

# Umsetzung von Motiven in Resultate

Diplomarbeit anlässlich der Ausbildung  
Psychologische Beratung / Lebens- und Sozialberatung Nr. 20161030  
EALP /BFI Kärnten im Februar 2019

Vorgelegt von:  
Klaus Pucher  
Buxersiedlung 26  
9470 St.Paul

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Hilfe angefertigt und mich keiner anderen, als der im beigefügten Verzeichnis angegebenen Hilfsmittel bedient habe. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Facharbeit wurde keiner anderen Institution jemals vorgelegt.

St. Paul, am 02.12.2018



.....  
Klaus Pucher

## Vorwort

Seit geraumer Zeit beschäftigt mich das Thema, wie ich mein gegenwärtiges Tun, in dem ich mich gefangen fühle, verlassen kann und dadurch neue Ufer erreichbar werden. Aber jedes Mal verfall ich wieder in alte Gewohnheiten, die mich am gewollten Weiterkommen hindern (vgl. hierzu Abbildung 1). Wenn die Unzufriedenheit hoch genug ist wird etwas getan. Aber meist wird nur eine kurzfristige Verbesserung der Situation erreicht. Dies nur wenn das Wollen hervorgerufen durch die Unzufriedenheit und dem Leiden wieder entsprechend groß ist. Zur temporären Verbesserung der Situation wird meist ein geeigneter Sinnspruch gesucht, aus der breiten Palette des Angebots ein Buch gewählt oder neomodern einem motivierenden Speaker<sup>1</sup> gelauscht. Dies erzeugt ein Hochgefühl und lenkt für einige Zeit davon ab selbst etwas zu tun und tätig zu werden, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen.

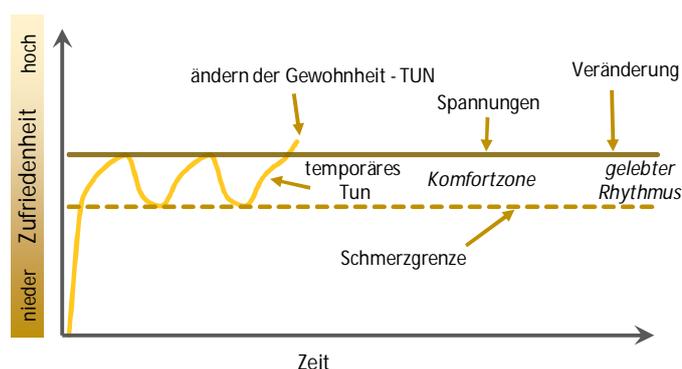


Abbildung 1: Zufriedenheit (Eigene Darstellung)

Dass es nicht nur mir, sondern auch anderen Menschen so geht findet sich im Römerbrief des Apostel Paulus im Neuen Testament (Röm. 7/19) - Denn nicht das Gute tue ich, das ich will, sondern das Böse“. Das mit dem Bösen entspricht vielleicht nicht ganz dem gängigen Sprachgebrauch, gesamt gesehen zeigt diese Textpassage aber, dass nicht nur ich an der mangelnden Umsetzung scheitere, sondern sich die Menschheit schon längere Zeit mit Unzufriedenheit und des sich verändern wollen beschäftigt.

<sup>1</sup> Gemeint sind stets beide Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Anführungen beider Formen verzichtet.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Motivation das Zauberwort für „Tun“?.....	2
2.1	Motivationstheorien und Umsetzung.....	3
2.2	Extrinsische / Intrinsische Motivation .....	4
2.3	Tun - Umsetzungskompetenz.....	5
3	Komfortzone – Gegenspieler vom Tun? .....	6
4	Hilfsmittel .....	9
4.1	Achtsamkeit.....	9
4.2	Gelassenheit .....	10
4.3	Muße.....	11
4.4	Glaubenssätze .....	13
5	Motivation anders gedacht .....	13
6	Umsetzung.....	15
6.1	Vom Warum zum Wofür!.....	15
6.2	Rhythmen und Spannungen.....	18
6.3	Zeit und Muße .....	20
6.4	Vertrauen und Glaube .....	21
7	Resümee .....	22
7.1	Zusammenfassung.....	22
7.2	Ausblick auf die Arbeit als PSB .....	23
8	Literaturverzeichnis.....	25

# 1 Einleitung

Ödon von Horvath meinte, dass er eigentlich ganz anders sei, aber nur selten dazu komme. Diese Erkenntnis ist nicht hilfreich, wenn es um die eigene Person und das Umsetzen einer erkannten, gewollten Veränderung geht. Diese Veränderung, das Tätigwerden, das Tun soll zu einem Zeitpunkt erfolgen, wo noch keine Zwangsveränderung z.B. aus gesundheitlichen Gründen oder durch eine andere Person stattfinden muss. Der gewünschte Zeitpunkt des motivierten Tätigwerdens ist in der folgenden Grafik zur Verdeutlichung dargestellt.

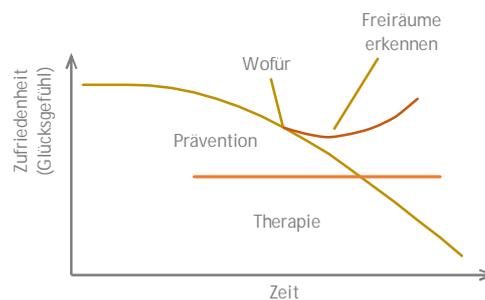


Abbildung 2: Zeitpunkt des Tätigwerdens (Eigene Darstellung)

Frei der Überlegung folgend, was war zuerst, die Henne oder das Ei auch die Überlegung was war zuerst, die Motivation oder das Tun. Oder beinhaltet die Motivation schon das Tun. Was ist die Keimzelle für ein Tätigwerden, für ein Tun, welches das gesellschaftlich hoch anerkannte Jammern aus dem Mittelpunkt rückt und bildlich gesprochen zu einem Aufkrepeln der Ärmel führt, wodurch eine Veränderung möglich wird.

Im zweiten Abschnitt wird versucht herauszufinden, ob Motivationstheorien die Initialzündung für ein Tätigwerden liefern können. Es wird auch der Frage nachgegangen ob die Motivation von außen oder von innen kommen muss und ob es eine Polarität oder Spannung zwischen innen und außen gibt, die vielleicht auch notwendig ist. Des Weiteren wurde versucht einen Begriff als auch Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu finden. Werden Veränderungen angedacht wird oft die Komfortzone als Gegenargument in die Betrachtung mit einbezogen. Wie damit umgegangen werden kann, wird im dritten Abschnitt versucht darzustellen. Im vierten Abschnitt werden Hilfsmittel angesprochen, die zwar Hilfen bei der Umsetzung von Veränderungen darstellen, die aber gleichzeitig, sofern man in diesen Dingen nicht geübt ist, auch schon eine Veränderung, ein motiviert sein oder ein Tun bedingen. Dadurch sorgen sie bei nicht konsequenter Verfolgung ebenso für Spannungen bei der Umsetzung. Einen komplett anderen Ansatz hinsichtlich Motivation verfolgt V. Frankl mit dem Willen zum Sinn. Mit

der Noodynamik, die den Spannungszustand zwischen Sein und Sollen begründet, liefert er die Grundlage für die Überlegung, sich zwischen zwei Alternativen zu entscheiden und mit der getroffenen Entscheidung auch leben zu müssen. Um die auftretenden Spannungen bei einem motivierten Tun im täglichen Rhythmus unterzubringen, wird im sechsten Abschnitt versucht eine Handlungsanleitung unter Miteinbeziehung der zuvor genannten Punkte darzustellen. Im siebenten Abschnitt erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Überlegungen. Zu der dargestellten Vorgehensweise sind im Anhang zwei Beispiele dargestellt.

## 2 Motivation das Zauberwort für „Tun“?

Wenn es etwas zu erreichen oder umzusetzen gilt, wird sofort die Motivation oder bei nicht Erreichen eines Ziels die fehlende Motivation in die verbale Argumentation eingebracht. Doch was steckt hinter dem, speziell in der Verhaltensbeeinflussung zur Zielerreichung, verwendeten Begriff. Motivation leitet sich vom lateinischen Wort *movere* = bewegen ab, und soll Aufschluss über die Beweggründe des Handelns und Verhaltens geben.<sup>2</sup> Der Begriff wird jedoch nicht einheitlich verwendet und ist dadurch auch wenig präzise. Die Formulierungen sowie die Modelle über Motivation sind vorwiegend in der Managementliteratur beschrieben. Dort wird unter Motivation die Beeinflussung der Bereitschaft von Mitarbeitern im Unternehmen verstanden, damit diese gute Leistungen erbringen. Eine andere Person soll die Leistung entsprechend steigern. Wovon diese „Bereitschaft“ der Umsetzung letztendlich abhängt ist Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung. Hierzu gibt es die unterschiedlichsten Motivationsmodelle und -theorien, die zur Begründung dienen. Interesse dafür, wie man das Verhalten von Menschen lenken (umgangssprachlich motivieren) kann gibt es in unterschiedlichsten Bereichen. Speziell im Verkauf, in der Werbung, der Pädagogik, der Politik und in Bereichen, die sich mit der Zusammenarbeit der Menschen beschäftigt. Interessant und selten anzufinden sind Auseinandersetzungen wie es geschafft werden kann, sich selbst zu motivieren. Oder anders formuliert, wie schaff man das Zusammenspiel zwischen Person und einer Situation, in der bestimmte Teile wahrgenommen und zu Anreizen werden, wodurch sich Motive aktivieren und das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmt wird.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Staehle (1994), S.204 ff.

<sup>3</sup> vgl. Rosenstiel (1992), S.217 ff.

## 2.1 Motivationstheorien und Umsetzung

Auf der Suche nach Motivationstheorien stößt man auf die Unterscheidung zwischen Inhaltstheorien und mechanistischen oder Prozesstheorien sowie andere klassifizierende und unterscheidende Modelle. Während Inhaltsmodelle menschliches Verhalten aufgrund von Inhalt, Art und Wirkung von Motiven zu erklären versuchen, untersuchen Prozessmodelle wie Motivation losgelöst von Bedürfnisinhalt entsteht.<sup>4</sup> Der Einfachheit halber werden in dieser Arbeit nur die jeweiligen Theorien<sup>5</sup>, die der Inhalts- oder Prozesstheorie zugeordnet sind dargestellt.

Inhaltstheorien		Prozesstheorien	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Was beim Einzelnen oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt (Welche Bedürfnisse mobilisieren und lenken)</li> <li>Annahmen über Motive und Bedürfnisse eines Individuums</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kognitive Prozesse</li> <li>Wie bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und beendet wird</li> <li>Prozesse und Einflussfaktoren</li> </ul>	
Maslow	Bedürfnispyramide	Vroom	VIE-Theorie (Valenz, Instrumentalität, Erwartungen)
Herzberg	Zwei-Faktoren-Theorie	Locke	Zieltheorie
Alderfer	ERG Theorie (Existence, Relatedness, Growth)	Porter/Lawler	Zusammenhang Motivation, Leistung, Zufriedenheit
McClelland/Atkinson	Gelernte Bedürfnisse (Leistungsstreben, soziales Streben, Machtstreben)	Gleichheitstheoretische Motivationsmodelle	
		Attributionstheoretische Motivationsmodelle	

Abbildung 3: Gegenüberstellung Motivationstheorien (Eigene Darstellung)

Alle genannten Theorieansätze versuchen darzustellen, dass jegliches menschliches Verhalten auf das Erreichen von Gefühlen der Lust und das Vermeiden von Unlust gerichtet ist.<sup>6</sup> Eine Umsetzung ist infolge der vielen unterschiedlichen Modellvariablen schwierig. Daher werden in der Praxis aus den Theorien immer Elemente rausgelöst und verwendet, die plausibel und mit dem gesunden Menschenverstand vereinbar erscheinen. Speziell die Bedürfnispyramide

<sup>4</sup> vgl. Staehle (1994), S.206 ff.

<sup>5</sup> Theorie = eine durch Denken gewonnene Erkenntnis im Gegensatz zum durch Erfahrung gewonnenen Wissen

<sup>6</sup> vgl. Staehle (1994), S.206 ff.

(Maslow) wird aufgrund der Verständlichkeit beim Thema Motivation immer wieder angeführt.

Einen anderen Ansatz verfolgt Csikszentmihalyi mit dem Flow, der bei den „klassischen Motivationstheorien“ meist nicht genannt wird. Dabei geht es um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anforderungen und Fähigkeiten, wodurch es zum Flow kommt. Der Flow bezeichnet dabei einen mentalen Zustand völliger Vertiefung und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit, die wie von selbst vor sich geht, einer Selbstvergessenheit beim Tun.<sup>7</sup> Flow-Zustände beanspruchen uns total. Diesen Zustand erlebt man nicht nebenher. Die Konzentration ist daher auf eine Sache gerichtet.

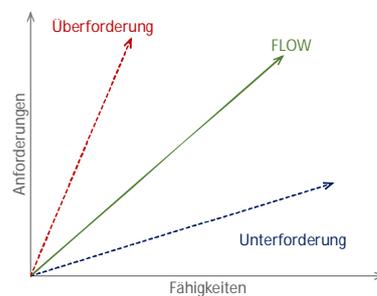


Abbildung 4: Flow-Konzept (Eigen in Anlehnung an Csikszentmihalyi (2007), S. 107)

## 2.2 Extrinsische / Intrinsische Motivation

Im Zusammenhang mit der Motivation findet man neben den einzelnen unterschiedlich gelisteten und strukturierten Theorien und Ansätzen auch immer wieder die Kategorisierung intrinsisch und extrinsisch. Die Teilung in intrinsisch und extrinsisch ist dabei keine scharfe Trennung, sondern besitzt eher einen typisierenden Charakter.



Abbildung 5: Motivation extrinsisch – intrinsisch (Eigene Darstellung als Zusammenfassung verschiedener Quellen)

<sup>7</sup> vgl. Csikszentmihalyi (2007), S. 103 ff.

Die extrinsische Motivation wirkt von außen auf die Person ein und hat mit der Erbringung einer, nach außen ersichtlichen messbaren Leistung, Zugehörigkeit oder Macht zu tun. Extrinsische Ziele sind solche, die man verfolgt in der Hoffnung, Vorteile zu erlangen oder Bestrafung zu vermeiden und nicht, weil man sie richtig gut betrachtet.<sup>8</sup> Für das eigene Tun ist daher die extrinsische Motivation wenig geeignet, weil sie nach Außen gerichtet und zweckorientiert ist<sup>9</sup>.

Dem gegenüber steht die intrinsische Motivation, die aus zwei Teilen besteht (wie aus der Abbildung ersichtlich). Zum einen kommt die Motivation aus der Sache heraus - die man mit Sinn verrichtet – zum anderen kommt der Antrieb aus Werten und Idealen – Ziele verwirklichen. Als intrinsisch motiviert wird ein Verhalten auch dann bezeichnet, wenn das Verhalten nicht Mittel zum Zweck ist, sondern das Wofür im Mittelpunkt steht. Es wird etwas als sinnvoll erlebt, wenn es mit den übergeordneten Lebensbedeutungen übereinstimmt. Die intrinsische Motivation findet statt wo sich das Physikum mit dem Geistigen verbindet, wo sich Bauch und Geist treffen.

## 2.3 Tun - Umsetzungskompetenz

Beim Tun und der Umsetzungskompetenz geht es um den tatsächlichen Schritt, um in die Aktion zu kommen. Eine zufriedenstellende Aussage oder Anleitung wurde nicht gefunden. Ein Hinweis dazu der auch begrifflich zu erfassen ist, war die Volition. Ein praktisches Beispiel hierzu liefert W. Pelz.

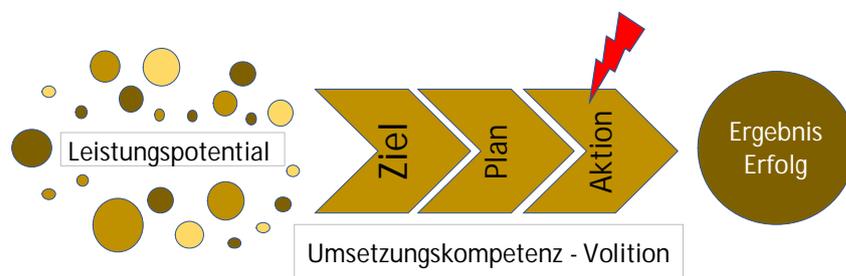


Abbildung 6: Umsetzungskompetenz (Abbildung eigen in Anlehnung an Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation [www.volition-motivation.de](http://www.volition-motivation.de))

<sup>8</sup> vgl. Schnell (2016), S.28

<sup>9</sup> vgl. hierzu den Begriff es Konformismus

Unter Volition versteht man die Fähigkeit, Vorstellungen (Absichten, Motive oder Ziele) in gezielte Handlungen umzusetzen, die zu Resultaten (Erfolgen) führen. Man bezeichnet die Volition auch als Umsetzungskompetenz. Die Volition erklärt, warum manche Menschen trotz hoher Motivation und Qualifikation kaum Erfolge erzielen, während es anderen gelingt, scheinbar mühelos innere und äußere Widerstände zu überwinden. Beispiele für solche Widerstände oder Hindernisse sind Unlustgefühle, Ängste, ungünstige Gewohnheiten, fehlende mentale Energie, Entscheidungsschwäche oder Konflikte. Die Folge ist Prokrastination, die der Volksmund als "Aufschieberitis" bezeichnet, die zu Unbehagen führt. Aber auch der Schwebezustand sollte hier erwähnt werden bei dem man sich zwar entscheidet aber nicht handelt, wenn eine Veränderung angestrebt wird. Eine Stärkung erfährt die Volition, wenn die folgenden Kompetenzen zum Tragen kommen.<sup>10</sup>

- Prioritäten setzen – Fokussierung auf das Wesentliche
- Positive Stimmung – emotional belastende Situationen und Rückschläge schnell überwinden
- Vorausschauende Planung – Probleme konsequent lösen und nicht warten bis sie größer werden
- Selbstachtung stärken – gezielt erarbeiten
- Selbstdisziplin steigern – unterstützt durch das Erkennen von Sinn in der eigenen Arbeit

Die Umsetzungskompetenz wird von Kompetenzen beeinflusst die sofern nicht vorhanden, gelebt, geschult und trainiert werden müssen. Für das einfache Tun ist somit nicht nur die vordergründige Entscheidung notwendig, sondern setzt auch begleitende Maßnahmen voraus.

### 3 Komfortzone – Gegenspieler vom Tun?

Wenn es gilt sich zu verändern, über den Tellerrand zu blicken und/oder über seinen Schatten zu springen, an die Grenzen zu gehen spricht man davon die Komfortzone verlassen zu müssen. Die Komfortzone besteht aus den immer gleichen Gewohnheiten, den gleichen Ritualen und Routinen. In der Komfortzone wird das Leben nicht maximal ausgelebt. Seine Komfortzone zu verlassen bedeutet über den Stacheldrahtzaun namens Angst zu klettern. Dabei gilt

---

<sup>10</sup> vgl. Pelz (2018)

es bei der Weiterentwicklung die Systemgrenzen zu überschreiten aber gleichzeitig dennoch bei sich zu bleiben und die Authentizität zu bewahren.

Eine Veränderung oder etwas Neues entsteht nur außerhalb der Komfortzone. Das mag unbehaglich sein, stressig und unsicher. Speziell wenn man die Komfortzone mit zu großen Schritten verlässt, kann das der direkte Weg in die Frustration und Panik sein, wo die Überforderung wartet.

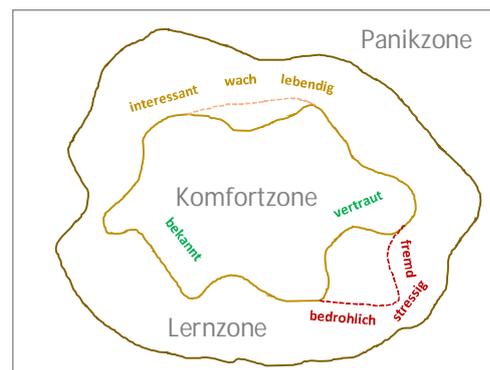


Abbildung 7: Erweitern der Komfortzone (Eigene Darstellung; verschiedene Quellen zusammengefasst)

Der Ausflug aus der Komfortzone muss daher nicht zwangsweise eine erhellende Erfahrung sein, sondern kann schnell zur Belastung werden, wenn man allem Neuen skeptisch gegenübersteht. Es wird dadurch vorhandenes Innovationspotential verbrannt. Interessant für die Weiterentwicklung ist daher die Lern- bzw. Wachstumszone. Gefordert, aber nicht überfordert werden ist das Ziel der Übung. Das Neue bearbeiten, aber sich nicht zu weit aus dem Fenster wagen.

Wer schnell ans Ziel will, sollte langsam gehen, wusste schon der alte Konfuzius. Mit „langsam gehen“ ist nicht etwa trödeln gemeint. Es bedeutet, einen Schritt machen, zu schauen wie sich das Neuland anfühlt und zu überprüfen, ob man für den nächsten Schritt irgendetwas beachten muss, das beim ersten Schritt noch keine Rolle gespielt hat. Eine „Politik der kleinen Schritte“ impliziert immer auch Reflexion. Dabei ist es grundsätzlich nicht verwerflich, wenn man nach den ersten Schritten wieder in seine Komfortzone zurückkehrt. Hat man halt einmal über den Tellerrand geschaut, etwas Neues gelernt und festgestellt, dass es nicht das Richtige war. Man kann dann ohne schlechtes Gewissen umkehren. Das ist etwas ganz anderes, als aus

Bequemlichkeit, Angst, Risikoaversion oder Unsicherheit gar nicht erst loszugehen. Außerdem würden wichtige Erfahrungen fehlen.

Was als persönlicher Komfort erlebt wird, ist nicht objektiv, kann sich für jeden Menschen verändern und wird durch jeden selbst definiert. Die Komfortzone muss auch nicht zwangsläufig verlassen werden, wenn keine Entwicklungsnotwendigkeit vorliegt, die Flexibilität in den Grenzen des Bekannten möglich ist und dies mit Sicherheit und Ruhe ewig so weitergehen kann. Daraus resultierend ist es möglich, dass der Komfort sinkt die daraus resultierende Belastung aber nicht groß genug bzw. lebensbedrohlich ist um etwas nachhaltig zu tun. Damit wären wir wieder bei der eingangs beschriebenen Grafik.

Das Verlassen der Komfortzone hängt auch mit dem gewünschten Tun und dem damit verbundenen Ziel zusammen. Je weiter weg das Ziel ist, desto größer ist die Angst und die Fantasie die sich dazu mischt. Auch werden bei größeren Distanzen zur Zielerreichung Aufgaben bedacht, die im Geiste erwarteten erwartet und mit zukünftigen Widrigkeiten in Verbindung gebracht werden. Dadurch wird der Zielerreichung keine Chancen eingeräumt.

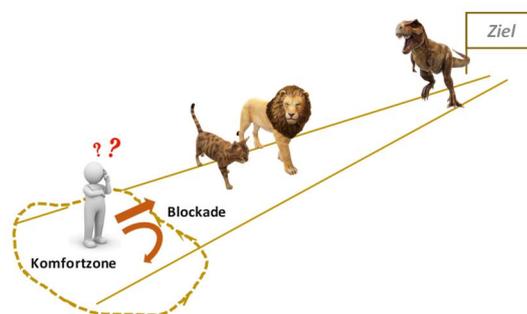


Abbildung 8: Komfortzone / Blockade (Eigene Darstellung; verschiedene Quellen zusammengefasst)

Wenn ein großes weitgestecktes Ziel mit vorhandenen Fantasien belegt wird, kann schon aus einer Katze ein gefräßiger Löwe werden. Knapp vor dem Ziel wartet dann noch ein Saurier. Somit ist auf die lange Distanz eine Blockade vorhanden, die das Verlassen der Komfortzone negativ beeinflusst. Selbst wenn die Wahlmöglichkeiten (Potentia) erkannt werden, kann dadurch ein Verharren im automatisierten Handeln (Habitus) erfolgen, anstatt tätig zu werden (Actus). Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass ein Ausflug jenseits der Komfortzone sinnvoll sein muss und dabei nicht zu weit gesteckt werden sollen (in der Regel eine einfache Aufgabe), da die Ängste sonst zu groß sind. Das Verlassen der Komfortzone funktioniert auch nur, wenn Rhythmen mit und in denen man lebt (Routinen, Rituale, verlässliche bzw. gewohnte Strukturen) veränderbar sind sowie bewusst abgeändert werden können.

## 4 Hilfsmittel

Wenn es um Veränderungen geht und die Suche nach möglichen Hilfsmitteln und Anleitungen aufgenommen wird, stößt man in Buchhandlungen, im Internet (Blogs) oder bei Coaches auf jede Menge von Hilfsmaßnahmen, die das Tun und somit die Zufriedenheit steigern sollen. Die in der Folge dargestellten, stellen nur einen kleinen Auszug dar und werden besonders häufig genannt. Diese Hilfsmittel haben eines gemein, es ist etwas zu unterlassen und auch etwas zu tun. Damit sind wir aber in einem Kreislauf, dass immer etwas zu tun ist, damit man ins gewünschte Handeln kommt. Um eine Veränderung herbeizuführen ist daher etwas bisher Gewohntes ganz oder teilweise aufzugeben. Durch die dargestellten Methoden sollten die dabei auftretenden Spannungen und Veränderungen im bisher gelebten Rhythmus reduziert werden.

### 4.1 Achtsamkeit

Der sicherlich meistgenannte Zugang als Grundlage für Veränderung ist die Achtsamkeit. Immer wieder genannt und auch sehr oft als esoterisch, weiblich (nicht männlich), zeitraubend abgetan. Doch wenn man sich mit der Begrifflichkeit beschäftigt, steckt mehr dahinter. Ohne Achtsamkeit essen wir, schmecken aber nicht, wir lesen nehmen aber nicht richtig wahr (außer bei Sensationen), wir hören ohne wirklich zu verstehen und reden ohne zu wissen was gesagt wurde. Achtsamkeit kann als Form der besonderen Aufmerksamkeit verstanden werden. Sie enthält Attribute wie mehr Gespür für die Dinge, akzeptierende Grundhaltung, Präsenz und ein Gewahrsein.

- Präsenz bedeutet, die Aufmerksamkeit zur Gänze auf das Hier und Jetzt zu richten.
- Gewahrsein ist die Verbindung von Beobachtung und die Reflexion darüber, die es erlaubt, eine Situation von einer anderen Perspektive zu betrachten.
- Mit der akzeptierenden Grundhaltung ist gemeint, dass man die Dinge die einem zustoßen erst einmal so nimmt wie sie sind (vgl. hierzu Epiktet-Tabelle).

Personen, welche das Gefühl haben, in der Vergangenheit Möglichkeiten nicht umgesetzt oder wahrgenommen zu haben, hadern mit der Zukunft oder hegen Befürchtungen gegen sie. Es gilt daher von reaktiven Automatismen wegzukommen hin zu einer Lebensgestaltung die von aktiver Wahrnehmung des Umfeldes geprägt ist. Ein erstes Üben der Achtsamkeit kann

durch das bewusste Wahrnehmen von Tätigkeiten erfolgen, bei denen zu oft unser Autopilot aktiv ist. Zum Beispiel essen ohne daneben etwas zu lesen und sich dabei auf den Geschmack der Mahlzeit und deren Zusammensetzung zu konzentrieren. Oder die Fahrtstrecke von und zur Arbeit bewusst wahrzunehmen und nicht nur zur Abarbeitung der sozialen Kontakte oder Aufgaben nutzen. Wer vieles gleichzeitig macht, entspricht zwar dem Trend des Multitasking, versäumt aber den gegenwärtigen Augenblick.

Echte Achtsamkeit schult den Blick auf gelungenes Schönes, auf Dinge für die man dankbar ist und solche die uns zufrieden und glücklich machen. Die Akzeptanz führt zum Sein und ist ein Weg zur besseren Selbstakzeptanz und Selbstachtung. Durch die Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment wird Ruhe erzeugt und Bezogenheit zur Gegenwart hergestellt. Das Wahrnehmen des Augenblicks hängt von der Einstellung dazu ab und enthält mehr Chancen als Gefahren was erstaunlich entspannt. Voraussetzung dafür ist aber, dass man auf Sein und nicht auf Erreichen aus ist. Es geht darum, den Sinn für sich und die Umwelt zu erkennen. Die Aufmerksamkeit ist dabei in die Welt und nicht auf die eigene Person gerichtet.

## 4.2 Gelassenheit

Gelassenheit<sup>11</sup> ist das Gefühl und der Gedanke, sich in einer Unendlichkeit geborgen zu wissen. Es ist aber auch die Fähigkeit in sich so stark gefestigt zu sein, dass man durch nichts aus der Ruhe gebracht werden kann. Je gelassener man ist, desto unerschütterlicher und gefestigter wird man.<sup>12</sup> Gelassenheit ist eine Lebenskunst und entstammt der griechischen Philosophie – griechisch *techne tou biou*, lateinisch *ars vitae, ars vivendi*.<sup>13</sup>

Bei der Gelassenheit geht es um die Daseinsbewältigung des Individuums, wie man mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sein Leben in die Hand nehmen kann, Sinn finden und dem Leben Sinn geben kann und dadurch ein bewusstes Leben führt. Gelassenheit zeigt sich durch innere Ruhe, Toleranz, Optimismus, Zuversicht und vor allem durch ein Lächeln. Die größten Gegner der Gelassenheit sind demgegenüber die Ungeduld, die Hektik, Angst, Neid und die Süchte.

---

<sup>11</sup> vgl. Die acht Weltgesetze im Buddhismus

<sup>12</sup> vgl. Schlager (2007), S.44

<sup>13</sup> vgl. Schmid (2016), S.12

Eine wichtige Voraussetzung für Gelassenheit ist die Entspannung, die mit dem Bewusstsein immer eine Wahlfreiheit zu haben, gestärkt wird. Physisch wird die Entspannung von Körper und Geist durch das vegetative Nervensystem, namentlich durch den Parasympathikus reguliert. Das ist insofern komplex, als dass man diesen Teil des Nervensystems nicht willentlich, sondern nur indirekt steuern kann. Die beste Voraussetzung dazu ist Ruhe bewahren und die Vermeidung Stress. Zur Vermeidung von Stress ist das Bewusstsein besonders wichtig, dass jeder Mensch in jeder Situation frei entscheiden kann. Selbst in schicksalhaften, vom Leben bedingten Situationen gibt es einen Rest von Freiheit, die Einstellung zu einer bestehenden Situation verändern zu können. So spart man sich eine Menge Sorgen und Energie. Der Alltag ist voll von kleinen und größeren Unannehmlichkeiten. Was man ändern kann, sollte man ändern, doch wo dies nicht möglich ist, muss man lernen, mit der Situation umzugehen und eine positive Einstellung zu wahren.

	Mein Urteil Die Situation kann nicht verändert werden	Mein Urteil Die Situation kann geändert werden
Akzeptieren	innerer Friede tritt ein	Aktion, Handlung, Mut ist erforderlich
Auflehnung Ablehnung	Widerstand, Groll, Wut, Rache, ...	Resignation, depremierte Haltung, ...

Abbildung 9: Epiktet-Tabelle (Migge (2016), S. 196)

Das Akzeptieren einer nicht veränderbaren Situation, das Annehmen, ist auch eine Leistung. Denn, es sind nicht die Dinge selbst die uns beunruhigen, sondern die Einstellungen zu den Dingen, die uns Glück oder Unglück bereiten.

### 4.3 Muße

Als Argument für das fehlende Tun wird oft die Zeit angeführt. Doch geht es dabei nur um die Tatsache, dass es an Zeit fehlt oder ist es nur wie man mit der Zeit umgeht bzw. was man unter verfügbarer Zeit versteht? Verstellen wir uns selbst, durch den Zwang ständig Erfolge vorzuweisen zu müssen, durch unsere Geschäftigkeit und den eigenen und fremden Erwartungsdruck den Weg zur Muße - der (versteckten) freien Zeit? Haben wird durch die Geschäftigkeit keine Zeit das Wesentliche zu tun? (vgl. hierzu die Geschichte von der Säge im Anhang)

Die öffentlich zur Schau getragene Geschäftigkeit ist eine Form von Flucht vor sich selbst. Mit den Gedanken ist man schon einen Schritt weiter als der Körper. Kein einziges Mal ist man innerlich dort, wo sich der Körper im Moment befindet.<sup>14</sup>

Speziell Menschen in unserem Kulturkreis, die Ihren Terminkalender konsequent abarbeiten und dominant der Zukunftsperspektive verhaftet sind, in der Gegenwart nur für ein zukünftiges Ziel arbeiten, verlieren erlebbare Momente - gefühlte Lebenszeit, d.h. mit positiven Erinnerungen erfülltes Leben. Frei und lebendig ist nicht der oder die, die vorhersehbar stets den Bedürfnisaufschub wählt, sondern jene Person die klug über Aufschub entscheiden kann.<sup>15</sup>

Erlebbare Momente sind eine Rarität, da wir in der Kontinuität der Muster, die uns Sicherheit geben verhaftet sind. Ohne erlebbare Höhepunkte gibt es kein Zeitraster, an dem man sich orientieren kann. Kinder erinnern sich sehr wohl was sie Aufregendes in der letzten Zeit erlebt haben. Es ist anzudenken ob nicht auch Erwachsene öfter das glückliche Kind in sich hervorlocken sollten, um Bausteine für einen erfüllten Zeitraster zu erhalten.

Eine Form von Freiheit zum Zeit-Erleben ist die Muße, über die über Jahrtausende philosophiert wird. Die Muße ist ein selbstbestimmter Vorgang, ein sich freiwillig auf etwas einlassen.

Für Muße braucht man Zeit. Es gilt diese sich im täglichen Ablauf zu suchen oder die einem gegeben wird zu nutzen. So können wir Behinderungen in unserer Geschäftigkeit erkennen und annehmen. Sehen wir die Wartezeit als Geschenk an und ärgern uns nicht darüber. Wer Bahn fährt und einen Anschluss verpasst und eine Stunde warten muss, kann diese scheinbar verlorene Stunde als Geschenk sehen. Es lohnt sich auch nicht über die Schlange vor der Supermarktkasse zu schimpfen. Betrachten wir sie als kleine geschenkte Auszeit vom Alltag.<sup>16</sup>

Nur wer gegenwärtig, also in der Zeit lebt, erfährt Sinn. Nur wer hier und heute Werte, Schätze, lebendiges Leben sucht, ist bei sich, kommt zu sich und lebt nicht mit sich im Widerspruch. Allein die Gegenwart ist der Ort, an dem der Mensch existiert und Muße leben kann.

---

<sup>14</sup> vgl. Bergner (2014), S.134

<sup>15</sup> vgl. Wittmann (2014), S.26

<sup>16</sup> vgl. Bilgeri (2014)

## 4.4 Glaubenssätze

Glaubenssätze bestehen aus Gedanken die laufend und bewusst wirken. Sie sind Überzeugungen, Muster und Verallgemeinerungen über das Leben, über uns selbst oder andere, die uns oft durch unser ganzes Leben begleiten und es entsprechend beeinflussen. Die Entstehung eines Glaubenssatzes kann mit einem Tisch dargestellt werden. Die Tischplatte besteht aus einer persönlichen Meinung die auf Besonderem, Aktuellem oder Beständigem beruht. Diese Meinung wird durch vier gleiche oder ähnliche emotionale Beweise für eben diese Meinung gestützt. Fertig ist ein Glaubenssatz. Unbewusst suchen wir immer wieder die Bestätigung, dass unsere Glaubenssätze wahr sind, sodass sie sich immer mehr in unserem Unterbewusstsein verankern und dort wirken. Glaubenssätze wirken in unseren Entscheidungen, in unseren Gefühlen, in unseren Handlungen. Negativ geprägte Glaubenssätze behindern uns, begrenzen uns und halten uns klein. Die negativen Glaubenssätze nehmen uns den Mut, die Zuversicht und den Willen etwas Neues zu entdecken oder auszuprobieren. Sie sorgen auch oft dafür es uns lieber bequem zu machen, als etwas Neues in Angriff zu nehmen. Der Vorteil von Glaubensätzen ist, dass sie nicht nur negativ wirken, sondern auch positiv eingesetzt werden können. Daher ist es wichtig mit positiven Glaubensätzen, mit Hilfe von Affirmationen, Autosuggestionen, Imaginationen oder anhand einfacher Geschichten unsere Gedanken positiv zu beeinflussen, um an einer gewünschten Veränderung festzuhalten und kontinuierlich daran zu arbeiten.

## 5 Motivation anders gedacht

Speziell in der Managementliteratur findet man unzählige Abhandlungen über Motivation. Eine davon ist auch jene von F. Malik wo er festhält, dass er die Theorie von Frankl für das Beste hält, was je über Motivation gesagt wurde.<sup>17</sup> Gemeint ist damit die zweite Säule des von V. Frankl entwickelten Menschenbildes: „Der Wille zum Sinn“.<sup>18</sup> Genau hier unterscheidet sich V. Frankl von den Motivationstheorien die nicht zum Ziel führen, weil sie zweckorientiert und nicht sinnorientiert sind. Die Zweckorientierung (Gewinn, Macht, Lust) führt automatisch zu einer Schräglage und Absturzgefahr. Das von V. Frankl entwickelte Konzept klingt leicht umsetzbar, es wird ja nur der Sinn benötigt. Aber bald erkennt man, dass dies nicht so einfach

---

<sup>17</sup> vgl. Malik (1997), S.38

<sup>18</sup> Die drei Säulen des Menschenbildes von Frankl sind: der freie Wille; der Wille zum Sinn; der Sinn des Lebens

umzusetzen ist, denn bei Frankl ist auch zu lesen, dass Sinn gefunden werden muss und nicht erzeugt werden kann.<sup>19</sup> Das bedeutet, dass nichts angeschafft, befohlen oder vorgegeben werden kann, sondern ein Klima entstehen muss, wo jeder einzelne seinen Sinn finden kann.

Dieser Sinn wird auf drei möglichen Sinnstraßen erreicht:

- Erlebniswerte
- Schöpferische Werte
- Einstellungswerte

Der Wille zum Sinn<sup>20</sup>, ein Wofür ist ein irgendwo andocken an eine zu erledigende Aufgabe, eine persönliche Vision, einem voll bejahten Engagement<sup>21</sup>, ein brennen für eine Sache. Der Wille zum Sinn wird durch die Einstellungsmodulation der Wahl der Einstellung gestärkt. Dies gelingt durch die Trotzmacht des Geistes, wenn es gelingt sich von den Neigungen, die einen innerhalb der Grenzen festhält loszulassen und sich zu distanzieren. Reicht dies auch noch nicht, gibt es noch einen ergänzenden Ansatz, die Noodynamik.

Das Lebewesen ruht normalerweise solange in sich, bis ein neuerlicher Triebdruck es wieder in Bewegung setzt. Die Erhaltung des inneren Gleichgewichts - die Homöostase, ist eigentlich die Urmotivationskraft aus der heraus Handlungen gestartet werden. Ohne Stachel des Unwohlseins von innen oder außen kommt es zu keiner Handlung. Aber muss dieser Stachel des Unwohlseins so gravierend wie eine Krankheit sein? Kann die Motivationskraft aus freien Stücken ohne Zwang gewählt und umgesetzt werden?

Dem Homöostaseprinzip stellt V. Frankl das Prinzip der Noodynamik gegenüber. Wenn man das Wort zerlegt ist mit *Nous* das Vermögen der geistigen Wahrnehmung und mit der Dynamik die Wirkung von Kräften gemeint. Beim Prinzip der Noodynamik steht der Mensch in einem Spannungsbogen zwischen Sein und Sollen. Unter dem Sein wird die gegenwärtige Situation und unter dem Sollen eine im konstruktiven veränderte zukünftige Situation verstanden. So ist das Sein als wahrgenommene reale und das Sollen als intuitiv vorweggenommene ideale Gegebenheit deklariert und der noodynamische Spannungsbogen zwischen Realität und Idealität aufgespannt. Für die Veränderung hin zum Sein entstammt dabei keiner externen

---

<sup>19</sup> vgl. Frankl (2015c), S.69

<sup>20</sup> An den Willen zum Sinn appellieren heißt vielmehr den Sinn selbst aufleuchten lassen – und den Willen überlassen, ihn zu wollen. Gefunden in no:os, Nr. 16, September '07

<sup>21</sup> vgl. Lukas (2014), S.50

Vorschreibung, die übergestülpt worden ist, sondern ist Erkenntnis eines sinnvollen und verwirklichungswerten Ziels.<sup>22</sup>

## 6 Umsetzung

Die Beschäftigung mit Tun und Motivation zeigt, dass die gewünschte Umsetzung nicht mit den zur Verfügung stehenden „Motivationsterrorien“ zu erreichen ist. Beschreibungen von Komfortzonen sowie extrinsischer und intrinsischer Motivation helfen zwar die Dinge zu verstehen, liefern aber keine konkreten Hinweise zur Einleitung von Veränderungen. Ebenso ist die Wirkung der Hilfsmittel wie Achtsamkeit und Muße unumstritten, aber alle Beschreibungen liefern nicht die notwendigen Anweisungen, um gleich am Start eine befriedigende Umsetzung zu ermöglichen. Der Anspruch für den dargestellten Ansatz ist, dass sich ein kleiner nachhaltiger Erfolg aus einer begonnenen Umsetzung unmittelbar einstellt und der emotionale Grundstein für das langfristige Weitermachen gelegt wird. Für die Anwendung ist nachstehend die Reihenfolge in einzelnen Schritten dargestellt. Dabei werden vorhandene oder auftretenden Spannungen sowie der Zusammenhang von vorhandenen oder zu ändernden Rhythmen beleuchtet. Das konkrete Vorgehen wird in der Folge verbal beschrieben sowie im Anhang in einem Flow-Chart dargestellt.

### 6.1 Vom Warum zum Wofür!

Eine Beschreibung für die Abfolge von Tun und/oder Motivation wurde im Konzept des Goldenen Kreises von Simon Sinek gefunden.

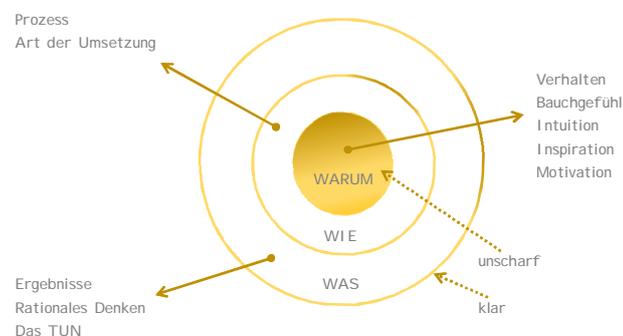


Abbildung 10: Goldener Kreis (Eigene Darstellung; Zusammenfassung verschiedener Quellen)

<sup>22</sup> vgl. Lukas (2014), S.39 ff

Wenn man diesem Konzept folgt kommt für den Beginn einer Umsetzung nur die Motivation in Frage. Das Tun ist schon das Ergebnis aus der vorangegangenen Motivation. Interessant ist des „Pudels Kern“ mit der Frage WARUM wird etwas getan.<sup>23</sup> Diese Frage führt zu einer eindeutigen Zielformulierung. Zu überdenken ist dabei, ob das WARUM nicht durch ein Wofür zu ersetzen wäre. Das Warum steht für „aus welchem Grund“ etwas gemacht wird, als ein Synonym für Motiv, Motivation (wie in der Grafik dargestellt). Hingegen steht das Wofür für „welches Ziel“ etwas gemacht wird, als Synonym für Intention, Sinn, Wille. Mit dem Wofür wird nicht nach dem Nutzen, sondern nach der Bedeutung gefragt. Die daraus resultierende Antwort stellt ein „für eine Sache brennen“ oder „von einem Sinn gezogen werden“ sicher.

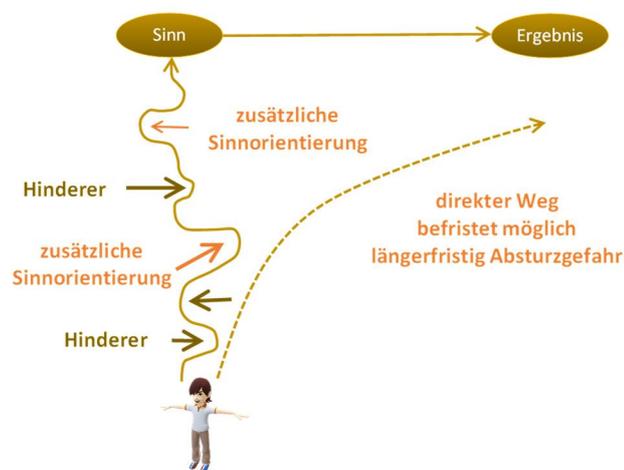


Abbildung 11: Sinnorientierung; (Eigene Darstellung in Anlehnung an Frankl (2015b), S.78)

Dieses vom Sinn gezogen werden ist in der Abbildung 11 dargestellt. Mit dem Wofür erfolgt eine Ausrichtung auf den Sinn, bei dem man mit ganzem Herzen dabei ist. Durch das starke Gezogen-Sein, verlieren auch die Nebenziele an Bedeutung und die Einflüsse von außen (in Form der Ausbuchtungen in der Grafik ersichtlich) haben keine Auswirkungen auf den eingeschlagenen Weg. Im Anhang findet sich ein Beispiel wie dies im beruflichen Zusammenhang zu sehen ist.

Für die Arbeit in der Umsetzung von Zielen gilt es, das Wofür zu präzisieren und möglichst kohärent<sup>24</sup> zu halten, um es auch umsetzen zu können. Ein Hinterfragen mit der

<sup>23</sup> vgl. V. Frankl zitiert F. Nietzsche mit den Worten, dass wer ein Warum zu leben hat, fast jedes Wie erträgt; Frankl (2015a), S.116

<sup>24</sup> Kohärenz = Wahrnehmung von Stimmigkeit, Schlüssigkeit, Bedeutsamkeit. Kohärenz bedeutet wahrgenommene Wirksamkeit des Handelns. Bleibt der Effekt aus, kommt es zum Erleben von Irrelevanz, Bedeutungslosigkeit und Sinnlosigkeit in Orientierung und Zugehörigkeit. vgl. Schnell (2016), S. 5 ff.

Leitertechnik<sup>25</sup> ist dabei hilfreich, weil dadurch lustig locker formulierte Antworten einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Um bei dieser Arbeit die vorhandenen Variablen leichter benennen sowie darstellen zu können, wird im Anhang anhand von einem Beispiel die Mind-Map als Hilfsmittel empfohlen.

Die einfache und präzise Darstellung des Wofür ist notwendig um ein klares eindeutiges Ziel zu formulieren. Denn am Beginn jeder Umsetzung ist die Begeisterung groß und es wohnt jedem Anfang ein Zauber inne. Beim vermeintlichen Erkennen von Hindernissen tritt dann Widerstand auf, der zum Scheitern beitragen kann. Wird hingegen am Beginn ein sinnvolles Ziel angestrebt, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass Spannungen zu anderen gleichzeitig zu verfolgenden Zielen aufgebaut werden.

Das Verständnis für den zähen Beginn beim Umsetzen bzw. Starten kann mit der Fibonacci-Reihe dargestellt werden. Diese lautet 0 – 1 – 1 – 2 – 3 – 5 – usw. Jede nachfolgende Zahl entsteht aus der Addition der beiden vorhergehenden. Die Zahlen werden am Beginn nur langsam größer. Es hat den Anschein, das Nichts weitergeht und es besteht die Gefahr in die Selbstkritikfalle<sup>26</sup> zu tappen. Die Fibonacci-Reihe wurde als Beispiel gewählt, da Zahlen nur langsam größer werden (in Zusammenhang mit Ausdauer bei der Umsetzung zu sehen), dann (nach dem Überwinden der zähen Anfangsphase) werden die Werte rasch größer. Die Fibonacci-Folge wurde für die Darstellung des zähen Beginns der Umsetzung gewählt, da sie die mathematische Grundlage für das Empfinden von Schönheit (Goldener Schnitt) ist und einem vorgegebenen Rhythmus folgt, der auch in der Natur zu finden ist.

Wenn in der Umsetzung das Ziel bekannt ist aber überhaupt nichts weiter geht, sollte hinterfragt werden ob dies durch eingelernte Glaubenssätze - in der Form von „... ich kann nicht, weil ...“ – beeinflusst wird. Hier gilt es herauszufinden welche verkrustete Denkstrukturen einer sinnhaften Umsetzung im Wege stehen und welches Hilfsmittel gegen den geistigen Hinderer zur Anwendung kommen kann. Wie schon beim Unterpunkt Glaubenssätze dargestellt kann dies mit Hilfe von Geschichten, Affirmation oder Imagination erfolgen. Da Glaubenssätze ein umfangreiches Kapitel darstellen, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.

---

<sup>25</sup> vgl. Schnell (2016), S.13 ff

<sup>26</sup> Selbstkritikfalle: Als Hinderer, ein farbenbuntes Lebensmosaik zu erstellen, wird von Lukas die Egozentrierung (wenn die freien Stellen mit mangelndem Blick nach außen), Negativierung (wenn nur schwarze Steine verwendet werde) oder Hyperreflexion (wenn nur ein Stein angestarrt wird der das nicht vorankommen bzw. Scheitern verursacht) gesehen. vgl. Lukas (2017), S.78

Wenn Stolpersteine aus dem Weg geräumt oder diese durch vorherige Abklärung klar benannt wurden, steht der Umsetzung nur die Frage im Wege, ob der Weg über eine Zielorientierung innerhalb der vorhandenen Rhythmen stattfinden kann, oder Rhythmen zu ändern und damit verbunden Spannungen auszuhalten sind.

## 6.2 Rhythmen und Spannungen

Für den Rhythmus gibt es viele Beschreibungen. Eine davon ist, dass er eine nicht genau festgelegte Reihenfolge, sondern ein Pendeln zwischen zwei abweichenden oder im Extremfall gegensätzlichen Punkten ist, der aber dennoch eine wiederkehrende Regelmäßigkeit aufweist und dadurch die Kontinuität des Systems sicherstellt. Eine andere Beschreibung bedient sich der Überlegung, dass alles zum rechten Zeitpunkt geschehen muss oder eine optimale, von der Natur vorgeschriebene wiederkehrende Abfolge besitzt. Dies ist z.B. der Jahreslauf mit den Jahreszeiten, die zeitliche Abfolge eines Jahres mit Tag, Woche, Monat, Jahr, oder der Zyklus des Mondes. Andere Rhythmen wiederum wirken in jeder Person innerlich z.B. Atmung und Herzschlag. Diese Rhythmen können, wenn sie in einem Zusammenhang mit einer gewünschten Umsetzung stehen, auch wenn gewünscht, nicht geändert werden. Das Umsetzen von an die Natur gebundene Ziele, ist daher an unumstößliche Tatsache des Jahreslaufs gebunden. Andere lebensbestimmende Rhythmen, die von uns selbst oder von der Gesellschaft gelebt werden (z.B. Schlaf- Wachrhythmus, Essenszeiten etc.) können sehr wohl verändert und angepasst werden. Es stellt sich dem Betroffenen die Frage, ob der hinderliche Rhythmus durch den Sinn verändert wird oder die dadurch auftretende Spannung der Veränderung zwischen dem bisher gelebten und dem neu zu lebenden Rhythmus durch die geistige Haltung ausgehalten werden kann.

Der Spannungszustand ist das Verhältnis zwischen zwei gegensätzlichen Dingen. Hierzu wurde die Noodynamik, als Spannung zwischen Sein und Sollen angeführt und beschrieben. Das Hin und Her zwischen zwei Gegensätzen, welches die Spannung verursacht, trägt Namen wie

Ambivalenz<sup>27</sup> und Polarität<sup>28</sup>. Die Polarität ist ein Grundzug des Lebens mit der es gilt zu leben. Es pulsiert zwischen gegensätzlichen Polen wie Freude und Ärger, Angst und Hoffnung, Sehnsucht und Enttäuschung.<sup>29</sup>

Rhythmus und Polarität werden auch im Zusammenhang mit dem hermetischen Prinzip, den Lebensgesetzen genannt. Ob man diesen anhängig ist oder sie als gute Geschichte bezeichnet, steht hier nicht zur Diskussion. Es zeigt nur, dass die Gegensätze und der Umgang mit diesen, die Menschheit schon länger beschäftigen. Vor allem wurde schon immer versucht Regeln aufzustellen, wie damit am besten umgegangen werden kann.

Wenn es gilt Veränderungen umzusetzen stellt sich die Frage, ob man bereit ist, den Preis zu zahlen, den die Veränderung mit sich bringt. Dabei ist nicht die angestrebte Veränderung das Problem, sondern der Übergang von alten Gewohnheiten in das Neue. Das Loslassen von bisher Gewohnheiten ist dabei der Schlüssel zur Umsetzung. Dabei gilt es eigene Muster zu erkennen und zu beseitigen – was einmal gepasst hat, passt heute zum Teil nicht mehr.<sup>30</sup>

Eine gute Möglichkeit würde es sein, im Hier und Jetzt zu sein und dennoch ein langfristiges Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, ohne dadurch Spannungen zu verursachen. Denn dieser Weitblick soll ohne beängstigende und damit hindernde Gedanken an nicht vorhandene Gefahren erfolgen. Das Gesamtziel ist daher in kleine Unterschritte<sup>31</sup> aufzuteilen und diese ohne ständige Überprüfung,<sup>32</sup> ob die falsche Alternative gewählt wurde, zu erfüllen. Dadurch können Spannungen reduziert werden.

Wenn der Rhythmus stimmt entsteht der sogenannte Flow, der in der Musik als Groove bekannt ist. Man kann nicht mehr ruhig sitzen und Körper und Geist schwingen, ohne sich über irgendetwas Gedanken zu machen mit, wodurch auch Spannungszustände keinen Platz finden. In diesem Zustand geht der zeitliche Aspekt verloren. Das Denken weicht dem Gefühl des gezogen Seins.

---

<sup>27</sup> Ambivalenz kommt aus dem lateinischen mit der Bedeutung beide gelten. Es bezeichnet einen Zustand psychischer Zerrissenheit. Dabei bestehen in einer Person sich widersprechende Wünsche, Gefühle und Gedanken gleichzeitig nebeneinander und führen zu inneren Spannungen. vgl. Lukas (2014), S.68

<sup>28</sup> Polarität ist ein Verhältnis von sich gegenseitig bedingenden Größen. Bei der Polarität geht es nicht um einen unvereinbaren Gegensatz, sondern um ein komplementäres Verhältnis.

<sup>29</sup> vgl. Schmid (2016), S.18

<sup>30</sup> vgl. Bergner (2014), S.80

<sup>31</sup> vgl. Geschichte Beppo der Straßenkehrer im Anhang

<sup>32</sup> vgl. Geschichte Mönche im Anhang

## 6.3 Zeit und Muße

Nicht die Umwelt oder die Maßnahmen sind es die bestimmen was im Gehirn und im Körper eines Menschen passiert, sondern seine Bewertung. Wie der Mensch etwas bewertet, hängt von den Vorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen ab. Dabei gilt es die womöglich fest betonierten Autobahnen zu verlassen und neue, zuerst noch sehr labile Nervenwege zu breiteren Straßen auszubauen.<sup>33</sup> Die Hirnforschung zeigt, dass sich unser Gehirn zu jedem Zeitpunkt unseres Lebens neu konstruieren kann, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, anders zu sehen, zu fühlen und zu handeln. Wenn es uns gelingt nicht immer mit den gleichen Gewohnheiten, Gefühlen und Verhaltensweisen auf dieselben Auslöser zu reagieren, können wir neue Muster abbilden, die eine Veränderung herbeiführen. Speziell Gewohnheiten die tief in unserem Unterbewusstsein eingebettet sind gilt es zu verändern. Dazu braucht es viele Wiederholungen des gewünschten Verhaltens – ein Umprogrammieren des Unterbewusstseins. Der gesamte Inhalt kann nicht mit einer großen einschneidenden Maßnahme verändert werden. Es ist das Bewusstsein zu schaffen, dass dies nur in kleinen Teilschritten erfolgen kann. Für dieses Umprogrammieren braucht es Zeit und Konsequenz. Es wird davon ausgegangen, dass mindestens 21 Tage durchgehalten werden müssen bis sich im Gehirn neue Gewohnheiten und Denkstrukturen etablieren. Unterstützen kann man diesen Prozess mit der zuvor genannten Achtsamkeit und Gelassenheit sowie der Muße. Unumstößliches Faktum dabei ist, dass dafür Zeit benötigt wird. Eine Umsetzung von heute auf morgen ist nicht möglich.

Ein anderer geistiger Zugang ist, wenn man auf Kairos<sup>34</sup>, den richtigen Zeitpunkt setzt. Dazu wird auch Gelassenheit, Muße und vor allem Zeit benötigt und es gilt die Spannung beim geduldigen Warten auszuhalten. Hilfreich dabei sind das Vertrauen und der Glaube.

---

<sup>33</sup> vgl. Hüther (2013), S.73

<sup>34</sup> Kairos, der besondere Moment, der geglückte der richtige der angemessene der lebensverändernde, rechte Zeitpunkt. Das Pendant dazu ist Chronos; die messbare Zeit die in gleichbleibenden Tempo verrinnt.

## 6.4 Vertrauen und Glaube

Vertrauen und Glaube kann auf zwei Arten betrachtet werden. Da ist, auf der einen Seite das Vertrauen und der Glaube an die eigene Person, die in weiterer Folge als Selbstachtung<sup>35</sup> bezeichnet wird. Auf der anderen Seite ist es das Vertrauen und der Glaube an eine uns leitende Instanz. Vielen Personen wird diese Möglichkeit erst bei schweren Verlusten bewusst. Da es sich beim Vertrauen an eine höhere Instanz um ein kontrovers diskutiertes Thema handelt, wird dies erst am Ende kurz dargestellt.

Es ist für den Seelenfrieden des Menschen ungemein wichtig, dass er innerlich zu dem steht was er tut. Genauso wichtig ist es, dass er tut wofür er sich entschieden hat. Sich entscheiden, danach handeln und dazu stehen ist geradezu eine Stabilitätstrilogie, ein gleichzeitiges Wollen und Nicht-Wollen oder ein Wollen und Nicht-Tun oder ein Nicht-Wollen und Doch-Tun zermürbt einfach.<sup>36</sup> Dieses sich nicht konkrete Festlegen wird oft durch Jammern verbalisiert. Doch ein Jammern und dabei passiv bleiben, nichts Konstruktives an der Sache tun zehrt aus und verletzt die eigene Selbstachtung, kaum merklich, dafür aber umso nachhaltiger. Mangelnde Selbstachtung führt zum Wegfall der Selbstkontrolle. Dies wiederum reduziert das Verhalten des Menschen auf einen Reiz-Reaktions-Automaten.<sup>37</sup> Selbst sein heißt anders sein als all die anderen. Das Verhalten im Alltag ist zu sehr angepasst an Routinen und folgt nicht dem was wir für richtig halten oder wofür unsere Identität steht.<sup>38</sup> Daher gibt es in uns ein sehr sensibles Organ namens Selbstachtung, das all diese kleinen Abwertungen, die Flüchtigkeiten des ungenauen Hinschauens, das sich nicht auseinandersetzen mit der Thematik, des nicht wirklich ernst nehmen, genau registriert.<sup>39</sup> Die Selbstachtung ist das beste Werkzeug welches uns zur Verfügung steht. Ein Hören auf die eigene Intuition, die weise innere Stimme, die als Kompass in Leben dient, kann Träume und Pläne zur erfolgreichen Umsetzung bringen.

Es gibt Phasen, in denen unser Blick erfolglos nach Auswegen tastet. Als würde sich ein Nebel über unsere Augen legen. Weit und breit ist kein Vorwärtskommen erkennbar. Dennoch ist uns immer noch freigestellt, ob wir uns geduldig aufheben für einen Moment, in dem der

---

<sup>35</sup> In dieser Arbeit werden mit Selbstachtung die Begriffe Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit, Selbstwert, Selbstsicherheit, Selbstvergessenheit und Selbstbewusstsein zusammengefasst

<sup>36</sup> vgl. Lukas (2014), S.231

<sup>37</sup> vgl. Bauer (2015), S.17

<sup>38</sup> vgl. Bauer (2015), S.10

<sup>39</sup> vgl. Sprenger (2013), S.154 ff.

Nebel vielleicht zerreißen wird, oder ob wir uns ins Nichts stürzen.<sup>40</sup> Hier setzt das Vertrauen ein, dass man geleitet wird und alles einen Sinn hat. Aber genau dieses Vertrauen, geleitet zu sein und die Führung an etwas oder jemanden anderen (der nicht bekannt ist) abzugeben, widerstrebt der einen oder anderen Person. Doch wie schafft man Vertrauen ohne stetig zu wollen, einem „Wollen“ das häufig ein Kind unserer Ängste ist.<sup>41</sup> Nach Frankl wird einem was nottut, durch das Gewissen erschlossen.<sup>42</sup> Folglich, ist das Gewissen ein Sinnorgan, welches uns leitet. Für die Beschäftigung mit dem Vertrauen ist dies ein weiterer Schritt, aber noch nicht die Conclusio, denn das Gewissen ist nicht die Letzttheit. Es gleicht einem Vorgipfel, auf den man steht, ohne dem Vertrauen, sich auf den nebelverhangenen Weg zum Hauptgipfel zu machen.<sup>43</sup> Dieser Weg kann nur gegangen werden, wenn das Vertrauen in eine lenkende beschützende Kraft gegeben ist.

Zum Zug kommt auch hier wieder das ganzheitliche Dafür-Sein, dass nicht nur im Kopf sondern auch im Herzen stattfindet. Es federt Schmerzen ab, die unweigerlich mit jedem Entscheidungsprozess verbunden sind.<sup>44</sup>

## 7 Resümee

### 7.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit entstand aus der Überlegung, dass es ein Hilfsmittel geben muss, gefasste Motive in nachhaltige Resultate umzusetzen, und dies nicht erzwungen, sondern frei gewählt. Die Hoffnung, Hinweise in den unterschiedlichen Motivationstheorien zu finden, wurde nicht erfüllt. Die verschiedenen Ansätze werden zwar in der einschlägigen Literatur ausführlich beschrieben, doch fehlt es an konkreten Hinweisen für die Umsetzung. Mit der intrinsischen Motivation, die in dieser Arbeit als Überschneidung von Körper und Geist gesehen wird, wurde zumindest ein Verstärker für das Handeln gefunden und definiert.

In der Folge wurde der Frage nachgegangen, ob die Komfortzone und das Überschreiten ihrer Grenzen einen Zusammenhang mit der Veränderung hat. Mit der Komfortzone ist der durch Gewohnheiten definierte Bereich jedes Menschen gemeint, in dem er sich wohl und sicher

---

<sup>40</sup> vgl. Lukas (2017), S.167

<sup>41</sup> vgl. Lehofer (2017), S.101

<sup>42</sup> vgl. Frankl (2015c), S.24

<sup>43</sup> vgl. Frankl (2015c), S.42

<sup>44</sup> vgl. Lukas (2014), S.234

fühlt. Wenn das Wohlfühlen in diesem Bereich nicht mehr gegeben ist, kann die Entscheidung getroffen werden die Grenzen zu überschreiten wozu Überwindung und Anstrengung gefordert sind, oder sich damit abzufinden nichts zu tun, das wiederum auch ein Tun darstellt.

Als Bezeichnung für die willentliche Umsetzung von Zielen und Motiven in Resultate, die die eigene Persönlichkeit voranbringt, wurde die Volition gewählt. Die Selbststeuerung des Prozesses erfordert die Überwindung von inneren und äußeren Widerständen. Diese inneren und äußeren Widerstände wurden in dieser Arbeit als Spannungen und Rhythmen beschrieben, die verändert oder angepasst werden müssen um eine Veränderung zu erreichen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung bedarf es eines Ziels. Dieses Ziel wird mit dem Wofür herausgearbeitet und mit Sinn belegt wodurch es gelingt vom Wollen ins Gezogen Sein zu kommen. Hinter diesem Ansatz steht der „Wille zum Sinn“ von V. Frankl. Wenn die Verfolgung des Sinns auch noch in definierten kleinen Teilschritten mit Vertrauen in die eigene Person und mit Selbstachtung erfolgt, kann die Umsetzung der Motive auch durch auftretende Hindernisse nicht misslingen.

## 7.2 Ausblick auf die Arbeit als PSB

Mit der vorliegenden Arbeit wurde versucht ein Werkzeug anzudenken, mit dem die ersten Schritte in Richtung eines mit Sinn erfüllten Ziels zu gestalten oder die ersten Sprossen der Leiter aus einem Opferloch zu bauen sind. Es soll für die eigene Anwendung aber auch als Anleitung für andere Personen dienen. Besonderer Wert wurde auf das Herunterbrechen auf kleine Schritte gelegt, damit sich der Erfolg einstellt, der in Verbindung mit der auftretenden Begeisterung bei erfolgreichem Tun Dünger für das Hirn ist und dadurch neue Strukturen und Denkmuster schaffen kann, die die bisherige Handlungsweise abändern. Im Zentrum dabei steht das bewusste Hinschauen in Verbindung mit der Achtsamkeit auf die vorliegende Situation, mit Stärkung der Selbstachtung und gleichzeitigem Umgehen der Selbstkritikfälle. Dabei gilt es nicht eine rosarote Brille aufzusetzen, die das Leben nur mehr positiv darstellt, sondern das Leben anzunehmen und im zur Verfügung stehendem Raum gestalterisch (neudeutsch pro aktiv) tätig zu werden.

Wie mit den beiden Beispielen im Anhang dargestellt, soll das Vorgehen für den privaten Bereich als auch im beruflichen Kontext anwendbar sein. Für die Arbeit als PSB gilt es auch das

zu leben was man zu vermitteln versucht oder frei nach Mahatma Gandhi sei du selbst die Veränderung, die du dir für diese Welt wünschst. Im beruflichen Zusammenhang sind neue Ansätze nicht einfach überzustülpen, wenn vorher der Sinn oder die Vision nicht vermittelt oder noch besser gemeinsam erarbeitet wurde. Es ist vielmehr durch das Vorleben die Neugierde zu wecken. Dies erfordert, dass man selbst Vorbild ist und nicht jammernd durch die Lande zieht. Dazu ist auf der einen Seite die Selbstdistanzierung, ein von sich abrücken und von außen betrachten so wie ein über sich lachen können, sich über die Situation zu stellen in der es schlecht geht, ein probates Mittel. Hierzu ist es notwendig den beschriebenen Weg der Umsetzung auch selbst zu gehen. Immer nur eine einzige Sache angehen, sie dieser oberste Priorität geben, dranbleiben und dabei keine Ausnahmen machen. Wenn es mit dem verändern Umfelds nicht funktioniert kann man die die Einstellung verändern oder zu lernen die Dinge anders zu sehen. Vorrangiges Ziel ist es aus der Opferrolle raus zu kommen und aktiv zu werden. Dies mit der eigenen Zustimmung, einer inneren Entschiedenheit, mit einem persönlichem Ja beherzt bei der Sache zu sein. Denn ohne Zustimmung keine Orientierung und davon abgeleitet kein Sinn. Dies weitergedacht bedeutet wo ein Sinn ist, da ist auch ein Wille.

## 8 Literaturverzeichnis

- Anker, H. (2012). *Ko-Evolution versus Eigennützigkeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bauer, J. (2015). *Selbststeuerung*. München: Karl Blessing.
- Bergner, T. (2014). *Dein Leben ist leicht, wenn du es willst*. Hamburg: Ellert & Richter.
- Bilgri, A. (2014). *Muße hat ein schlechtes Image*. Abgerufen am 12.2015 von <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-12/arbeit-musse-anselm-bilgri>
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *FLOW Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Frankl, V. (2015a). *... trotzdem ja zum Leben sagen*. München: Kösel.
- Frankl, V. (2015b). *Das Leiden am sinnlosen Leben*. Freiburg: Kreuz.
- Frankl, V. (2015c). *Der unbewußte Gott*. München: dtv.
- Hüther, G. (2013). *Was wir sind und was wir sein könnten*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Lehofer, M. (2017). *Mit mir sein*. Wien: Braumüller.
- Lukas, E. (2014). *Lehrbuch der Logotherapie*. München, Wien: Profil Verlag.
- Lukas, E. (2017). *Heute ist der erste Tag vom Rest deines Lebens*. Kevelaer: Topos.
- Malik, F. (1997). *malik on management Nr. 3/97*. St.Gallen: Managementzentrum St.Galle.
- Migge, B. (2016). *Sinnorientiertes Coaching*. Weinheim: Beltz.
- Pelz, W. (09.10.2018). *Volition - Ergebnisse eines Forschungsprojektes*. Von <https://homepages.thm.de/~hg10086/volition.html> 09.10.2018 abgerufen
- Rosenstiel, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schlager, S. (2007). *Live your best*. Wien: Eigenverlag.
- Schmid, W. (2016). *Gelassenheit*. Berlin: Insel.
- Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Sprenger, R. K. (2013). *Motivation*. Offenbach: Gabal.
- Staehele, W. (1994). *Management*. München: Vahlen.
- Wittmann, M. (2014). *Gefühlte Zeit*. München: Beck.

## Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
LSB	Lebens- und Sozialberater
PSB	Psychosoziale Beratung
S.	Seite
vgl.	vergleiche
ff.	fortfolgend
od.	oder
GF	Geschäftsführer
etc.	et cetera

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zufriedenheit (Eigene Darstellung) .....	II
Abbildung 2: Zeitpunkt des Tätigwerdens (Eigene Darstellung) .....	1
Abbildung 3: Gegenüberstellung Motivationstheorien (Eigene Darstellung) .....	3
Abbildung 4: Flow-Konzept (Eigen in Anlehnung an Csikszentmihalyi (2007), S. 107) .....	4
Abbildung 5: Motivation extrinsisch – intrinsisch (Eigene Darstellung als Zusammenfassung verschiedener Quellen) .....	4
Abbildung 6: Umsetzungskompetenz (Abbildung eigen in Anlehnung an Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation <a href="http://www.volition-motivation.de">www.volition-motivation.de</a> ) .....	5
Abbildung 7: Erweitern der Komfortzone (Eigene Darstellung; verschiedene Quellen zusammengefasst) .....	7
Abbildung 8: Komfortzone / Blockade (Eigene Darstellung; verschiedene Quellen zusammengefasst)	8
Abbildung 9: Epiktet-Tabelle (Migge (2016), S. 196) .....	11
Abbildung 10: Goldener Kreis (Eigene Darstellung; Zusammenfassung verschiedener Quellen) .....	15
Abbildung 11: Sinnorientierung; (Eigene Darstellung in Anlehnung an Frankl (2015b), S.78) .....	16
Abbildung 12: Flowchart Umsetzung (Eigene Darstellung) .....	29
Abbildung 13: MindMap Zieldefinition (Eigene Darstellung) .....	30
Abbildung 14: Kreisel (Eigene Abbildung) .....	32
Abbildung 15: Maßnahmenliste (Eigene Darstellung) .....	32
Abbildung 16: Steuern Sinn und nicht Resultate .....	34
Abbildung 17: Schrittweise aus dem Opferloch (Eigene Darstellung) .....	35
Abbildung 18: Wahlfreiheit (in Anlehnung an Covey (2015), S.98) .....	36

## Anhang

### Geschichte Beppo Straßenkehrer

Beppo Straßenkehrer wohnte in der Nähe des Amphitheaters in einer Hütte, die er sich aus Ziegelsteinen, Wellblechstücken und Dachpappe selbst zusammengebaut hatte. [...] Er fuhr jeden Morgen lange vor Tagesanbruch mit seinem alten, quietschenden Fahrrad in die Stadt zu einem großen Gebäude. Dort wartete er in einem Hof zusammen mit seinen Kollegen, bis man ihm einen Besen und einen Karren gab und ihm eine bestimmte Straße zuwies, die er kehren sollte. Beppo liebte diese Stunden vor Tagesanbruch, wenn die Stadt noch schlief. Und er tat seine Arbeit gern und gründlich. Er wusste, es war eine sehr notwendige Arbeit.

Wenn er so die Straßen kehrte, tat er es langsam, aber stetig: bei jedem Schritt einen Atemzug und bei jedem Atemzug einen Besenstrich. Dazwischen blieb er manchmal ein Weilchen stehen und blickte nachdenklich vor sich hin. Und dann ging es wieder weiter: Schritt – Atemzug – Besenstrich ----. Während er sich so dahinbewegte, vor sich die schmutzige Straße und hinter sich die saubere, kamen ihm oft große Gedanken. Aber es waren Gedanken ohne Worte, Gedanken, die sich so schwer mitteilen ließen wie ein bestimmter Duft, an dem man sich nur gerade eben noch erinnert, oder wie eine Farbe, von der man geträumt hat.

Nach der Arbeit, wenn er bei Momo saß, erklärte er ihr seine großen Gedanken. Und da sie auf ihre besondere Art zuhörte, löste sich seine Zunge, und er fand die richtigen Worte. „Siehst du, Momo“, sagte er dann zum Beispiel, „es ist so: Manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang; das kann man niemals schaffen denkt man.“ Er blickt eine Weile vor sich hin, dann fuhr er fort: „Und dann fängt man an, sich zu eilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes Mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zu Schluss ist man ganz außer Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen.“

Er dachte einige Zeit nach. Dann sprach er weiter: „Man darf nie and die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten.“ Wieder hielt er inne und überlegte, ehe er hinzufügte: „Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein.“ Und abermals nach einer langen Pause fuhr er fort:

„Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt wie, und man ist nicht außer Puste.“ Er nickte vor sich hin und sagte abschließen: „Das ist wichtig.“

Michael Ende: Momo, Thienemanns Verlag, Stuttgart 1973, S. 35-37

### Geschichte Mönche

Ein junger und ein alter Mönch laufen einen Pfad entlang. Sie kommen zu einem Fluss mit starker Strömung. Als sie sich bereit machen, ihn zu überqueren, sehen sie eine hübsche junge Frau, die nicht ans andere Ufer gelangt. Sie bemerkt die Mönche und bittet sie um Hilfe. Der alte Mönch nimmt sie auf die Schulter und trägt sie über den Fluss. Sie bedankt sich und geht ihrer Wege. Der junge Mönch ist sauer.

So richtig sauer. Stunden später ist er noch immer sauer. Der alte Mönch fragt ihn, was los ist. „Als Mönche ist es uns nicht erlaubt, junge Frauen anzufassen! Wie konntest Du sie über den Fluss tragen?“. Der alte Mönch antwortet: „Ich hab die Frau vor Stunden am Ufer gelassen, aber wie's aussieht, trägst Du sie noch immer mit Dir herum.“

<https://nur-positive-nachrichten.de/inspirierende-geschichten/loslassen-zen-kurzgeschichte-zum-nachdenken>

### Die Geschichte mit der Säge

Nehmen wir an, Sie laufen durch den Wald und treffen auf einen Mann, der fieberhaft daran arbeitet, einen Baum umzusägen.

„Was machen Sie da?“, fragen Sie.

„Das sehen Sie doch“, antwortet er ungeduldig. „Ich säge an diesem Baum.“

„Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie den schon zugange?“

„Über fünf Stunden“, sagt er „und ich bin K.O.! Das ist harte Arbeit.“

„Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten Pause und schärfen die Säge? Ich bin sicher, dass es dann viel schneller ginge.“

„Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen“, sagt der Mann energisch. „Ich bin zu sehr mit dem Sägen beschäftigt.“

Quelle: Covey (2015), S. 329

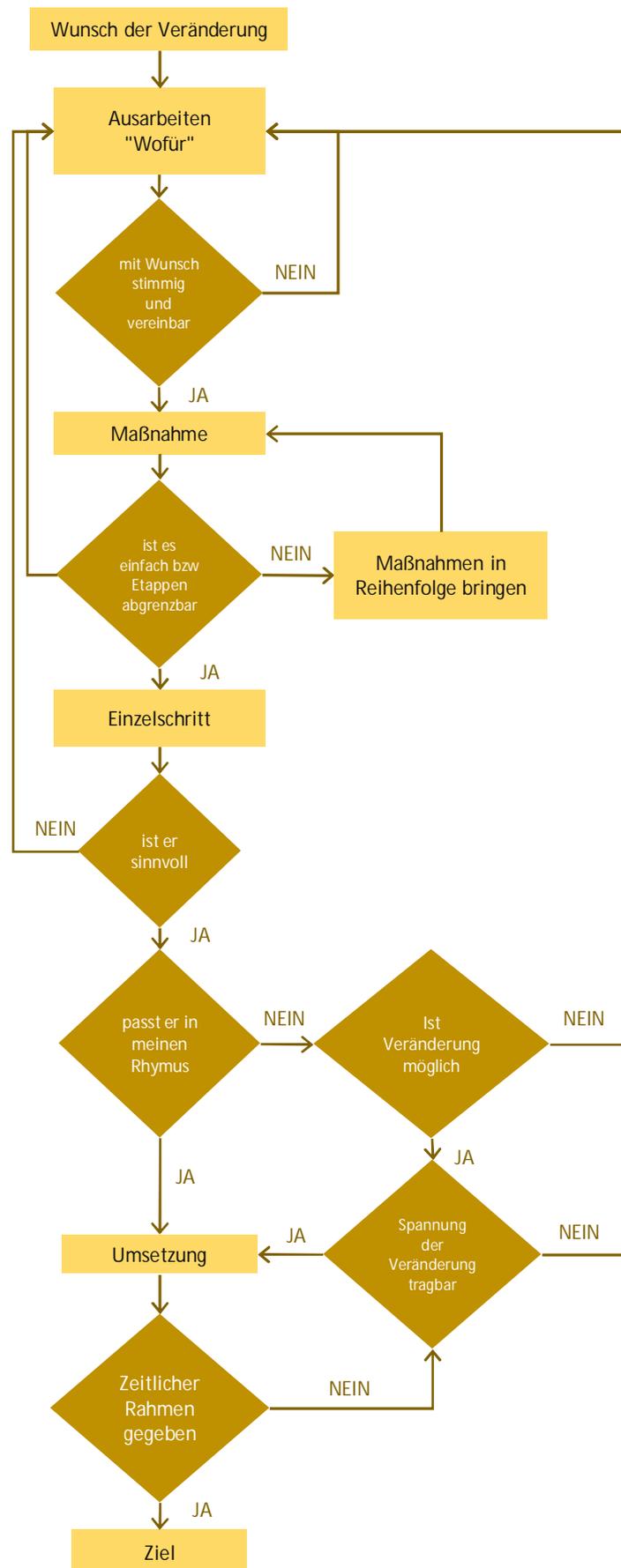


Abbildung 12: Flowchart Umsetzung (Eigene Darstellung)

### Beispiel 1: Ziel Gewichtsreduktion um 2kg

Ein Ziel für das nachfolgende Beispiel war, das Körpergewicht um 2 kg zu reduzieren.

Hierzu wurden zuerst versucht die Zusammenhänge grafisch mit Hilfe der MindMap darzustellen. Im nächsten Schritt wurde das Vorgehen durch Hinterfragen herausgearbeitet.

#### Mindmap

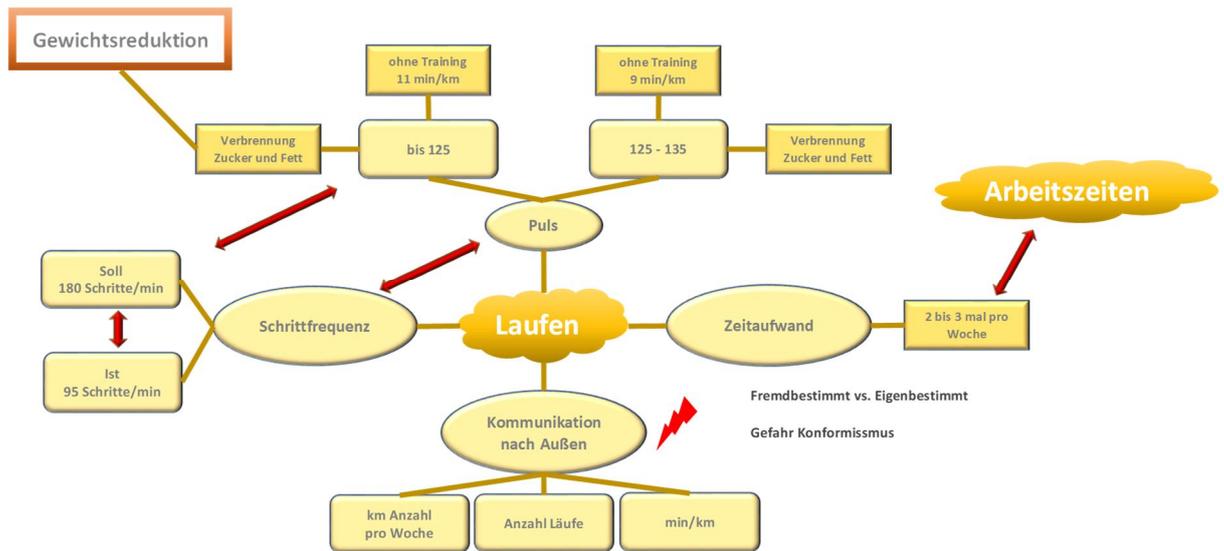


Abbildung 13: MindMap Zieldefinition (Eigene Darstellung)

Frage	Antwort	Bemerkung
	Wunsch 2 Kilo müssen weg	Ist das Ziel anziehend genug? Ist das nicht das Ergebnis?
Wofür	Wohlfühlen im Körper*	Ziel korrigiert – Gewichtsreduktion als Ergebnis des Wohlfühlens
Mit Wunsch stimmig	Ja	Ergebnis 2kg ausblenden
Welche Maßnahme zur Umsetzung	Laufen	
Ist es einfach bzw. in Etappen möglich	Ja	
Sind Einzelschritte notwendig	Ja	Wenn kein breiteres Wissen und somit keine vorgefassten Ängste, Bedenken Spannungen verursachen ist hier das Ziel schon erreicht
Wie schauen die Einzelschritte aus	Puls unter 120 (zum Abnehmen) Zeitlicher Rahmen für wöchentliche Tätigkeit 3 Stunden Schrittfrequenz beachten 6 min auf Kilometer	
Sind Unterpunkte vereinbar	Nein	
Welche nicht	Puls 120, hohe Schrittfrequenz und 6 min auf Kilometer	
Sind sie in eine Reihenfolge zu bringen	Ja	
Erster notwendiger Schritt für Zielerreichung	Puls unter 120 mit 3 Stunden pro Woche	

Sind die beiden kombinierbar	Ja	
Ist mit den beiden Punkten Gewichtsreduktion möglich	Ja	
Veranschlagter Zeitraum für Zielerreichung	1 Monat	
Ist dies mit den gewählten Maßnahmen möglich	nein	
Warum nicht	Zeithorizont Gewichtsabnahme mit Laufen realistisch 4 Monate	Spannung zum gewünschten Zeitraum
Ist der Zeithorizont 4 Monate ok	Ja	Spannung zu dem zuvor genannten Monat
Nachreihung 6 min/km ok	Ja	
Welches Ziel verfolgen 6 min/km	Kommunikation mit anderen Läufern	Gefahr Konformismus!
Ist die genannte Schrittfrequenz maßgeblich	Ja – Für Geschwindigkeit und Schonung Körper	
Beeinflusst die Schrittfrequenz irgendein Ziel	Ja – Höhere Schrittfrequenz bei Untrainierten gleich höherer Puls	Spannung Schrittfrequenz zu Puls
Kann man mit niederen Schrittfrequenz leben	Ja	Bekannte Spannung aushalten
Wie sind 3 Std pro Woche möglich	3 Einheiten zu je einer Stunde	
Sind diese 3 Einheiten in der Wochenplanung unterzubringen	Ja	
Ist dadurch eine Veränderung in den Tagesabläufen notwendig	Ja	Rhythmus ändern
Wie wird an dieses Thema herangegangen	Trainingsplan; Di, Mi, So je eine Std	Spannung evt. andere gewohnte Dinge zu verschieben oder aufzugeben
Ist dies im momentanen Lebensrhythmus unterzubringen	Teilweise – an manchen Tagen infolge des Berufes erst zu später Stunde	Spannung Beruf Umsetzung Ziel
Ist die späte Trainingsstunde realistisch	Nein	
Kann an einem anderen Tag Training nachgeholt werden	Ja	
Kann das Wofür mit den Rahmenbedingungen kurz zusammengefasst werden	ja	

- Gewichtsverlust, Stressabbau, Stärkung Immunsystem, Endorphine

Für mich stellte sich trotz der versuchten sauberen Abgrenzung des Sinns heraus, dass ich mich mit zu vielen Unterkriterien, die sich auf den eingeschlagenen Weg „sich im Körper wohlfühlen“ auswirken, beschäftige. Um diesem Denken Einhalt zu gebieten, könnte man den Zufall für sich arbeiten lassen und dadurch hätte man keinen Zwang welches Ziel beim Lauf zu verfolgen ist. Mit einem Kreisel vor dem Lauf könnte man eine Zahl ermittelt, die mitteilt, welcher Fokus aus der zugeordneten Maßnahmenliste (siehe unten) heute umzusetzen sei, die alle im Zusammenhang mit „sich im Körper wohlfühlen“ stehen.

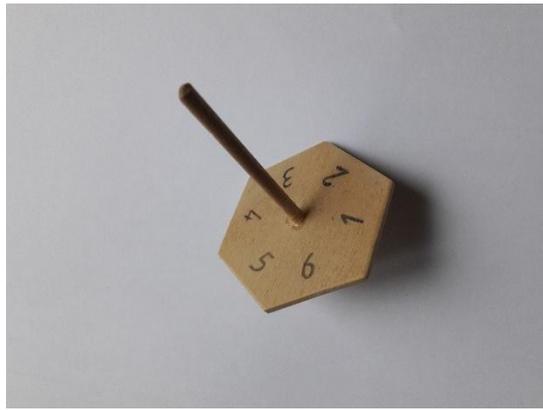


Abbildung 14: Kreisel (Eigene Abbildung)

NR	Beschreibung Umsetzung
1	Atmung
2	VAKOG
3	Meditationslauf - Gedankenstop
4	Maximale Schrittfrequenz – Puls max. 135
5	Lauf Puls 120 - 135
6	Fahrtenspiel

Abbildung 15: Maßnahmenliste (Eigene Darstellung)

### Beispiel 2: Unzufriedenheit am Arbeitsplatz infolge kurzfristiger Ausrichtung der Unternehmensziele

Im beruflichen Alltag stellen sich heute viele infolge von Unzufriedenheit immer wieder die Frage, ob im gegenwärtigen System weiterarbeiten wollen, oder es durch (innere) Kündigung beenden sollen. Dies auch mit dem Wissen, dass es woanders nicht besser läuft. Da man im Arbeitsalltag von anderen Mitarbeitern mit dieser Frage konfrontiert wird, wird hier nach einer Erklärung über mögliche Ursachen innerhalb des Systems gesucht. Wenn möglich sollte die Erklärungen auch den zuvor gewählten Ansatz beinhalten und möglichst schlüssig begründen sowie mögliche Verbesserungsansätze aufzeigen.

Bei der Gründung der meisten Unternehmen hat es meist sehr gut funktioniert. Der Eigentümer (od. GF) war eine führende Respektsperson. Das Unternehmen klein und übersichtlich mit klarer Ausrichtung die von den Kunden gestellten Anforderungen bestmöglich zu erfüllen. Dies gelang durch hoch motivierte Mitarbeiter, die ihre Bestätigung in der erbrachten Arbeit, die vom Kunden verbal und monetär, honoriert wurden, erfuhren. Auch der Chef mit der klaren Vision, die am Markt nachgefragte Leistung bestmöglich zu erbringen, brachte seinen

---

Mitarbeitern Wertschätzung verbal (Lob, Anerkennung), monetär (Entlohnung) und teilweise mit flexiblen Arbeitszeiten entgegen. Alle waren mehr oder weniger zufrieden.

Zu kippen begann (beginnt) dieses bisher in sich ausgeglichene System:

- durch das in den Vordergrund rücken der Profitmaximierung
- wenn das Unternehmen zu schnell wächst, ohne die bisher geltenden Erfolgsstrukturen adäquat anzupassen
- es nur über KPI (Key Performance Indikator) gemessen wird
- als auch wenn eine andere Unternehmensführung kommt, die auf Zeit (meist kurzfristig) mit fixen geldmäßigen Erfolgsvorgaben (da diese leicht zu ermitteln sind) gemessen wird

Längerfristige Veränderungen werden, da sie die vorhandene Ertragskraft und somit der kurzfristigen Bewertung (Überlebenssicherung der GF) negativ beeinflussen, nicht umgesetzt. Die GF ist zu sehr mit der Erfüllung und Darstellung der von außen vorgegeben und abgefragten Kennzahlen beschäftigt, so dass ihr keine Zeit bleibt, die Mitarbeiter in ihrer Einzigartigkeit zu bestätigen und Wertschätzung auszudrücken. So findet man neben der gehetzten GF, die Visionen maximal nach einem teuren Seminar medienwirksam definieren, Mitarbeiter die zwar unzufrieden, aber dennoch in gewohnter Weise ihr Geld abholen. Über das System wird gemurmelt. Man spürt indirekt, dass es falsch läuft, die Sinnorientierung versucht man mit dem erhaltenen Geld außerhalb der Arbeitswelt zu finden. Wird die inneren Balance zwischen Anspruch und Realität innerhalb und außerhalb des Unternehmens nicht gefunden, droht das Burn Out.

Es gilt daher zu hinterfragen was die klassischen Entrepreneure richtig machen. Grafisch zusammengefasst ist dies in der folgenden Abbildung.

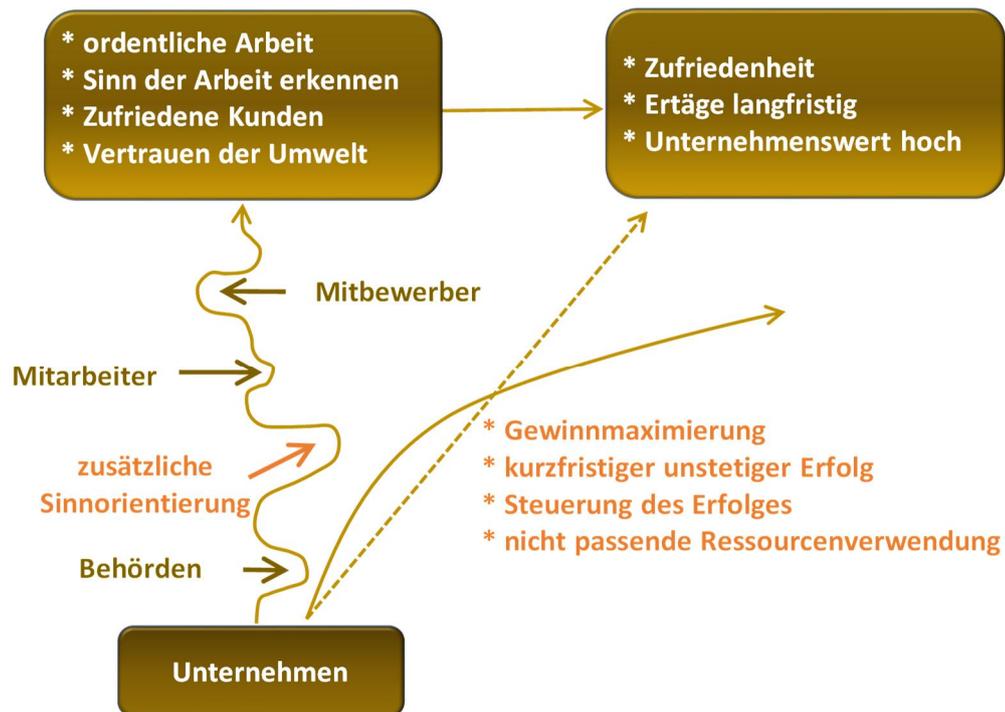


Abbildung 16: Steuere Sinn und nicht Resultate  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Anker (2012), S.43 und Gespräche mit Dr. M. Fuchs)

### Warum funktionieren „Gründungsunternehmen“?

- Die handelnden Personen (GF) versuchen die Nachfrage vom Markt (Kunden) bestmöglich zu befriedigen oder schaffen ein neues Angebot, welches nachgefragt wird – Vision.
- Die GF ist von der Idee der Umsetzung gezogen.
- Die GF ist Herzblut dabei, andere Ziele werden zweitgerichtet.
- Langfristige Umsetzung
- Widrigkeiten, die bei der Verfolgung des Ziels auftreten und somit den direkten Weg verlängern, werden durch die klare Vision (die keinen populistischen Sinn beinhaltet) nicht als Hindernis oder Störung gesehen, sondern sind zu bewältigen.
- Weggefährten wird Wertschätzung entgegengebracht (der Wert der Mitarbeiter wird anerkannt – das eigene Gewissen wird nicht durch angelernte verbale Lobhudelei beruhigt)
- Der Gewinn ist ein „Abfallprodukt“ der Leidenschaft – keine Wertekollision

### Warum die Unzufriedenheit?

- Kurzfristigkeit des Denkens
  - Denken in jährlichen Budgets mit monetärer Erfolgsorientierung
  - Führungspersonal kurzfristige Verträge

- Erfolg wird nur monetär bewertet, da andere Vorgaben (speziell im Zusammenhang mit Menschen), kurzfristig nur schwer messbar und auf der Erfolgsskala nicht darstellbar sind.
- Austauschbarkeit der Mitarbeiter (Leasingpersonal, Zeitarbeit) – der Mitarbeiter fühlt sich dem Betrieb nicht verpflichtet
- Funktion der GF oder des Eigentümers als Plattform zur Selbstpräsentation
- Unreflektiertes Umsetzen von betriebswirtschaftlichen Modeerscheinungen, um Aufmerksamkeit und öffentliche Gelder zu generieren
- Falscher Einsatz der vorhandenen Ressourcen
- Rhetorisches Hochheben von Mitarbeitern anstatt ernstgemeiner Wertschätzung

### Wie könnte man die Unzufriedenheit als Einzelperson innerhalb des Systems ablegen?

- Verantwortung übernehmen – Wo wird gejammert, ohne im Bereich des Möglichen selbst Verantwortung zu übernehmen?
- Einstellungsmodulation - Wenn man keine Möglichkeit hat, einen Zustand zu ändern, so kann man immer noch die Haltung zur Situation verändern, d.h. die Aussöhnung mit Unabänderlichem, das Integrieren dessen in sein Leben. Mit einfachen Worten gesprochen: Man sucht den persönlichen Freiraum für Möglichkeiten die in der jeweiligen Situation noch verwirklicht werden können.  
Reflexion was es mit mir und dem System tut
- Aus der Opferrolle raus – bei Dingen, mit denen ich nicht einverstanden bin ein klares STOP aussprechen (oder Epiktet Tabelle anwenden). Schrittweise eine aktive Veränderung herbeiführen. Dies mit dem Bewusstsein, dass die Umsetzung in kleinen Schritten erfolgt – ein Opferloch kann nur nachhaltig verlassen werden, wenn die Aufstiegshilfe selbst, in kleinen Schritten gebaut wird.

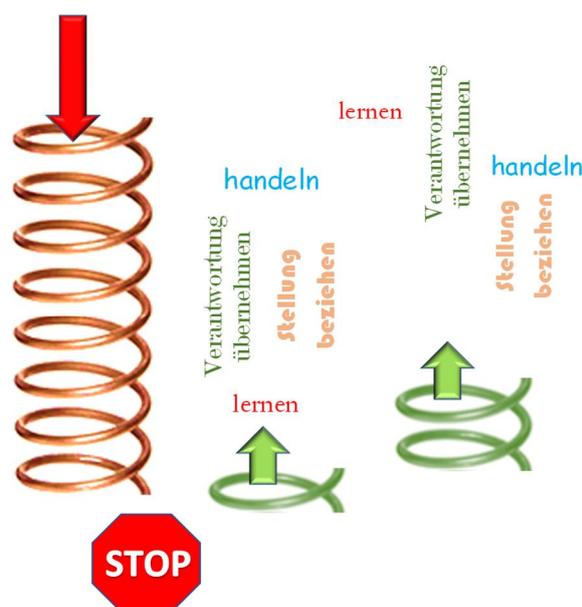


Abbildung 17: Schrittweise aus dem Opferloch (Eigene Darstellung)

- Erkennen, dass die Reaktion auf Reize frei gewählt werden kann – auf den Reiz kann unterschiedlich reagiert werden. Ausgetretene Reaktionswege können durch den Einsatz des Geistes auch verlassen werden.



Abbildung 18: Wahlfreiheit (in Anlehnung an Covey (2015), S.98)

- Erwartung reduzieren – nicht davon ausgehen, dass eine andere Person im Sinne des Wartenden handelt, wenn es nicht eindeutig als gemeinsames Ziel definiert und vereinbart ist. Wer etwas erwartet tut vor allem eines, er wartet.