

# MOTIVATION

**THEODOR DIERK PETZOLD  
& ANJA HENKE**

**Grundlegendes  
für ein  
gelingendes  
Leben**



THEODOR DIERK PETZOLD, ANJA HENKE

# MOTIVATION

GRUNDLEGENDES FÜR EIN GELINGENDES LEBEN





# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 7

Einleitung: Motivation in Therapie, Beratung und im gesellschaftlichen Wandel 9

Wissenschaftlicher Hintergrund 11

Relevanz der Fragestellung 13

Was bedeutet ein gutes Leben? 14

Wegweiser durch das Buch 14

1. Welche Bedeutung hat Motivation? – Drei Thesen und ein vertieftes Verstehen 17

1.1 Erste These: Es gibt eine übergeordnete Motivation zur Kohärenz 18

1.2 Zweite These: Es gibt eine Motivation zum Kooperieren 21

Kooperieren allgemein 23

Die Motivation zum Kooperieren reflektieren 25

1.3 Dritte These: Leben reguliert sich mehrdimensional 27

Definitionen 29

1.4 Motivation reguliert unsere Beziehung zur Umgebung 30

*Fallbeispiel Karl* 30

Motivation folgt aus Bewertung – und beeinflusst das Bewerten 36

Motivation durch »Zuckerbrot und Peitsche« 36

Das Subjekt in der Bedeutung als Mitgestalter 38

Integration und Adaptation und ein systemisches Attraktionsprinzip 39

Lebendige Intelligenz 40

2. Kohärenz und Motivation in Wissenschaften 43

2.1 Motivationspsychologische Fragestellungen und Antworten 45

Hinweise auf Kohärenzmotivation als übergeordnetes Regulationsprinzip 47

2.2 Kategorien von Motivationen in Neurowissenschaften 48

Appetenz-, Aversions- und Kohärenzmotivation 50

Kohärenz: Freude auch ohne Verlangen 51

Annäherungs-/Appetenzmotivation 53

Abwendungs-/Aversionsmotivation 55

Sympathikus und Parasympathikus 57

*Fallbericht einer Auszubildenden* 59

2.3 Motivation im evolutionären Menschenbild 61

Eine systemisch evolutionäre Sicht auf Motivation 65

Unterschied zwischen Lebensmotivation und Überlebensmotivation 67

Überlebensmotiv und Krieg 69

Ein Anpassungsmotiv 70

3. Kohärenzmotivation individuell und in Beratung 73
  - 3.1 Wie macht sich die Kohärenzmotivation subjektiv bemerkbar? 75
    - Kohärenz als innerer Maßstab – Kohärenzmotivation als übergeordnetes Regulativ 79
    - Fairness und Gerechtigkeit 80
    - Frage nach einer Sinn-Motivation 81
    - Zusammenfassung subjektiver Empfindungen in den Motivationsmodi 83
  - 3.2 Kohärenzmotivation in Beratung und Therapie 86
    - Fallbeispiel Anita* 86
    - Konflikte lösen 88
    - Fallbeispiel Kurt* 89
    - Den Kohärenzmodus anregende und therapeutisch wirksame Fragen 91
  
4. Kohärenzregulation der mehrdimensionalen Persönlichkeit 93
  - Fallbeispiel zur Einführung: Katja* 95
  - 4.1 Motivationen geordnet nach Bezugssystemen 97
  - 4.2 Kohärenzregulation mehrdimensional 101
  - 4.3 Ich-Dimensionen und Lebensdimensionen 104
    - Lebens- und Ich-Dimensionen werden phylogenetisch gebildet 104
  - 4.4 Motivation zur Verantwortung und Macht 107
    - Fallreflexion Kastor* 110
    - Machtmotivation und systemische Kooperation 112
    - Macht-Opfer-Dreieck-Interaktionsmuster 114
  - 4.5 Horizontale und vertikale Kohärenz 116
  
5. Kohärenzmotivation in den einzelnen Lebensdimensionen 121
  - 5.1 Verbundenheit und Zusammenhalt in der physischen Ich-Dimension 122
    - Wohlbefinden im Ruhe- und Kohärenzmodus 124
    - Fallbeispiel Susanne* 126
    - Fallbeispiel Karin mit einer Autoimmunerkrankung* 127
    - Wenn Menschen in der 1. LD ihrer Kohärenzmotivation folgen, dann ... 90
  - 5.2 Gefühlte Zugehörigkeit und soziale Entwicklung 130
    - Fallbeispiel Klara* 131
    - Emotionale Interaktionsmuster und Bedürfnisse 134
    - Motivationen zum Sex 136
    - Wenn Menschen in der 2. LD ihrer Kohärenzmotivation folgen, dann ... 139
  - 5.3 Sprache und kulturelle Evolution 140
    - Fallbeispiel Hermann* 141
    - Leben in der Sprache und Kunst 144
    - Wahrheitsmotivation 146
    - Das motivierte Subjekt gestaltet die objektive Sicht 148

- Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation im Leben in der Sprache folgen, dann ... 150
- Beteiligung an organisierter Ökonomie 150
- Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation zur Ökonomie folgen, dann ... 152
- Normen und Werte 152
- Kohärenzmodus in der Therapie 153
- Fallbeispiel Korinna (Erbkrankheit)* 156
- Mediation – ein Instrument für Kohärenz 160
- Fallbeispiel Sabine im Coaching* 160
- Mediation – ein Instrument zur Lösung von Konflikten im Dialog der Betroffenen 163
- Wenn Mediatorinnen, Coaches und Therapeutinnen die eigene Kohärenz der Klientinnen im Blick behalten, dann ... 165
- Leistung und Flow 165
- Flow 167
- Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation zum Thema Leistung folgen, dann ... 168
- Verantwortung top down und bottom up 168
- Fallbeispiel Linda* 169
- Recht haben Wollen und das Macht-Opfer-Dreieck 170
- Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation zur Verantwortung und Macht folgen, dann ... 173
- 5.4 Kohärenzmotivation in der globalen Entwicklung 174
  - In der Beziehung zur Biosphäre 175
  - Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation in Beziehung zur Biosphäre folgen, dann ... 177
  - Wissenschaft – Religion 177
  - Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation in den Wissenschaften folgen, dann ... 179
  - Kohärenzmotivation und Ethik 180
  - Wenn Menschen ihrer Kohärenzmotivation zum Thema Ethik folgen, dann ... 181
- 5.5 Übergang in eine 5. Ich- und Lebensdimension 181
  
- 6. Motivationen – kultiviert für ein zukunftsfähiges gutes Leben 183
  - Motivation zum Kooperieren zum guten Leben aller 185
- 6.1 Liebe und Verbundenheit 185
  - Wenn wir Liebe in allen Lebensdimensionen kultivieren, dann ... 188
  - Können wir unsere Feinde lieben? 188
  - Kultivieren einer praktischen überpersönlichen Liebe 189
- 6.2 Freude und Glück 190
  - Fragen zum Kultivieren von Freude und Glück 192

6.3 Freiheit	192
Kultivieren von Freiheit	193
6.4 Frieden	194
Kultivieren von Frieden	196
Wenn wir Frieden kultivieren wollen, dann ...	197
In Frieden sterben	198
<i>Fallbeispiel Nanni</i>	199
6.5 Wahrheit	201
Wenn wir Wahrheit kultivieren, dann ...	203
Wahrheit hinter der Sprache	203
6.6 Lernen – eine Metareflexion	204
Stufen des Lernens	205
Fragen nach den Zusammenhängen des menschlichen Lebens	206
Eine neue Sicht auf die Zeit	207
Eine Metareflexion von Mustern und anderen Informationen	209
Wenn wir die Kohärenzmotivation beim Lernen kultivieren, dann ...	210
6.7 Verantwortung und Macht für ein gelingendes Leben	210
Ein gelingendes gutes Leben	210
Verantwortung und Integration	212
Verantwortung in der Gesundheitsarbeit	212
Beiträge zur Lösung der großen Menschheitsprobleme	214
Die Weltbevölkerung im Einklang mit der Biosphäre	215
Eine faire Verteilung von Ressourcen und Macht	217
Eine neue Kultur von Macht?	218
Verantwortung für die Umwelt und das Klima	219
Kohärenzmotivation in Übergängen	222
Endnoten	224
Serviceteil	233
Glossar	233
Literatur	250
Stichwortverzeichnis	257

## VORWORT

Sie halten ein Buch in der Hand, das nicht als Krimi gedacht war, sich vor dem Hintergrund der Konflikte in der Welt aber als solcher lesen lässt. Entstanden ist es aus den Fragen: Wie kann Leben für möglichst viele Menschen gelingen? Was heißt Gelingen und welche Motivation bewegt uns Menschen zum guten Leben? Wir gestalten wie kein anderes Lebewesen aktiv unser Erleben und unsere Umwelt. Dabei sind wir Akteure und Betroffene gleichzeitig. Welche Prägungen führen zu den heutigen Ergebnissen und wie können wir sie verbessern?

Das Buch sieht den Menschen und sein Verhalten zum einen im Kontext der Evolution. Vom Einzeller bis heute hat sich das Leben entfaltet, indem es immer komplexere Strukturen gebildet hat, die aus Kooperation entstanden sind. Zum anderen wird unser Verhalten heute noch beeinflusst von Leitsätzen wie »Macht euch die Erde untertan!« oder »Survival of the fittest«. Ist das noch zeitgemäß oder Teil der aktuellen Probleme?

Neben den bekannten Grundmotivationen zum Annähern und Abwenden/Vermeiden beschreibt das Buch die Motivation zur Kohärenz als übergeordnetes Regulationsprinzip: Immer wieder sollen Passung, Stimmigkeit, Gesundheit, Ruhe und Gelassenheit hergestellt werden. Diese Gedanken ergeben sich aus einer salutogenetischen Orientierung und vielen Forschungsergebnissen.

Neu ist auch, Motivation aus systemischer Sicht zu betrachten. Die drei Grundmotivationen werden auf die Ich- und Lebensdimensionen des Menschen bezogen. Unterschieden werden horizontale und vertikale Kohärenz. Im selbstregulierenden Wechselspiel von Wahrnehmen, Handeln und Reflektieren ist der Mensch mit sich, seinem näheren sozialen Umfeld, den kulturellen Werten, Normen und Organisationen, der Natur und Biosphäre sowie dem universellen Möglichkeitsraum verbunden. Wie kann in dieser Mehrdimensionalität das Leben gelingen? Wie können Konflikte gelöst werden? Antworten werden anhand von Fallbeispielen aus Therapie und Coaching veranschaulicht. Dabei spielt ein integrierendes Verarbeiten von Informationen, wie Erfahrungen und Wissen eine zentrale Rolle für gelingendes Leben ebenso wie die Bereitschaft zur Kooperation und Kokreativität.

Eine Zusammenfassung »Vorschau« vor jedem Kapitel hilft, die Inhalte im Überblick zu erfassen und schnell nachzuschlagen. Fragen und Wenn-dann-Statements am Ende der Kapitel regen zum Weiterdenken und Umsetzen an.

Das Buch richtet sich an alle, die mit Vereinfachungen wie »gut und böse«, »richtig und falsch«, »schwarz und weiß« nicht zufrieden sind und für sich und andere gelingendes Leben bei zunehmender Komplexität aktiv mitgestalten wollen. Es regt an, sich selbst und das Mensch-Sein in seinen Wechsel- und Austauschbeziehungen offen und ohne moralisches Urteilen zu erforschen und zu reflektieren.

Viel Freude beim Lesen, Denken und Anwenden!

Anja Henke und Theodor Dierk Petzold  
Im Übergang 2023

»Statement

*Ich glaube fest daran, dass wir auf der Welt sind, um uns selbst und anderen Menschen ein gutes Leben zu ermöglichen – ein Leben in der Fülle unseres Geistes, unseres Herzens und unseres Handelns – in Wohlbefinden, Wärme und Verbundenheit mit anderen.*

*Ich gehe davon aus, dass Menschen die natürliche Tendenz haben zu lernen, zu wachsen und sich zu entwickeln. Impulse zu diesen genuin menschlichen Handlungstendenzen finden wir in den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung. Daran glaube ich und dafür tue ich, was ich tun kann.«*

MICHAELA BROHM-BADRY<sup>1</sup> (2022)

## **EINLEITUNG: MOTIVATION IN THERAPIE, BERATUNG UND IM GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL**

Gibt es also ein Motiv »uns selbst und anderen Menschen ein gutes Leben zu ermöglichen«? Hat der Mensch tatsächlich eine »natürliche Tendenz« zu einem allumfassend guten Leben? In zwei gängigen Lehrbüchern zur Motivationspsychologie<sup>2</sup> finden wir keinen Eintrag dazu. Dabei wäre es wichtig, gemeinsam mehr zu wissen, als nur individuell zu »glauben«, dass wir von Natur aus eine solche Motivation zu einem umfassend guten Leben haben, zu wissen, was es bedeutet, dass der Mensch »im Grunde gut« ist, wie Rudger Bregman (2020) schreibt. Dann könnten wir mit viel mehr Vertrauen in den Menschen miteinander zum guten Leben kooperieren. Gutes bzw. gelingendes Leben verstehen wir als ein Leben, das sich in Kooperation mit der Umwelt positiv entfaltet.

So sind wir dieser Frage nach der Motivation nachgegangen und haben viele Erkenntnisse gefunden – sowohl in Details als auch zusammenführende und Rahmen gebende.

Wir wollen Menschen in ihrem Verhalten und den dahinterliegenden Beweggründen verstehen, um gelingendes Leben und Kooperieren zu fördern. Wenn die Motivation geklärt ist, ist die wichtigste Grundlage zur Kooperation gefunden. Das gilt für ein friedliches Miteinander weltweit und den Umweltschutz genauso wie für unsere Zusammenarbeit mit Patientinnen<sup>I</sup> und Klientinnen und unser privates Zusammenleben.

Unser persönliches übergeordnetes Motiv ist ein gutes Leben möglichst aller Menschen in der Biosphäre. Wir suchen nach intrinsischen Motivationen für dieses große kokreative und kollektive Vorhaben zur Lösung auch schwieriger und weltweiter Probleme. Dazu gehört, dass wir auch Verhaltensweisen verstehen, die einer gesunden Entwicklung entgegentzulaufen scheinen. Lassen diese sich letztlich integrieren?

Eine gelingende Kooperation hängt von einer gemeinsamen Intentionalität ab. Nur bei einer hinreichenden motivationalen Schnittmenge kann eine Kooperation gelingen. Das gilt für Beratungen, Therapien, Teams in allen Branchen auf allen Ebenen und auch im Privaten.

In den vielen Jahren ärztlicher, therapeutischer und beraterischer Arbeit und kokreativer Gruppenprozesse sind wir letztlich immer wieder auf die Frage gestoßen: *Was motiviert den Menschen, gesund und zufrieden selbstwirksam zu leben?* Besonders häufig taucht diese Frage bei Menschen mit langwierigen Erkrankungen auf. Haben Sie kränkende Verhaltensmuster zur Gewohnheit – ungesunden Konsum und/oder stressende berufliche oder private Beziehungsmuster? Viele von ihnen fühlen sich dabei machtlos in einer Ausweglosigkeit als Opfer von Umständen. *Was kann sie zu mehr Mitgestaltung ihres eigenen Wohlbefindens motivieren?*

Ähnliches beobachten wir heute angesichts der Umwelt- und Klimakrise. Muss es den Menschen noch schlechter gehen? Müssen sie noch mehr Angst und Panik – einen »Furchtapell« als »Peitsche« – bekommen, damit sie aktiver werden und/oder verzichten? Oder braucht es dazu einen verlockenden Ersatz – eine Belohnung: ein »Zuckerbrot«? Oder gibt es dazu womöglich eine intrinsische Motivation, die gesehen, wertgeschätzt werden und zur Entfaltung gelangen möchte? Eine intrinsische Motivation zum guten Leben, zum Wohlbefinden und Glück, die wir kultivieren können?

<sup>I</sup> Um den Geschlechtern in der Sprache halbwegs gerecht zu werden, ohne den Schreib- und Lesefluss zu sehr zu verkomplizieren, verwenden wir im Weiteren im Singular entsprechend der bislang üblichen Schreibweise die männliche Form, es sei denn, es handelt sich explizit um eine Frau, und im Plural immer die weibliche Form, es sei denn, es handelt sich ausschließlich um Männer.

*Schlummert in uns noch eine andere, eine konstruktive Motivation zur nachhaltigen Lösung dieser Probleme? Eine Motivation, die eine gute Grundlage für eine langfristig aufbauende Kooperation bildet?*

Dies ist unsere übergeordnete Fragestellung, die uns sowohl in unserer therapeutischen und beraterischen Tätigkeit als auch im politischen und kulturellen Leben sowie in privaten Beziehungen immer wieder veranlasst hat, weiter zu forschen. Hinter einer oberflächlichen oder auch bewussten Absicht wie auch hinter üblichen, oft abwertenden psychologischen »Erklärungen« wollen wir etwas finden, das Menschen wirklich und langfristig bewegt – letztlich zum guten Leben.

Wir suchen nach einer Grundmotivation zur Mitgestaltung eines guten Lebens.

## WISSENSCHAFTLICHER HINTERGRUND

Bisher wird die Frage nach Motivation überwiegend auf das Verhalten von Menschen bezogen. Dabei wurde deutlich, dass ein Verhalten mehr bewusst willentlich (volitional) oder mehr implizit von Bedürfnissen veranlasst sein kann. Durch die Erkenntnisse der Neurowissenschaften ist offenkundig geworden, dass zu jedem Verhalten auch jeweils passende Stoffwechselaktivitäten wie Hormonausschüttungen und Genaktivitäten gehören. So müssen und können wir heute bei der Frage nach einer Motivation diese Stoffwechselaktivitäten samt Hirnaktivitäten miteinbeziehen. Wie wir sehen werden, wird es dadurch leichter, bestimmte zugrundeliegende Aktivitätsmuster und Einstellungen zu erkennen, die im evolutionären Zusammenhang ausdifferenziert wurden. Diese lassen sich wenigen *basalen Motivationen* zuordnen.

Bei affektgeladenem Verhalten ist diese Zuordnung zu basalen Motivationen meist leichter vorzunehmen. Willentlich veranlasste Handlungen sind oft differenter und ihre Kategorisierung ist schwieriger. Das hat etwas mit dem Ausmaß der Komplexität der Möglichkeiten zu tun, die wir Menschen in unseren Kulturen entfaltet haben.

Diese basalen Motivationen sind mit Einstellungen der Aktivitäten im Gehirn, den Genen, Hormonen und des Stoffwechsels gekoppelt. Diese ergeben *motivationale Einstellungen* des Organismus, die in unterschiedlichen Lebensbereichen (*Lebensdimensionen*) unterschiedlich erscheinen und zusammenwirken. Zum Beispiel bei einem Manager, der täglich viele Dinge wie auch sein Verhalten weitgehend rational entscheidet, wird im Alter von 52 Jahren ein Bluthochdruck festgestellt. Dann zielt die Frage nach Motivationen sowohl auf die Beweggründe für

seine bewusst willentlichen Verhaltensweisen als auch nach einer inneren – möglicherweise verborgenen – Motivation, die seinen Kreislauf auf Hochdruck einstellt.

Wenn Biologinnen und Evolutionstheoretikerinnen schreiben, dass das Grundprinzip der Evolution der Lebewesen eine Adaptation dieser an ihre Umwelt sei, müsste sich auch im individuellen Subjekt eine basale Motivation zur Adaptation finden. Wie können wir das verstehen? Wo finden wir sie gegebenenfalls?

Vor dem Hintergrund dieser Suche entstand unsere Motivation zu diesem Buch, das so etwas wie eine Metastudie und -skizze zur Motivation des Menschen darstellt. Sie wurde angeregt durch die Wahrnehmung der grundlegenden Bedeutung von Motivation fürs Kooperieren – auch in Beratung und Therapie – und für ein zukunftsfähiges Mitgestalten der Gesellschaften und Umwelt. Weiter gaben die bestehenden großen Unklarheiten in Fachkreisen zu diesem Thema einen Anlass, diesem auf den Grund zu gehen. Das geht so weit, dass in manchen Fachkreisen (auch in psychologischen und pädagogischen), die besonders auf digitale Lösungen und künstliche Intelligenz (KI) ausgerichtet sind, die Frage nach der Motivation gar nicht mehr gestellt wird – schließlich haben Computer keine eigene Motivation.<sup>3</sup> Dabei könnte eine interessante Fragestellung für Motivationspsychologinnen sein, was die Programmiererinnen motiviert, dieses oder jenes Programm so oder so zu schreiben?

Diese unsere Bewertung des aktuellen Expertentums und unser autonomes Anliegen, dass sich unsere Patientinnen<sup>II</sup> und Klientinnen gesund entwickeln und wir Menschen insgesamt es schaffen, auch die großen globalen Probleme im Sinne eines guten Lebens in Übereinstimmung mit der Biosphäre zu lösen, haben uns zur eingehenden Bearbeitung dieses Themas motiviert; also eine deutliche Diskrepanz zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand sowohl im Beruf als auch im aktuellen Weltgeschehen hat uns zur Tätigkeit veranlasst.

Angesichts der verwirrenden Fülle von ungeordnetem und teilweise lebensfernem Detailwissen ergibt sich die Aufgabe, eine ordnend integrierende Rahmentheorie zu entwerfen (S. Kap. 4). Ansätze dazu finden sich bereits besonders in der »Lebenslaufentwicklungspsychologie« bei Jutta Heckhausen<sup>4</sup>.

<sup>II</sup> »Klient« steht im Weiteren auch häufig für »Patient« und umgekehrt.

## RELEVANZ DER FRAGESTELLUNG

Die Relevanz der Fragestellung ist recht umfangreich und mehrdimensional. Sie betrifft unser Weltverstehen und Menschenbild, das sich wiederum in einer *kulturellen Evolution* in vielen Bereichen auswirkt, u.a. in der Gesundheitsarbeit, Bildung, Umweltbeziehung, Politik, den Wissenschaften, der Psychologie sowie auch in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen. Angesichts der Umweltausbeutung und -zerstörung, die wesentlich zur Klimakrise geführt haben, hat die Frage nach einer Motivation zum *Kooperieren zum verantwortungsvollen Leben in der Biosphäre* eine besonders dringliche und nachhaltige Relevanz. Dabei sind wir uns bewusst, dass unsere Art zu denken auch ein Produkt unserer Kultur ist und dass es daneben andere Menschen und Kulturen mit anderen Welt- und Menschenbildern gibt, die womöglich eine andere Sicht auf dieses Thema haben. *Wie können wir dennoch global kooperieren?*

Sowohl für die therapeutische und beraterische Tätigkeit als auch im Bildungswesen und in Unternehmen ist die Frage nach der Motivation eine ganz zentrale – hängt doch die Kooperation mit Klientinnen bzw. Lernenden und Mitarbeitenden und damit der Erfolg jeder Intervention ganz wesentlich von ihrer Motivation ab. Wenn die Professionellen andere Ziele verfolgen als die Klientinnen und sich nicht auf deren Motive einstellen können, wird das Ergebnis der Zusammenarbeit immer schlechter. In der Medizin spricht man von »Non-Compliance« oder aktueller von »Non-Adherence«. In anderen Zusammenhängen von »Unwilligkeit«, »Trotz«, »Lernverweigerung«, »innerer Kündigung« oder Ähnlichem, wenn Menschen nicht wie erhofft und erwartet kooperieren. Der Grund liegt meistens in einer differierenden Motivation und/oder negativen Erfahrungen: z. B. wollen Patientinnen gesund werden und sich wohlfühlen, ein pathogenetisch orientierter Arzt will die Krankheit wegmachen. Wohlbefinden und eine Krankheit bekämpfen bedeuten nicht immer dasselbe, und dies kann zu Widersprüchen führen. Deshalb ist es in der Praxis so wichtig, die Motivation zu klären und das Verständnis darüber zu vertiefen.

Dasselbe gilt in Unternehmenskontexten. Stimmen die Ziele von Führungskräften und Mitarbeitenden nicht überein und sind deren Intentionen unklar oder sogar gegeneinander gerichtet, kommt es leicht zu inneren Kündigungen, zum Dienst nach Vorschrift – was sich im Ergebnis spiegelt. Wenn Menschen zu einem gemeinsamen Zweck zusammenarbeiten und sich dabei wohlfühlen, wird das gemeinsame

Tun als angenehm empfunden. Der Weg ist schon motivierend, Wohlbefinden und Gesundheit fördernd. Wenn dann auch noch das Ziel klar ist und gemeinsam geteilt wird, ist der Erfolg greifbar. Wenn sich Führungskräfte nun als Dienstleistende in den Dienst der Sache und der Menschen stellen, beflügeln sie den Prozess und das Ergebnis.

Nicht zuletzt dürfen wir bei Politikerinnen fragen: Welche Motivation veranlasst Sie zu Ihren Reden, Anweisungen und Kooperationen? Wo ist das Stimmigkeit? Und: Kann ich bei der Motivation zustimmen und mitgehen?

### WAS BEDEUTET EIN GUTES LEBEN?

Die explizite Bewertung »gutes« Leben soll hier ein gutes Leben aller Menschen kultivieren und fördern – als *Leitidee* für das Leben. Der Begriff soll nicht zur Beurteilung eines Menschen und seines Lebens verwendet werden. Aus einer vermeintlich objektiv bewertenden Beobachterperspektive gibt es keine »objektiven« Kriterien für ein

»Wer wenig lacht, hat den Ernst der Lage nicht erkannt.«

»Wer viel lacht, hat sich bald ausgelacht.«

Leben, ob es gut oder schlecht sei. Doch kann eine Vorstellung von einem attraktiven guten Leben dienen, das Leben gelingend zu gestalten – womöglich mit vielen anderen Menschen und der

Natur gemeinsam. Durch die sprachliche Kommunikation über ein gutes Leben soll es mehr Menschen möglich werden, für ein gelingendes Leben zu kooperieren: das Leben auf der Erde so mitzugestalten, dass es für möglichst alle und die Biosphäre gut wird. Dem soll dieses Buch dienen. Dazu finden Sie im Laufe des Buches viele Praxisbeispiele. Dabei wissen wir, dass das Leben voller Paradoxien ist und Menschen viel Humor brauchen, um es gut zu leben und immer wieder Stimmigkeit herzustellen.

### WEGWEISER DURCH DAS BUCH

Zu Beginn eines Kapitels finden Sie jeweils eine tabellarische Grafik zum Gesamthalt des Buches (zum ersten Mal vor Kapitel 1.4), in der jeweils die Inhalte des betreffenden Kapitels deutlich gemacht werden. In den Hauptkapiteln werden folgende Themen ausgeführt:

1. Kapitel: Drei grundlegende Thesen zur Kohärenz, Motivation und Kooperation sowie eine Reflexion über die Bedeutung von Motivation;

2. Kapitel: Ausführungen zur Kohärenzmotivation und Begründungen der hier ausgeführten basalen Motivationen aus der Motivations- und Neuropsychologie sowie Reflexionen zur Evolutionstheorie;
3. Kapitel: Die Bedeutung von Kohärenz und Motivation aus persönlicher Sicht und in Therapie und Coaching;
4. Kapitel: Eine Ordnung von drei basalen Motivationen im Zusammenhang der Kohärenzregulation einer mehrdimensionalen Persönlichkeit;
5. Kapitel: Eine Ausführung des Umgangs mit basalen Motivationen zur Zugehörigkeit in vier Lebensdimensionen;
6. Kapitel: Weiterführende Gedanken zu ausgewählten zukunftsfähigen Kohärenzmotiven.

Im anhängenden **Serviceteil** finden Sie

- ein Glossar mit Erläuterungen zu wichtigen Begriffen, die im allgemeinen Sprachgebrauch entweder selten sind oder unterschiedlich verstanden werden;
- das Literaturverzeichnis, um die verwendeten Quellen zu finden;
- ein Stichwortverzeichnis, das Ihnen hilft, Stellen zu bestimmten Begriffen schnell wiederzufinden
- eine Danksagung und Würdigung
- Informationen zu den AutorInnen.



# 1. WELCHE BEDEUTUNG HAT MOTIVATION? – DREI THESEN UND EIN VERTIEFTES VERSTEHEN

## VORSCHAU

Motivation ist das, was Menschen und andere Lebewesen zur Aktivität, wie zur Bewegung, veranlasst. Die Frage nach der Motivation betrifft somit die *Veranlassung zum Zusammenwirken mit der Umgebung*, zum Stoffwechsel (einer Kooperation der Organe) ebenso wie zur Kooperation mit anderen Individuen zu bestimmten Zwecken. Sowohl Autonomie als auch Integration und Adaptation sind Inhalte von Motiven. In den mehr oder weniger kohärenten oder gespannten Wechselwirkungsfeldern entwickeln sich Menschen.

Motivation ist ein dem Handeln vorgeschaltetes Bindeglied zwischen dem autonomen Akteur und seiner mehrdimensionalen Umwelt.

Die drei zentralen Thesen besagen:

1. Menschen streben mit einer Kohärenzmotivation nach Stimmigkeit/Kohärenz im Inneren und Außen. Das ist das Wesen und der Zweck der Selbstregulation. Wenn sie mehr Stimmigkeit erleben als zuvor, empfinden sie Freude, Glück und Zufriedenheit.
2. Leben spielt sich in Wechselbeziehung zur Umwelt ab, für Menschen als soziale und kulturelle Wesen ganz wesentlich auch mit Mitmenschen. Wenn ihr Zusammenwirken zum Leben im Kontext ihrer Umwelt (Übersysteme) aufbauend ist, sprechen wir von kohärentem Kooperieren in systemischer Kohärenz. Menschen sind von Geburt oder sogar der Zeugung an motiviert, in diesem Sinne zu kooperieren.
3. Im Laufe des Lebens entfalten sie ihr Potential zu immer komplexeren und mehrdimensionalen Kooperationen: mit der Umgebung, den Mitmenschen, in kulturellen Organisationen sowie global und geistig. Sie suchen Zugehörigkeit und Kooperation in *Lebensdimensionen*.

Spannungen zwischen den Bedürfnissen von Lebewesen und ihren äußeren Gegebenheiten sollen aufbauend nutzbar oder zumindest erträglich sein. Das bedeutet, dass die Beziehungen ein Mindestmaß an Kohärenz, an stimmiger Verbundenheit, aufweisen müssen. Das Streben nach dieser Kohärenz ist die *Kohärenzmotivation*<sup>5</sup>.

## 1.1 ERSTE THESE: ES GIBT EINE ÜBERGEORDNETE MOTIVATION ZUR KOHÄRENZ

Bei unseren allgemeinen Betrachtungen zur Motivation – auch aus einer systemisch evolutionären Sicht – rückt immer wieder Kohärenz als stimmige Verbundenheit im Inneren (Zusammenhalt, Balance, Gesamtfunktion, Ganzheit) und im Äußeren (Kooperation, Übereinstimmung,

»Glück ist das letzte Ziel menschlichen Handelns.«

ARISTOTELES – 3. JH. V. CHR.

Passungsprinzip, Integration, Adaptation) in den Fokus<sup>6</sup>. Unsere individuelle autonome Selbstregulation strebt nach Kohärenz in unseren Umweltbeziehungen. Dieses grundlegende Streben

verstehen wir als »Kohärenzmotivation« von Lebewesen. Dazu ist eine Fähigkeit des Menschen erforderlich, Stimmigkeit im Inneren und im Äußeren und Abweichungen davon wahrzunehmen. Diese Fähigkeit bezeichnen wir als »Kohärenzsinn«.

Mit *Kohärenzmotivation* soll in Bezug auf Menschen gesagt sein, dass sie einen zutiefst inneren Beweggrund haben, ein existentielles Grundbedürfnis, ein Ur-Streben, immer wieder Stimmigkeit herzustellen. Kohärenz/Stimmigkeit wird schon seit Jahrtausenden mit Gesundheit und einem guten Leben mit Freude und Glück in Verbindung gebracht, mit Begriffen wie Gleichklang, Harmonie, Ausgeglichenheit u. Ä.

Aaron Antonovsky (1997) als Medizinsoziologe hat ein Gefühl von und einen Sinn für Kohärenz (sense of coherence (SOC)) ins Zentrum seiner Rahmentheorie für Salutogenese (Entstehung von Gesundheit, gesunde Entwicklung) gestellt.

Antonovsky definiert: »Das SOC (Kohärenzgefühl) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat [...]« (Antonovsky 1997, S. 36). Das Kohärenzgefühl erscheint als Ergebnis

**DEFINITION:** Das Wort Kohärenzmotivation bezeichnet einen inneren Beweggrund, ein Grundbedürfnis, ein Streben, immer wieder mehr Stimmigkeit zu erreichen.

kohärenzmotivierten Handelns. Dies Ergebnis zeigt an, wie das Vertrauen mit »globaler Orientierung« im Kohärenzmodus (= Urvertrauen) im Leben des Einzelnen in seinen Weltbeziehungen Bestätigung gefunden hat. Dieses Urvertrauen, mit dem ein Neugeborenes seinen ersten Atemzug

nimmt und vertraut, dass die Luft gut für es sei, basiert auf Milliarden Jahren langer Erfahrung von Lebewesen, dass die Umwelt aufbauend für das Leben ist. Menschliches Urvertrauen ist das Ergebnis evolutionärer Evidenz von kohärentem Zusammenspiel lebendiger Organismen mit der Umwelt.



Abbildung 1: Das Foto zeigt Kohärenzerleben in der Interaktion von Säugling und Mutter: Beide schauen sich an und freuen sich an der Begegnung über das gemeinsame Dasein.

Menschen wünschen sich harmonische und aufbauende Beziehungen – ein gutes Zusammenspiel in der Partnerschaft, im Sport und im beruflichen Team. Sie wollen sich innerlich ganz und stimmig fühlen. Ihre Organe sollen gut zusammenwirken, sowohl wenn sie sich etwas vorgenommen haben, wenn sie bewusst und willentlich etwas bewirken wollen, als auch wenn sie ruhen. Auch eine Wundheilung wird veranlasst durch eine dem Organismus innewohnende Kohärenzmotivation – Kohärenz bedeutet auch Zusammenhalt. Die Wundheilung hat als Ziel, den Zusammenhalt des Ganzen wie der Haut wiederherzustellen. Zu diesem Ziel wirken viele Blut- und Gewebezellen, Flüssigkeiten, Moleküle und Ganzkörperaktivitäten kokreativ zusammen (s. a. Kap. 5.1). Weiter sind viele Menschen motiviert, für Frieden in sich, in der Familie und der Welt einzutreten. Marshall Rosenberg (2012), der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, spricht von einem menschlichen Grundbedürfnis nach Frieden.

Die Kohärenzmotivation ist gleichbedeutend mit der Motivation zum Leben, wie zum Atmen.

Klaus Grawe sieht als übergeordnetes Regulationsprinzip eine Stimmigkeitsregulation<sup>7</sup> (ähnlich wie das »Passungsprinzip« bei Scheffer & Heckhausen 2018, S. 73): »Konsistenzregulation<sup>8</sup> findet ganz überwiegend unbewusst statt und durchzieht so sehr das ganze psychische Geschehen, dass es angemessen erscheint, von einem obersten oder pervasiven Regulationsprinzip im psychischen Geschehen zu sprechen.«