


# BUSINESS INSIGHTS

NEWS  
01/2023



**BUSINESS SOLUTIONS  
2023 – GUT AUFGESTELLT  
FÜR DAS NEUE JAHR**

# Die Macht der Motivation

Anke Röber, Anke Röber Consulting

*Hochphasen im Projekt fühlen sich gut an. Das Gefühl des Miteinanders und die guten Ergebnisse motivieren für die nächste Projektherausforderung. Die Motivation bewirkt eine gute Stimmung, ein angenehm beschwingtes Gefühl (Zeichnung 1) und beflügelt das Team. Was ist die Ursache der Motivation und wie können wir diese wieder und wieder erwecken? Dieser Artikel verrät den Hintergrund.*

„Arbeitest Dein Projektteam noch oder transformiert es Zeit in Ergebnisse und Freude?“ Diese Frage leitet durch den Artikel. Die Frage darf gerne zweimal gelesen werden! Denn ja, hoffentlich arbeitet Dein Team und ja, Ihr habt auch Ergebnisse, gute sogar, und ja, Ihr habt auch Freude. Doch der Kern der Frage sind die vier unscheinbaren Worte „... transformiert es Zeit in...“. Der Kern? Nun, es geht in diesem Artikel darum, wie wir arbeiten. Und wie wir die Zeit noch besser, also freudiger, nutzen und dabei nicht noch mehr „ackern“, sondern einen eigenen Motivationskreislauf anwerfen. Ist der Motivationskreislauf angeworfen, dann schwingt er uns auf und wir sind voller Energie. Wir arbeiten zwar, doch ist es ein herrlich angenehmes Gefühl – ohne Druck oder Schwere. Wir transformieren Zeit in Freude. Gute Ergebnisse entstehen dann ganz automatisch.

Im Gegensatz dazu kennen wir auch den Projektalltag, bei dem wir in stundenlangen und zähen Besprechungen sitzen, bei denen wir mit Kund:innen oder Kolleg:innen in langatmigen Diskussionen verstrickt sind. Wir kennen es, auf Ergebnisse von anderen zu warten. Wir warten, spendieren geduldig unsere Zeit, üben uns in Ruhe und haben das Gefühl, dass wir nicht vorankommen oder einem Zeitfresser aufgesessen sind. Dabei könnten wir schon längst weiter sein und Freude bei der Erfüllung der Aufgaben verspüren.

Wir kennen auch die Hochphasen eines Projekts: die angenehme Teamarbeit, bei der wir voller Energie sind, die Lösungsfindungen nur so fließen, das Miteinander viel Spaß macht und die Arbeit locker von der Hand geht. Wir wissen, dass wir noch einen „Projektmarathon“ vor uns haben, denn wir sind erst am Beginn des Projekts. Also doch besser schonen und nicht die ganze

Energie schon am Anfang versprühen? Und nicht zu früh freuen?

Was genau ist das Auf und Ab der Projektphasen? (Zeichnung 2) Was steckt dahinter? Und wie können wir mehr oder länger diese „Aufs“, die Projekthochphasen, provozieren? Ist es die gelungene Motivation und Aufmunterung durch die Projektleitung, die Motivation jedes Einzelnen oder ist es der natürliche Lauf eines Projekts? Sind diese Aufs und Abs der natürliche „Schweinezyklus“, den es immer geben wird? Und was ist eigentlich Motivation?

Der Duden sagt, dass Motivation die „Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen“, ist [1]. Diese Beschreibung hört sich nicht wirklich motivierend an! Was ist es dann, was uns in den Projekthochphasen so viel Energie, Freude und Ergebnisse bereitet?

Es sind die positiven Emotionen. In den Projekthochphasen fühlen wir uns reich beschenkt mit guten Gesprächen und Diskussionen (Zeichnung 3), einem angenehmen Miteinander und Füreinander. Wir spüren die Freude und die gemeinsame Energie. Das wirkt auch nach außen und die Kundenzufriedenheit steigt. Genau das ist es, was Motivation im Projekt bewirkt. Es fühlt sich einfach gut an!

## „Motivationscocktail“ für das Gehirn

Dieses „Sich-gut-Anfühlen“ ist ein Motivationscocktail, der uns ein leicht beschwingtes Gefühl verleiht und die Welt außerhalb des Projekts herum vergessen lässt. Vermutlich kennt jeder diese Situationen, bei denen wir dieses herrlich angenehme Gefühl bereits erlebt haben. Der Cocktail entsteht im Gehirn und hat die Wirkung, dass wir eine positive Ausstrahlung haben, gewinnbrin-

gend denken, kreativ sind und erfolgreich handeln. Das wiederum lässt uns begeistert weiterarbeiten. Es bringt uns freudig jeden Morgen wieder aus dem Bett und in die Projektarbeit. Der Cocktail ist eine Mischung aus positiven Neurotransmittern. Neurotransmitter sind Botenstoffe, die Reize von einer Nervenzelle zur anderen transportieren. Diese Reize können positiv oder negativ sein, also ein glückliches oder weniger glückliches Gefühl erzeugen. So können bei Stress auch Neurotransmitter ausgeschüttet werden, die das Gehirn lähmen und die Konzentration erschweren. Umso wichtiger, dass wir wissen, wie wir die positiven Neurotransmitter produzieren.

Interessant ist, dass die Mischung aus Neurotransmittern nachhaltig und weniger nachhaltig produziert werden kann. Der Effekt ist dann von kurzer, mittlerer oder langer Dauer.



Zeichnung 1: Motivation bewirkt ein angenehm beschwingtes Gefühl (© Anke Röber)



Zeichnung 2: Was genau ist das Auf und Ab der Projektphasen (© Anke Röber)

Kurzanhaltend und sehr einfach können wir die Mischung aus positiven Neurotransmittern produzieren durch beschwingtes Joggen, durch Naschen von dunkler Nusschokolade oder das amüsierende Scrollen durch Instagram oder LinkedIn. Ein etwas länger anhaltender Cocktail könnte durch Shoppen erzeugt werden, sofern wir uns an den eingekauften Dingen auch wirklich länger erfreuen.

Doch einen anhaltenden Effekt erreichen wir erst, wenn wir die Königsdisziplin der Motivation kennen, können und leben: den Flow! Im Flow wird der Denkprozess beschleunigt und wir arbeiten fokussiert, gut gelaunt, schnell und mit besten Ergebnissen. Das Besondere ist, dass der erzeugte Motivationscocktail länger anhält und wir ihn daher unbewusst immer wieder produzieren wollen.

**Die Königsdisziplin der Motivation erneut herbeirufen**

Den Flow-Zustand als Königsdisziplin der Motivation jedes Projektmitglieds und des Teams im Gesamten wieder und wieder zu ermöglichen und herbeizurufen, ist eine der zentralen Geheimnisse der Motivation. Dazu braucht jede:r Einzelne grundlegendes Wissen darüber, wie wir Menschen in den Flow-Zustand kommen. Erst dann können wir uns gezielt selbst anleiten. Zusätzlich brauchen wir die passenden Rahmenbedingungen, denn der Flow-Zustand stellt sich erst nach einigen Minuten ein. Werden wir immer wieder gestört von innen (zum Beispiel störende Gedanken) oder von au-

ßen (fragende Kolleg:innen), dann erreichen wir nicht oder nur sehr schwer das angenehme Gefühl des Flows (Zeichnung 4).

Es ist wie beim Skifahrenlernen: Es braucht Wissen, Methode, Übung und den richtigen Schnee (Rahmenbedingung), um beschwingt im Schnee zu gleiten und den Flow am eigenen Leibe erleben zu können! Wie beim Skifahren lernen ist eine geeigneter Trainer:in, der:die das Wissen und die Methode vermitteln kann, um in den Flow zu kommen, fast unerlässlich. Ansonsten brauchen wir zu lange und sind womöglich wieder demotiviert.

**Motivation ist NICHT die Ursache für herausragende Projektergebnisse!**

Projekthochphasen und Motivation hängen eng zusammen. Doch ist die Motivation die Ursache oder die Wirkung? Motivation ist eine Wirkung. Motivation wird bewirkt durch unsere intrinsischen Beweggründe. Die intrinsischen Beweggründe veranlassen die erfolgsbringenden Gedanken, geben uns Energie zum Handeln, verleihen uns Begeisterung und fördern die Hingabe. Intrinsisch motiviert zu sein heißt, dass der persönliche Antrieb von innen heraus entsteht. Die intrinsischen Beweggründe erzeugen den Motivationscocktail und letztendlich die Motivation, die wiederum herausragende Projektergebnisse bewirkt.

Halten wir fest: Echte intrinsische Motivation entsteht in uns selbst. Sie beginnt mit dem tiefliegenden Beweggrund, dem Motiv. Schaffen wir dann noch den Rahmen und haben Wissen, um im Flow zu arbeiten,

kann eine Phase des mühelosen, selbstvergebenen und zeitlosen Arbeitens entstehen. In der Phase erledigen wir unsere Aufgaben hochmotiviert, hochwirksam und lässig. Wir sind im Hochgefühl unserer Leistungsfähigkeit und wollen dieses Glücksgefühl immer wieder erreichen. Das Gehirn ist quasi süchtig und sucht wieder und wieder nach dem Glücksgefühl, das durch die richtige Mischung an Neurotransmittern, dem Motivationscocktail, entsteht.

**Die Macht der Motivation – Rahmenbedingungen schaffen**

Schafft die Projektleitung die Rahmenbedingungen, ist das Wissen für intrinsische Motivation und das Arbeiten im Flow vorhanden, dann ist die Macht und Stärke des Projektteams fast unaufhaltsam. Laut Gablers Wirtschaftslexikon [2] ist Macht die „Möglichkeit von Personen oder Organisationen, eigene Ziele durch Einsatz entsprechender Mittel verfolgen zu können“. Welche Mittel sind geeignet, um Motivation zu schaffen?

Erinnern wir uns doch nur kurz an die Schulzeit und unseren Geschichts- oder Lateinunterricht: Wie zäh hat es sich angefühlt, die vorgegebene Hausaufgabe zu erfüllen. Die gegebene Aufgabe fühlte sich sinnlos an, denn sie hatte weder Bezug zum Alltag noch zur eigenen Zukunft oder verbesserte sonst wie die Welt! Trotzdem mussten wir die wenig inspirierende Aufgabe lösen. Und wehe, wenn sich diese Zähigkeit im heutigen Projekt wiederholt. Dann war's das mit der Macht!



Zeichnung 3: Wir fühlen uns beschenkt durch gute Gespräche und Diskussionen (© Anke Röber)

Ein geeignetes Mittel ist zum Beispiel das Schaffen von mehr Eigenverantwortung. Eigenverantwortung ist die Fähigkeit und Bereitschaft, die Konsequenzen – positive und negative – zu übernehmen. Lassen wir das Team selbst entscheiden, bis wann eine Aufgabe erfüllt sein soll, und diskutieren wir die möglichen Konsequenzen vorab, dann kann das motivieren, auch mal vor dem angenommenen Termin die Aufgabe fertigzustellen. Das Gegenteil von Eigenverantwortung ist Durchsetzen und Kontrolle. Dieser Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäß, weil er die Motivation lähmt und das innere Desinteresse an dem „großen Ganzen“ des Projekts fördert.

**Die Lösung liegt auch in der Zukunft**

Wollen wir unsere volle Kraft für ein außerordentliches, erfolgreiches Projekt mobilisieren, dann sollten wir auch in die Zukunft schauen, genauer an das Projektende. Dieser Blick in die Zukunft ist kostenlos und kann uns so wunderbar weiterhelfen. Dabei ist hier nicht gemeint genauer hinzuschauen, welche Zahlen, Daten und Fakten wir zum Projektende erreicht haben werden. Das steht bereits im Pflichtenheft und sollte dem Projektteam ausreichend bekannt sein. Sondern wie ist das Projekt bis zum Ende gelaufen: Welche besondere Eigenschaft hat sich durch die Projektlaufzeit gezogen? War es das effektivste, das innovativste, das lustigste oder das freudigste Projekt? Oder war es das stressigste, das schwerste, das heftigste Projekt überhaupt?

Wagt das Projektteam einen gemeinsamen Blick in die Zukunft und legt fest, welches der positiven Superlative zur Inbetriebnahme, zur Eröffnung oder zur Übergabe an den Kunden oder die Kundin zum Beispiel manifestiert sein soll, dann hat das Team ein gemeinsames Motiv. Hilfreich ist es, sich in den Moment der (fiktiven) Rede zum Projektabschluss zu versetzen. Wie ist das Projekt gelaufen? Die beschreibenden und umschreibenden Worte geben eine klare Richtung und einen positiven Aufwind. Nehmen wir an, es wird das Wort „innovativ“. Wir stellen uns vor, in der (fiktiven) Rede wird der Kunde oder die Kundin von den innovativsten Ideen, den innovativsten Lösungen und den innovativsten Vorgehensweisen schwärmen. Dann hätten wir das innovativste Projekt aller Zeiten abgewickelt. Was für eine Motivation!

Besteht eine ehrliche und einvernehmliche Zustimmung im Team für diesen Super-

lativ, dann wird sich das Projektteam immer wieder daran erinnern und Wege finden, wie das Projekt zum innovativsten Projekt aller Zeiten werden kann. So können Ideen fließen und die Energieschleusen für Kreativität sind geöffnet (Zeichnung 5). Diese Perspektive kann in kritischen Projektsituationen der Retter und Booster zugleich sein. Die Projektleitung und jede:r Einzelne kann diesen Booster initiieren und immer wieder wachrufen: „Was könnte jetzt unsere innovative Vorgehensweise sein?“, „Wie könnten wir innovativ zusammenarbeiten?“ oder „Wen kennen wir, der:die eine innovative Lösung hat?“ Diese und andere offene Fragen geben zusätzliche Motivation. Sie fördern Antworten und geben den Beweggrund gleich mit. Dieser Motivations-Booster durch Verwenden eines wunderbaren und herausfordernden Superlativ ist nicht zu vernachlässigen.

**Finden eines akzeptierten Superlativ mit Konsens**

Doch Obacht! Die Entscheidung für einen gewählten Superlativ sollte nicht unbedingt für den mit den meisten Stimmen fallen! Denn wenn eine relative Mehrheit zum Zug kommt, kann es sein, dass die übrigen Stimmen sogar die Mehrheit haben. Könnte also sein, dass die Mehrheit nicht mitgeht und innerlich die Entscheidung ablehnt (siehe Tabelle 1), wodurch schon ein gewisser Widerstand vorprogrammiert wäre.

| Vorschlag Superlativ | Stimmen |
|----------------------|---------|
| effektivste          | 6       |
| innovativste         | 5       |
| lustigste            | 1       |
| freudigste           | 2       |

Tabelle 1: Es gibt 14 Beteiligte und 4 Vorschläge. Dabei überrunden die 6 Stimmen mit einer relativen Mehrheit die übrigen 8.

Oder es gewinnt die absolute Mehrheit und die Entscheidung bleibt für die größere Anzahl der Teammitglieder unbefriedigt (siehe Tabelle 2). Dies könnte im Extremfall zur schlechten Stimmung oder sogar zur Spaltung des Teams führen. Die meiste Zu-



Zeichnung 4: Im Flow arbeiten (© Anke Röber)

stimmung ist daher nicht immer die beste.

| Vorschlag Superlativ | Stimmen |
|----------------------|---------|
| effektivste          | 8       |
| innovativste         | 2       |
| lustigste            | 1       |
| freudigste           | 3       |

Tabelle 2: Die absolute Mehrheit gewinnt mit 8 Stimmen, doch 6 Stimmen gehen „leer“ aus.

Um solche Begleiterscheinungen zu reduzieren, sollte eine Entscheidungsmethode mit mehr Konsens gewählt werden. Das kann die Teamatmosphäre verbessern und die Entscheidung nachhaltiger machen. Diese Methode aus dem Systemischen Konsensieren [3] verwendet den Weg des geringsten Widerstands: Eine Bewertungsskala zwischen „1“ für „damit kann ich gut leben“, „10“ für „geht gar nicht“ und Werten dazwischen fragt nach dem Gefühl. Es gewinnt dann der Superlativ mit dem geringsten Widerstandswert und somit der größten Akzeptanz in der Gruppe (siehe Tabelle 3). Anschließend wird der Superlativ mit dem geringsten Widerstandswert weiter verfeinert und angepasst. Manchmal führen schon kleine Änderungen zu einem sprunghaften Anstieg der Akzeptanz. Am Ende „gewinnt“ nicht der Vorschlag mit den meisten Stimmen, sondern der mit dem

größten Einverständnis des gesamten Projektteams. Statt in die Demotivationsfalle zu tappen, wird das Team gestärkt und dem Gefühl, dem besten Motiv, wird Ausdruck verliehen.

| Vorschlag Superlativ | Stimmen |
|----------------------|---------|
| effektivste          | 28      |
| innovativste         | 20      |
| lustigste            | 91      |
| freudigste           | 68      |

Tabelle 3: Der Vorschlag „innovativstes Projekt“ hat den geringsten Widerstand und somit die größte Akzeptanz im Team (© Anke Röber).



Zeichnung 5: Unklare Vorgaben bremsen die Gedanken, während Superlative geöffnete Energieschleusen für Ideen und Lösungen sein können (© Anke Röber)

**Fazit: Motivation ist Übungssache und hat Methode**

Läuft im Projekt alles bestens, dann befinden wir uns in einer Hochphase eines Projekts. Sind die Hochphasen dicht an dicht und schwingen sich stetig weiter auf, dann transformieren wir Zeit in Freude. Wir wandeln die verfügbare Zeit in Freude und erzeugen, neben guten Ergebnissen, einen Cocktail aus Neurotransmittern in unserem Gehirn: die Grundlage für Motivation. Die Ursache der anhaltenden Motivation ist das Finden, Kennen und Ausleben eines echten intrinsischen Beweggrunds. Als zusätzlicher Motivations-Booster ist es hilfreich, im Projektteam im Konsens festzulegen, mit welcher Projekt-Superlative die Teamarbeit erfolgen soll, und diese „Karte“ dann immer wieder zu ziehen.

**Quellen**

- [1] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation> (zuletzt aufgerufen am 4.10.2022)
- [2] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/macht-40211> (zuletzt aufgerufen am 4.10.2022)
- [3] Inge Ankenbauer-Wild 2018: Workshop: Wie gewaltfrei sind Mehrheitsentscheidungen und geht es auch anders? Deutsches Yoga-Forum, Heft 06, 12/2018.



**Anke Röber**  
ar@ankeroeber.de

Anke Röber ist Diplom-Physikerin, PMP®, Motivations- und Mentaltrainerin. Seit

2013 ist sie als freiberufliche Beraterin für Projektmanagement sowie als Mental- und Motivationstrainerin tätig. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist es, Projektmanagement einzuführen, insbesondere bessere Strukturen im Projekt zu etablieren und durch wirkungsvolle mentale Methoden das Team zu mehr Klarheit in den Zielen und Entfaltung eines starken, unterstützenden Erfolgs-Mindsets zu bringen.