

Spektrum
der Wissenschaft

KOMPAKT

MOTIVATION UND KREATIVITÄT

Lust und Last

Den inneren Antrieb mobilisieren

Aktiv sein

Komm in den Flow

Nudging

Der kleine Stups zu mehr Vernunft





Antje Findekle
E-Mail: findekle@spektrum.de

Liebe Leserin, lieber Leser,
insbesondere zu Jahresbeginn fassen viele Menschen gute Vorsätze – um dann einige Wochen später oft enttäuscht festzustellen, dass sie nur einen Bruchteil davon verwirklicht haben. Und sie fragen sich: Wo ist die Motivation geblieben, die sie zunächst beflügelte? Was treibt uns innerlich an, bestimmte Dinge zu tun und andere zu lassen? Und wie ist das eigentlich, wenn wir, womöglich unbewusst, von anderen angeschubst werden?

Der Motivation hilfreich zur Seite steht unsere Kreativität – um Aufgaben und Herausforderungen gegebenenfalls auch einmal auf ungewöhnlichen Wegen zu meistern. Wie können wir sie gezielt nutzen und fördern? Auch das ist Thema in diesem Kompakt.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen

Erscheinungsdatum dieser Ausgabe: 11.01.2018

Folgen Sie uns:



CHEFREDAKTEURE: Prof. Dr. Carsten Könneker (v.i.S.d.P.), Dr. Uwe Reichert
REDAKTIONSLEITER: Dr. Hartwig Hanser, Dr. Daniel Lingenhöhl
ART DIRECTOR DIGITAL: Marc Grove
LAYOUT: Oliver Gabriel, Marina Männle
SCHLUSSREDAKTION: Christina Meyberg (Ltg.), Sigrid Spies, Katharina Werle
BILDREDAKTION: Alice Krüßmann (Ltg.), Anke Lingg, Gabriela Rabe
PRODUKTMANAGERIN DIGITAL: Antje Findekle
CONTENT MANAGER DIGITAL: Dr. Michaela Maya-Mrschtik
VERLAG: Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH, Tiergartenstr. 15–17, 69121 Heidelberg, Tel. 06221 9126-600, Fax 06221 9126-751; Amtsgericht Mannheim, HRB 338114, UStD-Id-Nr. DE229038528
GESCHÄFTSLEITUNG: Markus Bossle, Thomas Bleck
MARKETING UND VERTRIEB: Annette Baumbusch (Ltg.)
LESER- UND BESTELLSERVICE: Helga Emmerich, Sabine Häusser, Ute Park, Tel. 06221 9126-743, E-Mail: service@spektrum.de

Die Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH ist Kooperationspartner der Nationales Institut für Wissenschaftskommunikation gGmbH (NaWik).

BEZUGSPREIS: Einzelausgabe € 4,99 inkl. Umsatzsteuer
ANZEIGEN: Wenn Sie an Anzeigen in unseren Digitalpublikationen interessiert sind, schreiben Sie bitte eine E-Mail an anzeigen@spektrum.de.

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Werk liegen bei der Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH. Jegliche Nutzung des Werks, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung des Verlags unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Werks berechtigt den Verlag zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer. Bei jeder autorisierten (oder gesetzlich gestatteten) Nutzung des Werks ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen: © 2018 (Autor), Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH, Heidelberg. Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt die Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer. Bildnachweise: Wir haben uns bemüht, sämtliche Rechteinhaber von Abbildungen zu ermitteln. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt. Für unaufgefordert eingesandte Manuskripte und Bücher übernimmt die Redaktion keine Haftung; sie behält sich vor, Leserbriefe zu kürzen.

SEITE
04

MOTIVATIONSPSYCHOLOGIE
Könnte, müsste, wollte

MHTIANDER / GETTY IMAGES / ISTOCK

SEITE
25

BELOHNUNGS-AUFSCHUB
»Selbstkontrolle kann
man lernen«

MILFLOREIMAGES / GETTY IMAGES / ISTOCK

ROLLENTAUSCH
Die Welt mit anderen Augen sehen

SEITE
67

DOMINIKMICHALEK / GETTY IMAGES / ISTOCK

KREATIVITÄT
Kreativ denken –
die sieben besten
Strategien

SEITE
75

HT-PIX / GETTY IMAGES / ISTOCK

- 13 COMMITMENT
»Ziele geben Orientierung«
- 16 WILLENSKRAFT
Wo ein Wille ist ...
- 32 PRODUKTIVITÄT
Komm in den Flow
- 40 MOTIVATIONALE ZUSTÄNDE
Flash – das Aufblitzen
von Inspiration
- 44 NUDGING
Der kleine Stups zu mehr Vernunft
- 55 FEEDBACK
Wem Lob wirklich nutzt
- 57 SIEBEN TIPPS FÜR ELTERN UND LEHRER
Wie lobe ich Kinder richtig?
- 61 ERFOLG UND SCHEITERN
Bauch lernt besser
dazu als Kopf
- 63 LERNEFFEKT
Panikmache funktioniert eben
doch am besten
- 65 VERBALE AGGRESSION
Was Beschimpfungen mit
uns machen
- 73 ARBEITSPSYCHOLOGIE
Neugier beflügelt die Kreativität

MOTIVATIONSPSYCHOLOGIE

KÖNNTE, MÜSSTE, WOLLTE

von Nikolas Westerhoff

Was will ich eigentlich? Wer hat sich das nicht schon oft gefragt! Doch die eigenen Motive zu ergründen, ist leichter gesagt als getan. Denn wonach wir zu streben *glauben*, hat oft wenig mit unseren *wahren* Wünschen zu tun.



Joggen gehen, Mama anrufen, Müll rausbringen – das sind die kleinen Ziele. Die großen: heiraten, Haus kaufen, Kinder kriegen. Ob im Beruf oder im Privatleben, der Mensch liebt es, sich Pflichten aufzuerlegen, Masterpläne zu entwickeln und Zukunftsszenarien zu entwerfen. Nichts will er dem Zufall überlassen; dennoch führt gerade der oft Regie. Für die oberste Richtschnur ihres Handelns halten viele von uns das hedonistische Prinzip: »Vermeide das Schmerzvolle, suche das Angenehme!« Oder sind sie doch insgeheim auf Leistung, Macht und Anerkennung aus?

Am Anfang aller Motivationspsychologie steht die einfache Frage: »Warum tut jemand das, was er tut?« Und wie alle einfachen Fragen ist sie schwer zu beantworten. Klar ist: In jedem von uns schlummern viele Bedürfnisse. Und oft stehen sie in Konkurrenz zueinander. Einkaufen oder fernsehen? Sparen oder Urlaub machen? Treu sein oder fremdgehen? Mal will der Kopf nicht, was das Herz befiehlt – mal umgekehrt.

Wie lässt sich dieses Chaos ordnen? Seit Jahrzehnten erstellen Psychologen umfangreiche Listen menschlicher Motive,

teils mit buchhalterischer Akribie. Ein besonders eifriger Sammler namens Luther Lee Bernard (1881 – 1951), ein amerikanischer Soziologe, brachte es in den 1920er Jahren auf 14000. Darunter findet sich etwa der Trieb, der uns davon abhält, auf der eigenen Plantage einen Apfel zu essen. Der Brite William McDougall (1871 – 1938) – der die heute fast vergessene »hormische Psychologie« (von griechisch *hormé* = Drang, Antrieb) begründete – führte neben Hunger, Furcht und dem Geschlechtstrieb auch Lachen, Wandern, Besitz und Wohlbehagen als universelle Ziele des Menschen an. Sein Kollege Henry Alexander Murray Jr. (1893 – 1988) von der Harvard University in Boston (USA) erkannte exakt 20 Motive – darunter Leistungs- und Geltungsstreben sowie den Wunsch nach Anerkennung, Erkenntnis, Ausdauer und Dominanz.

Die bekannteste Motivliste ist eigentlich eine Hierarchie – die »Antriebspyramide« des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1908 – 1970). Ihre Basis bilden so genannte Defizitmotive wie der Wunsch nach sexuellem Lustgewinn und Nahrung. Darüber stehen das Sicherheits- und Bindungsstreben sowie hehre »Wachstumsmotive« wie die Bedürfnisse nach

AUF EINEN BLICK

Verdeckte Triebe

- 1 Oft stimmen die in Fragebogen erhobenen Motive einer Person nicht mit ihrem Verhalten in Labortests überein.
- 2 Forscher ergründen unbewusste, »implizite« Motive mittels prospektiver Verfahren sowie Priming-Versuchen.
- 3 Der innere Antrieb, ein Ziel zu verfolgen, kann von äußeren Anreizen wie Geld oder Lob geschwächt werden.

Neuem, Schönheit und Selbstverwirklichung. Laut Maslow müssen die niederen Triebe gestillt sein, ehe die höheren zum Zug kommen – analog zu Brechts Motto: »Erst kommt das Fressen, dann die Moral!« Unfug nennt das Norbert Bischof von der Ludwig-Maximilians-Universität München: »Kann man ernsthaft behaupten, Hunger oder Sexualtrieb müssten gesättigt sein, bevor sich das Bedürfnis nach Sicherheit oder Bindung meldet? Muss ein Mensch erst sexuell befriedigt sein, bevor er sich verlieben kann?« Doch allen Zweifeln zum Trotz gehört Maslows Pyramidenmodell bis heute zum Standardrepertoire vieler Motivationstrainer. Selbst manches Lehrbuch der Allgemeinen Psychologie feiere Maslows Ansatz als Höhenflug der Lebensweisheit, spottet der Psychologe Bischof.

»Das Studium solcher Listen macht schnell klar, dass es kaum möglich sein dürfte, sie abschließend zu begründen«, urteilt auch der Psychologe Heinz Heckhausen in seinem Lehrbuchklassiker »Motivation und Handeln« von 1980 (3. aktualisierte und überarbeitete Ausgabe 2006). Allzu beliebig seien derartige Inventare. Warum 20 Motive – und nicht vier, 40 oder

100? Lässt sich die Zahl der menschlichen Triebe überhaupt exakt bestimmen?

Auf drei grundlegende Motive haben sich Forscher mittlerweile geeinigt: Leistung, Macht und Anschluss. Sie bilden den kleinsten gemeinsamen Nenner der Bedürfnisinventare. Machtmotivierte wollen sich anderen Menschen überlegen fühlen, Leistungsmotivierte sich selbst perfektionieren, und Anschlussmotivierte wollen lieben und geliebt werden. Wie man diese Menschen glücklich macht? Dem Machtmenschen muss man sagen: »Du bist der Chef.« Dem Leistungsmenschen: »Du bist gut.« Dem Anschlussmotivierten: »Ich mag dich!«

Nach Auffassung des Psychologen Heinz Dieter Schmalt von der Universität Wuppertal bildeten sich diese *Big Three* evolutionär heraus, weshalb sie in ähnlicher Form auch bei anderen Säugetieren zu finden sind. Hier dreht sich ebenfalls alles um Macht, Leistung, Nähe. Diese gelten zudem als »implizite«, nicht unmittelbar an Bewusstsein gebundene Motive, weil sie noch vor dem individuellen Spracherwerb in stammesgeschichtlich alten Teilen des Gehirns entstehen, die vor allem unsere Gefühlsreaktionen steuern. Implizite Motive

Glossar

Annäherungs- und Vermeidungstendenzen

Charakteristische Grundhaltungen von Menschen, die entweder auf (aktives) Erreichen erstrebenswerter Ziele oder auf (eher passives) Vermeiden von Verlust und Schaden ausgerichtet sind

Big Three

Auf die amerikanischen Psychologen David McClelland und John Atkinson zurückgehendes Modell, wonach uns vor allem drei evolutionär entstandene Grundbedürfnisse antreiben: Leistung (achievement), Macht (power) und Anschluss (affiliation)

Implizite und explizite Motive

Ebenfalls von David McClelland eingeführte Unterscheidung zwischen unbewussten Antrieben und bewussten, an das Selbstbild geknüpften Zielvorstellungen einer Person

Intrinsische und extrinsische Motivation

»Von sich aus« motiviertes Handeln im Gegensatz zu dem Verfolgen äußerer Anreize (Lob, Belohnung)

Persistenz

Ausdauer beim Verfolgen persönlicher Ziele; umfasst optimistische Grundhaltung, Hartnäckigkeit sowie Toleranz gegenüber Rückschlägen

sind besonders emotional getönt: So ist das Machtmotiv mit dem Gefühl der Stärke verknüpft und das Leistungsmotiv mit Stolz.

Komplexer Motivmix

Davon unterscheiden Psychologen das bewusste »motivationale Selbstbild« einer Person, also ihre expliziten Motive. »In ihnen«, so der Motivationspsychologe Falko Rheinberg von der Universität Potsdam, »schlagen sich Sozialisationseinflüsse nieder, insbesondere Einschätzungen, Bewertungen und Wünsche wichtiger Bezugspersonen sowie kulturelle Normen.« Explizite Motive sind ein komplizierter Mix aus fremden Erwartungen, strategischen Absichten und eigenen Wünschen. Natürlich haben auch sie oft mit Leistung, Macht und Nähe zu tun – grundsätzlich aber gilt: Es gibt drei tief in uns verwurzelte Grundmotive und unendlich viele darauf aufbauende.

Wer nach seinen Zielen befragt wird, redet etwa so: »Für mich zählt vor allem Leistung. Ich will es im Leben zu etwas bringen.« Oder so: »Ich lebe für meine Familie. Ihr Schutz und ihre Nähe sind mir besonders wichtig.« Solche Selbstbeschreibungen müssen jedoch weder zutreffen noch

wahr sein. Bereits 1992 wies der Psychologe William D. Spangler von der Binghamton University (US-Bundesstaat New York) in einer Metaanalyse nach, dass implizite und explizite Motive kaum miteinander korrelieren. Das heißt: Was wir zu wollen *glauben*, ist oft nicht das, was uns im Innersten bewegt.

Doch woher wissen Forscher, was einer Person selbst nicht bewusst ist? Wie lassen sich unsere »wahren Wünsche« überhaupt erforschen? Psychologen bedienen sich hierzu zwei verschiedener Methoden: zum einen projektiver Verfahren wie dem Thematischen Apperzeptionstest (TAT), zum anderen so genannter Priming-Experimente.

Beim TAT werden den Testpersonen Bilder vorgelegt, auf denen Menschen in Alltagsszenen abgebildet sind. Zu diesen Schnappschüssen sollen die Probanden dann Geschichten erfinden. Die Kernfrage lautet dabei: Wie deutet der Betreffende die Szene? Steht in seiner Erzählung die Nähe zwischen den abgebildeten Menschen im Vordergrund, oder geht es eher um Wettbewerb und Leistung? Die Bilder sind nämlich doppeldeutig: Man sieht etwa zwei Frauen in einem Chemielabor,

die sich unterhalten. Sind es konkurrierende Forscherinnen – oder plaudern sie nur angeregt miteinander?

Die Grundidee des TAT: Eine Testperson nimmt stets Gestalten wahr, in die sie ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Einstellungen hineinprojiziert. Bei diesem unbewussten Vorgang kommen offenbar auch verdeckte Motive zum Vorschein. Laut einer 2001 veröffentlichten Überblicksarbeit hat der TAT in Sachen Zielorientierung jedenfalls ziemlich große Aussagekraft: So waren Menschen, denen das Verfahren ein starkes Machtmotiv bescheinigte, Jahre später in ihren jeweiligen Firmen weiter aufgestiegen als Probanden mit geringem Machtwillen.

Dass sich bewusste und unbewusste Aspekte der Motivation experimentell trennen lassen, bewies der Psychologe Joachim Brunstein von der Universität Gießen 2005. In seiner Studie unterschied er zwischen Menschen, die sich im Fragebogen-test (also »explizit«) als besonders leistungsmotiviert beschrieben, und solchen, die selbiges im TAT (»implizit«) unter Beweis stellten. Beide Gruppen absolvierten einen Konzentrationstest, bei dem es zwischen einzelnen Durchgängen mal indivi-

VERLOCKENDE AUSSICHT?

Intrinsisch motivierte Menschen, die von sich aus Höchstleistungen anstreben, reizt zusätzlicher Geldsegen kaum – im Gegenteil: Manche Forscher sind sich sicher, dass Belohnung das eigene Streben sogar korrumpiert.



duelles Feedback gab (zum Beispiel: »Ihre Leistung wird schlechter«), mal normatives, also an der Gesamtgruppe gemessenes – etwa »60 Prozent der Teilnehmer sind besser als Sie.« Ergebnis: Implizit Leistungsmotivierte schnitten nach Rückmeldung, die nur auf sie persönlich bezogen war, regelmäßig besser ab. Dies stachelte sie also offenbar an. Für die explizit Motivierten zählte hingegen der soziale Vergleich: Bei ihnen fördert der Hinweis auf die Gruppenleistung eher die Bereitschaft, weitere Aufgaben zu absolvieren.

Unbewusste Ziele aktivieren

Die zweite Methode zur Messung unbewusster Motive bezeichnen Forscher als »Priming«, von englisch *to prime* = vorbereiten. Durch Priming ist es möglich, unbewusste Ziele zu aktivieren. In einer Studie von 2009 legte der Organisationsforscher Gary Latham von der University of Toronto (Kanada) seinen Probanden das Bild einer bekannten 5000-Meter-Läuferin vor. Dadurch stieg – unbewusst – die Leistungsbereitschaft der Versuchspersonen. Bei einem nachfolgenden Kreativitätstest schnitten diejenigen, die das Foto gesehen hatten, besser ab als die Kontrollgruppe. Gleiches

galt für die Mitarbeiter eines Callcenters: Wem das Bild der erfolgreichen Läuferin gezeigt worden war, der lieferte eine besonders gute Leistung ab: Er warb viel Geld bei einer Telefon-Spendenaktion ein.

Der Priming-Effekt ist gut dokumentiert. So sprechen Menschen leiser, wenn man ihnen zuvor Fotos einer Bibliothek zeigt. Das bloße Lesen der Worte »ich« und »mich« führt zu einer stärkeren Wettbewerbsorientierung. Und es genügt, einen Aktenkoffer in einen Versuchsraum zu stellen, um die Leistungsmotivation von Menschen zu erhöhen.

Nach Ansicht des Psychologen John A. Bargh von der Yale University in New Haven (US-Bundesstaat Connecticut) haben unbewusst registrierte Reize große Macht über uns. Sie beeinflussen unser Denken und Handeln ähnlich stark wie bewusst gefasste Entschlüsse. Statt Menschen ausdrücklich aufzufordern »Sprich leise!«, könne man sie genauso gut unterschwellig dazu »anregen« – indem man ihnen Bilder eines Orts der Stille zeigt.

Die Unterscheidung zwischen expliziter und impliziter Motivation geht auf den Psychologen David McClelland (1917–1998) zurück. Sie hilft, einige vertraute Alltagsphä-

nomene zu erklären. So kennt jeder die Situation, dass er unbedingt etwas erreichen wollte – doch kaum war es geschafft, schmeckte der Erfolg fad. Wenn das Verwirklichen eines lange gehegten Traums keine Zufriedenheit mit sich bringt, so hat das laut Falko Rheinberg häufig einen einfachen Grund: Man hat etwas erreicht, was man gar nicht von sich aus erreichen wollte.

Uns ist längst nicht immer bewusst, welche Motive uns leiten. Das wiesen auch Forscher um den Konstanzer Psychologen Peter M. Gollwitzer nach. Sie aktivierten bei ihren Probanden mittels Priming den Wunsch, mit anderen zusammenzuarbeiten – durch simples Lesen von Wörterlisten aus dem Bedeutungsfeld »Kooperation«. Folge: Ohne sich darüber im Klaren zu sein, legten die Versuchspersonen ein besseres Miteinander an den Tag als eine Kontrollgruppe. In einem virtuellen Spielszenario achteten sie zum Beispiel strenger darauf, die entscheidende Ressource – den Fischreichtum eines Sees – nicht vorschnell auszubeuten.

Motivationspsychologen unterscheiden noch zwei weitere Arten von Zielen: Annäherungs- und Vermeidungsziele. Ersterer sind positiv besetzt – ein Musiker etwa