

# Vorwort

Der vorliegende Band enthält nicht nur viele neue Befunde aus der Motivationsforschung, die bereits in der dritten Auflage durch das Zitieren exemplarischer Originalarbeiten ergänzt wurden, sondern auch weitere Übungsbeispiele zur Entwicklung der eigenen Selbstmotivierung und einiger Kompetenzen, auf die diese zentrale Fähigkeit aufbaut. Die Übungen finden Sie im Anhang des Buches. Trotz dieser Beispiele ist unser Buch nach wie vor nicht als praktische Übungsanleitung gemeint: Die *Kunst* der Selbstmotivierung kann weder durch ein noch so intensives Studium einschlägiger Forschungsergebnisse, noch durch das Durcharbeiten einer Übungssammlung erlernt werden. Sie kann nur durch den aktiven und ganz persönlichen Umgang mit den hier vermittelten Einsichten individuell entstehen. Ähnlich wie man Malen, Musizieren oder »Die Kunst des Liebens« (Erich Fromm) nicht durch das Durcharbeiten einer Übungssammlung lernen kann, so ist es auch hier: Die Kunst der Selbstmotivierung erfordert ein Grundverständnis der wesentlichen Voraussetzungen für die Entwicklung dieser Kunst, wie es die psychologische Analyse der beteiligten Kompetenzen vermitteln kann; sie kann weiterhin durch Beispiele und Vorbilder gefördert werden, mit denen wir die wissenschaftlichen Erörterungen immer wieder veranschaulichen. Unser Ziel ist es nach wie vor nicht, die Spannung zwischen dem wissenschaftlich begleiteten Verstehen und dem durch viele Beispiele unterstützten Erleben der vielen Facetten der Selbstmotivierung aufzuheben oder zu nivellieren: Kunst entsteht wie jede Form von Kreativität aus der *Spannung* zwischen Verstehen und Erleben.

Wir laden auch mit dieser fünften Auflage unsere Leser ein, sich auf diese Spannung zwischen Theorie und Praxis einzulassen und den unerfüllten (und wohl auch unerfüllbaren) Wunsch nach rascher »Integration« dieser beiden Spannungspole auszuhalten. Denn für die Kunst der Selbstmotivierung gilt das, was Erich Fromm seinen Lesern in seiner *Kunst des Liebens* deutlich machen wollte: »Wenn man auf rasche Erfolge aus ist, lernt man eine Kunst nie. Aber für den modernen Menschen ist es ebenso schwer, Geduld zu haben, wie Disziplin und Konzentration aufzubringen. Unser gesamtes Industriesystem ist genau dem Gegenteil förderlich: der Geschwindigkeit«.

Nach wie vor richtet sich das Buch an Menschen, die angesichts der vielen Anforderungen des beruflichen und privaten Lebens ihren Mann bzw. ihre Frau stehen müssen. Es geht um die Frage, was die Fortschritte der psychologischen Wissenschaft und die Erfahrungen der Beratungs- und Trainingspraxis an Erkenntnissen bereitstellen, die erfolgreiches Handeln in einer immer komplexer vernetzten Welt ermöglichen. Es geht um Persönlichkeitsspsychologie. Dabei konzentrieren wir uns – anders als die meisten persönlichkeitspsychologischen Ansätze – nicht auf persönliche Meinungen, private Erlebnisse (die man mit Recht vor fremdem Zugriff

schützt) oder unbewusste Absichten oder Konflikte (die man mit Recht nicht gern freilegen lässt). In der neuen Persönlichkeitspsychologie geht es nicht um *Inhalte* des Denkens, des Fühlens oder Wollens, sondern um *persönliche Kompetenzen*, die in keinem Schulfach und auch nicht in der Berufsausbildung unterrichtet werden, obwohl sie für den beruflichen Erfolg so wichtig sind, dass sie in den Unternehmen oft als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden.

Dieses Buch gibt keinen umfassenden Überblick über den Stand der Forschung, beschränkt sich auch nicht auf eine Auflistung von Übungen zur Selbstoptimierung. Im Fokus steht eine allgemeinverständliche Darstellung einiger Erkenntnisse der modernen Persönlichkeitspsychologie, die wir mit Beispielen aus der Schulungspraxis des Erstautors und aus unserem persönlichen Alltag veranschaulichen. Diese Erkenntnisse können nicht nur den beruflichen und privaten Erfolg von Menschen erklären, sondern ermöglichen auch Rückschlüsse auf erlernbare Fertigkeiten, die hier dargestellt werden. Da die Herausforderungen verschiedener Menschen sehr unterschiedlich sein können, begnügen wir uns dabei (i. U. zu vielen Leitfäden zur Lebensgestaltung) nicht mit Beispielen: Die Leser werden zusätzlich an eine allgemeine Theorie der Persönlichkeit herangeführt, die ihnen die Übertragung der Beispiele auf die Herausforderungen ihres Alltags ermöglicht: Die Theorie wird deshalb so dargestellt, dass sie das praktische Handeln des Einzelnen leiten kann: Nur wenn man den (theoretischen) Hintergrund der praktischen Lösungsvorschläge kennt, gelingt es, die eigenen oft ganz unvorhergesehenen, z. T. einzigartigen Probleme zu bewältigen.

Alle Beispiele und theoretischen Erkenntnisse werden immer wieder an einem zentralen psychologischen Merkmal veranschaulicht, in dem Menschen sich unterscheiden: Es geht um den Unterschied zwischen Menschen, die aus irgendwelchen (in diesem Buch zu analysierenden Gründen) das Handeln im Vordergrund sehen, und Menschen, die oft in einer schwierigen Situation von der eingetretenen Lage so fasziniert oder gar gelähmt sind, dass ihnen nicht einmal die Handlungsmöglichkeiten einfallen, über die sie verfügen (»Lageorientierte«). Nun muss man nicht gerade lageorientiert sein, um an sich kleine Anzeichen von Passivität und verpassten Gelegenheiten zur Gestaltung des eigenen Tuns erkennen zu können. Wer sich z. B. während oder nach der Lektüre dieses Buches fragt, warum er denn nun kaum konkrete praktische Empfehlungen für den eigenen Alltag gefunden hat, mag die zentrale Intention dieses Buches nicht angenommen haben: Wir beschränken uns auf relativ wenige konkrete Empfehlungen und Anweisungen, weil wir nicht die rezeptiv-passive Einstellung unterstützen möchten, sondern die aktiv-gestaltende: Wer beim Lesen zwischendurch immer mal wieder innehält, ein Notizheft nimmt und aufgrund unserer theoretischen oder exemplarischen Anregungen sich eigene Übungen ausdenkt (oder die angegebenen Übungen abwandelt), wer sich auf Grund einer plötzlichen Einsicht vornimmt, in bestimmten konkreten Praxissituationen anders zu reagieren, nimmt die eigentliche Intention dieses Buches auf: Statt vorgefertigte Rezepte einzusammeln (die selten wirklich gut in den eigenen Alltag hinein passen), lieber jedes kleine Aha-Erlebnis nutzen, um daraus eine eigene Übungsidee zu entwickeln.

Da die Menschen, für die dieses Buch geschrieben ist, erfolgreich sein wollen und daher trotz der Belastungen des Alltags ihr Handeln optimieren müssen, ist dieses

Buch auf die positiven Seiten der Handlungsorientierten und auf ihre Gestaltungskraft zentriert und beachtet bei den Lageorientierten mehr die Beeinträchtigungen, die durch das passive Erdulden und die Selbstwahrnehmung als »Opfer der Umstände« entstehen können. Obwohl es an vielen Stellen auch um positive Seiten der »Opferhaltung« geht, ist klar, dass angesichts der handlungsorientierten Thematik dieses Buches die Vorteile der Gestalterhaltung im Vordergrund stehen. Vollständig ist die Analyse jedoch erst dann, wenn auch die leistungskritische Perspektive berücksichtigt wird. Leistung ist nicht in allen Kulturen der höchste Wert, und sie ist innerhalb der leistungsorientierten Gesellschaften nicht der einzige Wert. Persönliche Entwicklung hängt auch davon ab, dass Menschen ihre Leistungsorientierung zuweilen zurücknehmen und sich auf sich selbst und ihre »Lage« besinnen können. Sowohl in den Weltreligionen wie auch in der Philosophie ist diese Erkenntnis ausgearbeitet worden: Wenn Menschen plötzlich aufhören, ihren Zielen ausgeliefert zu sein, wenn sich der Wille zum Handeln beruhigt, dann entwickeln sie nicht selten die Fähigkeit, die Dinge in einem ausgewogenerem Verhältnis zu sehen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und eine Art innerer Weisheit zu entwickeln.

Wir haben in diesem Buch nicht den Anspruch, die hier das ganze Leben umspannende Ausgewogenheit der Lebensführung darzustellen. Unser Ziel ist beseidener: Es geht darum, die Prozesse näher zu betrachten, die uns ermöglichen, Herausforderungen, Aufgaben und Probleme handlungsorientiert anzugehen und somit erfolgreich zu sein, statt auf Gestaltungsmöglichkeiten verzichten zu müssen, wenn man ganz einseitig auf eine lageorientierte Haltung festgelegt ist. Das kann gerade auch für Menschen wichtig werden, die an sich eine besinnliche, vielleicht sogar »lageorientierte« Grundeinstellung haben und diese Einstellung im Prinzip auch nicht aufgeben möchten, die aber dann, wenn sie unter Handlungszwänge geraten, zumindest vorübergehend auch handlungsorientierte Strategien auf der Klaviatur ihrer Alltagsbewältigung zur Auswahl haben möchten.

Unsere Einführung in die Funktionsgrundlagen der Handlungsorientierung kann auch für Menschen interessant sein, die sich für handlungsorientiert halten, aber in ihrem Alltag so manche Gestaltungsmöglichkeit verpassen, weil sie extravertierten Aktionismus oder einseitigen Optimismus mit Gestaltungskompetenz verwechseln. Auch wenn wir uns in diesem Buch auf den Ausschnitt des Alltags beschränken, in dem Menschen es für sinnvoll halten, die sich stellenden Probleme handlungsorientiert zu lösen, braucht dies die Neugier an den spannenden und erlernbaren Grundlagen der Handlungsorientierung nicht zu schmälern. Um diese Grundlagen geht es in diesem Buch.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie sich aktiv mit diesem Buch auseinandersetzen und unsere Anregungen immer wieder in die Form übersetzen, die das Gemeinte für Ihre persönliche Lebensgestaltung interessant und praktikabel macht.

München und Osnabrück  
im Herbst 2019

Jens-Uwe Martens und Julius Kuhl  
[www.Jens-Uwe-Martens.de](http://www.Jens-Uwe-Martens.de)