

## **Jeder sein eigener Unternehmer**

Wege zu einem selbstbestimmten Leben

### 10. Kapitel

#### **Die Power Station befriedigender Arbeit: Motivation**

Es gibt viele Vorbilder

Wer in seinem Leben etwas leisten will, kann bei den **Sportlern** viel für seine Motivation lernen. Gerade im Leistungssport weiß man, dass Siege nicht nur eine geeignete Veranlagung und deren systematische Entwicklung, sondern vor allem eine hundertprozentige Motivation voraussetzen. Ob beim Skilaufen oder beim Tennis, beim Fußballspielen oder beim Fahren von Autorennen – kein Sportler gewinnt, ohne für die erforderlichen Anstrengungen motiviert zu sein.

Von seinen Zielen muss man **begeistert sein**. Sich packen lassen, sich ihnen verschreiben. Vorbilder: Einen Siegeswillen haben wie Sebastian Vettel, ein so wohlthätiger Mensch werden wie Karl-Heinz Böhm, eine so engagierte Reporterin wie Antonia Rados, ein so erfolgreicher Unternehmensgründer wie Bill Gates, ein so überzeugender Prediger wie Dr. Schuller sen., ein Instrument so virtuos beherrschen wie David Garrett seine Geige, eine so liebevolle Frau sein wie Mutter Teresa.

Keine Motivation ohne Ziel!

Ziele, die einen begeistern, **malt man sich aus**. Das Zimmer eines Abiturienten: Landkarten des Amazonasbeckens, Poster mit den Bäumen und Pflanzen des Urwalds, mit den Tieren des Dschungels, Großfotos von Indianern, Gegenstände wie Blasrohre und geflochtene Fruchtpressen – die Zimmerdekoration macht deutlich, dass der Bewohner dorthin, zu diesen Menschen will, als Anthropologe, als Arzt oder Biologe, der dort forschen und leben will.

Oft entwickeln sich Ziele aus **Neigungen und Begabungen**. Die Eltern oder Geschwister, Freunde oder Lehrer bringen einen drauf, dass man ein guter Skiläufer ist, dass man musikbegabt ist, dass man Talent im Organisieren hat, dass es Spaß macht, Publikum zu unterhalten, dass man erfolgreich ist, wenn es etwas auszutüfteln gibt. Jeder hat eine oder mehrere Begabungen, die es aufgrund von **Selbsterfahrung und Hinweisen des Umfelds** zu entdecken gilt.

„Ich wollte frei und reich sein“, hat der erfolgreiche Unternehmensgründer Robert Wolff bekannt. „Ich will da rein“, soll Gerhard Schröder gesagt haben, an den Stäben des Kanzleramtzauns in Bonn rüttelnd. Die **Gemüts- und Seelenlage**, aus der heraus wir Wünsche und Träume hegen, kann vorübergehend sein, kann uns aber auch gefangen halten. Für alle, die sich unterdrückt, abhängig und fremdbestimmt fühlen, haben Ziele immer die **Verheißung einer Befreiung**. Das ist eines der

stärksten Motive. Der Untertitel dieses Buches lautet: Wege zu einem selbstbestimmten Leben!

Viele Menschen verfolgen sehr **konkrete Ziele**. Und sie richten ihr Denken, Reden und Handeln ganz auf das Erreichen dieses Ziels aus: eine Goldmedaille gewinnen, in einem Musikwettbewerb der Beste sein, Weltmeister werden, an die Spitze des Unternehmens rücken, die Welt umsegeln, einen Zirkus gründen, es zum Topmodel schaffen, Schauspieler-Karriere machen, Straßenkindern in Rio eine Lebensperspektive eröffnen.

**Ziele müssen leuchten!** Nur dann will man sie auch erreichen. Leuchtende Ziele machen kreativ, geben Kraft, verleihen Ausdauer.

Ans Ziel kommt nur, wer den Streckenverlauf kennt

Genauso wichtig wie ein leuchtendes Ziel ist für die Motivation der Weg zu diesem Ziel. **Der Weg ist nicht das Ziel. Aber beide bedingen einander.** Ziele werden nicht erreicht, wenn über den Weg Unklarheit herrscht. Ein Skirennläufer wird nie gewinnen, wenn er nur sein Ziel vor Augen hat und sich ansonsten sagt: Irgendwie komme ich da schon runter. Beim Reitsport ist es ähnlich. Auch dabei genügt es nicht zu wissen, wo man ankommen muss; vielmehr muss man den Parcours **bis ins Detail** kennen und sich und Pferd darauf einstellen. Skirennläufer, Springreiter und andere konzentrieren sich vor ihrem jeweiligen Durchgang auf den Weg: Vor ihrem geistigen Auge vollziehen sie vorab **Punkt für Punkt den idealen Ablauf** ihrer zielführenden Aktion.

Die Aufgabe, Ziele zu erreichen, wird im übrigen Leben mit den gleichen Einstellungen und Methoden bewältigt wie im Sport. Die **Faszination der Ziele** schließt die **Freude an den Wegen** zum Ziel mit ein. Schwierige Passagen werden als willkommene Herausforderungen angenommen, Pannen und Fehlleistungen als Lernchancen begriffen. Worauf es ankommt: **Nicht drauflos** rennen, sondern das Gelände erkunden und den richtigen Weg auswählen. Die Abfahrtsläufer unter den Skisportlern sprechen von der Ideallinie, auf der sie zum Sieg fahren wollen. Sie zu finden, ist ihnen zusätzliche Motivation.

Wenn man daran geht, den noch unbekanntem Zwischenraum zwischen Standort und Zielpunkt zu erforschen, stellt man am besten zunächst Fragen: Lässt sich das "Gelände" vorab einsehen? Welche Routen haben die Vorgänger – meistens gibt es solche – gewählt? Welche Route ist die kürzeste? Welche die leichteste? Welche die schwierigere? Es muss zu einem **Fragenkatalog** kommen. Wie man einen Fragenkatalog zusammenstellt, wird in Kapitel 2 dieses Buches beschrieben: Das Förderband in eine selbstbestimmte Zukunft: Fragen stellen.

**Große Ziele erreichen Sie in Etappen.** Außer dem Routenverlauf ist bei der Planung auf ein Ziel hin die Gliederung der Strecke wichtig: **Etappenziele festlegen**. Das Geheimnis vieler Sieger: Sie haben sich ihren Weg richtig aufgeteilt und sich dann

bei der Ausführung nur noch **auf das jeweilige Zwischenziel, nicht auf das Endziel** konzentriert. Der ständige Blick in die Höhe zum Gipfel macht mutlos, aber den Felsvorsprung dort vorne – "den schaffen wir."

Bereiten Sie sich intensiv und zügig vor!

Zur Vorbereitung gehören die **Schulungs- und Trainingseinheiten**, die einen fit machen. Die notwendige Kondition muss aufgebaut werden. Die erforderlichen Verhaltensweisen müssen drin sein; das zugehörige Wissen verfügbar. Wenn ich beispielsweise ins Ausland reise, sollte ich alle erreichbaren **Informationen** über das Zielland gelesen haben, sollte ich die Sprache soweit gelernt haben, dass ich mich verständigen kann. Wenn ich zu einem Wettbewerb fahre, sollte ich in **Topform** sein. Wenn ich zu einem Vorstellungstermin bei einem Unternehmen gehe, sollte ich über die Firma **Bescheid wissen** und mir zurechtgelegt haben, was ich wie sage.

Zur Vorbereitung von Handlungsabläufen gehören Tempo- und Ausdauerübungen. Das heißt **Trainingseinheiten**, in denen **Teilaufgaben fehlerfrei in möglichst kurzer Zeit** bewältigt werden müssen; in denen Teilabschnitte mehrfach hintereinander bis zur Erschöpfung ausgeführt werden. Dann die **Aufwärmphase** vor dem Start. Sportler brauchen oft Stunden, um sich auf ihren Wettkampf angemessen vorzubereiten, so dass sie eine Chance auf den Sieg haben. Stunden? In vielen Bereichen muss die gesamte **Lebensweise** auf das Ziel hin ausgerichtet sein. Man muss leben, wozu man motiviert ist.

Auch für intellektuelle Zielsetzungen gilt, sich umfassend und nach Plan vorzubereiten. Beispiel: ein für die weitere Karriere wichtiges **Referat** halten. Der **Inhalt** muss erarbeitet, dann in eine **Struktur** gebracht und schließlich **vorformuliert** werden. Die **rhetorischen Fähigkeiten** sind zu trainieren und der Auftritt ist gemäß der bevorstehenden Situation zu **üben**.

Am Abend vor dem Referat das Manuskript ein letztes Mal durchgehen – wie ein Langstreckenläufer seine Route. **Gedanke für Gedanke**. Die Markierungen, die man sich unter anderem für das langsame und das betonte, das schnellere und weniger pointierte Sprechen gemacht hat, nochmals einprägen, den Text sich **laut vorsprechen**.

Am nächsten Morgen vor dem Referat keinen Gedanken mehr auf den bevorstehenden Auftritt verwenden, **locker bleiben**. Man hat sich gut vorbereitet, und das wird einen zum Ziel bringen.

Die Extreme sind gefährlich

Bekanntlich kann man alles übertreiben. Null-Bock ist genauso gefährlich wie Fanatismus. Deshalb sollte man sich seiner Handlungsmotive bewusst sein, sie **reflektieren**. Warum vermeide ich eine feste Bindung? Warum ziehe ich eine bestimmte Automarke einer anderen vor? Warum brauche ich eine

schönere Wohnung? Ganz wichtige Frage: Wer beeinflusst mich in meinem Handeln?

Denn es sind die **Verführer** unter den Verwandten, Freunden und Bekannten, die uns zu Handlungen bringen, die wir später bereuen – wenn es oft zu spät ist für eine Umkehr. „Das eine Mal kann doch nicht schaden!“ „Du willst doch kein Spielverderber sein!“ „Was ist denn schon dabei!“ **Wer** hat Sie zum Rauchen animiert? **Wer** hat Sie dazu gebracht, mehr zu trinken, als Ihnen gut tut? **Wem** gelingt es, Hass in Ihnen zu schüren?

Jeder Mensch neigt seit seinen Kindertagen dazu, andere als Vorbild zu sehen, hat das Bedürfnis anerkannt zu werden. Wir möchten **geliebt** werden, uns in der **Geborgenheit** einer Gruppe wohl fühlen. Um dazu zu gehören, kleiden wir uns nach den Vorstellungen der anderen, reden wir wie die anderen, verhalten wir uns angepasst. In den Jahren, in denen wir uns **als Jugendliche von zuhause abnabeln** und uns Gleichalterigen anschließen, in denen wir Idolen anhängen und als coole Typen gesehen werden wollen, sind wir besonders **anfällig für Verführer**.

Es gibt Jugendliche, die der Aufdringlichkeit elterlicher Fürsorge und dem Lerndruck der Lehrer entfliehen, ihren **Frust abreagieren**, der Erwachsenenwelt etwas entgegensetzen wollen. Andere Jugendliche erleben ihre Situation als eher unpersönlich und menschlich unterkühlt. Sie wollen die Beliebigkeit elterlichen Verhaltens und die lernziel-orientierte Technokratie des Schulbetriebs durch **die Wärme von Freundschaften** ersetzen.

Und dann passiert es: Sie probieren aus, was sie in Gefahr bringt. Drogen, Hassprediger, Feindbilder, Gewaltphantasien, Abhängigkeiten. Wenn Eltern versagen und kein Familienhalt gegeben ist, wenn die Kinderbetreuung und die Schule die **Defizite und Fehlmotivierungen** nicht ausgleichen, wenigstens mildern können, breiten sich Handlungsmotive aus, die der Lebentüchtigkeit des Einzelnen und in der Folge dem Zusammenleben abträglich sind.

Die Handlungsmotive jedes Einzelnen und die **Lebensfähigkeit einer Gesellschaft** hängen eng miteinander zusammen, sind miteinander verflochten. Ein für alle verbindlicher **Wertehorizont** ist notwendig, wenn ein Volk im Laufe der Geschichte überleben will. Die 10 Gebote wurden den Israeliten gegeben, damit aus ihnen ein überlebensfähiges Volk werden konnte. Und es wurde ihnen „Milch und Honig“ versprochen. Werte und Wohlstand!

Wie fremdmotiviert sind Sie?

Dieser Frage sollten vor allem **junge Erwachsene** nachgehen. Denn nur, wenn ich zu selbstmotiviertem Handeln finde, habe ich die Chance eines selbstbestimmten Lebens. Nur dann bin ich gewappnet gegen die unzähligen **Einflüsse** meines

Umfelds, die mir schaden können, die kein anderes Motiv haben, als mich vor den Karren anderer zu spannen.

**Ansatzpunkte** der gefährlichen Vorbilder, der Manipulanten und Verführer sind in erster Linie meine **Gefühle**: Angst, Schuld, Minderwertigkeit, Einsamkeit, Hass, Wut, Geltungsdrang. Aber auch: Unwissen, Maßlosigkeit, Unsicherheit, Überheblichkeit, Arglosigkeit. Und: Egoismus, Habsucht, Neid, Misstrauen, Mutlosigkeit, Bequemlichkeit. Die Liste ist unendlich!

Wir sind verführbar. Von wem? Wozu? Gehen Sie diesen beiden Fragen nach! Immer wieder. Motive vermischen sich. Deshalb die Frage: Was sind die **eigentlichen, die wahren Motive** meines Handelns? Auf welche Weise versuchen Mitmenschen, mich zu beeinflussen, mich auf ihre Seite zu ziehen? Als Käufer, als Wähler, als Freund.

**Wahrheitsliebe** ist das beste Motiv gegen Verführungen. Aber dazu muss man die Wahrheit kennen und bereit sein, sie anzunehmen. Ehrlich sein! Vor allem **sich selbst gegenüber!** Wer sich selbst betrügt, macht sich anfällig für Manipulierer und Verführer. „Es schmeckt aber doch so gut!“ „Ein so toller Mann!“ „Ein einmalig günstiges Angebot!“

Die Wahrheit herausfinden! Bevor die Gefühle den Verstand ausgeschaltet haben. Noch nie war es so einfach, **Informationen** zu sammeln wie in unserer Zeit des Internets. Die Verknüpfung der Informationen mit den eigenen **Erfahrungen** und mit dem **Rat lebenskluger Menschen** kann uns der Wahrheit näher bringen. Man muss sich nur die Mühe machen.

Es ist so wunderbar, anderen Menschen Vertrauen schenken zu können! Aber dazu muss man selber **vertrauenswürdig und verlässlich** sein. Opportunisten, die ihr Fähnlein nach dem Wind hängen, sind nicht vertrauenswürdig. Man spürt es und der Verstand sagt es einem, ob da einer unterwegs ist, dem man besser nicht folgt.

Wenn man seine **Beobachtungsgabe** wie seine Fähigkeit hinzuhören immer weiter verbessert, erkennt man immer früher Widersprüche, Ungereimtheiten, ahnt man, dass **Hintergedanken** im Spiel sind. Wenn etwas allzu verlockend angepriesen wird, sollte das einen skeptisch machen. Wenn Teile der Wahrheit verschwiegen werden, sollte das einem auffallen.

Bei allem, was an Sie herangetragen wird, prüfen Sie die Hintergründe, verschaffen Sie sich Klarheit; und dann fragen Sie sich: Will ich das oder will ich das nicht? Begründen Sie vor sich selbst, **warum** Sie etwas wollen. Und zwar auf dem Horizont der Gebote für das friedliche Zusammenleben der Menschen. Ihre Freiheit ist an **Verantwortung** gebunden.

Es gibt ein vortreffliches Übungsfeld, um sich von der Fremdsteuerung seines Handelns zu befreien: Sich eine Zeitlang mit jeglicher Art von **Werbung** beschäftigen. Was geht da ab?

Welche Personen werden mit welcher Werbung angesprochen?  
Welche Werbung spricht Sie an? Und warum? Über welche Medien erreicht mich Werbung?

Konkret: Überprüfen Sie den Informationsgehalt, genannte Fakten, die Gefühlsansprache, die Gestaltungsmittel Text, Bilder, Farben und die Art der gemachten Aussagen. Entwickeln Sie dazu **ein eigenes „Analyse-System“**, um nach einer Weile vergleichen zu können, wer auf welche Weise beispielsweise im Fernsehen für was wirbt.

Scheuen Sie nicht das Risiko, etwas umsonst zu tun!

Sich umsonst anzustrengen – davor haben manche panische Angst. Die sollten sich von Zeit zu Zeit ein **Fußballspiel** ansehen: neunzig Minuten rennen und rackern die Spieler, und immer wieder der Versuch eines neuen Spielaufbaus mit dem Ziel, den Ball ins gegnerische Tor zu schießen. Wer Ziele hat, **wer sein Ziel erreichen will, muss Risiko eingehen**. Die Spieler müssen riskieren, den Ball an den Gegner zu verlieren, einen Fehlpass zu schlagen, neben oder über das Tor zu schießen.

Lassen Sie sich nicht beirren, Risiko einzugehen. **Probieren Sie Neues** aus, auch wenn es nicht direkt verwertbar ist, vielleicht sogar in eine Sackgasse führt. Es gibt gar kein „umsonst“! Denn **bei allem, was Sie tun, lernen Sie**, sammeln Sie Erfahrungen.

Wenn in Deutschland ein Unternehmensgründer Pleite macht, ist er gebrandmarkt. Die **Chance zu einem zweiten Versuch** bekommt kaum einer. Er ist nicht mehr kreditwürdig. In anderen Ländern denkt man anders: Nach einer Pleite gibt es einen neuen Kredit, wenn die **Geschäftsidee** erfolgversprechend ist und ein schlüssiger **Businessplan** vorliegt; die Banken sagen sich: „Aus der Pleite wird er gelernt haben und es jetzt ja wohl richtig machen.“

Es gibt Menschen, Verwandte, Freunde, Kollegen, die Ihnen das Erreichen Ihrer Ziele nicht zutrauen, vielleicht gar kein Interesse daran haben, dass Sie Ihre Ziele erreichen, die sogar **verhindern** möchten, dass Sie dahin kommen, wo Sie hin gelangen wollen. Seien Sie darauf gefasst und lassen Sie sich nicht von Ihren Zielen abbringen. Hören Sie nicht auf Leute, die Ihnen sagen: Das schaffst du nie! Warum willst du das denn überhaupt! Lass das mal lieber! Das hast du doch schon hundertmal probiert! Fang damit erst gar nicht an! Also ich an deiner Stelle täte mir das nicht an! Hast du dir das überhaupt richtig überlegt!

Manchmal ist es besser, seine Ziele für sich zu behalten, damit sie einem nicht madig gemacht werden. Solches Madigmachen provoziert manch einer, der seine Ziele so ausposaunt, als habe er sie schon erreicht. Lieber **zurückhaltend** sein und erste Taten sprechen lassen; sonst gleicht man schnell dem Huhn, das gackert, bevor es sein Ei gelegt hat.

## Motivierte Menschen haben Lust am Leben

Frisch gewagt, ist halb gewonnen! Während einer Etappe braucht man Rückkopplung. Von anderen und von sich selbst. Was läuft nicht nach Plan? Wo ist Korrekturbedarf? Kein Plan ist so genau und vorausschauend, dass man wie programmiert ans Ziel käme. Deshalb muss nach dem Start die **Situationssteuerung** und nicht der Autopilot eingeschaltet werden.

Motivation – letztlich ist das die Lust am Leben. Die **Lust**, im Leben etwas zu erreichen. Die **Freude** an persönlicher Lebensgestaltung. Die **Gewissheit**, in dieser Welt trotz aller Unwägbarkeiten, Abhängigkeiten und Schicksalsschläge einigermaßen lebensstüchtig zu sein. Sich selbst motivieren können – das gibt Lebensmut und Lebenskraft.

Erschienen im September 2003, überarbeitet im Januar 2013