

Handbuch für die Praxis

Ulrich Pommerenke

Motivation und Erfolg

© 2013, 2. Auflage

Burckhardtthaus-Laetare, Körner Medien UG, München

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe sowie der Übernahme Ton-/Bildträger vorbehalten. Ausgenommen sind fotomechanische Auszüge für den eigenen wissenschaftlichen Bedarf.

Umschlaggestaltung: Patricia Fuchs, AVR, München

Umschlagfoto: Rido - Fotolia.com ([http://fotolia.com./](http://fotolia.com/))

Fotos: S. 10, 16, 177 iStockphoto, S. 42 Ingram Publishing

Satz: Sigrun Borstelmann, München

Druck und Verarbeitung: Publikum, Belgrad

www.burckhardtthaus-laetare.de

ISBN 978-3-944548-05-0

Inhalt

Empfehlungen für den/die LeserIn.....	7
Einleitung	10
Motivation und Erfolg	16
Grundlagen der Motivation	17
Beispiele von Motiven und Antriebsmuster.....	21
Motivationsmodelle und Praxisbezug.....	25
Theorie von McGregor.....	26
Die Bedürfnispyramide von Maslow	27
Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	30
Herzbergs KITA-Modell.....	32
Erfolg und Grundverständnis.....	33
Was verstehen wir unter Erfolg?	35
Schlüsselqualifikationen	38
Drei zentrale Grundvoraussetzungen für Erfolg.....	39
Strategien der Motivation	42
Prinzip des Handelns.....	43
Prinzip der Achtsamkeit	51
Prinzip der Lebenswerte	61
Prinzip der Vision und Ziele	72
Prinzip des positiven Denkens.....	85
Prinzip der Kommunikation.....	96

Prinzip des Zeitmanagements	113
Prinzip der Kreativität	127
Prinzip der Liebe	148
Prinzip der Work-Life-Balance	162

Self-Coaching:

Die Vereinbarung mit sich selbst176

Das Self-Coaching-Baukastensystem M-O-P-S.....	177
Selbstanalyse	179
Was heißt „Erwachsensein“?	179
Selbst- und Fremdwahrnehmung	180
Stärkenanalyse und Profil.....	184
Dreieck der Persönlichkeit und des Verhaltens.....	186
Die Vereinbarung mit sich selbst: Selbstkonzept und Strategie.....	187
Sofortprogramm für die Einleitung des Veränderungsprozesses.....	190
Erfolgsstrategie	195
Beispiel eines Selbstkonzepts	198
Strategie des Führungsverhaltens; zwei Beispiele.....	202
Konkrete Ausgestaltung des M-O-P-S-Baukastensystems	206
„Vademekum fürs Leben“ – zwei Texte zum Abschluss.....	209
Widmung	211
Literaturhinweise	212

Prinzip der Achtsamkeit

Gruß an die Morgendämmerung

Sieh diesen Tag!

Denn er ist Leben, ja das Leben selbst. In seinem kurzen Lauf

liegt alle Wahrheit. alles Wesen deines Seins:

Die Seligkeit zu wachsen,

die Freude zu handeln, die Pracht der Schönheit;

denn Gestern ist nur noch ein Traum,

und Morgen ist nur ein Bild der Fantasie,

doch Heute, richtig gelebt, verwandelt jedes Gestern

in einen glückseligen Traum

und jedes Morgen in ein Bild der Hoffnung.

So sieh diesen Tag genau!

Das ist der Gruß der Morgendämmerung.

Kalidasa (Indischer Dramatiker)

„Das Leben, erkennen wir zu spät, muss gelebt werden, in jedem Augenblick des Tages und der Stunde.“

Stephen Leacock

Achte auf deine Gedanken – sie werden Worte.

Achte auf deine Worte ... sie werden Handlungen.

Achte auf deine Handlungen – sie werden zu Gewohnheiten.

Achte auf deine Gewohnheiten – sie werden dein Charakter.

Achte auf deinen Charakter – er wird dein Schicksal.

Konfuzius

Achtsamkeit ist Wertschätzung des Augenblicks. Achtsamkeit führt hin zur Entdeckung des Wesentlichen. Achtsamkeit sensibilisiert unsere Wahrnehmung nach innen wie nach außen. Achtsamkeit schult unsere Sinne und lehrt Konzentration. Achtsamkeit ermöglicht Präsenz, nämlich im Moment *da zu sein*. Achtsamkeit ist Wachsein, das unser Bewusstsein für das Tun und für das Aufnehmen von Geschehnissen schärft. Der Dalai Lama fasst die Bedeutung von Achtsamkeit so zusammen: „Achtsamkeit kommt aus einem stark entwickelten Bewusstsein für die eigenen körperlichen und verbalen Handlungen, was sich auch auf die Traumwelt überträgt. Wenn man dem eigenen Verhalten beim Essen, Kommen und Gehen, Stehen und Sitzen und so weiter sehr genau Beachtung schenkt, dann schlagen die Bedingungen für Achtsamkeit kräftige Wurzeln.“

Das Handeln (Tun) und die Achtsamkeit (Präsenz) sind ein „unschlagbares Team“ für ein gelungenes, erfülltes und glückliches Leben – ein „Traumpaar der Motivation“. Unser Grundverständnis für das Handeln und die Achtsamkeit ist der Türöffner für ein bewussteres Leben, für mehr Lebensqualität und für Lernfähigkeit (Veränderungsfähigkeit). Passt dieses Verständnis von Achtsamkeit überhaupt in unsere Kultur- und Lebenswelt, mögen Sie, liebe/r LeserIn, sich (selbst-)kritisch fragen. Sie stellen sofort einen Bezug her zu Ihrer unmittelbaren Lebensumwelt in der Privatsphäre und im Beruf und betrachten dabei die Geschäftigkeit des Alltags, Ihres Alltags: die Hektik, die Beschleunigung, das unerhörte Tempo des

Informationszeitalters, die rasante Vermehrung des Wissens, die wachsenden beruflichen Anforderungen und der kaum noch zu ertragende Zeitdruck. Sie sehen sich in einer schnelllebigen Zeit, in der die Menschen zunehmend die Orientierung und den Sinn für ihr Tun zu verlieren scheinen und in der dies unmittelbar an den Kindern im Kindergarten abzulesen ist, die mit steigender Tendenz Verhaltensauffälligkeiten aufweisen. Doch genau mit dieser Wahrnehmung der (Um-)Welt spüren Sie allmählich, dass Sie sich mittendrin befinden in der Anpassungs- und Beschleunigungsfalle.

Wir leben in einer Welt des *Multitasking*, was übersetzt in etwa heißt, dass wir mehrere Aufgaben zur gleichen Zeit erledigen (müssen). Das konkrete Bild ist Ihnen vertraut, wenn Sie über einen Zeitraum von vielleicht mehreren Tagen Ihre Kindergartengruppe allein zu betreuen haben, weil Ihr/e Kollegin erkrankt und keine Vertretungsregelung möglich ist. Gezielte elementarpädagogische (Projekt-)Arbeit ist dann kaum möglich, weil die Einflüsse der Kinder und die organisatorischen Aufgaben, abgesehen von Ihren persönlichen Bedürfnissen und Vorhaben, kumulieren. Sie haben das Gefühl, nur noch zu reagieren, und sind mit der Lösung Ihrer Aufgaben mehr als unzufrieden. Diese Situation kostet Ihre Kraft und Energie und nachmittags bzw. abends fahren Sie erschöpft nach Hause – ach ja, da ist ja noch Ihre Familie und/oder der Haushalt. Ist es nicht so? Sie nehmen Ihre beruflichen Sorgen mit nach Hause und „sorgen“ oder gar „ängstigen“ sich für das Morgen. Schließlich spürt Ihr privates Umfeld Ihre Unruhe und bekommt überdies Ihre Nervosität zu spüren – das harmonische, ausgleichende und aufbauende Miteinander leidet. Und morgens, wenn Sie aufwachen, möglicherweise nach einer unruhigen Nacht, haben Sie das Gefühl, Hunderte von Dingen an diesem Tag erledigen zu müssen. Ihre Gedanken fahren Achterbahn. Nichts geschieht in voller Achtsamkeit und Konzentration. William Osler sagt hierzu *„Wenn die Bürde von morgen mit der von gestern getragen werden muss, wankt auch der Stärkste“*, fügt hinzu: *„Der Rettungsanker ist das Heute!“* und meint die Bewältigung der Aufgaben, und zwar Schritt für Schritt.

Wenn wir also nicht eins nach dem anderen tun, langsam und gleichmäßig, so wie die Körner durch die Sanduhr rinnen; wenn wir nicht konzentriert und bewusst die auf uns einfließenden Aufgaben angehen, dann werden wir irgendwann körperlich und geistig zusammenbrechen. Die Motivation, achtsam und aufmerksam zu leben, und die Motivation, klar und zielbewusst zu handeln (zu verändern), verhindert oder reduziert zumindest die Gefahr, immer wieder von Neuem in die „Stressfalle“ zu tappen. Prof. Dr. Dr. Spitzer beschreibt die Stresssituation so:

„Wer etwas tun kann (in einer Situation), der hat keinen Stress; wer hingegen nicht weiß, was auf ihn zukommt und die Situation nicht beeinflussen kann, der hat Stress.“

Kommen wir noch einmal zurück auf den Eingangssatz: *„Achtsamkeit ist Wertschätzung des Augenblicks.“* Diese Erkenntnis beginnt immer bei der Person selbst und meint die Wertschätzung sich selbst gegenüber; sie meint die *Selbst-Achtung*, das *Selbstwertgefühl* und das *Selbstbewusstsein*. Allein aus dieser Erkenntnis heraus können Sie Ihre persönliche Lebensstrategie entwickeln und alles dafür tun, bewusster und würdevoller mit sich selbst umzugehen. Sie haben immer die Chance, „Ihren eigenen Garten nach Ihren Vorstellungen zu pflegen“ und die Samen einzupflanzen, die Wachstum und Reife ermöglichen (vgl. hierzu den Abschnitt „Self-Coaching“).

Ohne die eigene, persönliche Wertschätzung ist die Wertschätzung des anderen oder des menschlichen Umfeldes kaum vorstellbar, erfahrbar und lebbar. *Wer das Leben nicht genießt, wird ungenießbar* oder- bitte verzeihen Sie mir diese Provokation – *wer mit seinem Leben nicht fertig wird, hat die Tendenz, andere fertig zu machen!* In diesem Zusammenhang wird das 3. Prinzip der Lebenswerte bedeutsam, nämlich sich ein klares Wertebild darüber zu machen, was richtig oder falsch, gut oder schlecht usw. ist. Und schließlich meine ich die *Achtsamkeit gegenüber Objekten und Sachverhalten*, die Voraussetzung dafür ist, sich und das Leben zu erschließen, Ereignisse und Handlungen zu verstehen.

Entwickeln Sie eine „Objektsprache“, die Sie für das Detail sensibilisiert, sei es am Beispiel „Faszination Natur („der Blütenzauber!“), Farbe oder (menschlicher) Körper“, also alles, was Form und Inhalt hat. Entwickeln Sie eine Körpersprache, die achtsam und aufmerksam im Einklang steht mit Ihrem Denken und Ihrem Gefühl; stellen Sie eine Kongruenz her zwischen Wollen und Machen. Entwickeln Sie Ihre Sprache, Ihren verbalen Ausdruck, und finden Sie das Maß und die Wirkung; denn wir wissen alle, ein Wort zuviel oder zuwenig, kann unzählige Steine ins Rollen bringen und schlimmstenfalls hinterlassen Sie einen Geröllhaufen. Seien Sie also ein Meister der bewussten Wahrnehmung; Sie erreichen die „Meisterschaft“ nur durch Handeln und Achtsamkeit. Theodor Fontane hilft in diesem Prozess ungemein, wenn er erkennt: „in der Ruhe liegt die Kraft.“

Wir wissen, dass unser Gehirn nur einen Gedanken zur Zeit denken kann, nicht mehrere Gedanken auf einmal. Wir denken analog. Und weil das so ist, können wir eine Aufgabe nur Schritt für Schritt lösen und nicht mehrere Dinge gleichzeitig. Es ist ein Irrglaube (häufig von Frauen angeführt!), dass Frauen mehrere Dinge zur selben Zeit „besser“ als ihr geschlechtliches Pendant ausführen können. Dies und wie so vieles andere ist keine Geschlechterfrage. Gehen Sie Ihren Aufgaben konzentriert und Schritt für Schritt nach und entwickeln Sie dabei eine innere oder gar „gespannte“ Ruhe, dann spüren Sie die Kraft, die Fontane meint. Franz Werfel fasst das eben Gemeinte treffend zusammen: „Zwischen zu früh und spät liegt immer nur ein Augenblick.“

10 Übungen zur Entwicklung der persönlichen Strategie: Bewusst machen – Standort bestimmen – verändern

1. Betrachten Sie Ihren Tagesablauf und stellen Sie die Phasen dar,

- a) in denen Sie konzentriert und aufmerksam Ihren Aufgaben nachgehen (können)
 - beruflich:
 - privat:
 - b) in denen Sie mehrere Aufgaben zur gleichen Zeit erledigen (müssen)
 - beruflich:
 - privat:
2. Woran liegt es, dass Sie sich
 - a) Ihren Aufgaben voll widmen können bzw.
 - b) der Wahrnehmung Ihrer Aufgaben nicht konzentriert und in Ruhe Schritt für Schritt nachgehen können?
 3. Machen Sie sich klar, welche Aufgaben/Tätigkeiten Sie
 - a) gern ausführen:
 - b) ungern ausführen:
 4. Welche Motivation steht bzw. welche Beweggründe stehen
 - a) hinter den Aufgaben, die Sie gern ausführen:
 - b) hinter den Aufgaben, die Sie ungern ausführen:
 5. Schauen Sie sich Ihren Tagesablauf einmal genauer an und machen Sie sich klar, welche Tätigkeiten Sie routiniert ausführen und welchen Grad der Beachtung Sie diesen Routinetätigkeiten schenken!
 6. Was hindert Sie daran, Ihren Aufgaben konzentriert nachgehen zu können?
 - a) Äußere Einflüsse:
 - b) Wechselnde Gedanken (berufliche/private Probleme):
 - c) Andere Einflüsse:
 7. Beobachten Sie sich: Welche Gedanken haben Sie, wenn Sie morgens aufwachen? Schreiben Sie an einem Morgen auf, welche Gedanken Sie beschäftigen!
 8. Trainieren Sie Ihre Achtsamkeit. Machen Sie sich immer wieder von Neuem Ihre Tätigkeiten bewusst! Achten Sie

darauf, ob Sie das Essen genießen, ob Sie morgens mit Freude und nicht allein der Hygiene wegen duschen, ob Sie bewusst gehen und nicht nur durch die Gegend hetzen ...

9. Trainieren Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Schildern Sie den Weg zu Ihrer Arbeitsstätte, protokollieren Sie eine Nachrichtensendung oder ein wichtiges Gespräch, beschreiben Sie Gegenstände, Klänge, Düfte ...
10. Trainieren Sie Ihr Namensgedächtnis. Konzentrieren Sie sich auf Namen und bringen Sie diese mit Bildern, Eigenschaften und besonderen Details in Verbindung ! Probieren Sie diese Übung in Ihrer beruflichen und privaten Praxis aus.

Das hilft Ihnen: 10 Empfehlungen für das Prinzip der Achtsamkeit

1. Seien Sie bei allem, was Sie tun, aufmerksam und finden Sie sich hinein ins „Hier und Jetzt“.
2. Worte haben Zauberkraft: Schreiben Sie nur fünf Buchstaben auf den wertvollsten Untergrund, den Sie kennen und den Sie unmittelbar sehen, z. B. wenn Sie am Morgen Ihre Augen öffnen: „HEUTE“ . So machen Sie sich immer wieder von Neuem bewusst, worauf es ankommt, nämlich voll und ganz bei sich und im Augenblick zu sein.
3. Beginnen Sie den Tag mit einem ausgiebigen Frühstück! Beziehen Sie Ihr Umfeld ein, entdecken Sie (wieder) den Genuss und lassen Sie Ihre/n Partnerin, Ihre Kinder daran teilhaben. Das ist „Ihr Gruß an die Morgendämmerung“ und ein gelungener Tagesbeginn.
4. Nehmen Sie sich am Abend 15 Minuten Zeit und schreiben Sie in Stichpunkten die Dinge auf, die Ihnen gelun-

gen sind oder über die Sie sich gefreut haben. Sie werden mindestens drei positive Beispiele finden. Das sind in der Woche 21, im Monat 90 und im Jahr 1.080 wirklich stattgefundene positive Erlebnisse! Schon nach kurzer Zeit wird Ihnen bewusst, dass Ihnen viel mehr gelingt, als Sie annehmen bzw. zuvor angenommen haben. Und Ihr Selbstwertgefühl und Ihre Selbstsicherheit werden wachsen.

5. Schreiben Sie auch die Dinge auf, die Ihnen am Tag nicht gelungen sind oder die Sie als negativ empfunden haben. Mit dieser Strategie vermeiden Sie z. B. die Häufigkeit von Fehlern und sind bestens darauf eingestellt, zukünftig angemessener und souveräner zu reagieren.
6. Schauen Sie zu Hause oder am Arbeitsplatz gedanklich in einen Spiegel, auf dem zu lesen steht: „So sieht mich meine Familie, mein/e Partnerin bzw. so sehen mich die Kinder, Eltern und Kolleginnen heute!“ Auf diese Weise entwickeln Sie Humor; Ihnen wird zunehmend bewusst, welche Bedeutung Ihre Ausstrahlung hat und vor allem, dass ein Lächeln – so schwierig die persönliche Situation im Moment auch sein mag – eine positive Wirkung sowohl nach innen als auch nach außen hat. „Wer den Tag mit einem Lächeln beginnt, hat ihn bereits gewonnen!“ (Tschechischer Sinnspruch).
7. Fangen Sie noch heute damit an, sich nach innen und außen Grenzen zu setzen. Sagen Sie nicht „Ja“, wenn Sie „Nein“ meinen. Und zeigen Sie nach außen, dass das, was Sie in Ihren Verhaltensweisen verändert haben, Ihnen gut tut und schließlich auch Ihrem Umfeld zugute kommt. So werden Sie sich immer mehr zutrauen und mehr leisten.
8. Organisieren Sie jeden Tag so gut wie möglich und schreiben Sie die wichtigsten Schritte auf. Diese Technik schult Ihre Selbstdisziplin und Konzentration. Sie werden sukzessive feststellen, dass Ihnen immer mehr gelingt.

9. Machen Sie sich bewusst: „Weniger ist mehr!“ Setzen Sie diesen Grundsatz in Ihrer Sprache, Ihren Ansprüchen und Ihrem Verhalten um. Allmählich schält sich das Wesentliche, das, worauf es ankommt, heraus. Dabei lernen Sie vor allem, dass Sie nicht immer alles begründen oder legitimieren müssen.

Belohnen Sie sich in Phasen, in denen Sie sich negativ gestresst fühlen. Dies kann eine kleine Auszeit sein, die Sie auch an hektischen Arbeitstagen nehmen können. Ein kurzer Spaziergang zum Durchatmen und Abstand gewinnen, ein Capuccino im nahe gelegenen Café oder gar im Kindergarten, ein „Rückzugsgespräch“ mit einer Ihnen vertrauten Person oder Kollegin: Dies sind kostengünstige Möglichkeiten und ersetzen mitunter den teuren Psychologen.

Zusammenfassung

- ☐ Das Prinzip der Achtsamkeit ist die bewusste Wahrnehmung des Augenblicks.
- ☐ Achtsamkeit ist Wertschätzung sich selbst gegenüber, sie stärkt die „Selbst-Achtung“ und fördert das Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein.
- ☐ Achtsamkeit unterstützt die „bewusste Annahme des unmittelbaren menschlichen und sächlichen Umfeldes“ und entwickelt die Wertschätzung des „Außen“.
- ☐ Die volle „Aufmerksamkeit des Augenblicks“ fördert Konzentration und Selbstdisziplin.
- ☐ Achtsamkeit verhilft zu einem bewussteren Leben und erschließt das Wesentliche in den kleinen und großen Dingen. Dies führt zu der grundsätzlichen (Lebens-)Erkenntnis, dass „weniger mehr ist“ und zum richtigen Maß des (verbalen, nonverbalen oder schriftlichen) Ausdrucks, von der die Wirkung beeinflusst wird.
- ☐ Achtsamkeit sensibilisiert Ihre Wahrnehmung.

- ☐ Der achtsame Umgang mit sich selbst, der Körpersprache und dem Ausdruck, mit anderen Menschen, der Natur, Objekten und Sachverhalten verbessert die Kommunikation, soziale Kompetenz und persönliche Ausstrahlung.
- ☐ Fehler entstehen zumeist aus Unachtsamkeit oder einem Mangel an Aufmerksamkeit, weniger aus Unkenntnis oder Unwissenheit. Deshalb sollte man sich bei jedem Fehler zunächst offen und ehrlich die selbstkritische Frage stellen, ob man bei der Aufgabe zu 100 Prozent bei der Sache war.
- ☐ Achtsames Handeln ist „Da-Sein“, also die volle Präsenz schlechthin; es führt zu einer Verbesserung der Lebensqualität, zu einem erfüllteren und glücklicheren Leben.
- ☐ Jede Aufgabe lässt sich nur Schritt für Schritt erfolgreich ausführen, wir können nur einen „Gedanken zur Zeit“ denken und lernen daraus, dass der Glaube, mehrere Aufgaben seien gleichzeitig zu lösen, letztlich ein Irrglaube ist. Bismarck sagte dazu: „Jage niemals zwei Hasen auf einmal!“
- ☐ „Carpe diem“ heißt „Nutze den Tag“ und meint die volle Aufmerksamkeit für das „Hier und Jetzt“. Es bedeutet auch „Genieße den Tag!“, damit man nicht für sich selbst und andere „ungenießbar“ wird!

Meine Diamanten

Ich halte folgende drei Punkte fest, die mir zum *Prinzip der Achtsamkeit*

besonders wichtig sind:

1. -----
2. -----
3. -----