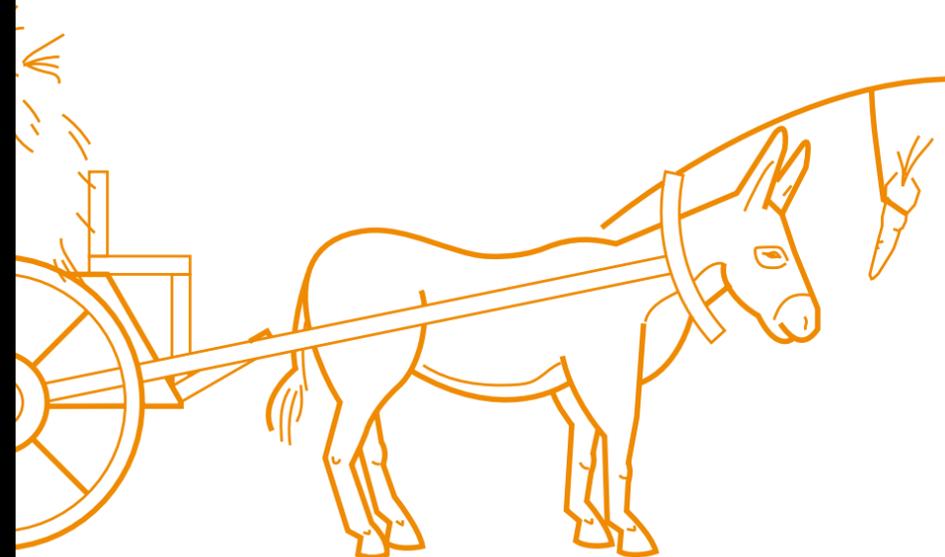


# what moti- vates you?

Henrik Esper

Warum tun Men-  
schen, was sie tun?  
Was bestimmt ihre  
Entscheidungen?  
Fragen wie diese  
führen zwangsläufig  
zu Fragen nach  
Zufriedenheit, nach  
erfülltem Arbeiten  
und Leben. Und  
damit zu der Frage,  
was Menschen  
motiviert.





HENRIK ESPER

Das Thema Motivation begegnet Henrik Esper immer, wenn er mit Führungskräften über ihre Arbeit spricht. Auch wenn Führungskräfte nicht für die Motivation von Mitarbeitern verantwortlich sind, beobachtet er doch immer wieder, welchen Einfluss Führung auf Motivation hat. Für wesentlich hält er dabei die Frage: Wie schaffe ich es, nicht zu demotivieren? Ihn selbst demotiviert alles, was seine Autonomie unnötig einschränkt. Höchst motiviert fühlt er sich dagegen durch seine Arbeit als Berater bei Process One. Denn hier findet er genau das, was laut Daniel H. Pink wesentlich ist für Motivation: Autonomie, das Streben nach Perfektion, Sinn.

## Wissenschaft und Praxis

Vieles, was heute unser Denken und Handeln im Bereich der Motivation bestimmt, wurzelt tief im letzten Jahrhundert. Prominent ist bis heute das Karotten-Prinzip, das auf dem Behaviorismus fußt. Die zugrunde liegende Annahme: Menschen suchen Belohnungen und meiden Bestrafungen (oder neuer: Unangenehmes).

Nach wie vor gerne herangezogen wird auch das Stufenmodell von Abraham Maslow, bekannt als Bedürfnispyramide. An deren Spitze steht Maslow zufolge das uns Menschen innewohnende Motiv nach Selbstverwirklichung – ein Ansatz, der angesichts der vielerorts stattfindenden Sinndiskussion eine Renaissance erfährt.

Zugleich gab und gibt es – beispielsweise in der Person von Reinhard Sprenger – glühende „Oppositionelle“, die den Standpunkt vertreten, jegliche Form der Motivierung zerstöre die Motivation des Menschen. Schon früh forderten die Anhänger dieser Fraktion die Abschaffung aller leistungsabhängigen Variablen in der Vergütung menschlicher Arbeit.

Warum tun Menschen, was sie tun? Was bestimmt ihre Entscheidungen? Fragen wie diese führen zwangsläufig zu Fragen nach Zufriedenheit, nach erfülltem Arbeiten und Leben. Und damit zu der Frage, was Menschen motiviert.

## Motivation und neue Formen der Führung

Insgesamt bietet sich dem Interessierten also ein weites, bisweilen auch unübersichtliches Feld aus Theorien, Ansätzen und dahinterliegenden Menschenbildern. Zugleich lässt sich ein erstaunliches Missverhältnis zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und unternehmerischer Praxis beobachten. Dabei ist es keineswegs immer so, dass das nötige Wissen fehlt. Vielmehr handeln Unternehmen und Führungskräfte wider besseren Wissens, indem sie die Routinen und Führungsprozesse der Vergangenheit fortsetzen. Und nicht selten sind sie überaus erstaunt, wenn ihnen bewusst wird, dass sie das tun.

In vielen Unternehmen wird aktuell mit neuen Spielarten von Führung und Steuerung experimentiert. Führung wird facettenreicher: Es wird implementiert, beobachtet, weiterentwickelt, verworfen, das Rad zurückgedreht und dergleichen mehr. All dies stets mit dem Ziel, die wachsenden Anforderungen an Führung abzubilden.

Aber auch diese neuen Formen der Führung werfen die Frage nach unserer je eigenen Auffassung der motivationalen Wirkkräfte in Mensch und Unternehmen erneut auf. Nur findet sich meistens keine Zeit, diese gründlich zu überdenken. Das wäre jedoch dringend notwendig. Denn in einer Organisation, die Motivation im- oder explizit nach dem Karotten-Prinzip organisiert, wird es beispielsweise kaum gelingen, mehr Selbstverantwortung und Empowerment einzuführen.

Führung und die Praxis der Motivation sind also zwei Seiten einer Medaille. Wo sich Führungskonzepte verändern, braucht es auch ein erweitertes Verständnis von Motivation.

## Die Ent- deckung der intrin- sischen Motivation

In der Mitte des letzten Jahrhunderts führte Harry F. Harlow, Professor für Psychologie an der Universität Wisconsin, eine Reihe von Experimenten mit Rhesusaffen durch, die unser Verständnis von Motivation fundamental hätten verändern können – es aber nicht taten.

Harlow beobachtete, dass sich seine Probanden mit der Lösung eines kniffligen Puzzles beschäftigten, obwohl sie keine Belohnung erhielten, wenn sie erfolgreich waren. Selbst nachdem die Affen die Lösung herausgefunden hatten, beschäftigten sie sich weiter mit dem Puzzle, indem sie den Lösungsweg immer wieder nachvollzogen und dadurch immer schneller zum Ziel kamen. All dies ohne irgendeine Incentivierung. Damit war Harlow der Erste, der erkannte und wissenschaftlich belegen konnte, dass Primaten über einen inneren Antrieb verfügen, der durch die Tätigkeit selbst ausgelöst und verstärkt wird.

Bis dahin folgte die angewandte Wissenschaft der Auffassung, Menschen ließen sich durch Belohnung und Bestrafung motivieren. Harlow machte deutlich, dass das damalige Verständnis menschlichen Verhaltens unvollkommen und inadäquat war. Seine Beobachtungen lieferten die Grundlage für das, was wir heute im Rahmen intrinsischer Motivation diskutieren. Doch obwohl seine Erkenntnisse in der Wissenschaft auf großes Interesse stießen, blieben sie für die Praxis

Zwanzig Jahre später, 1969, nahm der Psychologieprofessor Edward Deci die Forschungen Harlows wieder auf. Seine Forschungsobjekte waren jedoch nicht Rhesusaffen, sondern Studenten, und hier sah er die Erkenntnisse von Harlow bestätigt. Innerhalb des Konzeptes der intrinsischen Motivation sind Menschen demnach alleine durch die einer Aufgabe innewohnenden Herausforderungen motiviert. Intrinsische Motivation ist folglich zu verstehen als ein – zutiefst menschliches – Streben nach neuen Erfahrungen, nach forschendem Lernen und Erweiterung der eigenen Fähigkeiten.

Deci fand aber noch etwas äußerst Bedeutsames heraus: nämlich dass intrinsische Motivation in sich zusammenfällt, sobald sie von außen (also extrinsisch) belohnt wird. Wer intrinsische Motivation fördern will, sollte daher von jeglicher Form der Incentivierung absehen.

## Äußere Anreize verhindern Motivation



### HEURISTISCHE TÄTIGKEITEN

keine Lösung/Ziele vorgegeben  
kreativ  
emphatisch  
schöpferisch  
nicht digitalisierbar



### ALGORITHMISCHE TÄTIGKEITEN

Ziel und Lösungsweg bekannt  
pragmatisch  
analytisch  
kontrolliert  
potenziell automatisierbar

## Innovation braucht intrinsische Motivation

Das bestätigt auch Teresa Amabile, Professorin an der Harvard Business School und eine der führenden Forscherinnen auf dem Gebiet der Kreativität und unternehmerischen Innovation. Amabile zufolge werden allenfalls nachträgliche Vergütungen von dem intrinsischen Motivationssystem „toleriert“.

Überall dort, wo es darum geht, neue Lösungen zu entdecken, sind wir jedoch auf die intrinsische Motivation angewiesen; konkret bei Tätigkeiten, die von kreativen, emphatischen, künstlerischen, intuitiven, nicht digitalisierbaren Fähigkeiten und mentalen Prozessen abhängen. Amabile bezeichnet diese Tätigkeiten als heuristisch. Diese unterscheidet sie von den Tätigkeiten, die sie algorithmisch nennt und bei denen der Lösungsweg, der Prozess und das zu erreichende Ergebnis bekannt sind. Hier sprechen wir von Tätigkeiten, die sich im Zuge der digitalen Transformation zunehmend automatisieren lassen.

Es sind also die heuristischen Tätigkeiten, die der menschlichen Spezies zumindest eine Weile noch – je nach Branche und Geschäftsmodell – einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz ermöglichen. Unternehmen, denen an ihrer Zukunftsfähigkeit gelegen ist, sind mithin fundamental auf den Forscher- und Entdeckergeist der intrinsischen Motivation angewiesen.

Wie wir nun aber wissen, wirken sich Belohnungen, Zielvereinbarungen, Prämien und dergleichen verheerend auf diesen Teil der Motivation aus. Zugleich ist es jedoch nach wie vor in sehr vielen Unternehmen Praxis, genau mit derartigen Motivationssystemen zu arbeiten. Machen wir uns an dieser Stelle einmal bewusst, was das bedeutet!

Die gute Nachricht? Intrinsische Motivation und das aus ihr resultierende Verhalten ist – sagen wir – „kultivierbar“. Wir müssen dafür nichts lernen, brauchen keine Konzepte zur Anreicherung oder Mehrung. Intrinsische Motivation ist eine erneuerbare Energie, die unter geeigneten Bedingungen freigesetzt wird.

Der amerikanische Autor Daniel H. Pink bezieht sich auf die genannten Erkenntnisse und beschreibt drei Faktoren, aus denen intrinsische Motivation erwächst.

# Motivations- freundliche Kultur

## 1. Autonomie

Menschen werden mit der „Standardeinstellung“ geboren, autonom und selbstgesteuert zu handeln. Wir wollen entscheiden, was wir tun, wann, mit wem und unter Verwendung welcher Methode, Vorgehensweise oder Technik.

## 2. Können oder Meisterschaft (Mastery)

Lernen, Fortschritte machen, kompetenter werden, etwas gut beherrschen: All dies zu wollen, entfacht intrinsische Motivation. Dazu gehört die Einsicht, dass die eigenen Fähigkeiten unbegrenzt veränderbar sind, wirkliche Meisterschaft jedoch nie ganz erreicht werden kann. Eine Art Asymptote, die frustrierend und zugleich ungemein anziehend wirkt.

## 3. Purpose

Der Wunsch, einen Beitrag zu leisten, an etwas teilzuhaben, etwas zu vermehren, das größer ist als wir selbst (siehe unser Quarterly 3/2016 „Sinn“).

Der bereits erwähnte Edward Deci ist sein ganzes Forscherleben lang dem Feld der menschlichen Motivation treu geblieben. Gemeinsam mit seinem Kollegen Richard M. Ryan hat er im Laufe der Jahre die sogenannte Self-Determination Theory entwickelt. Diese untermauert nicht nur die Aussagen von Daniel H. Pink, sondern geht noch viel tiefer. Denn sie beschreibt Autonomie, Kompetenz und Bezogenheit beziehungsweise Verbundenheit als psychologische Grundbedürfnisse. Und diese seien – so Deci und Ryan – ebenso wie die physiologischen Grundbedürfnisse elementar für unser menschliches Da- und Miteinandersein.

## Umsetzen, was wir schon lange wissen

Wieder einmal stehen wir staunend vor diesen Erkenntnissen und betrachten bewusst die Lücke zwischen dem Wissen einerseits und der täglichen Praxis in Unternehmen andererseits.

Sicher: Das Karotten-Prinzip hat – wenngleich bereits vor vierzig Jahren als unvollständig bewertet – immerhin gute Dienste in den tayloristischen Managementansätzen von Effizienz, Planung, Kontrolle und Skalierung geleistet.

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die sich verändernde Natur der Arbeit fordern jedoch ein Umdenken und entsprechendes Handeln. Ansätze wie die beschriebenen betrachten wir dafür als hilfreich. Für den heutigen und künftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt brauchen wir mehr und mehr davon.

Die gute Nachricht? Intrinsische Motivation und das aus ihr resultierende Verhalten ist – sagen wir – „kultivierbar“. Wir müssen dafür nichts lernen, brauchen keine Konzepte zur Anreicherung oder Mehrung. Intrinsische Motivation ist eine erneuerbare Energie, die unter geeigneten Bedingungen freigesetzt wird.

Der amerikanische Autor Daniel H. Pink bezieht sich auf die genannten Erkenntnisse und beschreibt drei Faktoren, aus denen intrinsische Motivation erwächst.

# Motivations- freundliche Kultur

## 1. Autonomie

### Zugleich fragen wir uns: Was braucht es noch?

## 2. Können oder Meisterschaft (Mastery)

## 3. Purpose

Was passiert, wenn wir Zielvereinbarungen und externe Motivationsanreize zunehmend abschaffen? Braucht es einen Ersatz für derartig eingeübte Prozesse? Gelingt es zu vertrauen? Kontrolle aufzugeben?

Was könnte darüber hinaus noch helfen? Vielleicht die Einsicht, dass all diese Erkenntnisse nicht überraschen dürften. Denn wenn wir uns in einer stillen Stunde mal die Zeit nehmen und uns fragen, was denn die Zutaten für ein gelingendes, selbstbestimmtes Leben sind, kommen wir vermutlich zu einem ähnlichen Ergebnis wie die genannten Wissenschaftler.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen, die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Die gute Nachricht? Intrinsische Motivation und das aus ihr resultierende Verhalten ist – sagen wir – „kultivierbar“. Wir müssen dafür nichts lernen, brauchen keine Konzepte zur Anreicherung oder Mehrung. Intrinsische Motivation ist eine erneuerbare Energie, die unter geeigneten Bedingungen freigesetzt wird.

Der amerikanische Autor Daniel H. Pink bezieht sich auf die genannten Erkenntnisse und beschreibt drei Faktoren, aus denen intrinsische Motivation erwächst.

## 1. Autonomie

## 2. Können oder Meisterschaft (Mastery)

## 3. Purpose

Zugleich fragen wir uns: Was braucht es noch?

# Motivations- freundliche Kultur

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

[www.process-one.de](http://www.process-one.de)

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

[www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de)

Process One Consulting GmbH  
Marienstraße 22  
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211  
[info@process-one.de](mailto:info@process-one.de)  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de)

