

## High Performance und Fußballgucken

Haben Sie sich nicht auch schon gefragt, wieso Fußball so viele Menschen in seinen Bann, vor die Bildschirme und in die Stadien zieht? Ganz offenbar bedient Fußballgucken eine ganze Reihe von Motiven, sonst wäre das nicht so.

Wenn Sie andererseits der jährlichen Gallup-Studie glauben, dann werden die Motive von 2/3 aller Mitarbeiter in Unternehmen gar nicht oder deutlich zu wenig bedient. Nur ein Drittel ist für High Performance motiviert. Das ist so, als wenn die Fußball-WM nur 1/3 der Menschen ansprechen würde.

Was motiviert Menschen eigentlich? Die Antwort kennen Insider schon seit ca. 20 Jahren. Wissenschaftlich ist nachgewiesen, dass wir 18 verschiedene Grundmotive besitzen. Jedes einzelne davon ist bei jedem von uns individuell ausgeprägt. Motive sind emotionale Bedürfnisse, die, werden sie erfüllt, Freude und gerne-Leisten



Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebensund Arbeitspraxis in Esslingen. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der Software-Industrie.

auslösen, bisweilen auch Flow und Glück. Ein Beispiel: Ein Mensch mit einem hohen Beziehungsmotiv ist in seinem Element, wenn er auf einer Party im Mittelpunkt steht oder abends ausgedehnte Telefonate mit seinen Freund(inn)en führen kann. Neben dem Grundmotiv Beziehung gibt es Motive wie Macht, Familie, Ordnung, Anerkennung oder Status.

Nun hat jedes Motiv zwei „Seiten“, so wie ein Fußballplatz zwei Spielhälften hat. Es ist so, als ob jeder von uns auf 18 verschiedenen Fußballplätzen gleichzeitig stehen würde, jeweils irgendwo zwischen den beiden Toren. Bleiben wir auf dem Spielfeld Beziehung: Wenn ich also z. B. am „linken“ 16m-Raum stehe, bin ich dem linken Tor (entsprechend null Prozent Bedürfnis nach Beziehung, entsprechend 100% Bedürfnis nach Alleinsein) viel näher als dem rechten (100 % Bedürfnis nach Beziehung). Wenn ich mich in meinem Lebens- und Arbeitsumfeld

bewege, tut es mir am besten, wenn ich im Mittel oft alleine und selten in Gesellschaft bin: Dann ist mein Beziehungsmotiv „zufrieden“.

„Motive sind emotionale Bedürfnisse, die, werden sie erfüllt, Freude und gerne-Leisten auslösen, bisweilen auch Flow und Glück.“

Schauen wir uns nun die Fußballgucker an: Einige davon genießen die Gesellschaft, wenn sie ins Stadion gehen, gemeinsam gröhlen, Sprüche klopfen. Oder beim Nachbarn Fußballgucken (Grundmotiv Beziehung/gesellige Seite). Andere sind fasziniert von ihrer Mannschaft, die da auf dem Platz blitzschnelle Pässe spielt (Grundmotiv Freiheit/team-orientierte Seite); sie fühlen sich ihr auch verbunden.

### Jedes Motiv hat zwei Seiten

Wieder andere teilen miteinander das Wettkampf-Motiv: Sie lieben nicht nur die harten Zweikämpfe der Spieler, sondern sie streiten gerne mit anderen Guckern über Taktiken, Mannschaftsaufstellungen und „Foul oder nicht“.

„Die Spannung beim Zuschauen entsteht auch aus der Ohnmacht, nicht eingreifen zu können.“

Fußballgucker mit einem ausgeprägten *Prinzipientreue*-Motiv finden es toll, wie der Schiedsrichter für Fair Play sorgt, und dass Fußball einen klaren Kodex hat. Die Regeln, insbesondere die geniale Abseits-Regel, erfreuen die Gucker mit dem Motiv *Ordnung*/strukturierte Seite, für die auch die Video-Assistenz mit Zeitlupen und die Fifa mit ihrer präzisen Kalkulation von Nachspielzeiten sorgen. Dagegen erfreuen sich die Gucker mit dem Motiv *Ordnung*/flexible Seite an den zahlreichen taktischen Varianten, insbesondere bei Standard-Situationen.



Schließlich sorgt das Bedienen des Essens-Motivs/genussvolle Seite mit parallelem Grillen oder Chips-Einwerfen für eine Erweiterung der so wieso schon großen Fußballgucker-Gemeinschaft. Am spannendsten ist vielleicht das nicht-Eingreifen-Können beim Gucken: Alle mit einem ausgeprägteren Macht-Motiv (die „Häutling“-Seite) erleben eine Ohnmacht, die sie innerlich manchmal schier zu zerreißen droht – Spannung pur.

Sie sehen also: Fußball bedient viele Motive, sodass sich fast jeder – aus individuell ganz verschiedenen Motiven – für Fußballgucken begeistern lässt. Nur wenige Motivausprägungen „mögen“ Fußballgucken nicht, etwa die „Indianer“-Seite des Grundmotivs *Macht*, die das Gucken nicht spannend findet, oder die Alleinsein-Seite des *Beziehung*-Motivs, der das alles viel zu viel Rummel ist, oder die Harmonie-Seite von *Wettkampf*, der das alles viel zu stressig ist.

### Auf den Person-Job-Fit kommt es an.

Was können Arbeitgeber daraus lernen? Nun, sie können ihren Mitarbeiter(inn)en ein Arbeitsumfeld schaffen, das möglichst viele ihrer individuellen Motive bedient: ein High Performance-Umfeld. Das nennt man *Person-Job-Fit*. Dann besteht allerdings das Risiko, dass ihre Beschäftigten mitunter Freudenschreie bei der Arbeit ausstoßen. Das wär' doch was!

Mehr über intrinsische Motivation unter [www.ilea-institut.de/msa](http://www.ilea-institut.de/msa)

Kontakt:  
Michael Schwartz  
[michael.schwartz@ilea-institut.de](mailto:michael.schwartz@ilea-institut.de)  
Telefon 0711 / 351 37 28