



Suchbegriff eingeben



# WirtschaftsWoche

Top-Themen ▾ | WiWo > Erfolg > Beruf > Nach WM-Aus für Deutschland: Macht Er...

Alle Rubriken ☰

- Unternehmen ▾
- Finanzen ▾
- Erfolg ▾
- Politik ▾
- Technologie ▾
- Lifestyle

- # Themenübersicht
- 🗨 Kolumnen
- 🗨 Blogs
- 🖼 Bilder
- ▶ Videos
- 📄 Dossiers
- 📅 Services
- 📅 Börsenkurse
- 📁 Multimedia-Reportagen

- Anzeigen:
- Capgemini - Drive Innovation
  - Sustainable Finance
  - Unternehmer stellen sich vor
  - KPMG

NACH WM-AUS FÜR DEUTSCHLAND

## Macht Erfolg uns faul?

von Jan Guldner  
29. Juni 2018





## Satt, selbstherrlich, antriebslos – so sahen Kritiker die DFB-Elf in Russland. Den Grund vermuten Küchenpsychologen im Titelgewinn vor vier Jahren. Doch die Forschung zeigt, dass man sich auch nach großen Siegen motivieren kann.

Nach einer uninspirierten und verzagten Partie gegen Südkorea findet sich die deutsche Nationalmannschaft in illustrierter Runde wieder: Mit Jogi Löws Auswahl mussten sich nun vier der vergangenen fünf Weltmeister auf dem vermeintlichen Weg zur Titelverteidigung schon nach der Vorrunde aus dem Turnier verabschieden. So erging es Frankreich (Weltmeister 1998) im Jahr 2002, Italien (Weltmeister 2006) im Jahr 2010 und Spanien (Weltmeister 2010) im Jahr 2014.

Neben taktischen (Welches System spielt man?), personellen (Welche Spieler setzt man ein?) und persönlichen (Welche Spieler sind außer Form?) Argumenten, wird zumindest ein Teil der Schuld außerhalb des Platzes vermutet - in den Köpfen der Spieler.

Kaum war der Schlusspfiff verhallt, meldeten sich sofort lautstark diejenigen, die immer schon gewusst haben, dass das nichts wird mit der Mission Titelverteidigung. "Satte Profis, die es nicht mehr nötig haben" sah der ehemalige Nationalspieler Paul Breitner auf dem Platz stehen. Lothar Matthäus, einer von Deutschlands Ehrenspielführern, fand den Auftritt der Mannschaft "selbstherrlich".

Das Gefühl, es habe Deutschland am Ende nicht an Talent, sondern an Motivation und Einstellung gemangelt, ist aber nicht nur bei den üblichen Empörten entstanden. Wer ein derart großes Ziel einmal erreicht hat, so geht die küchenpsychologische Begründung, der könne sich eben nicht noch mal bis an seine Leistungsgrenzen bringen, um das erneut zu schaffen.

## Alles schwarz-rot-gold: Fußball-WM beflügelt den Einzelhandel





Noch wenige Tage, dann beginnt die Fußball-WM in Russland. Der Handel reibt sich die Hände. Von Perücken in Deutschlandfarben bis Toilettenpapier mit Grasgeruch – hier kommen Fans voll auf ihre Kosten.

Aber stimmt das? Ist die Titelverteidigung wirklich schwieriger als der erste Sieg bei der Weltmeisterschaft? Und gilt das gleiche auch für berufliche Ziele? Wäre also jedes erfolgreich abgeschlossene Projekt am Ende ein persönlicher Motivationsdämpfer? Oder anders: Macht Erfolg tatsächlich faul?

Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Psychologie zeigen: Ganz so einfach ist es nicht.



ANZEIGE

## Selbstbewertung zählt, nicht der Kontostand

Um zu verstehen, was einen Fußballspieler zur Höchstleistung auf dem Platz oder – um eine Analogie aus dem Arbeitsleben zu schaffen – eine Vertriebsmitarbeiterin zu immer neuen Verkaufsrekorden treibt, muss man ihre Anreize kennen. Forscher teilen diese gemeinhin in zwei Klassen: solche, die von außen kommen und solche, die aus einer Person heraus entstehen.

Externe Anreize sind hauptsächlich monetär. Während leistungsabhängige Bonuszahlungen – wenn sie richtig gestaltet sind – bei normalen Angestellten noch Wirkung zeigen, könne man das bei Gehaltsmillionären wie Fußballspielern nicht unbedingt erwarten, sagt Marlies Pinnow. Die Psychologin leitet das Motivationslabor am Institut für kognitive Neurowissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und erforscht dort, was Menschen antreibt.

Nach ihrer Theorie hängt die Motivation von Toni Kroos, Manuel Neuer und Co. nicht von ihrem Kontostand nach dem Turnier ab, sondern von ihrer Selbstbewertung. Wer seine Stärken und Talente besonders wirksam einsetzen kann, fühlt sich gut – das ist eine Grundlage der menschlichen Kognition. Und niemand spielt so gut Fußball wie der Weltmeister – für einen Profi also die größte Bestätigung. Scheidet man nach erbrachter Leistung aber aus dem Turnier aus, entsteht Scham statt Stolz.



FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT

## Ökonomen haben ausgerechnet, wer Weltmeister wird

Ob Deutschland Chancen bei der Fußballweltmeisterschaft hat, ist eigentlich eher Sportexperten-Wissen. Nun haben Ökonomen Zahlen und Statistiken sprechen lassen und so ausgerechnet, wer Weltmeister wird.

Was machte nun der Titel 2014 mit den Spielern? Ihr Gehirn folgerte, dass der Sieg in der eigenen Kompetenz begründet liege, so Marlies Pinnow. Und weil diese über die Zeit eher besser als schlechter würde, müsste ein nochmaliger Sieg leichter werden. Das Problem daran: „Wird der Erfolg wahrscheinlicher, sinkt der Stolz, den man möglicherweise dafür empfinden würde und damit auch der subjektive Anreiz, ihn zu erreichen“, sagt Pinnow. Das dämpft die Motivation. Und die Kehrseite dieser Argumentation könnte zusätzlich lähmen: „Je wahrscheinlicher der Erfolg wird, desto negativer oder beschämender fühlt sich ein Misserfolg an.“

ANZEIGE

# Null Emissionen.



### Weltmeister im Kopf

Bei allem Fokus auf die inneren Werte darf man den Rest der Welt als Einflussfaktoren nicht außer Acht lassen. Wer ein derart großes Ziel wie den Gewinn der Weltmeisterschaft anstrebt, tut dies eben nicht unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Und glaubt man weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen, hat diese nicht unbedingt dazu beigetragen, die Nationalmannschaft in den richtigen mentalen Zustand zu bringen.

Die Zielvorgabe war klar: Der fünfte Weltmeistertitel muss her, drunter geht's nicht. Und trotz durchwachsener Leistungen in Vorbereitungsspielen redete Bundestrainer Jogi Löw seine Mannschaft weiterhin stark. Bisweilen entstand in Medien wie Mannschaft der Eindruck: Wenn nichts gravierend schief läuft, ist der fünfte Stern auf der Brust reine Formsache.



Wer von außen aber nur positive Rückmeldungen und Verstärkungen bekommt, kann unter Umständen sogar an Motivation einbüßen, wie eine [Untersuchung](#) der Psychologen Rebecca Hewett und Neil Conway zeigt. Ein weiteres Forschungsergebnis der Psychologin [Gabriele Oettingen von der New York University](#) deutet ebenfalls in diese Richtung: Wer zu viel vom Erfolg fantasiert, leistet am Ende eher weniger, nicht mehr - und wird Weltmeister dann eben nur im Kopf, nicht auf dem Feld.

Gleiches gilt natürlich für Zielsetzung im Arbeitskontext. Wer sich nur das gute Gefühl vorstellt, das man bekommt, wenn man einen langen Projektbericht abschickt, dem fällt es mitunter schwerer, sich noch für das eigentliche Schreiben zu motivieren. In ihrem Buch "Die Psychologie des Gelingens" empfiehlt Gabriele Oettingen daher einen realistischeren Ansatz, das mentale Kontrastieren. Dabei stellt man sich zwar eine gewünschte Zukunft vor, versucht aber bewusst, die Hindernisse auf dem Weg dorthin dazu zu denken. Man realisiert so schneller, dass unter Umständen noch viel Arbeit nötig sein wird, um zum erhofften Erfolgserlebnis zu gelangen.

## Wirtschaft in Russland: Neuer Schwung durch Fußball-WM?

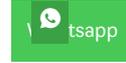
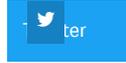
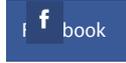


Die 21. Fußball-Weltmeisterschaft beginnt mit dem Auftaktspiel des Gastgebers gegen Saudi-Arabien. Doch wie steht es um Russlands Wirtschaft?

Die Motivationsforscherin Marlies Pinnow kennt noch einen weiteren Weg aus der vermeintlichen Erfolgsfalle. Anstatt das Erreichte auf eigenes Talent und Kompetenz zurückzuführen, wie es die deutsche Nationalmannschaft wahrscheinlich getan hat, sollte man eher die hohe eigene Anstrengung als Ursache sehen. Zum Zeitpunkt eines Spiels oder einer beruflichen Herausforderung könne man nämlich das Können nicht beeinflussen. Die eingesetzte Anstrengung, das Ziel zu erreichen, aber schon, sagt die Psychologin der Ruhr-Uni Bochum. "Insofern ist es sicherlich nicht zielführend, zu sehr die Überlegenheit zu thematisieren".

**Jan Guldner**

Redakteur Erfolg/Kultur &amp; Stil

[Zur Startseite >](#)**Diesen Artikel teilen:**© Handelsblatt GmbH – Alle Rechte vorbehalten. [Nutzungsrechte erwerben?](#)

## Auch interessant

GRUENER FISHER INVESTMENTS EBOOK

**Bärenmarkt wegen Zinswende? Das sollten Anleger jetzt tun.**

UNGARN

**Orbán enteignet deutsche Unternehmer**

KAFFEEVOLLAUTOMATEN-ANGEBOTE.DE

**Mit diesem Trick kosten Büro-Kaffeevollautomaten fast nichts**

DECATHLON

**Abschied von Adidas und Asics**

HOLZKERN

**Gefertigt aus Holz und Stein. Warum diese Modelle für Uhren-Liebhaber etwas besonderes sind.**

DENKFABRIK

**Deutschland ist eine Gefahr für die EU**

MCMAKLER

**Hauswert Rechner 2018: Das ist Ihre Immobilie wert**