

Motivationsprobleme bei der Arbeit

PBS

***Psychotherapeutische Beratungsstelle des
Studentenwerkes Karlsruhe***

Dipl. Psych. J. Dieker-Müting

28.02.2000

Das Problem:

Ein Maschinenbaustudent nimmt sich fest vor: Heute von 14-16.00 Uhr MKL, anschließend bis 18.00 Uhr Werkstoffkunde. **Das Ergebnis** um 18.00 Uhr: Aufgeräumt, gespült, telefoniert, Zeitung gelesen, geträumt, gegessen, Fernsehen gesehen, Föhn repariert, Prospekte über Computer durchgelesen, im Skript Thermodynamik herumgelesen, mit Freundin diskutiert. Erschwerend kommt hinzu: Es geht schon seit Wochen so und die Zeit zur Klausur wird knapp. Der betreffende Student befindet sich in der merkwürdigen Situation, daß er zwar weiß, was er will, aber auf eine unklare Weise seinen Willen nicht mehr verwirklichen kann. Seine Erklärung lautet: "Ich kann mich nicht mehr richtig motivieren".

Im vorliegenden Handout werden sechs verschiedene Gruppen von Ursachen und Veränderungsstrategien beschrieben. Die meisten Ideen sind konzeptionell einfach, in der Praxis manchmal schwierig. Besonders wenn am Problem zahlreiche Bedingungen auf unklare Weise beteiligt sind, kann daher geschehen, daß Sie mit diesen Anregungen nicht ausreichend zurechtkommen. Sie sollten dann ein Beratungsgespräch in der PBS verabreden (Anruf 93 34 060 tgl. 9-12).

1. Das Problem ist in Wirklichkeit die Lösung eines anderen Problems:

Ein Student würgt drei Jahre an der Zulassungsarbeit herum und kann sie weder fertigstellen noch aufgeben. Ursache: Seine Verlobte wollte sich schon lange trennen, konnte es aber aus Mitleid mit seiner schwierigen Studiensituation nicht. Das "nicht arbeiten können" erwies sich somit als Lösung des Problems "wie behalte ich möglichst lange meine Verlobte". Aus dem gleichen Grunde hätte er seine Arbeit auch nicht einfach aufgeben können. Ein anderer Student mit gleichem Leistungsproblem hat einen tiefen Widerwillen gegen das Berufsleben in seinem Fachgebiet entwickelt, kann das Studium aber nicht abbrechen, weil er den Eltern keine Enttäuschung bereiten will. Die Lösung "Arbeitsstörung" wird aufrechterhalten – weil sie trotz der

negativen Folgen einen vorübergehenden Ausweg aus dem unlösbaren Dilemma erlaubt. Es gibt zahlreiche andere Konflikte mit ähnlichen Auswirkungen auf die Arbeit. Solche Lösungen entwickeln sich, weil sie funktionieren, werden aber selten bewußt angestrebt. Daher sind sich die Betroffenen des Lösungscharakters ihres Problems auch meist nicht bewußt. Solche Konflikte können bewußt und dadurch einer angemessenen Lösung zugänglich gemacht werden. Die Arbeitsmöglichkeiten werden dann wieder "frei."

2. Das gesetzte Ziel hat seinen Kontext verloren.

Studenten bekommen manchmal nach anfänglichen erfolgreichen und problemlosen Studienjahren zunehmende Arbeitsunlust und schieben immer mehr notwendige Arbeiten vor sich her. Ursache sind oft fachliche, weltanschauliche und persönliche Änderungen: Todesfälle, Trennungen in Liebesbeziehungen, anhaltende Einsamkeit, Zusammenbruch von fachlichen Interessen, Desillusionierung bezüglich der eigenen Möglichkeiten oder der studien-, beruflichen- oder politischen Realität, Erkrankungen, Bildungskrisen mit erheblichen Änderungen der Interessenlage. Solche Änderungen sind nicht mit Sicherheit abzuwenden, da Mensch und Umwelt nur sehr begrenzt vorhersehbar und planbar sind. Sie sind daher auch nicht als Versagen in einem moralischen Sinne zu sehen, sondern eher als Unglück – oder eben auch als Glück, wenn sich die Geschichte dadurch zum Besseren wendet.

Es ist leicht ersichtlich, daß in solchen Fällen alle Versuche, das Arbeitsverhalten zu disziplinieren, scheitern müssen. Die "Arbeitsstörung" ist genau besehen eine gesunde Reaktion auf einen ungesunden Zustand. Die Lösung besteht dann in einer Neuorientierung und existentiellen Umstrukturierungen von Zielen, Sichtweisen und Interessen.

Psychotherapeutische Beratung oder Psychotherapie können diesen Prozess ermöglichen, erleichtern, beschleunigen und effektivieren. Da es sich jedoch um Wachstum und Entwicklung handelt, sind hier Vorhersagen und folglich Planungen besonders schwer zu machen – für Betroffene, Eltern und Dozenten oft nur schwer hinnehmbar. Die Einschränkung des Rechtes auf Bildung durch das Modell "Bildungsguthaben" in Baden-Württemberg sowie die Ablehnung von BAföG wegen Studienwechsel nach dem zweiten Semester sehen solche Krisen z.B. nicht vor, behindert ihre Lösung aber wirksam.

3. Der Wille als Ursache von Handlungen gerät in Vergessenheit:

Gelerntes Vermeidungsverhalten: Manche Studierende merken nicht, daß sie im Laufe der Jahre zunehmend nur noch nach einem Lust- Unlustprinzip

arbeiten. Vor allem gut begabte Studierende können sich das ziemlich lange leisten, andere scheitern damit sehr früh. "Ich habe keine Lust" heißt dann "ich kann nicht, obwohl ich eigentlich will". Diese Probleme treten meist nur auf, wenn überhaupt ein Spielraum besteht, Dinge aufzuschieben.

Zum Schluß kann der Student nur noch wollen, wozu er auch unmittelbar Lust hat. Je mehr im Laufe des Studiums dann durch Langeweile, Mißerfolge, innere Konflikte, schlechte Studienbedingungen, Angst vor Mißerfolgen usw. die Lust abnimmt, umso weniger hat der Betreffende dann zu wollen und tendiert dazu, den Dingen aus dem Wege zu gehen.

Vermeidungsverhalten wird viel schneller und nachhaltiger gelernt als "Annäherungsverhalten". Wer von etwas Mühevollen oder Angstvollem zu etwas Angenehmen flieht, wird zum einen doppelt belohnt: Er ist kurzfristig entlastet und zugleich *belohnt*. Zum anderen wird das Vermiedene dadurch noch *negativer konditioniert*, um damit beim nächsten Mal noch schwerer zu erledigen. Schließlich hat es sich phylogenetisch bewährt, Gefahrenvermeidung sofort, *effektiv und automatisch ablaufen* zu lassen, um den Kopf für andere Dinge frei haben zu können. Automatismen sind per Definitionem nicht leicht willkürlich zu ändern.

Man kann jedoch lernen, *seinen Willen wieder zu nutzen*, indem man übt, Handlungen unabhängig von unmittelbarer Lust und Unlust vorzunehmen.

Seinen Willen trainieren: Man nimmt sich z.B. vor: "14-16.00 Uhr LA" und als gleichgewichtige Planvorgabe: "LA auch dann, wenn ich müde, lustlos, unkonzentriert, unruhig, von Ablenkungen umgeben, nervös, mißmutig, voller Mißerfolgsangst bin". Erstes Ziel ist *daher "Sitzfleischproduktion"*. Emotional heißt das, daß man unangenehme Gefühle aushält und dadurch bewirkt, daß sie sich ändern, statt dieses Ziel durch Vermeiden zu erreichen. Fachlich wird nur soviel erwartet, wie unter diesen schlechten Motivationsbedingungen schaffbar ist. Das ist sehr wichtig, da die zwei Stunden auch dann erfolgreich waren, wenn er fachlich so gut wie nichts geschafft hat – er ist in jedem Falle dabeigeblichen und nicht ausgewichen. Der Wille wird durch realistische Ziele, die auch garantiert erreicht werden können, gestärkt und zu einem zuverlässigen "Prädiktor" für den Erfolg einer Handlung. Durch ständige Mißerfolge auf Grund unrealistischer Ziele wird er genauso zuverlässig geschwächt. Ein Ziel war unrealistisch, wenn es nicht erreicht wurde. Die **Realitätsangemessenheit** eines Zieles wird also an der situativen persönlichen Leistungsfähigkeit gemessen, nicht an der gewünschten, erhofften, verlangten, vorausgesetzten, durchschnittlichen usw. Auch hochbegabte Leute müssen daher auf fachlicher Ebene manchmal extrem kleine Brötchen backen – bis sie ihren Willen wieder unter Kontrolle haben. Wer innerlich extreme hohe Forderungen an sich hat oder sich gerne in Grandiositätsphantasien ergötzt, tut sich mit dieser Bescheidenheit schwer, kommt um sie aber nicht herum.

Der Hauptgewinn dieses Verfahrens ist - noch vor dem fachlichen Erfolg - daß das Erlebnis der Willenswirksamkeit zum Erleben der subjektiven Stärke, der Basis des Selbstwertgefühls und des Selbstvertrauens führt. Der Preis ist der kurzfristige *Verzicht auf Annehmlichkeiten* oder die *Inkaufnahme von Unannehmlichkeiten*. Man könnte auch sagen: Viel Feind – viel Ehr.

Der zweite Vorteil ist: Da man durch dieses Verfahren von den Lust/Unlustimpulsen unabhängiger wird, kann man seine Handlungen und Ziele freier und variabler gestalten.

Die Frage lautete dann nicht: Hast Du Lust oder nicht? Sondern **willst Du oder willst du nicht?**

Bei etwas Nachdenken wird man feststellen, daß die Fragen nach "Lust/Unlust oder Wille" nur durch einen **Zeitfaktor** unterschieden sind: Der lustlose, ängstlich-vermeidende Mensch erreicht **kurzfristig** durch das Aufschieben eine Entlastung und trauert später der verpaßten Chance nach. Der trotz seiner Angst und Lustlosigkeit sich der Situation Stellende nimmt kurzfristig die Unlust in Kauf und hat dann **langfristig** die Siegespalme. Verliert er, hat er es doch wenigstens probiert und muß nicht über verpaßte Chancen grübeln. Beide haben also langfristig das gleiche Ziel. Der Stolz, eine Herausforderung bestanden zu haben, kommt leider erst nach der mühsamen Bewältigung dieser. Dieser Tatsache trägt der Spruch "Ohne Fleiß kein Preis" Rechnung. Kinder können fast nur nach dem unmittelbaren Prinzip von Lusterleben und Unlustvermeiden handeln. Erwachsene können hingegen längere Spannungsbögen "aushalten". Die Entwicklung des Willens ist ein Lernprozess, der uns das ganze Leben begleitet. Sehr lange Spannungsbögen sind z.B. der Verzicht auf irdisches Glück zugunsten eines besseren Karmas (Hindus) oder einer Erlösung im Paradies (Christen). Helden und Märtyrer werden wegen ihrer extremen Leidens- und Verzichtsbereitschaft berühmt. Mutter Theresa durch ihren Verzicht auf eigene Annehmlichkeiten, Jesus durch Inkaufnahme schwerster Folter. Es gibt aber zahllose alltägliche Helden, z.B. Eltern mit behinderten Kindern. Menschen, die ihr Leben einsetzen, um andere zu retten. Zu den noch kleineren alltäglichen Heldentaten kann man eine Investition zugunsten eines späteren Gewinnes oder eben eine Lernarbeit in einem ungeliebten Fachgebiet zugunsten später beruflicher Chancen zählen.

Die Übung: Was ich tue will ich auch : Um die Wirkung des eigenen Willen kennenzulernen, kann man folgendes Experiment durchführen: Für einige Stunden oder einen ganzen Tag lang kommentiere und initiiere man alle seine Handlungen mit "Ich will". Die spontan auftretenden

Verben *müssen, sollen und können* werden radikal in "ich will" (bzw. ich will nicht) übersetzt. Also nicht: Ich *muß* aufs Klo, sondern ich *will* (ich könnte ja auch in die Hosen, aber ich will nicht).

Dann nehme man einen anderen Tag, initiiere jetzt aber jede Handlung mit *ich muß* und übersetze *wollen* radikal in *müssen* (Ich muß jetzt arbeiten, ich muß Fernsehen).

Diese beiden Tage werden sich verschieden anfühlen. Im ersten stellt man fest, daß man tatsächlich gar nichts muß, sondern jede Handlungen irgendeinem Willensakt untergeordnet ist. Man fühlt sich daher stark und frei, allerdings auch selber verantwortlich für alles, was geschieht und was nicht geschieht. Nach dem "Ich muß Tag" wird man hingegen feststellen, daß man ein armes Opfer anhaltender umfangreicher Zwänge ist. Man ist als solches im Recht und ohne Verantwortung— aber auch ohne Macht und Einfluß auf das Geschehen. Das Interessante an diesem Effekt ist, daß diese

Erlebnisunterschiede bereits durch einen *veränderten Sprachgebrauch* entstehen. An der Realität wird ansonsten gar nicht viel verändert. Menschen, die dazu tendieren, gegen Zwänge aller Art ("Ich muß") eine spontane Opposition zu entwickeln, bewirken daher mit der Initiierung "ich muß heute LA machen" parallel einen Trotz dagegen. Das geschieht weniger, wenn sie mit "ich will" beginnen. Menschen, die es gewohnt sind, andere entscheiden zu lassen, lernen so, die eigene Stärke und Unabhängigkeit zu genießen.

Das Hauptproblem beim *Willenskonzept der Motivation*: Wie kommt jemand zu **langfristigen Zielen**, zu deren Erreichung er Verzicht und Risiko zu Recht in Kauf zu nehmen bereit ist? Ohne dieses eigene Thema hier weiter auszuführen sei gesagt, daß es faktisch nicht anders als darüber geht, daß das Leben auch **jetzt schon** ausreichend lebenswert ist, und nicht erst in Zukunft. Das entspricht dem lateinischen "Carpe diem", „ergreife den Tag" oder dem Aufruf "Lebe im Hier und Jetzt". Manchem geradezu lustfeindlichen Willensmenschen wird gesagt, er solle es sich nicht so schwer machen, mehr genießen, die schönen Seiten des Lebens bedenken, mehr an sich denken, nicht so streng sein usw. D.h., manchmal ist es besser, nicht mit dem "Kopf durch die Wand zu gehen", sondern darauf zu achten, ein mit Verzicht oder Risiko behaftetes Projekt so zu organisieren, daß bereits kurzfristig Freude möglich und Unlust reduziert wird. Das hat den unbestreitbaren Vorteil, daß eine Arbeit nicht erst durch den Ertrag, sondern bereits durch den Prozess selber befriedigend wird. Nicht umsonst erwarten junge Menschen vom Berufsleben in erster Linie eine befriedigende Arbeit – in zweiter Linie erst ein gutes Gehalt. Diese Haltung ist durchaus sinnvoll, denn wenn der Lohn der Arbeit psychisch gesehen gerade ausreicht, die Arbeitskosten wieder hereinzubringen, hat der Betreffende nicht viel gewonnen. Unter Punkt 4. werden einige Lösungsgruppen dafür beschrieben.

4. Gewaltig ist des Schlossers Kraft, wenn er mit dem Hebel schafft.

Das Modell ist der Hebel, mittels dessen mit einer kleinen Kraft gewaltige Lasten bewegt werden können. Man kann, gesetzt den Fall, es liegen keine zu großen Konflikte entsprechend 1. und 2. vor, auf diese Weise wieder Freude an der Arbeit bekommen und sie nicht nur als zu ertragende Pein erleben. Verbesserung der Arbeitszufriedenheit kann daher nicht unbedingt mit höherem Lohn, sondern oft nur durch organisatorische, sozialkommunikative und durch ergonomische Verbesserungen herbeigeführt werden.

Gute Beispiele verderben schlechte Sitten: Von großer Wirkung ist es, Kommilitonen aufzusuchen, die das Problem bereits gut gelöst haben. Manche Menschen lernen am Beispiel und Modell sehr schnell, da hier nicht einzelne Verhaltensweisen aufgebaut werden müssen, sondern

ein gesamtes Konzept vorgeführt wird, das den Vorteil hat, bereits bei mindestens einem Menschen zu funktionieren. Auch wenn jemand seine langfristigen beruflichen Ziele überprüfen will, sucht er am besten Fachvertreter auf, und zwar solche, von denen er sagen kann "zu denen möchte ich gehören". Praktika sind aus diesem Grunde besonders nützlich.

Konstruktives imaginatives und gedankliches Antizipieren der Zukunft: Wer einen Widerwillen gegen gesundheitsförderliche Gymnastik hat, könnte sehr viel eher dazu motiviert sein, wenn er sich während der Gymnastik und kurz davor vorstellt, daß seine erotische Ausstrahlung dadurch wesentlich besser wird. Wer dem Alkohol ziemlich ausgeliefert ist, könnte diese Verführung leichter zurückweisen, wenn er sich vor dem Trinken lebhaft vorstellt, wie ekelhaft er aussieht, wenn er betrunken ist und wie gut es ihm gehen wird, wenn er nüchtern bleibt. D.h., die an sich erst später eintreffenden Gewinne oder Verluste werden jetzt schon imaginativ und damit in ihrer Wirkung vorweggenommen erlebt und somit genutzt. Vorstellungen und Gedanken können außerordentlich starke positive und negative Gefühle auslösen, dazu muß die reale Situation noch gar nicht eingetreten sein oder nicht mehr bestehen. Im negativen Falle entstehen Angst vor der Zukunft oder Trauer über die Vergangenheit, im positiven Vorfreude auf die Zukunft und Befriedigung über die Vergangenheit. Hier gibt es eine Unzahl von Methoden, die für jeden einzelnen Menschen anders ausgestaltet sein können.

Je wertvoller das Ziel, desto stärker die Motivation. Das ist natürlich trivial, denn die Stärke der Motivation und der Wert des Zieles definieren sich gegenseitig. Die Bereitschaft, Verzicht und Mühsal zur Erlangung des Zieles in Kauf zu nehmen, steigt auf jeden Fall mit dem wahrgenommenen Wert des Zieles. Es ist daher immer wieder hilfreich, sich die Ziele in allen ihren Umständen, Bedingungen und Folgen auszumalen (Visionen entwickeln) und zu überprüfen, ob man noch zu diesen Zielen steht. Manchmal muß man die Ziele ändern: Wenn ein Studium wenig anziehend ist, könnte es vielleicht anziehend sein, es möglichst schnell erfolgreich zu beenden, um etwas anderes tun zu können.

Von den angestrebten Zielen sind diejenigen am motivierendsten, die zum einen eine hohe Herausforderung enthalten (und damit einen hohen Gewinn versprechen) und zugleich mit ausreichender Erfolgszuversicht verbunden sind. Je größer die Zweifel am Erfolg sind, umso schwächer wird die Motivation.

Es ist nicht so gut mit Geld wie es schlecht ist ohne: Das Ausmaß an Unglück bei einer fünf ist größer als das Ausmaß an Glück bei einer eins. Das hat zur Folge, daß viele Studienziele negativ motiviert sind. D.h., sie dienen eher dazu, ein Versagen zu vermeiden als einen Erfolg zu erringen. Diese Motivationstrategie hilft in der Regel nur *kurzfristig* - sowie die Katze weg ist, tanzen die Mäuse, und man hat plötzlich "keine Lust" mehr zu arbeiten. Die war vorher auch nicht da - sie wurde verwechselt mit Erleichterung darüber, daß eine Pflicht erledigt und negative Folgen wie Versagen abgewendet wurden. *Auf lange Sicht* ist es für die Lebensqualität besser, positive

Motivationen zu entwickeln. D.h. schöne und beglückende Ziele anzustreben und diese auf eine wohltuende und angenehme Weise realisieren.

Destruktive oder dysfunktionale gedankliche Wirklichkeitskonzeptionen verändern.

"Dozenten haben Null Interesse an den Studenten, das Studium ist später ohne Bedeutung für die Berufspraxis, in Karlsruhe ist es unmöglich eine Freundin zu finden, die Prüfer suchen immer nur nach Dingen, die man nicht weiß, alle anderen sind besser als ich, man bekommt nur einen Job,

wenn man ein Einser-Examen hat" usw. Es gibt hunderte solcher Annahmen, die dazu führen, daß die Wirklichkeit als schwerer und unzugänglicher, d.h. *entmotivierender* erlebt wird als es

notwendig ist. Solche Annahmen müssen herausgefunden und überprüft werden – eine keineswegs immer leichte Aufgabe. Der alte Satz der Stoa: "Nicht die Wirklichkeit bedrängt uns, sondern die Folgen unserer Ansichten über sie" kann so empirisch überprüft werden. Man kann hier viele Experimente machen. Man nehme sich einen Tag vor und "gehe davon aus", daß es jede Menge wohlwollender und liebenswerter Menschen gibt - und man bemühe sich darum, jedes Anzeichen dafür zu erkennen. Und dann nehme man einen anderen Tag und gehe umgekehrt davon aus, daß alle nur an sich denken und einen ausnutzen, ablehnen oder bestenfalls ignorieren. Man achte drauf, daß einem keine feindliche Regung entgeht. Wieder ändert sich das Lebensgefühl nicht durch die Änderung der äußeren Realität, sondern nur durch meinen Umgang mit ihr.

Dysfunktionale Imaginationen: Ähnlich entmotivierend sind dysfunktionale Imaginationen. Jemand sieht einen unüberwindlichen großen Berg vor sich, fühlt sich überschwemmt von einer unübersehbaren Flut von Aufgaben, eingeeengt von zahllosen Zwängen, geplagt von Alpträumen und Horrorphantasien. Die wenigsten verfügen über eine eigene Technik, solche Imaginationen angemessen zu beeinflussen. Man sollte in solchen Fällen eine Beratungsstelle aufsuchen. Als Faustregel kann gelten, daß die gleiche Technik, mit der man sich spontan und ungeplant dysfunktionale Phantasien macht, auch eignet, um sich nun gezielt und bewußt funktionale Phantasien zu machen. Also sucht man eine schöne Serpentine, um einen Berg zu erklettern, fliegt imaginativ mit einem Hubschrauber über die Aufgabenflut und begegnet Alpträumen und Horrorphantasien mit Machtphantasien.

Auch ein Weg von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt: Eine weitere Möglichkeit – sie deckt sich teilweise mit dem "Willensmodell"- besteht darin, *garantierte Erfolge zu planen*. Man dimensioniert die einzelnen Schritte so klein und ordnet sie systematisch an, daß das Ziel garantiert erreicht wird. Der Herstellungsprozess ist dadurch weniger strapaziös, löst weniger oder keinen Stress und Widerwillen aus, sondern vermittelt eher und zu Recht das Gefühl von Können und Erfolg - ein sich selber aufrechterhaltender Prozess. Dies ist eine sehr starke Motivationsmethode, denn kurzfristige Erfolge sind die wirksamsten Verstärker. Die Lehrrdidaktik baut im wesentlichen auf dieser Tatsache auf. Nimmt man sich zu viel vor, schafft es nicht oder nur mit hängender Zunge, hat das in der Folge einen wachsenden Widerwillen gegen

eine Wiederholung dieser Pein – auch ein sich selber aufrechterhaltender Prozess.

Mit der Aufgabe wächst der Mut: In diesem Falle fängt man nicht mit kleinen Zielen an, sondern wagt den großen Wurf. Das Risiko ist dadurch höher. Man gewinnt mit mehr Charisma und Gloria - und kann natürlich auch mit Pauken und Trompeten untergehen. Letzteres ist dann nicht unbedingt eine Katastrophe, sondern ein kalkuliertes Risiko.

Viele Studierende bevorzugen diese Methode, weil sie auf diese Weise eher ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit erkennen können und von der Aufgabe mitgerissen werden. Die Methode der kleinen Schritte hingegen führt bei ihnen unter Umständen zu gähnender Langeweile.

Das Risiko liegt darin, daß sich jemand chronisch übernimmt und trotz guter Erfolge wachsenden Widerwillen gegen Anstrengungen entwickelt. Andere erleiden psychosomatische Störungen.

Den Teufel mit dem Beelzebub austreiben: Amerikanische Therapeuten haben diesem Verfahren die "Ordealthherapie" entlehnt, d.h. so etwas wie "Gottesurteil". Z.B. macht man aus, daß ein Student jede Stunde, die er entgegen dem Plan anders verwendet hat, die Luxussteuer von 10.--DM zugunsten eines Fonds zahlt, der Studenten in Not Überbrückungshilfen gibt. (Wenn's nicht weh genug tut: 20.--....). Dieses Verfahren hat durchaus Witz und hilft vor allem kurzfristig. Es generiert

aber langfristig keine positiven Motivationen, sondern verschlimmert das Problem. Die 1000.--DM Semestergebühr pro Semester über eine bestimmte Studienzeit hinaus in Baden Württemberg sind aus gleicher Logik heraus konstruiert (BW ist ja auch ein christlich regiertes Land, daher die Nähe zur Ordealthherapie).

Erst die Arbeit, dann das Vergnügen: Am häufigsten werden unangenehme oder mit Verzicht verbundene Tätigkeiten dann vergleichsweise leicht durchgeführt, wenn in enger zeitlicher Folge eine Belohnung folgt, so daß die Leistung als Ursache und Bestandteil der Belohnung erlebt wird. Das ist immer dann nützlich, wenn die zu erbringende Leistung selber nicht angenehm ist. Ein Verhalten, daß bereits in sich selber wohltuend ist, bedarf keiner zusätzlichen positiven Konsequenz. Die "Bestechung" ist geeignet, moralische Skrupel oder Angst vor Bestrafung zu überwinden, der Lohn geeignet, über den eigenen Bedarf hinaus Arbeiten zur verrichten und entsprechend Leistungen anderer dafür zu erhalten.

Mühsame Studienarbeit ist daher leichter zu erledigen, wenn möglichst viele positive Lebensaspekte erst **zeitlich nach** der erbrachten Leistung plaziert werden (Erst die Arbeit, dann das Vergnügen). Das hat zur Folge, daß jede Arbeitseinheit mit einem doppelten positiven Gefühl endet: Man hat die unangenehme Arbeit erledigt (Entlastung, Erfolg) und zusätzlich Zugang zu einem wohltuenden Ereignis wie Fernsehen, Lesen, Freunde besuchen, duschen, Schokolade. Wer gerne Gummibären ißt, versuche nur folgendes: Nach jedem zu lesenden Absatz im Buch esse er genau einen Gummibären. Es

ist schon amüsant, daß so etwas Einfaches auch bei Erwachsenen funktioniert. Da die unangenehme Arbeit stets angenehm endet, kann sie auch leichter wieder begonnen werden – da die Annehmlichkeit erinnert wird. Entsprechend fällt ein Wiederbeginn schwer, wenn die Arbeit bis zum Abwinken gemacht wird, und man dann in eine andere Handlung flüchtet. Dann erinnern wir uns nur daran, daß wir das eine besser meiden und gleich das Angenehmere aufsuchen sollten.

Internen Betriebszustand verbessern: Eine mühsame und unangenehme oder Angst auslösende Arbeit wird leichter gemacht, wenn man ausgeruht, entspannt und richtig ernährt ist. Viele Motivationsprobleme werden durch von der Arbeit ausgelöster Angst und Anspannung aufrechterhalten. Angst, Unruhe, Nervosität, Überregbarkeit und Verspannungen können unmittelbar durch Entspannungstrainings, Gymnastik, Meditation und Autogenes Training in die wohltuende "wache Entspanntheit" überführt werden. (S.a. Punkt 6).

Externe Betriebsbedingungen verbessern: Die äußeren Umstände sollten der Arbeit nicht unnötig zuwiderlaufen. Auf dem Schreibtisch soll z. B. nur das jeweilige bearbeitete Projekt liegen, alle Arbeitsmittel sollten vorhanden sein. Störungen von außen müssen abweisbar sein usw. Es ist ziemlich dumm, seinen eigenen Arbeitsplatz lieblos, unschön und unfunktional zu gestalten - wenn man die Möglichkeiten hat, es anders zu tun. Das schwächt die Arbeitsmotivation und führt fälschlich dazu, dies der Arbeit zuzuordnen - dabei hängt es nur an lieblosen, ergonomischen Umständen.

Entlastung schaffen: Eine lästige und unangenehme Arbeit ist leichter zu erledigen, wenn zeitgleiche Forderungen auf einen anderen Zeitpunkt verschoben oder ganz abgewiesen werden können. Das verhindert Überlastung und damit Widerwillen gegen eine bestimmte Arbeit. So ist es manchmal richtiger, im letzten Semester von den Eltern einen Kredit zu erbitten, als zu jobben, da Arbeiten und Prüfungsvorbereitungen das Betriebssystem Psyche bei einigen Studierenden überlasten.

Jedes Ding zu (s)einer Zeit: Jedes Projekt braucht seine eigene Zeit und sollte sie nicht mit anderen teilen müssen. Es ist völlig unökologisch, während einer bestimmten Lernarbeit (die bereits mühsam oder lästig ist) zugleich an weitere mühsame oder beunruhigende Lebensumstände wie Liebeskummer, Krankheiten, Elternkonflikte, Zukunftsängste usw. zu denken. Diese lösen allesamt Stress und Unruhe aus. Das wirkt dann faktisch so, als wenn die tatsächliche Arbeit den ganzen Stress ausgelöst hat und konditioniert die Arbeit unnötig negativ. Das neutestamentarische "Jedem Tage genüge seine eigene Plage" sollte man auch als Heide ernst nehmen –es hilft jedem.

Dazu gehört auch, daß manche Projekte erst nach einer Prüfung oder dem Studium wirklich bedenkbar sind und jetzt nur nutzloses Grübeln (= flache Grübchen ausheben) auslösen können (Ungelegte Eier bebrüten).

Prioritäten setzen: Man erstellt eine Rangreihe der eigenen Ziele und Projekte zu den einzelnen Tages-, Wochen- usw. Abschnitten. So gerät man nicht in Gefahr, jedem Projekt den gleichen

"Mach mich"-Aufforderungscharakter zuzuordnen. Wichtigeren Dingen kann man sich so leichter widmen und unwichtigere leichter zurückweisen oder drauf verzichten. Nimmt man alles gleich wichtig, wird man schnell heillos überfordert zu sein, nimmt man alles gleich unwichtig, wird man unaufhaltsam in den Rückstand geraten.

If it works– do more of it: Wenn sich in der Vergangenheit und Gegenwart bestimmte Umstände oder Methoden gut bewährt haben, um erfolgreich und befriedigend zu arbeiten – weiter so. Manchmal muß man sich nur erinnern und klarmachen, wie man das früher gemacht hat – und kann es dann wiederholen. Z. B.: Jemand kann immer gut arbeiten, wenn er nicht alleine in einem Raum sitzt oder nicht in seinem Zimmer arbeitet, sondern in der Bibliothek.

If it doesn't work – do something different: Wenn sich eine bestimmte Lösung nicht bewährt hat – z.B. Arbeiten zu Hause oder am Nachmittag, ist es immer sinnvoll, etwas Neues zu probieren. Es kann nur besser werden.

Abschließend: Der radikale Willensmensch gerät in Gefahr, ein Karrierist, politischer- oder religiöser Fanatiker, Sturkopf oder Querulant zu werden. Er handelt wie unter Zwang und ist am Ende eher die Karikatur des freien Willens, manchmal eine schreckliche Karikatur wie Stalin, Hitler und Pol Pot, Idi Amin, Milosewicz usw.

Wer jedoch sein Handeln nur nach unmittelbarer Lust/Unlust ausrichtet, wird schnell zu einem abhängigen Menschen, dessen Handlungsbereich immer kleiner wird. Am auffälligsten sind hier die Suchtmenschen, aber auch diejenigen, die dem "Führer befiehlt - wir folgen" entsprechen. Auch Wiederholungstäter (Betrug, Diebstahl, Körperverletzung) gehören dazu. Wie man leicht sehen kann gibt es keine Lösung, die immer und zu jedem Zeitpunkt richtig ist.

5. Öfter mal was Neues:

Studierende, die sehr rational sind und ihre Intellektualität extrem zu Lasten ihrer Lebendigkeit gepflegt haben ("Küß mich" - "geht nicht, ich muß erst mein Studium beenden.") leiden oft unter einer Art seelischer Mangelernährung, unter der auch Leistungsmotive dann erheblich leiden können. Die Arbeit erscheint dann sinn-los, das heißt unlebendig und unsinnlich.

Studierende, die perfektionistisch denken, folgen dem knappen Motiv: "Keine Fehler machen, nicht auffallen, das Beste ist gerade gut genug" und verlernen

es, eigene Motive differenzierter zu entwickeln. Sie sind dann oft überfordert und entmutigt.

Der Wechsel einer Wohnung, eines Studiums oder der Universität, Wechsel der Clique, Unterbrechen eines Studiums und Arbeiten, Durchführen einer Reise, Treffen offener Entscheidungen, Lösen aus- oder Beginn einer Liebesbeziehungen, Offenlegens eines Konfliktes usw. können manchmal Wunder wirken. Manche verwenden dafür die Metapher des reinigenden Gewitters, des großen Aufräumens, des Tapetenwechsels, des geplatzten oder durchgehauenen Knotens oder gebrochenen Bannes. In jedem Falle werden **starke Gefühle** erlebt, oft enorme "Ent-Deprimierungen" bewirkt und damit wieder freie Kapazitäten in der Arbeit geschaffen.

6. Wiederherstellungen der Studienfähigkeit durch Gesundung:

Körperliche und seelische Krankheit oder eine Kombination aus beiden beeinträchtigen nicht selten die Arbeitsmotivation erheblich oder vollständig.

Depressionen: Antriebsarmut, Apathie, Gefühl von Wertlosigkeit, Entschlußlosigkeit, verlangsamtes Denken, fehlende Konzentration, geringe Belastbarkeit und schnelles Ermüden, Schlafstörungen, Unfähigkeit sich zu freuen, niedergeschlagene Stimmung oder gar Verzweifeln am Sinn des Lebens sind oft Ausdruck einer Depression. Selbst Dinge, die sonst leicht und engagiert durchgeführt werden können, werden zu einer unüberwindlichen Aufgabe. Die daraus resultierenden Mißerfolge verstärken die Depression beträchtlich. Die kleinste Arbeit wird zu einer unüberwindlichen Hürde.

Angstzustände sind mit hohem Stress und Anspannung bei gleichzeitiger Hilflosigkeit und Einengung (Angina – Enge) verbunden. Das Angstgefühl (vor Krankheiten, Trennungen, alleine sein, Angst vor der Angst oder vor Katastrophen, Fehlern machen, dumm auffallen) kann so in den Vordergrund des Erlebens rücken, daß kein Platz mehr für Arbeitsmotivation besteht.

Verhaltensstörungen: Viele Verhaltensweisen wie Sucht nach Einnahme von Substanzen, Spielen, Geldausgeben, sich verletzen, Haare ausreißen, zwanghaft diätieren und/oder erbrechen, Fernsehen, irrationale Sicherheits-, Ordnungs- und Sauberkeitsrituale befolgen (Zwänge) können den ganzen Tag und die gesamte Energie eines Menschen in Anspruch nehmen, ohne daß er diese Handlungen willentlich ausreichend reduzieren kann. Auf diese Weise bleiben für die Arbeitsmotivationen weder Zeit noch Energie übrig. Bei etlichen Menschen ist die gesamte Lern- und Leistungsgeschichte unglücklich gelaufen oder sie haben Persönlichkeitsstile entwickelt, die mit Lernen und Leistung nur schwer vereinbar sind. Die Arbeit fällt dadurch oft zu schwer, ist zu wenig effektiv und macht zu wenig Freude.

Man sollte in allen diesen Fällen stets die Psychotherapeutische Beratungsstelle oder einen niedergelassenen Psychotherapeuten aufsuchen.

Körperliche Krankheiten, vor allem wenn sie mit Schmerzen, langwierigen Behandlungen, Mißempfindungen, Einschränkungen des allgemeinen Leistungsniveaus, Behinderungen oder der

Angst vor weiteren Einschränkungen verbunden sind, führen dazu, daß an sich einfache Tätigkeiten unerwartet mühsam werden und die gewohnten Motivationen nicht ausreichen, schwierige und mühsame Leistungen zu erbringen. Es ist nicht immer leicht, zu unterscheiden, welcher Anteil an der Leistungsstörung dann auf die Krankheit zurückzuführen ist, und welcher Teil mit den angestrebten Leistungen selber zu tun hat.

Man sollte solche Krankheiten nicht unbehandelt vor sich herschieben und unbedingt ärztliche und/oder psychologische Hilfe aufsuchen.

Literatur:

Die Literatur zu Leistungsproblemen und deren Lösungen befaßt sich wenig mit der Motivationsfrage. In der Regel wird von vorhandenen Zielen ausgegangen und untersucht, was jemand tun muß, um sie zu erreichen. Man nutzt diese Bücher am besten so, daß man alles herausnimmt, was einem plausibel erscheint.

Rückert, H-W.:
"Schluss mit dem ewigen Aufschieben"
Campus-Verlag, 1999, DM 29.80

W. Koeder:
"Studienmethodik"
Vahlen, München 1990, 138S.

Florin, I.; von Rosenstiel L.:
"Leistungsstörungen und Prüfungsangst"
Goldmann, München 1976

König, K.:
"Arbeitsstörungen und Persönlichkeit"
Psychiatrie-Verlag, Bonn 1998

Kruse, O.:
"Keine Angst vor dem leeren Blatt"
Campus, Frankfurt 1994

Knigge-Ilner, Helga; Kruse, Otto (Hrsg)
"Studieren mit Lust und Methode"
Deutscher Studienverlag, Weinheim 1994

