

campus

AKTUALISIERTE  
NEUAUFLAGE

Mythos  
Motivation

Wege aus einer  
Sackgasse

reinhard k.

sprenger



## Inhalt

Vorwort zur erweiterten Ausgabe	7
Vorwort	9
Einleitung	13
Erster Teil Sichtungen Der Impuls aus der Praxis	19
Der Sprachnebel der "Motivation"	22
Die freizeitorientierte Schonhaltung	28
Der kurze Hebel der Motivierung	35
Verdacht als Unternehmenskultur	42
Grammatik der Ver-Führung	56
Zweiter Teil Entlarvungen	
Sisyphos: Belohnen und Bestechen	69
Loben als Herrschaftszynismus	80
Bonussysteme als Nullsummenspiele	95
Doping	116
Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?	124
Passivität als Führungskonzept	137
Revue der Abwertung	144
Gegen-Reden	160
Dritter Teil Führungen	
A. Fordern statt verführen	171
Exkurs: Dialogisch führen	183
B. Demotivation vermeiden	187
Beziehungskisten	192

Nicht-Zutrauen	199
Unterfordern der Leistungsfähigkeit	208
Zerteilung der Arbeit	216
Mangelnder Freiraum als fehlende Leistungsmöglichkeit	224
C. Epilog: Versuch über Selbstachtung	242
Von der Finanzkrise als Krise des Machbaren	253
Umriss eines verführungsfreien Entgeltmanagements	262
Literatur	291

## Vorwort zur erweiterten Ausgabe

Im Nachhinein weiß man immer besser, was man vorher hätte wissen sollen. Diejenigen, die sagen, sie hätten schon vor 2008 die Finanz- und Wirtschaftskrise kommen sehen, sind daher wahrscheinlich eher eitel als weitsichtig. Aber dieses Buch kann für sich in Anspruch nehmen, vor fast zwanzig Jahren die zentralen Fragen gestellt zu haben: Kann man Motivation kaufen? Sind Menschen steuerbar - und wenn ja, wie? Welche Folgen haben Anreize? Was sind die Spät- und Nebenfolgen der Bonussysteme? In Politik und Wirtschaft hätte man wissen können: Anreize unterlaufen die menschliche Freiheit - und das macht niemand straflos. Meine Kritik an den Anreizsystemen schien schon damals - ich betone: schien - eine verspätete Position. Ein Rückzugsgefecht, das die Eigenschaft hat, ähnlich der "guten Sache" verloren zu sein. Es war daher nicht zu erwarten, dass der Weltlauf das Thema erneut auf die Tagesordnung setzte. Ursprünglich wollte ich die Krise nutzen, um meine Bemerkungen zum Entgeltmanagement zu aktualisieren, die ich schon der 14. Auflage beigelegt hatte. Es ging mir darum, ihren Gebrauchswert zu erhöhen und im Licht der erneuten Diskussion um Managergehälter noch klarer zu akzentuieren. Während der Arbeit daran verspürte ich den Wunsch, beide Themenkomplexe - Krise und Entgeltpolitik - in einen philosophischen und geschichtlichen Zusammenhang zu setzen. Sie finden all das in den beiden Kapiteln am Schluss dieses Buches. Für den Rest des Buches sah ich keine Veranlassung, etwas am Text zu ändern. An den Tatsachen ändert sich nichts, auch wenn der Sprachgebrauch sich ändert. Ich hege keine Hoffnung, schon gar nicht erwarte ich, dass sich die im Folgenden dargestellten Erkenntnisse nunmehr auf breiter Basis durchsetzen. Aber vielleicht kann doch die eine oder andere Führungskraft für sich und ihre Mitarbeiter daraus etwas Gutes und Praktisches entstehen lassen.

Reinhard K. Sprenger, Zürich 2010

## Vorwort

Anfangen. Das ist das Schicksal des Individuums. Immer neu anfangen. Wir sind in die Freiheit der Selbstbestimmung entlassen, müssen unseren eigenen Weg durch das Dickicht der Ziele, Interessen und Meinungen finden. Dem wohnt, wie schon der Dichter wusste, ein Zauber inne. Der einer Schwindelei. Denn wer könnte wirklich von vorn beginnen? Schon wer anfängt zu schreiben, antwortet bereits auf etwas, das ihm vorangegangen ist, auf irgendeine Störung, ein Ereignis, das ihn wie eine Frage bedrängt. Für Mythos Motivation war es wohl die Lese Frucht aus einem alten Pädagogikbuch, das mir nach Jahren zufällig wieder in die Hände fiel. "Ich glaube nicht, dass man Schüler motivieren kann", stand da. Ich (war wirklich ich das gewesen?) hatte den Satz mit dünner Linie unterstrichen - und dann offenbar vergessen. Nicht ganz: Keine einzige Motivationstheorie, durch die ich mich während des Studiums arbeitete, konnte mich vollends überzeugen. Sie schienen mir eben - zu "theoretisch". Später dann, während meiner Referendarzeit an der Schule, lernte ich "Motivationsphasen" und den "motivieren-den Einstieg" kennen, der jedem Unterrichtsentwurf voranzustellen war. Als Lehrer sollte man sich wohl eine Pappnase aufsetzen, vor die Klasse springen, ein begeisterndes "... und heute: Die Weimarer Reichsverfassung von 1919!" ausrufen, woraufhin die zuvor träge dahinlummelnden Schüler elektrisiert auf die Tische springen, sich vor die Brust schlagen und leuchtenden Auges "Captain, my Captain!" skandieren. Na ja, so ähnlich jedenfalls. Auf meine skeptische Bemerkung, ob man das nicht einfach lassen könnte, es hieße ja nicht, dass man einen langweiligen Unterricht machen müsse, antwortete meine Fachleiterin trocken: "Das denke ich schon seit 30 Jahren." Im Unternehmen schließlich wurde ich Zeuge der facettenreichen Versuche, Mitarbeiter zur Leistung anzuspornen, zu schieben oder sonstwie bei Laune zu halten. Zunächst im Außendienst. Unausgesprochen erwarteten offenbar viele Mitarbeiter von mir, dass ich etwas tue, damit sie motiviert sind. Später dann als Seminarleiter, der sich nachhaltig mit der Frage der Manager konfrontiert sah: "Was muss ich tun, um meine Leute zu motivieren?" Ich unterdrückte die Gegenfrage: "Was haben Sie denn getan, um sie zu de-motivieren?" Bald stellte ich fest, dass es vornehmlich die schwachen Führungskräfte waren, die nach immer neuen Motivierungsrezepten fragten - jene, die weder führen wollten noch führen konnten. In jener Zeit entstand dieses Buch. Als es 1991 erschien, hatte ich keineswegs das Gefühl, ein besonders aktuelles Thema aufzugreifen. Ich war einfach nur zornig über die Motivationslegenden und die zwei-felhaften Versuche, Mitarbeiterleistung durch äußere Anreize zu steigern. Heute, mehr als 15 Jahre danach, hat das Thema nichts von seiner Aktualität eingebüßt, ja, es hat noch an herausfordernder Frische gewonnen. Denn insgesamt gibt es in dieser Angelegenheit mehr Rückschritt als Fortschritt: "Leistungsentlohnung" - sogar für öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser, Schulen - wird kaum mehr infrage gestellt; "erfolgsabhängige Vergütungskonzepte" werden von den fliegenden Händlern der Beratungsindustrie an allen Ecken angeboten; "Motivation als Managementaufgabe" ist ein Gemeinplatz. Insofern hat der Erfolg des Buches Symptomcharakter. Er ist Ausdruck einer ernsten Problemlage. Der dunkle Horizont, vor dem solche Gedanken Aufmerksamkeit erregen, ist jedenfalls nicht selbst gemalt. Die Neuauflage fällt daher in eine Zeit, da die Frage nach den motivationalen Grundlagen von Leistung mit besonderem Nachdruck gestellt wird. Die konstante Nachfrage zeigt, dass das Buch von vielen als "notwendig" erlebt wird. Es ist ein Klassiker geworden. Es von zu sehr Zeitbedingtem zu befreien schien mir daher angebracht. Allerdings habe ich die Grundstruktur beibehalten, so wie sie mir damals aus der Feder floss. Erhalten blieb dadurch auch die beispielhaft-erzählende, nicht streng systematische Darstellungsweise. Einige Wucherungen habe ich zurückgeschnitten, einige Bemerkungen (z.B. zu Aktien-optionen) eingeflochten, die Literaturliste ergänzt. Selbst da, wo ich heute entschiedener formulieren würde, beließ ich es bei der alten Fassung. Inhaltlich besteht ohnehin

kein Grund, von der Analyse abzurücken. Im Gegenteil: Die neuere Motivationsforschung hat - soweit ich sehe - meine Analyse nahezu vollständig bestätigt (vgl. Frey/Osterloh 2000). Der Harvard-Professor Alfie Kohn schreibt: "Es gibt keine Studie weltweit, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte." Mehr noch als zur Zeit der Niederschrift des Textes bin ich heute von einer negativen Beziehung zwischen extrinsischen (geldorientierten) Anreizen und intrinsisch motivierter Leistung überzeugt: Die Motivierung zerstört die Motivation. Und unter der Flagge der "leistungsorientierten Bezahlung" wird lediglich an Symptomen kuriert. Dabei ist man blind für die Spät- und Nebenfolgen, die dann andere oder gar wir alle als Gesellschaft ausbaden dürfen. Die Reparaturintelligenz inszeniert hier den aktionistischen Schein, um das eigentliche Problem nicht lösen zu müssen: passive und inkonsequente Führung. Dass sich große Teile des Managements harthörig weigern, diese Zusammenhänge zur Kenntnis zu nehmen, illustriert einmal mehr die Tatsache, dass Unternehmen vieles sind, keinesfalls aber Veranstaltungen betriebswirtschaftlicher Rationalität. Mythos Motivation ist zu wesentlichen Teilen ein Praxisbericht. Er entstand gleichsam auf den Beifahrersitzen "meiner" Außendienst-Mitarbeiter, Notizblock und Zettel auf den Knien, von einem Kunden zum anderen fahrend. Er wurde ergänzt durch meine Erfahrungen als Seminarleiter, als Zeit- und Leidensgenosse meiner Managerkollegen, als Vater zweier Kinder sowie als selbst Motivierungsgeschädigter, der durch so manches Gewitter der Fremdsteuerung gegangen ist ... weshalb, wie manche Rezensenten bemerkten, er sich auch als Beitrag zu einer "Philosophie der Lebenskunst" lesen lässt. Als Buch aus der Praxis für die Praxis geht die Argumentation dabei Umwege über die Theorie, ohne theoretisieren zu wollen. Wenn Bertrand Russells Diktum gilt, dass eine Kombination von Verständlichkeit und Genauigkeit unmöglich sei, habe ich mich (hoffentlich!) für die Verständlichkeit entschieden. An einigen Stellen ist es auch ein polemisches Buch, eine Streit-Schrift im besten Sinne. Auch dem Gelächter zu seinem Recht zu verhelfen schien mir bisweilen die passende Antwort auf die Absurdität des Vorgefundenen. Aus der Fülle der Besprechungen will ich einen Kritikpunkt aufgreifen: Es würde nicht hinreichend dargestellt, wie man mit dem Thema Motivation "richtig" umgehen sollte. In der Tat: In den ersten beiden Teilen des Buches überwiegen die kritischen, wenn man so will: die "schlechten" Nachrichten. Ich räume ein, dass ich dabei zu sehr der positiven Kraft des negativen Denkens vertraut habe. Etwas zu unterlassen schien mir oft aussagekräftiger, als etwas hinzuzufügen. Zudem ist es mir offenbar nicht gelungen, das letzte Buchdrittel als "gute Nachrichten" gebührend zur Geltung zu bringen. Zu dominant ist in der Wahrnehmung vieler Leser wohl der kritische Impuls der ersten beiden Buchteile. Daher an dieser Stelle abermals: Der Teil "Führungen" ist meine Antwort auf die Frage: "Wie denn besser?" Wer dies vertiefen möchte, dem seien meine Bücher Das Prinzip Selbstverantwortung und Aufstand des Individuums empfohlen.

## Einleitung

Die Mineralölfirmen "Super" und "Hyper" veranstalten alljährlich nach dem Vorbild der Universitäten Oxford und Cambridge einen Ruderwettkampf im Achter. In den letzten Jahren hat das "Super"-Boot immer verloren. Die Geschäftsleitung von "Super" beschließt daraufhin, die Videoaufzeichnungen des letzten Rennens zu analysieren: Im "Hyper"-Boot erkennt man acht Ruderer und einen Steuermann. Zum allgemeinen Erstaunen sieht man im "Super"-Boot aber acht Steuermänner und nur einen Ruderer. "Was können wir da machen?", fragt der Geschäftsführer den Personalleiter. Darauf dieser: "Motivieren! Den Mann besser motivieren!" Diese Geschichte ist mittlerweile weit verbreitet und variiert worden. Sie verweist auf etwas, was offensichtlich viele Mitarbeiter in unseren Unternehmen ähnlich empfinden. Wie in einem Brennspiegel konzentriert sie auch vieles von dem, was in diesem Buch entwickelt und begründet werden soll. Ich möchte zeigen, dass der uns allen vertraute Pfad der Mitarbeiter-Motivierung ein Holzweg ist. Ich möchte zeigen, dass die "Motivation" genannte Antreiber-Praxis, so schlau und verdeckt sie sich auch gebärden mag, nicht funktioniert. "Nicht funktioniert" meint: Sie ist von vielen kontraproduktiven Nebenwirkungen und Spätfolgen begleitet, die den angestrebten leistungssteigernden Effekt aufheben. Ich werde die These entfalten, dass der Motivierende einem Unternehmer gleicht, der wie gebannt auf das Steigen der Umsatzkurve starrt, die Kostenentwicklung aber keines Blickes würdigt. Ich betrachte dabei jene Konsequenzen, die eine vordergründig "erfolgreiche" Motivierung für nachfolgende Handlungen hat: diejenigen psychosozialen Begleiterscheinungen, vor denen die Motivierungsenthusiasten die Augen verschließen. Ich werde zeigen, dass die Motivierung verhaltensökologische Zusammenhänge ignoriert und die innere Motivation des Einzelnen nachhaltig stört; dass der übliche Verdacht mangelnder oder zu steigernder Leistungsbereitschaft weitreichende Folgen hat. Kurz, meine These ist: Erhebliche Energien werden so in Führungstechniken und Motivierungssysteme investiert, die in der Summe dem Unternehmen eher schaden als nützen. Zudem liefert die Motivierung ein Verhaltensmodell, aufgrund dessen nicht mehr gefordert, sondern nur noch verwöhnt wird und das die gesamte Organisationskultur vergiftet: In ihr wird alles Führen zum Ver-Führen. Das ist ein Urteil auf Bewährung. Sind doch die Psychologen, Pädagogen, Verhaltensforscher und Organisationstheoretiker, die sich mit der Analyse menschlicher Motivation und ihrem Einfluss auf die Entstehung von Leistung beschäftigt haben, Legion; ist es doch unbestreitbar, dass Mitarbeiter über Anreizsysteme zu dem erwünschten Handeln "bewegt" werden können; boomt doch die Incentive-Branche; haben doch variable Vergütungen zur "Steigerung der Leistungsmotivation" heute längst auf allen Führungsebenen Konjunktur. Wer zu neuen Ufern will, der muss zunächst aus dem altvertrauten Milieu, dem Spiegelkabinett der Motivierung, gedanklich ausbrechen. Denn hier verstellen uns unsere eigenen Systeme auf Schritt und Tritt den Weg. Wir begegnen nur noch dem, was unsere Systemplaner ausschwitzen und uns Anpassungszwänge aufbürden. Bahnen wir aber einen Weg in die Tiefe der Motivierungslogik, so müssen wir ohne Sicherheitsleine denken. Dazu möchte ich einladen. Ich werde dabei weniger - wie das viele meiner amerikanischen Kollegen bevorzugen - eine Kette anekdotischer Nachweise für die Stichhaltigkeit meiner Überlegungen vortragen. Auf diese Weise kämen wir dem Problemfeld nur mäßig nahe. Es geht in diesem Buch auch nicht um Techniken, wie man denn Mitarbeiter auf die "richtige" Weise motiviert. Keine behenden Antworten auf die Frage: "Wie schaffe ich es, dass der Mitarbeiter etwas tut, was er aus sich heraus nicht tun will?" Denn alle Führungstechnik bleibt auf der instrumentellen Ebene und wird eben als "Technik" schnell durchschaut und konterkariert. Es geht hier vielmehr um die innere Einstellung, die den Instrumenten Sinn unterlegt und für die die Motivierungstechniken nur beobachtbare Verhaltensmuster auf der Erscheinungsebene sind. Aber ebenso wenig, wie man Führen lernen kann, wenn man es auf Tricks



reduziert und dabei die alles tragende Voraussetzung, nämlich die Einstellungen, Werthaltungen, Prägungen, kurzum die Persönlichkeit der Führungskraft unberücksichtigt lässt, ebenso wenig kann man die Mechanik der Motivierung verstehen, wenn man nur auf die Instrumentenebene blickt. Zu streiten ist mithin über die Funktionstüchtigkeit von Anreizsystemen. Zu streiten ist über die dahinter stehenden Grundannahmen der Motivierung. Zu streiten ist über die psychosozialen Nebenprodukte der unheimlichen Verführungskünste vieler Verführerkräfte. Zu streiten ist - mehr noch! - über Demotivation. Dabei geht es in diesem Buch nicht um eine moralisch unterfütterte "Humanisierung der Arbeitswelt". Nicht, dass nicht auch von ihr zu reden wäre. Es geht aber zunächst um Produktivität, Rentabilität, Fluktuationsraten, physische und psychische An- und Abwesenheit am Arbeitsplatz, Qualität und Quantität der Leistung, um spontanes und kreatives Verhalten jenseits der Rollenerwartung. Es geht letztlich um Profit. Dazu muss jedoch auch von Menschenbildern die Rede sein, obwohl dies mit dem Risiko verbunden ist, dass alles Weitere dadurch in ein zweifelhaftes Licht gerückt wird. Ich habe mir beim Schreiben Leser gewünscht, die den kalten Hauch des Nicht-Ernstnehmens, der Manipulation und der verdeckten Abwertung empfinden, wenn sie "motiviert" werden; ihnen könnte das Buch etwas sagen. Es soll aber auch jene Menschen in den Unternehmen erreichen, die sich für das Verwirklichen eines anderen Menschenbildes entscheiden, vielleicht in der eher erfüllten als gesicherten Erkenntnis, dass die Welt unseren Willensakten dient. Nicht umgekehrt.