

Einleitung

Eine der stärksten Charakteristika eines Genies besteht in der Kraft, sein eigenes Feuer anzuzünden.

JOHN FOSTER

Selbstmotivation in unserer Zeit

„Motivation ist das halbe Leben“, so höre ich meine Psychologenkollegen immer wieder sagen. Was können wir alles leisten, wenn wir nur richtig motiviert sind und wie schwer fällt uns alles, wenn wir keine Lust haben, wenn wir nur noch aus Pflichtgefühl arbeiten, oder einfach, um unangenehme Erfahrungen zu vermeiden. Aber woher kommt die Motivation? Wer motiviert uns?

Ein nicht gerade angenehmes Erlebnis veranlasste mich, intensiver darüber nachzudenken:

„Und wer motiviert mich?“

Vor vielen Jahren kam ich an einem Freitag, am späten Nachmittag, von einem Seminar in mein Büro zurück. Damals gab es noch häufiger Seminare, die eine ganze Woche dauerten. Ich hatte das Seminar allein geleitet und obwohl es mir wie immer viel Spaß gemacht hatte, merkte ich auf dem Nachhauseweg, dass es doch sehr anstrengend gewesen war. „Wie lange willst du das eigentlich noch durchhalten?“, fragte ich mich, während ich das Büro meiner Sekretärin betrat. Außer meiner Sekretärin war niemand mehr da, alle anderen Mitarbeiter hatten ihren Arbeitsplatz schon für den wohlverdienten Feierabend verlassen. So musste ich die vielen Geräte und all meine Mappen, die ich zum Seminar mitgenommen hatte, selbst ins Büro schleppen. Auf die Idee, dass mir meine Sekretärin helfen könnte, kam ich nicht. Ich bin noch so erzogen, dass man einer Dame keine schwere körperliche Arbeit aufbürdet.

Nachdem ich mich meines vielen Gepäcks entledigt hatte, begrüßte sie mich – wie ich empfand – mit einem rüden Vorwurf: „Sie machen Fehler über Fehler!“

Ich war einigermaßen verduzt. Ich weiß, ich bin nicht unfehlbar, aber mein Seminar lief eigentlich sehr gut. Ich hatte erwartet, dass sie mich fragte, wie es gelaufen war, oder mir sogar ein paar Worte der Anerkennung gönnte, denn schließlich verdiente ich mit meinen Anstrengungen auch ihr Gehalt. Ich ließ mich also erst einmal auf einen Stuhl fallen und fragte sie dann verwundert: „Wie kommen Sie denn darauf?“

„Ich schreibe da gerade den Aufsatz ‚Motivation und Führung‘, den sie mir gegeben haben.“ (Damals – ohne Computer – diktierte ich meine Aufsätze noch.) „In dem Aufsatz schreiben Sie über die Bedeutung der Motivation und ich habe festgestellt, dass Sie mich schon lange nicht mehr motiviert haben“, erläuterte sie mir ihren Vorwurf näher.

Ich war müde und hatte keine Lust auf eine Diskussion, oder darauf, meine Position als Chef zu dokumentieren. Ich hatte während des Seminars genug Gelegenheit zu Diskussionen. Ich tat etwas, was meine Sekretärin eigentlich nicht von mir gewohnt war. Ich sagte einfach: „Und wer motiviert mich?“ und verließ ihr Zimmer.

Und wer motiviert Sie?

Wenn Sie darauf angewiesen sind, dass Ihr Chef – oder Ihre Mitarbeiter, oder Ihr Partner/Ihre Partnerin – Sie immer wieder motivieren, werden Sie häufig erleben, dass Ihnen Ihre Arbeit schwerfällt, dass Sie sich zwingen müssen, die Ihnen gestellten Aufgaben zu erledigen. In einer solchen Situation – so haben Untersuchungen immer wieder gezeigt – leisten wir deutlich weniger, haben kaum noch kreative Ideen bezüglich unserer Arbeit, und wir erleben den negativen Stress mit all seinen gefährlichen Nebenwirkungen.

In den letzten Jahren wird immer deutlicher, dass auf Motivation nicht viel Wert gelegt wird. Einen Manager eines großen Versicherungskonzerns hörte ich vor wenigen Wochen einmal sagen: „Die Mitarbeiter bekommen doch ihr Gehalt, wozu muss ich mir da auch noch Gedanken machen, wie man sie motiviert?“ Wenn wir die Fähigkeit entwickelt haben, uns selbst zu motivieren, auch in Arbeits- oder Lebenssituationen, in denen es uns nicht leicht gemacht wird, dann sind wir gleichsam autark, wir machen unsere Arbeit oder das, was wir uns vorgenommen haben, mit Freude und stecken dabei vielleicht sogar noch unsere Kollegen an.

Selbstmotivierung als Voraussetzung für eine gelungene Weiterbildung

Unsere Ausbildungssysteme vergessen die Motivation zum Weiterlernen.

PAUL F. RÖTTIG

Die Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass man heute nicht mehr sein Leben lang in dem einmal gewählten Wunschberuf und in dem vertrauten Unternehmen arbeitet. In dieser vertrauten Arbeitsumgebung motivieren sich die Kolleginnen und Kollegen (häufig ohne es bewusst zu wollen) gegenseitig, sie bilden ein Team, das man jeden Tag gern sieht. Die immer schneller auftauchenden und gravierenden Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass man sich auf häufige Veränderungen einstellen muss. Immer wieder muss man mit neuen Kollegen zusammenarbeiten, die aus rein funktionalen Gesichtspunkten zusammengestellt wurden.

Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind heute wichtige Eigenschaften, die immer wieder in Stellengesuchen beschrieben werden. Wir müssen ein Leben lang für neue Entwicklungen offen bleiben und uns immer wieder neuen Lernaufgaben stellen. Sich selbst für diese Veränderungen und für die Lernaufgaben zu motivieren, die sich daraus ergeben, gehört heute zu den Basiskompetenzen, ohne die man sich ein erfülltes und erfolgreiches Berufsleben kaum vorstellen kann. Von anderen – sei es der Chef, der Mitarbeiter oder die Kollegen – motiviert zu werden, gehört zu den Glücksfällen, aber eben auch zu den eher seltenen Ausnahmen. Wir müssen die Fähigkeit besitzen, uns selbst zu motivieren.

Wenn Sie sich selbst motivieren können, dann ist auch die heute geforderte lebenslange (oder besser: lebensbegleitende) Weiterbildung keine lästige Pflicht mehr, sondern sie wird zu Recht als ein selbstgesteuerter, kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess verstanden, der das Leben interessanter macht. Dieser Prozess wird nicht von irgendeiner Institution – sei es der Arbeitgeber, das Arbeitsamt oder eine andere öffentliche Stelle – gefordert und gesteuert, sondern muss als willkommene Herausforderung begriffen werden. Die Fähigkeit zur Selbstmotivierung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, einen als richtig erkannten Lebensweg konsequent und eigeninitiativ zu gehen und dabei seine Fähigkeiten optimal einzusetzen.

Heute kommt niemand, der eine optimale berufliche Entwicklung nehmen will, um eine kontinuierliche Weiterbildung herum, bei der Eigenverantwortung beim Lernen und bei der beruflichen Kompetenzentwicklung im Mittelpunkt steht. Die vielen technischen und organisatorischen Veränderungen zwingen uns, immer neue Fähigkeiten zu erwerben. Wenn wir das aus einem gefühlten Zwang heraus absolvieren, dann wird der Erfolg deutlich geringer sein, als wenn wir das mit der Einstellung tun, dass wir uns gern den neuen Herausforderungen stellen. Nur so können wir ein selbstbestimmtes, proaktives und erfolgreiches Weiterbildungsverhalten entwickeln.

Motivation und damit Selbstmotivierung hat auch einen sehr großen Einfluss auf den Lernerfolg. Vor allem der Lerntransfer, also die Übertragung des gelernten Wissens in die Praxis, ist deutlich größer, wenn man motiviert lernt. In Untersuchungen wurde immer wieder bestätigt, dass der Einfluss der Motivation auf die Anwendbarkeit des neu erworbenen Wissens besonders groß ist, größer als die kognitiven Fähigkeiten, die das Lernen erleichtern und den Lernerfolg verbessern.

Selbstmotivation als Bedingung für ein geglücktes Leben?

Unter Selbstmotivierung (oft auch Selbstmotivation) wird die Fähigkeit verstanden, sich aus eigenem Antrieb und ohne Ermutigung oder gar Zwang von außen, Ziele zu setzen, und diese konsequent, langfristig und mit Freude zu verfolgen.

Selbstmotivierung hat also zwei Zielrichtungen: Zum einen ist sie eine Voraussetzung dafür, dass wir unser Leben und uns selbst gestalten, dass wir Ziele, die wir uns vorgenommen haben, optimal erreichen. Zum anderen ist es eine Fähigkeit, mit der es uns gelingt, von andern gestellte Aufgaben, die wir erfüllen müssen, um übergeordnete Ziele zu erreichen, mit mehr Freude und in der Folge mit größerem Erfolg erfüllen. Wenn wir die Kunst der Selbstmotivierung erlernt haben, werden wir auch leichter mit Rückschlägen und Schwierigkeiten fertig, weil wir in dem Bewusstsein leben, dass wir zwar aufgehalten werden können, aber langfristig unser Ziel erreichen werden.

Das Verfolgen und Erreichen von selbst gesetzten Zielen hat zwei unterscheidbare Auswirkungen auf das Leben: Es führt uns (wenn das Schicksal gnädig ist) zu Ergebnissen, zu Situationen, die wir selbst ausgewählt haben und an denen wir (wenn überhaupt) nur wenig auszusetzen haben. Aber vielleicht ist die zweite Auswirkung noch wichtiger. Einstein hat einmal gesagt: „Wenn du ein glückliches Leben willst, verbinde es mit einem Ziel ...!“ Und der Philosoph Ralph Waldo Emerson erkannte: „Die Welt gehört dem, der in ihr mit Heiterkeit und zu hohen Zielen wandert“. Ziele, für die wir uns motiviert haben und zu denen wir daher „mit Heiterkeit“ wandern, stellen sicher eine Grundbedingung für ein erfülltes, gelungenes und glückliches Leben dar.

Natürlich beeinflussen sich die beiden hier unterschiedenen Auswirkungen gegenseitig: Wenn wir unseren Weg mit positiven Gefühlen gehen, werden wir mit größerer Wahrscheinlichkeit Ziele erreichen, die uns zufrieden machen, und wenn wir zufrieden sind, werden wir eher mit positiven Gefühlen unseren Lebensweg gehen.

Können wir uns überhaupt selbst beeinflussen?

Dieses Buch geht von der Grundannahme aus, dass wir uns selbst an die Hand nehmen können, dass wir uns selbst beeinflussen können. Ist das überhaupt möglich? Viele Personen um uns herum erwähnen immer wieder, dass sie nicht dafür verantwortlich sind, wenn es Schwierigkeiten gibt oder ihnen etwas misslungen ist, weil sie „einfach so sind“, und dass sie sich selbst und ihre Umwelt damit abfinden müssen. Es ist sicher unbestritten, dass wir alle mit bestimmten, erblich durch unsere Gene fixierten Eigenschaften, die wir selbst nicht verändern können, auf die Welt gekommen sind. Dazu zählen vor allem unsere Begabungen, die in die eine oder andere Richtung ausgeprägt sind. Sicher gehören dazu auch viele körperliche Merkmale wie Körpergröße, Körperbau etc.

Auf der anderen Seite wird der Lauf unseres Lebens weniger von diesen angeborenen Eigenschaften bestimmt, als vielmehr von den Wertungen, mit denen wir unsere Umwelt wahrnehmen, von den täglichen Hunderten von kleinen Entscheidungen, die uns oft gar nicht bewusst werden: was wir ablehnen, was wir bevorzugen, wofür wir uns interessieren, wofür wir unsere Energie einsetzen, womit wir uns Tag für Tag beschäftigen usw.

Die Skeptiker werden an dieser Stelle einwenden, dass auch das nicht in unserer Hand liegt, dass wir uns z. B. nur damit beschäftigen können, was an uns herangetragen wird. Wer nie klassische Musik gehört hat, der wird sich nicht für klassische Musik interessieren, wer nie in Südafrika war, wird meine Begeisterung für die Natur und die Menschen dieses Landes nicht nachvollziehen können. Andererseits werden wir heute in der Presse und im Fernsehen mit so vielen Themen konfrontiert, dass wir den Eindruck gewinnen können, es gäbe kaum etwas auf dieser Welt, mit dem wir nicht irgendwann in Kontakt gekommen sind – was natürlich eine „optische Täuschung“, ein Irrtum der Wahrnehmung ist.

Das Problem liegt also nicht darin, dass wir zu wenige Eindrücke haben und uns das Leben nicht zeigt, wofür es sich lohnt, sich einzusetzen. Es gibt vieles, mit dem wir konfrontiert werden, was wir auch hoch einschätzen, nach dem wir unser Leben gern ausrichten wollen. Es gelingt uns nur häufig nicht. Wir wollen z. B. gesünder leben, wir wollen mehr für unsere Freunde tun, weil wir erkannt haben, wie wichtig Freunde im Leben sind, wir wollen uns weniger aufregen, wir wollen uns von der Arbeit nicht auffressen lassen usw. In solchen Fällen müssen wir bewusste Entscheidungen treffen und unser Handeln nach diesen Entscheidungen ausrichten. Was aber so einfach klingt, zeigt sich in der Praxis als durchaus schwer durchführbar. Wie oft haben wir uns schon – vor allem am 1. Januar – vorgenommen, etwas in unserem Leben zu ändern, und stellen nach Wochen fest: Es ist alles beim Alten geblieben. Albert Einstein sagte:

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas (für einen) ändert.“

Können wir uns also nicht ändern? Viele Beispiele zeigen uns das Gegenteil: Es gibt Menschen, die konnten sich oder ihr Leben ändern. Wir gehen in diesem Buch davon aus, dass die Menschen, die das geschafft haben, einfachen Regeln gefolgt sind und daher erfolgreich waren. Diese Regeln sollen hier dargestellt werden.

Ob wir uns selbst beeinflussen können, ob wir also Willensfreiheit besitzen, ist eine philosophische Frage, auf die es bis heute unterschiedliche Antworten gibt. Es ist nicht das Thema dieses Buches, auf die philosophischen Aspekte der Willensfreiheit näher einzugehen. Ich möchte nicht für Sie entscheiden, welche Auffassung die richtige ist. Eines allerdings ist unbestritten: Die *Überzeugung*, dass wir Willensfreiheit besitzen und uns daher selbst an die Hand nehmen und beeinflussen können, ist die Auffassung, die uns unser Leben leichter und besser ertragen lässt – ob es nun eine Utopie ist, oder nicht.

Wir gehen also davon aus, dass es so etwas wie eine Freiheit des Willens gibt, dass wir uns sogar bis zu einem gewissen Grad selbst beeinflussen, also verändern können. Der ausschlaggebende Punkt ist, dass wir entscheiden können, worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken. So wie wir entscheiden können, ob wir in unser Buch oder zur Nachbarin hinübersehen, können wir auch entscheiden, ob wir den Focus unserer Aufmerksamkeit auf diese oder jene Regung in uns lenken. Bei der Erläuterung der Regeln werden Ihnen häufiger Formulierungen begegnen wie: „Sie könnten sich bewusstmachen ...“, oder „Sie sollten die Vorstellung aktivieren ...“ und Ähnliches. Jedes Mal ist damit gemeint, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Aspekt Ihres Bewusstseins richten. Das ist sicher nur eine Kleinigkeit, die aber große Konsequenzen haben kann.

Die Fähigkeit des Menschen zur Reflexion

Wofür wir uns motivieren wollen, wie sehr und wie oft wir uns motivieren, hat wesentlich damit zu tun, welches Leben wir führen und welchem Persönlichkeitstyp wir angehören. Der Mensch hat als einziges Lebewesen auf diesem Planeten die Fähigkeit, sich neben sich selbst zu stellen, sich und sein Leben zu betrachten und damit auch zu beurteilen und darüber zu entscheiden, welches Leben er führen will. Wir Menschen sind prinzipiell in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die unser Leben beeinflussen. Wir können uns bis zu einem gewissen Grad dahin führen, wohin wir in diesem Leben gehen wollen. Die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von „Selbstwirksamkeit“. Damit ist die Fähigkeit gemeint, darauf zu vertrauen und davon auszugehen, dass ein bestimmtes Ziel auch durch Überwindung von Hindernissen am Ende tatsächlich von uns erreicht werden kann. Dabei spielt die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren eine entscheidende Rolle, sie ist die Grundlage der Selbstwirksamkeit. Das Ausmaß der Selbstwirksamkeit, das wir in unserem Leben zeigen, ist – nach allem, was wir heute darüber wissen – nicht angeboren. Selbstwirksam-

keit wird erworben, und wir selbst können beeinflussen, in welchem Umfang wir uns diese Fähigkeit aneignen.

Die Basis der Selbstmotivierung: Die PSI-Theorie von Kuhl

Die folgenden 20 Regeln, mit deren Hilfe man sich selbst motivieren kann, beruhen auf zwei Quellen: Die eine ist meine erlebte Praxis (die Beobachtungen meines eigenen Lebens und das vieler Menschen, die ich beraten oder die ich geschult habe). Die andere Quelle ist die Theorie von Julius Kuhl, er nennt sie PSI-Theorie (Persönlichkeit-System-Interaktion). Ich fasse im Folgenden einige seiner theoretischen Überlegungen zusammen, weil die PSI-Theorie von Kuhl die wissenschaftliche Basis der folgenden Regeln liefert. Wenn Sie sich dafür nicht interessieren, dann können Sie die folgenden Ausführungen überspringen oder nur überfliegen. Sie werden die Regeln auch ohne die Theorie verstehen. Wenn Sie sich näher für die PSI-Theorie interessieren, empfehle ich Ihnen das schon erwähnte Buch *Die Kunst der Selbstmotivierung*, das ich gemeinsam mit Kuhl geschrieben habe, oder – wenn Sie gründlich in die Persönlichkeitstheorie von Kuhl einsteigen wollen – das umfangreiche Werk von Julius Kuhl *Motivation und Persönlichkeit* (2001).

Kuhl unterscheidet aufgrund seiner Experimente und theoretischen Überlegungen vier „Makrosysteme“ unseres Gehirns, deren Zusammenspiel unsere Persönlichkeit, aber auch das Zustandekommen von Handlungen ausmachen.

Diese vier Makrosysteme, die bei der Entstehung einer Handlung eine Rolle spielen, sind nach Kuhl folgende:

1. Das *Intentionsgedächtnis*, häufig nennt Kuhl es auch Absichtsgedächtnis, das man braucht, wenn man eine schwierige oder unangenehme Handlung nicht sofort ausführen kann, aber nicht vergessen darf oder nicht vergessen möchte. „Das Intentionsgedächtnis ist mit dem analytischen Denken eng vernetzt und speichert schwierige Absichten, d. h. allgemeine (noch nicht voll spezifizierte) Handlungsvorhaben, in einem expliziten Format. Es ist vom Erleben und von der Steuerung emotionaler Prozesse weitgehend abgekoppelt und wird durch eine Aufmerksamkeitsform unterstützt, die Informationen verstärkt, die möglichst genau zu dem passen, was für das aktuell bewusste Ziel oder den aktuellen Handlungsplan relevant ist“ (Kuhl, 2001, S. 131). In diesem Absichtsgedächtnis werden also die Ziele gespeichert, für die wir uns motivieren wollen.
2. Das *Ausführungssystem*, das dem Überlegen und Abwägen ein Ende macht und spontan verfügbare Handlungsprogramme zur Verfügung stellt. Kuhl nennt es auch das „intuitive Verhaltenssteuerungsprogramm“. Es arbeitet ganzheitlich (holistisch). Man braucht es, wenn ein guter Zeitpunkt für die Ausführung gekommen ist und man ein geeignetes Verhaltensprogramm

(d. h. eine Handlungsmöglichkeit) gefunden hat. Dieses Ausführungssystem wird auch aktiviert, wenn aufgrund einer Wahrnehmung spontane, nicht bewusst geplante Handlungen erfolgen.

Dieses Ausführungssystem hält also die Programme bereit, die wir für die Realisierung unserer Ziele brauchen, für die wir uns motivieren.

3. Das *Extensionsgedächtnis*, das den umfassendsten Gedächtnisspeicher darstellt. Kuhl nennt es „Extensions-Gedächtnis“, weil der Speicher, auf den sich dieses Gedächtnis bezieht, sehr ausgedehnt ist (Extension = Ausdehnung). Diesen Speicher braucht man, wenn es darum geht, aus der Gesamtheit aller gespeicherten *Lebenserfahrungen* eine Lösung auszuwählen und man gleichzeitig darauf achten muss, dass alle – oder möglichst viele – eigene Bedürfnisse und Werte berücksichtigt werden – und nach Möglichkeit auch die Erwartungen und Wünsche anderer nicht unberücksichtigt bleiben. Auch dieses System arbeitet – wie das vorhergehende Ausführungssystem – ganzheitlich und vor allem parallel, d. h. es kann mehrere Aspekte gleichzeitig berücksichtigen. Es liefert einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Erfahrungen, die wir gemacht haben, wobei auch unsere Motive *und das Bewusstsein* von uns selbst, das „integrierte Selbst“ dazu gehören. Dieses Extensionsgedächtnis ist Grundlage unseres „intelligenten Fühlens“, *unserer Intuition* („ich spüre, hier stimmt etwas nicht“). „Das Fühlen kann durch assoziative Netzwerke impliziten Wissens beschrieben werden, die auch sehr entfernte, selten auftretende Assoziationen enthalten“ (Kuhl & Völker, 1998, S. 215).

Dieses Extensionsgedächtnis verhilft uns, dass die Ziele, für die wir uns motivieren wollen, tatsächlich unseren eigenen Bedürfnissen und Werten entsprechen, dass es wirklich „unsere eigenen Ziele“ sind, und es unterstützt uns dabei, auf kreative Ideen zu kommen, indem es unsere Ziele mit den bereits gemachten relevanten Erfahrungen in Verbindung bringt.

4. Das *Objekterkennungssystem*, das man braucht, „wenn einzelne Risiko- und Gefahrenquellen aus dem Gesamtkontext herausgelöst oder Fehler und Problemunkte erkannt werden müssen“ (Martens & Kuhl, 2011, S. 77). Es arbeitet nicht ganzheitlich, sondern ist sequentiell-analytisch angeordnet. Das Objekterkennungssystem brauchen wir, um beim Erreichen der selbst gesetzten Ziele möglichst frühzeitig Probleme und Fehler zu entdecken, die das Erreichen des Zieles infrage stellen oder verhindern könnten.

Man hat entdeckt, dass unsere beiden Hirnhälften unterschiedlich arbeiten. Mit unserem „linken Hirn“ erledigen wir alle bewusst planerischen Aufgaben, mit ihm „rechnen“ wir uns aus, was sich ereignen wird. Mit unserem „rechten Hirn“ *fühlen* wir, was passieren sollte und was passieren wird. Hier ist die Intuition beheimatet. Auch Kuhl übernimmt diese Entdeckung und ordnet das Intensionsgedächtnis und das Objekterkennungssystem dem „linken Hirn“ zu, während er das Ausführungssystem und das Extensionsgedächtnis im „rechten Hirn“ beheimatet sieht.