

Vorwort

Seit mehr als fünf Jahrzehnten habe ich mich für die Wissenschaft des Lebens, sprich die Motivation, in unterschiedlichster Weise auf einen langen Forschungsweg der Motivation begeben.

Wie konnte es geschehen, dass am Tiefpunkt meines Lebens durch die Vision der Motivation nach 26 Jahren ein Weltunternehmen, das im Bereich der Mikroelektronik in fünf Erdteilen zu Hause war, mit einem gigantischen Börsengang entstanden ist? Ohne Motivation, Authentizität, Fleiß, Disziplin und Mut sind Erfolge nicht möglich.

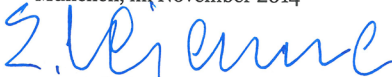
Als ich vor fünf Jahren bewusst den Weg zu einer der auch international besten Hochschulen für Philosophie fand, hatte ich die intuitive Energie, dass zwischen der Motivation und der Philosophie gigantische Synergien vorhanden sind.

Philosophie ist nicht nur die Lehre des gelungenen Lebens, sondern der ideale und ergänzende Partner für die Lebenswissenschaft Motivation.

Mit meiner Lejeune Academy verbindet mich zur Hochschule der Philosophie eine aufrichtige und energiestarke Lebensaufgabe.

Vor drei Jahren stiftete ich den Erich-Lejeune-Lehrstuhl für Philosophie und Motivation. Lehrstuhlinhaber ist Professor Dr. Godehard Brüntrup SJ. Prof. Dr. Brüntrup ist ein international renommierter Philosoph und Vizepräsident der Hochschule. Seit den letzten Jahren und vor allem mit der Gründung des Erich-Lejeune-Lehrstuhls haben die Philosophie und die Motivation einen immens hohen Stellenwert für uns Menschen, aber auch für die Wirtschaft, die Gesellschaft, Medien und die Wissenschaft, erreicht. Die Philosophie der Motivation geht mittlerweile – im wahrsten Sinne des Wortes – in und um die Welt.

München, im November 2014



Dr. phil. h.c. mult. Erich Lejeune
Stifter des Erich-Lejeune-Lehrstuhl für Philosophie und Motivation
Gründer Lejeune Academy GmbH

Lejeune Academy GmbH
Denninger Strasse 15, 81679 München, info@lejeune-academy.de, tel. +49 (0)89 3090 508-0, fax +49 (0)89 3090 508-12
Geschäftsführender Gesellschafter: Erich Lejeune, Sitz der Gesellschaft: München, Amtsgericht München HRB 145 897, St.-Nr. 8 16/183 64
Bankverbindung: HypoVereinsbank, Kto.-Nr. 665 822 397, BLZ 700 202 70

Was uns wirklich bewegt Gedanken zur Philosophie der Motivation

Vortrag an der Hochschule für Philosophie im November 2014
von Prof. Dr. Godehard Brüntrup S.J.

Was ist Lebenserfolg?

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich sehe hier heute viele Gesichter von Menschen, die dieser Hochschule und der Philosophie seit Langem verlässlich und solidarisch verbunden sind. Wenn man seine Augen durch diese Aula schweifen lässt, so erkennt man viele Freunde und Bekannte, deren Lebensleistung nach menschlichen Maßstäben respektabel ist. Schauen Sie sich nur um. Sie werden Menschen sehen, die in ihren vielfältigen Fachgebieten, aber nicht weniger auch als Eltern, Pädagogen und Seelsorger Erstaunliches geleistet haben.

Es ist schwer, Lebenserfolg klar zu definieren, aber wir haben dennoch eine Ahnung davon, was damit gemeint ist. Jeder Lebenserfolg ist individuell und einzigartig, aber zwischen ihnen besteht doch eine Art von Familienähnlichkeit. Wir erkennen Lebenserfolg, wenn wir ihn sehen. In der Sprache des Jesuitenordens würde man sagen, dass ein „Magis“, ein „Mehr“, etwas den Durchschnitt Überragendes in diesen Biografien sichtbar wird. Wir empfinden vor ihnen eine

Art Respekt, die sich nicht aus der allen Menschen gleichermaßen zukommenden Würde speist, sondern aus der Anerkennung einer besonderen Anstrengung und Zielstrebigkeit, die sich lebenslang gegen die Fesseln der Schwerkraft, gegen die Trägheit durchsetzen musste. Wenn man schon im goldenen Herbst seines Lebens angekommen ist, wird man sich unweigerlich nicht nur fragen, ob man ein glückliches, gelungenes und moralisch anständiges Leben geführt hat, sondern auch, ob man in irgendeiner Hinsicht etwas Respektables erreicht hat.

Und das ist eine durchaus philosophische Frage. Die Philosophin Hannah Arendt stellte in ihrem Werk *Vita activa oder Vom tätigen Leben* den „Homo Faber“, also den schöpferisch-tätigen Menschen, dem Tier gegenüber, dessen Tätigkeit sich auf reine Existenzsicherung beschränkt. Der Mensch arbeitet nicht bloß, um seine Existenz zu sichern, er will einen originären schöpferischen Beitrag leisten.¹ Menschen, denen dies in besonderer Weise gelingt, bewundern wir.

Gibt es etwas, das all diese Menschen, also diejenigen mit einer respektablen Lebensleistung, gemeinsam haben? Das ist eine interessante Frage. Der Psychologe und Philosoph William James ist ihr schon 1907 in seinem Werk *Die Energien des Menschen* nachgegangen. Er meinte, dass erfolgreiche Menschen eine besondere Gabe besäßen, ihr verborgenes Potenzial zu realisieren. Er schreibt: Verglichen mit unserem Potenzial sind wir in einer Art Halbschlaf. Die Zugluft in unserem Kamin ist heruntergeregelt, unser Feuer brennt auf kleiner Flamme. Nur ganz außergewöhnliche Menschen sind in der Lage ihre Ressourcen auch zu nutzen.² James glaubte also, dass in jedem Menschen eine Menge an verborgenem Potenzial schlummert, dass es aber den Wenigsten gelingt, es zu aktivie-

ren. Die meisten Menschen bleiben bei einem faktischen Zustand stecken, der deutlich hinter dem ihnen möglichen Ideal zurückbleibt.

In den vergangenen Jahren ist die amerikanische Wissenschaftlerin Angela Duckworth dieser Frage nachgegangen. Sie steht in der Tradition der humanistischen Psychologie. Deren Gründerfiguren, Abraham Maslow und Carl Rogers, sahen in dieser Spannung zwischen dem faktischen Selbst einerseits und dem idealen Selbst andererseits den Motor menschlicher Entwicklung. Oder um es wieder mit William James auszudrücken: Die eigentliche Fragestellung für den Menschen ist weniger, welche Handlung er jetzt wählen soll, sondern vielmehr ist die entscheidende Frage die danach, was für eine Art Mensch er werden will.³ Der große Metaphysiker Alfred N. Whitehead erweitert in seinem Hauptwerk *Prozess und Realität* diesen Gedanken sogar über den Menschen hinaus auf alle Wesen: Alles, was ist, realisiert sich selbst. Und alles, was sich selbst verwirklicht, wird geleitet von einem Idealbild seiner Selbst.⁴ Das ist ein anregender philosophischer Gedanke. Er entwirft ein spannendes Bild der Natur als einen sich selbst realisierenden, kreativen Prozess. Aber kehren wir zunächst zurück zur Fragestellung von Angela Duckworth.

Wie kommt es, dass es einigen Menschen besser gelingt, ihre Ideale zu verwirklichen als anderen? In der Zeit der PISA-Studien könnte man meinen, es seien diejenigen Menschen, die eine besonders gute Schulbildung hatten, oder auch die Menschen, die besonders intelligent sind. In der Tat haben Bildung und Intelligenz eine positive Korrelation mit Lebenserfolg und Selbstverwirklichung. Allerdings ist diese Verbindung nicht sehr verlässlich. Nicht wenige hochintelligente Menschen haben erhebliche Schwierigkeiten, ihre Lebensziele

in die Tat umzusetzen. Unter den Führungspersönlichkeiten, den erfolgreichen Politikern, Unternehmern, Sportlern und Künstlern findet man nicht wenige, die im akademischen Sinne keine besonders gute Bildung erfahren durften, und auch viele, die sich bei einem Intelligenztest wohl nur wenig über dem Durchschnitt platzieren könnten. Ich hatte Studierende, deren IQ ich in der absoluten Spitzengruppe einschätzen würde, die aber große Schwierigkeiten hatten, die Schule oder das Studium erfolgreich abzuschließen. Der wichtigste Grund für den Lebenserfolg ist ein anderer als Bildung oder Intelligenz.

Nach aufwendigen psychologischen Studien fand Duckworth heraus, dass die Erfolgreichen alle eine Gemeinsamkeit aufwiesen. Eine bestimmte Charaktereigenschaft. Sie nannte diese Charaktereigenschaft mit einem englischen Wort „Grit“ und definierte sie so: „perseverance and passion for long-term goals“⁵, also Beharrlichkeit und Leidenschaft für langfristige Ziele. Lebenserfolg ist also am besten korreliert mit beharrlicher Ausdauer und leidenschaftlicher Begeisterung für dauerhafte Ziele. Wir haben für das englische Wort „Grit“ gar kein deutsches Pendant. Es bedeutet im Englischen sowohl Mumm, Schneid wie auch Charakterfestigkeit und Stehvermögen. Es geht daher auch um Mut und Standfestigkeit bei Niederlagen. Eines ist klar: Es handelt sich dabei nicht um ein kognitives Vermögen des logischen Schlussfolgerns. Es geht also nicht um eine Form der Intelligenz im Sinne des Vermögens, Probleme mit dem Verstand lösen zu können; vielmehr ist „Grit“ im Bereich des *motivationalen* Systems zu verorten. Und damit sind wir mitten in unserem Thema Motivation.

Motivation in der Philosophie

Motivation war lange bevor es die Psychologie als Wissenschaft gab ein Thema der Philosophie. In der westlichen Philosophie kam es infolge der Bemerkungen des Sokrates über die Willensschwäche zu einer gewissen rationalistischen Einführung des Motivationsbegriffs. Was ist damit gemeint? Sokrates behauptete ja, dass ein Mensch, dessen Vernunft normal arbeitet, nicht wider besseres Wissen handelt. Die Vernunft vermag ihn zu motivieren. Wenn ich also erkannt habe, dass Zigarettenrauchen schädlich für die Gesundheit ist und Gesundheit wiederum ein hoher Wert ist, dann bin ich motiviert nicht zu rauchen und dann werde ich – so sagt Sokrates – keine Zigarette anrühren. Die Idee ist hier, dass ein Urteil darüber, was zu tun ist, den Willen bereits einfängt und bindet. Der Wille steht im Dienste des Verstandes und orientiert sich an dessen Vorgaben. Aus der Einsicht in das, was gut ist, folgt auch die Absicht, dieses Gute zu tun. Damit ist nicht gemeint, dass der Wille unwichtig sei. Ohne ihn kommt es nämlich gar nicht zur Handlung. Gemeint ist aber, dass der Vernunft eine Priorität über den Willen zukommt.⁶

Diese Vorstellung, dass die rechte Einsicht in das Gute bereits die willentliche Handlungsabsicht nach sich zieht, hat die europäische Philosophiegeschichte stark beeinflusst. Erlauben Sie mir einen ganz kurzen Blick auf die Tradition: Im aristotelischen Grundwerk der philosophischen Seelenlehre, in *De Anima*, wird dies klar ausgedrückt. Dort heißt es: Das Wollen geht von der Vernunft aus und wird von ihr geleitet.⁷ Für die Stoiker ist der Wille ein vernünftiges Begehren. Cicero bestimmt den Willen als das, was mit Vernunft begehrt wird.⁸

Für Thomas von Aquin ist der Wille „appetitus rationalis“⁹, denn die Vernunft wirkt zielursächlich auf ihn ein, der Wille löst dann wirkursächlich die Handlung aus. Eine klare Ausformung findet diese Denktradition auch in Kants *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Der Wille wird dort als ein in der Vernunft begründetes Begehungsvermögen konzipiert. Er ist das Vermögen, sein Handeln gemäß vernünftiger Maximen selbst zu bestimmen.¹⁰

Die Idee, dass der Wille dem Verstande folgt, finden wir noch an anderen überraschenden Stellen. Auch eines der einflussreichsten Bücher der populären Motivationsliteratur, *Die Kraft des positiven Denkens* von Vincent Peale, drückt diesen Primat des Denkens klar aus. Das bloße Denken positiver Gedanken führt oft zu einer aufgehellten Stimmung und damit zu einer erleichterten willentlichen Handlungsanbahnung, also einer höheren Motivation. Der Verstand lockt den Willen und dadurch das Handeln sozusagen heraus.¹¹ Der Slogan „believe it – achieve it“ bringt es etwas überzeichnet auf den Punkt: Du kannst es, wenn Du nur daran glaubst.

Gibt uns also der Verstand die Motive des Handelns vor? Der normale Sprachgebrauch scheint das sogar nahe zu legen. Wenn der Kriminalist nach dem Motiv des Täters fragt, so richtet er seine Aufmerksamkeit darauf, ob die verdächtige Person einen Grund hatte, die Straftat zu begehen. Ein unvernünftiges, rein aus dem Affekt hervorstrudelndes Begehren wird umgangssprachlich nicht als Motiv bezeichnet. Eine irrationale Affekthandlung ist für den Kriminalisten gerade deshalb schwer aufzuklären, weil sie unmotiviert und damit kaum nachvollziehbar erfolgte. Der Täter wird in diesem Fall nicht umsonst sagen: „Das habe ich nicht gewollt!“

Zugmodell und Schubmodell

Ich möchte diese philosophische Konzeption der Motivation das „Zugmodell“ nennen. Zug deshalb, weil wir durch die Einsicht in das, was gut ist und getan werden soll, bereits zur Handlung hingezogen werden. Man könnte auch sagen: Die Werte und Ziele haben eine Attraktivität und Anziehungskraft, sodass der Wille in ihren Bann gezogen wird.

Dieses Zugmodell der Motivation ist aber nur die eine Seite der Medaille. Interessanterweise hat die Psychologie eine andere Konzeption der Motivation vorgelegt. Motivation war für die Psychologie in erster Linie etwas Triebhaftes, ein „Drive“ wie man im Englischen sagt. Ich möchte daher hier vom „Schubmodell“ der Motivation sprechen. Über unsere Triebe und Antriebe hat die Vernunft aber nun gerade keine Kontrolle. Sie wirken manchmal sogar unbewusst, also hinter den Kulissen und nicht auf der Bühne der bewussten Entscheidung.

Die bekannte Pyramide der Motivation von Abraham Maslow entwickelt ein Schichtenmodell solcher motivierender Antriebe. An unterster Stufe stehen die körperlichen Grundbedürfnisse wie Nahrung und Sexualität. Darüber die nach Schutz, also ein Dach über dem Kopf oder die Möglichkeit, in Sicherheit einer Tätigkeit nachgehen zu können. Wenn das garantiert ist, kann man sich den Beziehungen in Partnerschaft, Familie und Freundeskreis zuwenden. Die vorletzte Stufe ist die der Suche nach Anerkennung und Wertschätzung für seine Leistungen. Die höchste schließlich ist die der Selbstverwirklichung in schöpferischer und zweckfreier Tätigkeit, die pure Freude am Sein.¹² Dieses Schubmodell der Motivation hat die Psychologie stark geprägt. Für sie gehört

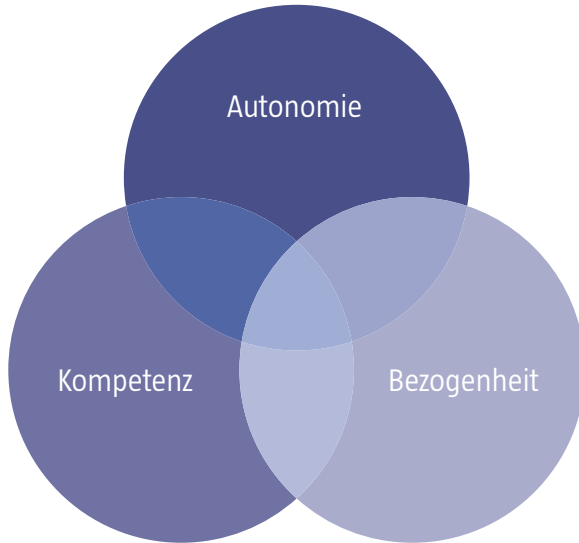
Motivation in den Bereich des Triebhaften, das aus den animalischen Bereichen der Psyche hervortritt und meist gerade nicht auf die Vernunft bezogen ist. Im Gegenteil: Der Verstand irrt sich sogar nicht selten über die eigentlichen Motive, die im Dunkeln bleiben.

Halten wir also fest: Während in der Philosophie das Zugmodell der Motivation vorherrschte (meine Ziele ziehen mich vorwärts), stand in der Psychologie das Schubmodell im Vordergrund (meine Triebe schieben mich an). Aus philosophischer Sicht erschien das psychologische Konzept fragwürdig, weil es Motivation zu sehr nach dem Modell eines einfachen Triebes wie dem Sexualtrieb zu verstehen suchte. Dieser Reduktionismus wird dem Menschen nicht gerecht. Aber auch in der Psychologie selbst gab es kritische Stimmen. Schon Carl Rogers kritisierte an Maslow, dass die Tendenz, sich selbst verwirklichen zu wollen, ja nicht einfach ein Trieb sei. Für einen Trieb gilt ein einfaches Gleichgewichtsmodell. Wenn man etwa Hunger verspürt, dann signalisiert der Körper, dass er aus dem Gleichgewicht geraten ist und dass er durch Nahrungsaufnahme wieder in einen ausgeglichenen Zustand gelangen kann. Dieses einfache, fast mechanische Modell greift nicht bei den höheren menschlichen Motivationen, wenn man sich Lebensziele setzt, sich selbst bestimmen und verwirklichen will. Die handelnde Person ist auf dieser höheren Stufe nicht einfach ein passives Opfer ihrer Triebe. Bei Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung geht es vielmehr darum, sich aktiv, schöpferisch und frei ein Ziel zu setzen, sich ein Ideal vorzugeben, auf das hin man sich in einem Prozess entwickelt. Personale Motivation ist im Gegensatz zum bloßen Trieb immer auf solche selbst gesetzten Ziele und Visionen ausgerichtet.

Ein humanistischer Ansatz

Wie erwähnt wurde diese philosophische Einsicht durchaus von manchen Motivationspsychologen geteilt; besonders von jenen, die sich in der Entwicklungslinie der humanistischen Psychologie befinden. Diese steht nämlich in einer langen philosophischen Tradition. Um ein Beispiel zu nennen: Sören Kierkegaard hatte auf seine Weise eine Philosophie der Motivation entwickelt. Das Gegenmittel gegen die lähmende und de-motivierende Verzweiflung besteht nach ihm darin, derjenige zu werden, der man wahrhaft ist. Inneres Ausbrennen entsteht dann, wenn man verzweifelt ein fremdbestimmtes Selbstbild realisieren will, wenn man verkrampft versucht einer zu sein, der man nicht ist. Es geht also darum, wirklich man selbst zu sein. So erreicht man Freiheit.¹³ Dieser Gedanke Kierkegaards wird wieder und wieder von Carl Rogers aufgegriffen und kann als eine der philosophischen Wurzeln seiner Motivationstheorie betrachtet werden.¹⁴ In einem plakativen Satz könnte man sagen: Freiheit und Selbstbestimmung sind die Motivatoren schlechthin.

Es gibt nun auch heute noch eine hoch angesehene Theorie der Motivation, die in dieser philosophischen Tradition steht. Es ist die Selbstbestimmungstheorie der Motivation von den beiden Amerikanern Richard Ryan und Edward Deci. In ihr werden nur drei Grundmotivationen angenommen, die alle Menschen auf ihrem Weg zu einem selbstbestimmten und erfüllten Leben leiten. Sie finden diese in der nachfolgenden Grafik dargestellt:



Grafik-Quelle: vgl. Ryan/Deci

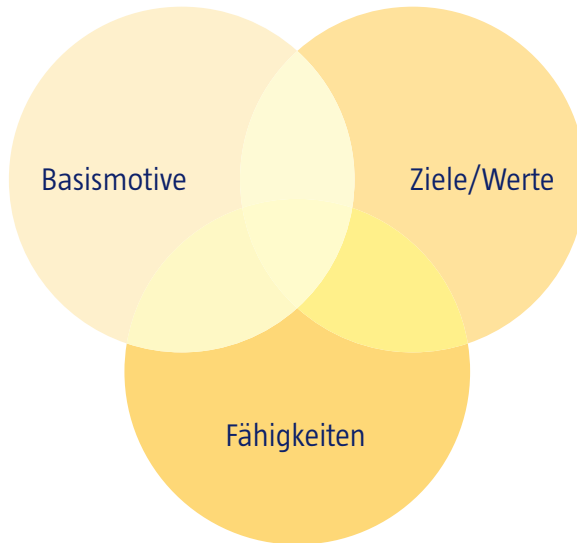
Die Grundmotive heißen: Bezogenheit, Kompetenz und Autonomie.¹⁵ Lassen Sie mich das kurz erläutern. Jeder Mensch will Bezogenheit. Damit ist gemeint: Einbettung in eine soziale Gruppe oder Familie, einen Staat oder eine politische Bewegung, letztlich vielleicht eine Religion, auf jeden Fall etwas, das größer ist als man selbst. Jeder Mensch sucht die Erfahrung von Kompetenz, die Erfahrung etwas zu können, eine Fertigkeit entwickelt zu haben, auf die er stolz sein kann. Und schließlich will jeder Mensch Fremdbestimmung abschütteln und Macht über sein eigenes Leben und dessen Gestaltung gewinnen.

Nun ist aber auf etwas Entscheidendes hinzuweisen: Diese drei Grundmotive geben zwar eine grobe Richtung vor, sie gehen aber in der Praxis ins Leere, wenn man sich nicht konkrete Ziele setzt, auf die sie sich ausrichten kön-

nen. Das lässt sich leicht einsehen. Welche Art von Bezogenheit will ich denn verwirklichen? Welche Art von Kompetenz erwerben? Auf welche Weise will ich meine Autonomie realisieren? Erst selbst gesetzte Ziele geben den Grundmotiven eine klar definierte Richtung. In Anlehnung an einen berühmten Ausspruch Immanuel Kants könnte man sagen, dass diese Grundmotive blind sind, wenn die praktische Vernunft ihnen keine Ziele anbietet. Oder wie Seneca es sagt: Für ein Schiff, das seinen Zielhafen nicht kennt, ist kein Wind ein günstiger.¹⁶ Umgekehrt bleiben die Ziele kraftlos und leer, wenn sie nicht verwurzelt sind in den Grundmotiven, die mich antreiben. Wenn ich mir auf verkopfte oder gar fremdbestimmte Weise ein Ziel setze, für dessen Erreichung ich keinen Rückenwind in meinen Motiven habe, dann dümpelt mein Lebensboot in der Flaute dahin.

Ein Beispiel: Jemand setzt sich das Ziel, ein besonders guter Börsenhändler zu sein und ohne Rücksicht auf seine sozialen Beziehungen, seine Familie und Freunde immer mehr Reichtümer anzuhäufen. Er sieht aber nicht, dass er in Wahrheit ein sehr starkes Bezogenheitsmotiv hat, das auf Familie und Partnerschaft gerichtet ist. Er spürt nicht, dass ihm Beziehungen wichtig sind. Dieser Mensch ist sich selbst entfremdet und wird Schiffbruch erleiden. Nicht weil er kein Ziel hat, sondern weil er keinen Wind hat, um das Ziel, das er sich gesetzt hat, zu erreichen. Er hat nicht genügend Antrieb, zu wenig Motivation. Eines Tages wird sein Boot zum Stillstand kommen und er wird vor den Trümmern eines Lebensentwurfs stehen. Es kommt also darauf an, die eigenen Grundmotive realistisch zu erkennen und die Lebensziele im Einklang mit ihnen zu formulieren.

In der zweiten Grafik sehen Sie, dass neben den Grundmotiven eben auch die selbst formulierten Ziele wichtig sind; und nur wenn diese mit den Basismotiven übereinstimmen, kommt man in einen Zustand der Motivation (Überlappung der beiden oberen Kreise).



Grafik-Quellen: vgl. McClelland/Kehr

Der angesehene Münchner Motivationsforscher Hugo Kehr hat nun in seinem dreigliedrigen Modell der Motivation darauf hingewiesen, dass neben Grundmotiven und Zielen ein dritter Faktor wesentlich ist: meine Fähigkeiten.¹⁷ Schätze ich meine Fähigkeiten falsch ein, dann nützt es nichts, wenn Grundmotive und Ziele in Übereinstimmung sind. Selbst wenn ich ein klares Reiseziel habe und der Wind günstig steht, wird das Boot nicht am Ziel ankommen, wenn es

für diese Reise gar nicht geeignet ist. Wenn ich also beispielsweise mit einem kleinen Boot für küstennahe Gewässer den Atlantik überqueren will, so kann das nicht gelingen. Eine realistische Einschätzung dessen, was ich überhaupt leisten kann, ist die dritte Voraussetzung dafür, dass ich in einem dauerhaft motivierten Zustand verweile. In der zweiten Grafik ist das der Bereich, wo sich alle drei Kreise überlappen. Er ist der optimale Bereich, der „Sweet Spot“, der dauerhaften und leidenschaftlichen Einsatz möglich macht.

Zurück zur Ausgangsfrage

Mit diesem begrifflichen Rüstzeug, das wir nun erworben haben, können wir nun zum Ausgangspunkt zurückkehren. Wir hatten die Frage gestellt, was erfolgreiche Menschen auszeichnet. Unser Antwortversuch war, dass es nicht Intelligenz oder Bildung sein kann, sondern dass es ein bestimmter motivationaler Zustand ist, der Erfolgreiche zu dem macht, was sie sind. Nämlich: Beharrlichkeit und Leidenschaft für langfristige Ziele, auch gegen Widerstände. Wir hatten dann gesehen, dass die Philosophen oft ein Zugmodell der Motivation bevorzugen und die Psychologen häufig ein Schubmodell. Unsere These war, dass Zug- und Schubmodell vereinigt werden müssen. Das lässt sich nun leicht an unserer Definition optimaler Motivation aufzeigen. Motivation, so sagten wir, ist Beharrlichkeit und Leidenschaft für langfristige Ziele. Diese Definition zeigt, dass beide Modelle recht haben und jeweils nur einen Teilaspekt abdecken, dass Motivation beides braucht: einerseits Leidenschaft, die uns antreibt, und andererseits Ziele, die uns anziehen. Es braucht beides, Zug und Schub. Be-

harrlich können wir dabei nur sein, wenn Leidenschaften und Ziele aufeinander abgestimmt sind und wir unsere Fähigkeiten richtig einschätzen.

Die Leidenschaft verspüren wir also für Bezogenheit, Kompetenz und Autonomie. Wir entwickeln Leidenschaft für unsere Familie oder Religion, wir entwickeln Leidenschaft für ein Problem, dessen Lösung Kompetenz braucht, wir entwickeln Leidenschaft, wenn unsere Autonomie durch Fremdbestimmung bedroht ist. Aber wie gesagt: Die Leidenschaften sind blind, wenn ihnen kein Ziel zugeordnet wird, die Ziele aber bleiben kraftlos und leer, wenn sie nicht an die Leidenschaft angekoppelt sind. Beides zusammen ist für Motivation notwendig.

Der Stufenbau von Wille und Motivation

Jetzt haben wir ein fast vollständiges Bild. Es bleibt nur noch ein einziger Gedanke des Anfangs hier aufzugreifen und in das Gesamtbild einzufügen. Erinnern Sie sich: Wir hatten gleich zu Anfang in der Spannung zwischen einem faktischen Selbst einerseits und idealem Selbst andererseits den Motor menschlicher Entwicklung gesehen. Oder um es wieder mit William James auszudrücken: Die Fragestellung für den Menschen ist weniger, welche Handlung er jetzt wählen soll, sondern vielmehr ist die entscheidende Frage die danach, was für eine Art Mensch er werden will.¹⁸

Wie verorten wir die dynamische Spannung zwischen faktischem und idealem Selbst in unserem statischen Bildern mit den drei Kreisen? Wie kann man sich überhaupt entschließen ein anderer zu sein als der, der man ist? Machen wir uns das wieder an einem Beispiel klar: Stellen wir uns einen Menschen vor

mit einem starken Autonomie- und Machtmotiv. Einer, der sich von keinem etwas reinreden lassen will, und der zugleich die Attraktivität des Zieles spürt, ein eigenes Unternehmen zu leiten. In welchem Sinne kann dieser Mensch sich überhaupt entschließen, andere Motive und Ziele zu haben, also eigentlich jemand anderes zu werden? Er ist, wie er ist – und basta. Er kann ja nichts dafür, welche Motive und Ziele er in sich vorfindet.

Aber das ist nicht die ganze Geschichte. Der Mensch ist im Gegensatz zum Tier zu einer höheren Ebene der Betrachtung fähig. Er kann Ziele und Motive in sich bejahen oder auch ablehnen. Er kann sozusagen von einem zweiten Stockwerk, einer Metaebene also, auf das erste Stockwerk seiner Ziele und Motive herunterschauen. In unserem Beispiel kann er sich fragen, ob der Wille, Unternehmer zu werden, wirklich sein einziger und sein eigentlicher Wille ist, oder ob er eigentlich etwas anderes tun, ob er ein anderes Ziel ergreifen will. In einer Lebenskrise oder bei Einschnitten wie dem Schulabschluss oder der Pensionierung geraten viele Menschen bewusster als sonst in eine solche Haltung der kritischen Selbsthinterfragung. Sie beginnt meistens damit, dass man spürt, dass einem etwas fehlt, oder dass man einen inneren Widerspruch erfährt. Es gibt also einen Willen 2. Stufe, der sich fragt: Will ich eigentlich, dass dieses Ziel so große Macht auf mich ausübt? Ist dies wirklich mein Ziel, oder entspricht mir ein anderes doch besser? Und ganz parallel gibt es auch eine kritische Hinterfragung der Grundmotive. Es könnte sich einer beispielsweise fragen: Will ich eigentlich so viel Wert auf Autonomie und Macht legen, oder ist Bezogenheit und Verbundenheit mit einer Gemeinschaft nicht doch sehr wichtig für mich, mehr als ich bisher gesehen habe?

Einen Teil der Motivation für unser Leben beziehen wir also aus dieser Bereitschaft, immer neu dem Ideal nachzuspüren, das wir eigentlich realisieren wollen, ja das wir sein wollen. Und weil es sich entzieht, jagen wir ihm lebenslang hinterher. Selbstwerdung ist eine Lebensaufgabe. Der Hunger danach, wirklich authentisch man selbst zu sein, ist daher ein wesentlicher Aspekt menschlicher Motivation. Tiere erleben diesen inneren Stufenbau nicht. Dieser durch und durch philosophische Prozess der Selbsthinterfragung ist, wie der Philosoph Harry Frankfurt sagt, genau das, was eine Person von einem Tier unterscheidet.¹⁹ Von daher hängen auch Philosophie und Motivation auf eine ganz überraschende Weise zusammen. Der Prozess der philosophischen Selbsthinterfragung ist einer der wesentlichen Motoren und Antriebe unseres Lebens. Wenn wir uns nicht mehr kritisch fragen, wer wir eigentlich sein wollen, sind wir in einer gewissen Weise als Personen schon tot, obwohl unser Körper noch lebt. Oder wie Sokrates in seiner Apologie sagte: Das unhinterfragte Leben ist es nicht wert, gelebt zu werden.²⁰

Danksagung

Damit will ich meine Gedanken zur Philosophie der Motivation abschließen. Ich möchte aber dieses Podium nicht verlassen, ohne einige Worte des Dankes auszusprechen. Mein Dank gilt den Mitarbeitern an meinem Lehrstuhl, die unermüdlich forschten, organisierten und planten: Herr Dr. des. Jaskolla, Herr Gierstl und Frau Wasmer. Ganz besonderen Dank aber möchte ich einem engen Wegbegleiter der letzten Jahre aussprechen, der all dies durch seine visionäre Kraft, seine Großherzigkeit und nicht zuletzt seine Weise, langfristige Ziele beharrlich und mit Leidenschaft zu verfolgen, erst möglich gemacht hat und weiterhin unterstützt. Ich meine Dr. phil. h.c. Erich Lejeune, einen der treuesten Gönner und Förderer dieser philosophischen Hochschule. William James beklagte, dass bei den meisten Menschen, das Lebensfeuer auf kleiner Flamme brenne und der Kamin nicht auf Zug gestellt sei. So einer ist er nicht. Sein Feuer brennt auch mit 70 Jahren noch kraftvoll. So ist er lebendiges Anschauungsmaterial aus Fleisch und Blut für das, was ich mit trockenen philosophischen Worten Ihnen allen heute Abend vermitteln wollte. Und das gilt natürlich auch für die vielen anderen in diesem Raum, deren Lebensleistung wir mit Recht bewundern.

Endnoten

1. Arendt, Hannah. *Vita Activa oder Vom Tätigen Leben*. Stuttgart: Kohlhammer, 1960.
2. James, William. "The Energies of Men." *Science*, N.S. 25.635 (1907): 322-323.
3. James, William. *Principles of Psychology. Vol. 1*. Cambridge: Harvard University Press, 1890.
4. Whitehead, Alfred North. *Process and Reality*. New York: Cambridge University Press, 1929.
5. Duckworth, Angela, et al. „Grit. Perseverance and Passion for Long-Term Goals.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 92.6 (2007): 1087-1101.
6. Platon. *Protagoras*. 309a-362a.
7. Aristoteles. *De Anima*, III 11, 433a23.
8. Cicero. *Tusculanae Disputationes IV*, 6, 12.
9. Thomas von Aquin. *Summa Theologica I*, 80, 2.
10. Kant, Immanuel. *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Hrsg. Jens Timmermann. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht, 2004.
11. Peale, Norman Vincent. *Die Kraft des Positiven Denkens*. Zürich: Oesch Verlag, 2011.
12. Maslow, Abraham. „A Theory of Human Motivation.“ *Psychological Review* 50.4 (1943): 370-396.
13. Kierkegaard, Søren. *Die Krankheit zum Tode*. München: Deutscher Taschenbuchverlag, 2005.
14. Rogers, Carl. *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. New York: Mariner Books, 1995.
15. Deci, Edward & Richard Ryan. „Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts. An Overview of Self-Determination Theory.“ *Oxford Handbook of Human Motivation*. Eds. Richard Ryan, Oxford: Oxford University Press, 2012. 85-107.
16. Seneca. *Epistulae Morales ad Lucilium*, VIII, LXXXI, 3.

17. Kehr, Hugo. „Das Kompensationsmodell von Motivation und Volition als Basis für die Führung von Mitarbeitern.“ *Motivationspsychologie und ihre Anwendungen*. Hrsg. Regina Vollmeyer & Joachim Brunstein, Stuttgart: Kohlhammer, 2005. 131-150.
18. James, William. *Principles of Psychology. Vol. 1*. Cambridge: Harvard University Press, 1890.
19. Frankfurt, Harry. „Freedom of the Will and the Concept of a Person.“ *The Importance of What We Care About*. Ed. Harry Frankfurt, New York: Cambridge University Press, 1988. 11-25.
20. Platon. *Apologie*. 17a-42a.

