kontinuum.

So hat sich Luis anfangs eher extrinsisch zum Laufen motiviert - mit dem Ziel, etwas für seine Gesundheit zu tun. Es war jedoch keine absolute extrinsische Motivation, wie es etwa die Aussicht auf eine große Summe Geld wäre. Ziele spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, sich zu motivieren. Wie diese Ziele genau formuliert sein müssen, damit sie ihre motivierende Wirkung entfalten können, ist unterschiedlich. Es komme auf die Person an, sagt der Psychologieprofessor Hugo Kehr von der TUM School of Management in München.

O-Ton 08 Hugo Kehr:

Das ist in allen Lehrbüchern: Leistungsmotivierte Personen wählen sich mittelschwere Ziele, weil, ein mittelschweres Ziel sagt mir am meisten aus über meine echte Kompetenz. Da kann ich scheitern, das kann ich schaffen.

Sprecherin:

Wer hingegen eine niedrige Leistungsmotivation und dazu Angst vor Misserfolg hat, wählt eher sehr leichte oder sehr schwierige Ziele, sagt Hugo Kehr.

O-Ton 09 Hugo Kehr:

Weil beim ganz leichten Ziel das schaff ich auf jeden Fall, da habe ich es geschafft. Ja, puh. Und beim ganz schweren Ziel, da werde ich auf jeden Fall scheitern. Ist aber nicht so schlimm, da würde jeder andere ja auch scheitern.

Musik-Akzent**Sprecherin:**

Die Forschung ist sich einig: Geht es um die Leistung, dann wird als motivierend empfunden, was fordernd, aber nie überfordernd ist. Ein erreichbares Ziel. Aber nicht allen geht es um die Leistung.

O-Ton 10 Umfrage:

Ich kann mich irgendwie zum Aufräumen motivieren oder zu Dingen, wo ich halt merke, da ist schnell eine Veränderung spürbar. // Viel kreative Aufgaben, wo ich merke, das macht mir Spaß und irgendwie auch einen Sinn drin sehe, glaube ich. //

Irgendwelche Sachen, die man mit anderen Leuten zusammen macht. Dazu kann ich mich sehr gut motivieren.

Sprecherin:

Was also entscheidet, was uns motiviert?

O-Ton 11 Julia Schüler:

Also wir haben häufig etwas, was in der Umwelt ist. Das sind Gelegenheiten oder bestimmte Situationen, die für manche Menschen eben reizvoller sind als für andere.

Musik-Akzent

Sprecherin:

Ob wir Situationen als reizvoll erleben, entscheiden sogenannte Motive - die, wie Persönlichkeitseigenschaften - innerhalb von Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Wissenschaft unterscheidet bisher drei dieser Motive. Das Anschlussmotiv, das Leistungsmotiv und das Machtmotiv:

O-Ton 12 Julia Schüler:

Personen mit einem starken Machtmotiv, die wollen gerne andere beeinflussen, lenken, leiten. Und der Affekt, den sie bevorzugen, ist, sich als stark und überlegen zu fühlen. Gar nicht in dem Sinne, dass man jetzt so ein Tyrann ist und allen befiehlt, sondern auch, dass man anderen etwas beibringen möchte als Lehrperson, dass man eine gute Führungskraft ist.

Sprecherin:

Für Leistungsmotivierte Menschen spielt, wie der Name schon sagt, die eigene Leistung eine große Rolle. Sie ist, anders als bei machtmotivierten Menschen ein Selbstzweck - dient also nicht etwa dazu, sich anderen überlegen zu fühlen. Menschen mit einem hohen Leistungsmotiv reizt es, anspruchsvolle Dinge zu schaffen und die eigene Leistung zu steigern. Sie motiviert es besonders, wenn sie etwa beim Sport mehr Kilo stemmen als noch vor ein paar Wochen. Anschlussmotivierte Menschen erleben vor allem soziale Situationen als motivierend.

O-Ton 13 Julia Schüler:

Für die ist dieses Gefühl von Glück und Zufriedenheit im Zusammenhang mit anderen das Ziel, was sie sozusagen bewegt und lockt.

Sprecherin:

Um herauszufinden, welche Motive Personen haben, nutzen Forschende häufig die sogenannte Picture-Story-Exercise.

O-Ton 14 Julia Schüler:

Da schreiben Personen Geschichten zu Bildern und berichten eben nicht über sich selbst, sondern was sehen sie in den Bildern? Und wir wissen also auch aus der Neuropsychologie, dass dann eben auch Gedächtnisinhalte abgerufen werden, die mit der eigenen Person zu tun haben. Ja, also dass Assoziationen zutage kommen, die man so direkt mit der direkten Befragung nicht herankommt.

Musikakzent

Sprecherin:

Ein Beispiel. Das Bild zeigt zwei Frauen in weißen Kitteln vor einem Tisch. Die eine füllt mit einer großen Pipette etwas in ein Reagenzglas. Die andere steht daneben, den Blick auf die erste Frau gerichtet.

Was passiert in dieser Situation?

Musik-Akzent

Sprecherin:

Die Motive der Menschen beeinflussen, wie sie diese Frage beantworten. So würden machtmotivierte Menschen womöglich eine Chefin sehen, die die Arbeit ihrer Mitarbeiterin kontrolliert. Anschlussmotivierte Menschen sehen vielleicht eher zwei Kolleginnen, die gemeinsam an einem neuen Projekt arbeiten.

Sicher ist: Damit sich Menschen zu einem Verhalten motivieren können, müssen Situation und Motive möglichst gut zueinander passen.

Atmo 04: Uhr

Etwa beim Sport. So hilft es anschlussmotivierten Menschen eher, sich mit anderen zu verabreden. Jene, die machtmotiviert sind, reizt es womöglich eine eigene Laufgruppe zu leiten. Luis hilft es als leistungsmotivierter Mensch, seine Erfolge zu messen:

O-Ton 15 Luis:

Zumindest für mich, was auf jeden Fall hilft, ist sich eine App zu holen und sich dabei zu tracken, und zu merken: Hey, heut 'hab 'ich es schneller geschafft oder weiter geschafft. Und dieses Sehen: Ich mache Fortschritte oder wie ich mich verbessere, Das hilft mir schon total.

Sprecherin:

Es gibt also einen gewissen Spielraum, Situationen so zu gestalten, dass Motivation aufkommen kann - auch dann, wenn man nicht sofort Spaß an der Sache hat. Intrinsische Motivation kann auch nachträglich entstehen.

Beides wird vor allem auch dann interessant, wenn es darum geht, andere zu motivieren.

Insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ringen Unternehmen derzeit um motivierte Mitarbeitende. Laut einer Online-Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer im Mai 2023 unter 14.000 Betrieben kann fast die Hälfte nicht alle ihre Ausbildungsplätze besetzen **(1)**. Die häufig gestellte Diagnose aus Teilen der Medien, Politik und Verbänden: Ein Motivationsproblem. Oder mit den Worten des Geschäftsführers des Arbeitgeberverbands, Steffen Kampeter: Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit **(2)**.

Atmo 05: Schreinerei (Privates Banter)

Sprecherin:

Es ist kurz nach sechs Uhr in der Schreinermeisterei von Dominik Hellmann in Konstanz. Nach und nach trudeln die Mitarbeitenden ein. Es wird Kaffee getrunken, geraucht und über die letzte Party geplaudert. Um 6 Uhr 30 läutet Dominik Hellmann die Besprechung ein. Es ist Donnerstag. Hier bedeutet das: Es ist der letzte Tag vor dem Wochenende - einige Projekte müssen heute noch fertig werden.

Atmo 06: Besprechung, was muss noch heute fertig werden

Sprecherin:

Seit einem knappen halben Jahr arbeitet man in der Schreinermeisterei in der Vier-Tage-Woche. Doch nicht etwa, um damit neue Mitarbeiter zu ködern. Damit hat Dominik Hellmann keine Probleme. Im letzten Ausbildungsjahr hatte er ein Dutzend Bewerber auf eine Stelle. Vielmehr ist die Vier-Tage-Woche nur ein Aspekt von vielen, auf die Hellmann setzt, um die Arbeit im Betrieb für alle motivierend zu gestalten.

O-Ton 16 Dominik Hellmann:

Das Motto ist eigentlich, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, in dem sich alle Mitarbeiter wohlfühlen und in dem vor allen Dingen ich mich wohlfühlen kann. In dem ich mich nicht tot arbeite. Indem ich einen Rahmen schaffe, der es zulässt, auch für meine Familie da zu sein. Es ist einfach wichtig, dass man sich auf der Arbeit wohlfühlt, dass man gerne zur Arbeit geht und gerne nach Hause geht.

Atmo 07: Arbeitsgeräusche

Sprecherin:

Für Dominik Hellmann fängt das schon bei den Räumlichkeiten an. Erst vor kurzem haben er und sein Team die Räume der Schreinerei renoviert. An der neuen Küche haben alle zusammengearbeitet. Auch die Auszubildenden durften mit anpacken. Salim aus dem zweiten Ausbildungsjahr hat sie in einem satten Senfgelb lackiert.

O-Ton 17 Salim (Azubi im 2. Jahr):

Da als Auszubildende viel mehr involviert zu sein in dieser Küche, weil ein kleiner Fehler nicht ganz so tragisch ist, weil wir damit leben können, wenn irgendwo eine kleine Ecke irgendwie so einen kleinen Fehler hat. Für einen Kunden muss es einfach perfekt sein. Deswegen durften wir Auszubildende an der Küche auch viel, viel mehr mitwirken. Und das war mehr auch so ein Projekt für uns, um uns da noch mehr weiterzubilden.

Sprecherin:

Gemeinsame Ziele sind wichtig für die Motivation im Team. Sie geben einen klaren Weg vor. Je näher man eine Tätigkeit einem Ziel zuschreiben kann, desto motivierender wirkt es. Etwa: „Wenn wir die Küche bauen, können wir dort in der Mittagspause gemeinsam kochen.“

Musik-Akzent

Sprecherin:

In Unternehmen werden Ziele selten durch den Einzelnen gefasst. Oft entstehen sie aus extrinsischen, also äußeren Zwängen. Etwas, das tendenziell die Motivation hemmt.

O-Ton 18 Hugo Kehr:

Unternehmensleitungen stehen ja unter dem Druck: Es gibt Konkurrenz, es gibt Benchmarks, es gibt Wandelprozesse, Digitalisierung, denen man unterworfen ist, ob man das möchte oder nicht. Und auch eine Unternehmensleitung ist da nicht völlig frei von. Insofern werden dann doch oft die großen Ziele eines Unternehmens auch von einer Umwelt mitbestimmt. Da kann man nicht immer Rücksicht nehmen auf jeden Einzelnen, aber man kann zumindest dann diesen Prozess partizipativ angehen.

Sprecherin:

Um zu erklären, wie Motivation im Arbeitskontext entstehen kann, hat Hugo Kehr vor gut zehn Jahren das sogenannte 3-K-Modell entwickelt. In diesem fasst der Psychologe drei Komponenten der Motivation zusammen:

O-Ton 19 Hugo Kehr:

Ich wusste, Ziele sind wichtig, aber so ein bisschen kopflastig, scheinbar sehr rational, sehr vernunftbetont. Und ich wusste aber auch: Motive sind wichtig.

Sprecherin:

Diese beiden Komponenten ergänzt er durch eine dritte: Die Fähigkeiten.

O-Ton 20 Hugo Kehr:

Unsere Fähigkeiten sind natürlich wichtig für unser Verhalten. Wenn wir glauben, was zu können, dann gehen wir es eher an, als wenn wir glauben, was sowieso nicht zu können. Dann versuchen wir es gar nicht erst.

Sprecherin:

In der Praxis nennt Hugo Kehr diese Komponenten auch Herz, Kopf und Hand. Er glaubt: Wenn einem etwas wichtig ist, man Spaß daran hat und die Fähigkeiten besitzt es zu tun, dann entsteht die optimale Motivation.

Idealfall lässt sich gemeinsam erarbeiten, was diese Komponenten bei jedem Einzelnen sind.

Atmo 08: Schreinerei

O-Ton 21 Dominik Hellmann:

Alle Gespräche finden auf Augenhöhe statt. Und was mir extrem wichtig ist, ist Transparenz. Und das habe ich immer vermisst bei allen Arbeitgebern, die ich vorher hatte. Ich wusste nie, wie wertvoll ist denn meine Arbeit eigentlich? Oder wie teuer ist denn dieser Fehler, der mir da als teuer beschrieben wird?

Sprecherin:

Die Wichtigkeit bestimmter Unternehmensziele kann auch durch Mitarbeitende verinnerlicht werden. Dominik Hellmann weilt seine Mitarbeitenden daher in alle Interna ein. So möchte er ihnen ein tieferes Verständnis für die Bedeutung ihrer Arbeit vermitteln.

O-Ton 22 Dominik Hellmann:

Also die Mitarbeiter bekommen Angebote mit. Da werden die Preise nicht durchgestrichen. Einfach damit die wissen, was es da noch für eine Aufgabe zu erfüllen oder in welchem Rahmen spielt das Ganze ab?

O-Ton 23 Salim:

Also zum einen macht es den Zeitdruck verständlicher. Warum müssen wir den Auftrag schnell genug erledigen? Oder in dieser gewissen Zeit? Also ich finde, mir gibt es ganz viel, wenn ich das weiß. Ich finde, ich habe da eine andere und umfangreichere Ausbildung genossen und weiß mehr über diesen ganzen Bereich. Schreiner kann ihn besser einschätzen, wenn ich diese ganzen Sachen mitlerne.

Atmo 09: Johann bespricht Design für Podest**Sprecherin:**

Johann hat vor Kurzem seine Gesellenprüfung abgelegt. Für sein Gesellenstück, einem raffinierten runden Couchtisch aus dunklem Nussbaumfurnier, hat er eine glatte Eins bekommen.

O-Ton 24 Johann (Geselle):

Ich baue die Möbel so gern, die wir hier bauen, weil sie ästhetisch sind, durchgeplant sind und ich einfach super happy bin, wenn dann so ein wunderschönes Möbel in der Werkstatt steht und dann macht es natürlich auch umso mehr Spaß, die zu bauen.

Sprecherin:

Normalerweise baut Johann am liebsten Möbel. Doch heute steht für ihn eine etwas größere Arbeit an. Er soll ein Podest bauen.

Atmo 10 Johann: schraubt an Podest**Sprecherin:**

Kurz vor der Mittagspause ist er beinahe fertig. Johann schraubt an das gut zwei mal drei Meter lange Podest noch die Handläufe an.

O-Ton 25 Johann:

Ist mal was Größeres, ist Zimmermannsarbeit. Natürlich mag ich lieber für mich persönlich das Filigrane und etwas Kleinere. Aber so ein Podest bauen, das bringt mir auch Spaß und ich lerne auch was dabei.

Musik-Akzent

Sprecherin:

Freude an der Arbeit, ein offenes Miteinander. Das Konzept scheint zu funktionieren. Entgegen vieler Behauptungen braucht es aber gar keine Motivation um Ziele zu erreichen.

O-Ton 26 Hugo Kehr:

Da ist halt immer schon die Idee: Glückliche Kühe geben mehr Milch. Aber in der Forschung ist es nicht so ganz so eindeutig, muss man zugeben.

Sprecherin:

Studien zeigen, dass auch Unmotivierte gute Leistungen erbringen können. Etwa durch Belohnungen. Der Weg dorthin fällt zwar häufig schwerer und es dauert länger, aber das Ergebnis kann dasselbe sein. Denn wenn intrinsische Motivation fehlt, kommt ein Gegenstück zur Motivation zum Zug. Die sogenannte Volition, oder auch Willenskraft, so Hugo Kehr von der TUM München:

O-Ton 27 Hugo Kehr:

Wille wird dann erforderlich, wo die Motivation aufhört. Also wenn ich gegen meine Motivation handeln will oder trotz fehlender Motivation. Es kann auch sein, ich bin zu etwas motiviert zu der Handlung A, aber ich halte gerade B für vernünftiger und deswegen mache ich jetzt B und unterdrücke A. Das wäre dann auch eine volitionale Leistung, eine Willensleistung.

Sprecherin:

Doch wie sieht es mit anderen Anreizen aus - etwa Geld?

O-Ton 28 Hugo Kehr:

Wenn man von irgendwas nicht so ganz überzeugt ist, dann ist es das Typische, zumindest das die Unternehmen sagen: dann geben wir einen kleinen Bonus und dann wird die Wichtigkeit dadurch erhöht. Das passiert auch und das funktioniert an sich auch. Nur diese Geldzahlung hat natürlich einen eher kurzfristigen Motivationswirkung, aber das ist ja besser als keine.

Atmo 11: Geld**Sprecherin:**

Das Problem ist: Oft nutzen sich solche extrinsischen Formen der Motivation mit der Zeit ab. Bei der nächsten Aufgabe müsste die gezahlte Summe höher sein. Auch gebe es kein empirisch bestätigtes Geldmotiv, sagt Hugo Kehr. Trotzdem will er Geld als Motivator nicht kleinreden:

O-Ton 29 Hugo Kehr:

Also es ist schon eine wichtige Motivationskomponente, die man keinesfalls mal schnell als überflüssig und nur extrinsisch abtun kann. Das kann schon mal sein, dass dort, wo man auch nichts anderes hat als vielleicht das Geld auf dem Konto was man so sieht, als Erfolgsmaßstab sozusagen, wo dann schon mehr Geld zeigt: Ich war diesen Monat besonders erfolgreich und das freut mich.

Sprecherin:

Je nach Motiven kann Geld also in manchen Fällen auch intrinsisch motivieren. Etwa dann, wenn es als Feedback auf die eigene Leistung gesehen wird oder man dadurch ein Gefühl der Überlegenheit erlebt. Geld verdienen kann Menschen auch Spaß machen.

Musik-Akzent

Zudem ist Geld auch einfach notwendig, um Grundbedürfnisse zu sichern. Ein Dach über dem Kopf, eine Mahlzeit im Bauch. Entsprechend glauben ältere Motivationstheorien, dass viele Verhaltensweisen durch innere Triebe motiviert sind. Etwa, dass wir essen, wenn wir hungrig sind. Experimente an Ratten zeigen aber, dass Hunger und Durst nicht immer als Motivationsquelle an vorderster Stelle stehen. Würden die Ratten in einer neuen Umgebung ausgesetzt, erkundeten sie diese lieber erst ausgiebig, bevor sie Futter oder Wasser zu sich nahmen. Und neuere Studien, legen nahe, dass uns Zwänge eher demotivieren.

Sprecherin:

Doch es gibt auch Situationen, in denen unsere Motivation durchaus triebgesteuert sein kann. Etwa dann, wenn wir bedroht werden. Besagt die sogenannte Protection Motivation Theory.

O-Ton 30 Anna Bosshard:

Die Theorie kommt eigentlich aus der Gesundheitspsychologie. Also ist entwickelt, um besser zu verstehen, was Leute motiviert, um sich zu beschützen.

Sprecherin:

Sagt die Sozial- und Umweltpsychologin Anna Bosshard von der Universität Amsterdam.

Die Protection Motivation Theory erklärt die Motivation zu schützendem Verhalten über zwei Komponenten. Einerseits beurteilen Menschen, wie schwer eine Bedrohung ist und wie vulnerabel, also verletzlich, sie in einer Situation sind. Andererseits wird das eigene Verhalten betrachtet: Menschen schätzen ein, ob ein bestimmtes Verhalten in der Situation nützlich wäre und ob sie dieses Verhalten erbringen können. Hat man jedoch nur Angst, steigt das Risiko, dass sie nicht motiviert. Ganz im Gegenteil: zu viel Angst kann uns hemmen.

O-Ton 31 Anna Bosshard:

Was wichtig ist, ist, dass man auch das Gefühl hat, dass man etwas daran ändern kann und dass dieses Verhalten einfach ist für die Person. Dann ist es wahrscheinlicher, dass Leute dieses Verhalten ausüben. Was man hierzu aber auch noch sagen muss, dass sehr viele dieser Studien, die diese Theorie getestet haben, sich eher Intention angeschaut haben und Intention sind nicht echtes Verhalten.

Musik-Akzent

Sprecherin:

Oftmals klafft eine Lücke zwischen dem, was uns wichtig ist, und unseren Handlungen. Der sogenannte Intention-Behaviour Gap. Er lässt sich etwa beim Klimaschutz beobachten.

Laut einer repräsentativen Befragung des Bundesumweltministeriums und des Bundesumweltamts von 2022 ist für mehr als die Hälfte der Menschen in Deutschland der Klimaschutz wichtig **(3)**. Dies sagt jedoch nichts über das tatsächliche klimaschützende Verhalten aus.

Etwas, das diese Lücke zwischen Intentionen und Verhalten überbrücken kann, sind soziale Normen: Soziale Gruppen haben Erwartungen darüber, wie sich ihre Mitglieder verhalten sollen **(4)**. Und diese Normen kann sich die Motivation zunutze machen - wie eine bekannte Studie aus dem Jahr 2007 des US-amerikanischen Sozialpsychologen Wesley Schulz und seinem Team zeigt **(5)**.

O-Ton 32 Anna Bosshard:

Ganz allgemein haben sie in dieser Studie geschaut, ob man Menschen dazu bringen kann, weniger Strom zu konsumieren. Das fängt damit an, dass das Forschungsteam die Stromzähler der Haushalte abgelesen hat und dann Haushalte mit ähnlichen Anfangswerten zufällig in eine von zwei Gruppen eingeteilt hat.

Sprecherin:

Nach zwei Wochen haben die Forschenden den Strom erneut abgelesen.

O-Ton 33 Anna Bosshard:

Und die erste Gruppe bekam dann Informationen über den Energieverbrauch und wie dieser im Vergleich zu dem Durchschnitt der Nachbarschaft ausfiel. Also ob sie mehr oder weniger verbraucht haben, so wie Energiespartipps. Und das nennt man eine deskriptive Norm. Also dieser Vergleich: Wie bin ich im Vergleich zu den anderen?

Sprecherin:

Die zweite Gruppe bekam dieselben Informationen. Mit einer kleinen aber wichtigen Ergänzung: Die Forschenden haben je nach Energieverbrauch einen glücklichen oder traurigen Smiley mit dazu gemalt. Dieser stand für soziale Zustimmung oder -Ablehnung. Nach ein paar Wochen haben die Forschenden wieder den Stromverbrauch gemessen. Haben die Versuchsgruppen mehr oder weniger Strom verbraucht?

O-Ton 34 Anna Bosshard:

Also die Haushalte der ersten Gruppe, die mehr Strom als die Nachbarschaft verbrauchten, die kommuniziert bekommen haben: Okay, ihr verbraucht so viel, das ist mehr als die Nachbarschaft. Die reduzierten ihren Stromverbrauch. Also da hat die deskriptive Norm gut funktioniert. Jedoch in den Haushalten, die weniger Strom als die Nachbarschaft verbraucht hatten, die erhöhten ihren Stromverbrauch.

Sprecherin:

Doch wer weniger Strom als der Durchschnitt verbraucht hat und dazu noch einen glücklichen Smiley bekam, hielt seinen Stromverbrauch weiterhin niedrig.

Musik-Akzent

Die Befunde der Studie von Schulz und Kollegen wurden in einer späteren Untersuchung von einem großen US-amerikanischen Stromanbieter repliziert. Trotzdem lassen sich Befunde - gerade zu sozialen Normen - nicht einfach so von einem Land auf das andere übertragen. Dass gesellschaftliche Normen und die Erwartungen anderer unser Verhalten beeinflussen, bestätigt jedoch eine Vielzahl vergleichbarer Studien.

Sprecherin:

Ob im Kleinen, bei der Hausarbeit, dem Sport, im Team auf der Arbeit, oder in der Gesellschaft als Ganzes. Motivation funktioniert auf allen Ebenen nach ähnlichen Mustern. Nur dann, wenn eine Tätigkeit auch für sich als bereichernd wahrgenommen wird, sind wir wirklich intrinsisch motiviert.

O-Ton 35 Julia Schüler:

Menschen sind immer motiviert, irgendetwas zu tun und zu erreichen. Und was Menschen üblicherweise tun, ist, dass sie so Pro und contra Listen machen. Das regt aber eben eher das Kognitive, das sehr Reflexive an und für die Motivation kann es auch gut sein, eher auf den Affekt zu schauen. Also in welchen Tätigkeiten fühle ich mich denn eigentlich wohl? Was mache ich gerne? Wo komme ich immer wieder drauf zurück? Und man spürt das gut, was wird mich tragen und wo weiß ich jetzt schon: Ach nee, da muss ich mich jedes Mal zwingen.

Atmo 12: Joggen**Musik-Akzent****Sprecherin:**

Doch das soll nicht demotivieren: Denn auch ohne intrinsische Motivation können wir gute Ergebnisse erzielen. Etwa durch äußere Anreize, wie Belohnungen, oder durch die Erwartungen von anderen. Im besten Fall gibt uns das sogar die Möglichkeit, an einer neuen Tätigkeit Freude zu finden. Wie Luis es beim Laufen erlebt. Man muss nur mit dem ersten Schritt anfangen.

Abspann:

Das Wissen (über Soundbett)

Sprecherin:

Geld, Lob, Sinn – Was motiviert uns? Von Johanne Burkhardt. Sprecherin: Hede Beck. Redaktion: Marisa Gierlinger. Regie: Günter Maurer. Ein Beitrag aus dem Jahr 2023.

Abbinder

Weiterführende Links:

(1) https:

//www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/firmen-azubis-dihk-100.html#:~:text=So%20viele%20Unternehmen%20wie%20noch,Ausbildungsplatz%20eine%20oder%20einen%20Azubi

(2) https:

//www.tagesspiegel.de/politik/wir-brauchen-mehr-bock-auf-arbeit-arbeitgeberverbände-fordern-langere-arbeitszeiten-9408953.html

(3) https://www.tagesschau.de/inland/umweltbewusstseinsstudie-102.html

(4) Gerring. R. (2015). Psychologie. Hallbergmoos: Pearson. S. 655.

(5) https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01917.x