

## PE – Modul „Motivation“

### Buchbesprechung

**Reinhard K. Sprenger, „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“, 19. Auflage 2010, Campus Verlag Frankfurt/New York**

Sprenger nimmt in seinem Vorwort - vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 - für sich in Anspruch die zentralen Fragen schon vor 20 Jahren gestellt zu haben.

Nämlich die Fragen nach Käuflichkeit von Motivation, der Steuerbarkeit von Menschen und den Folgen von Anreizsystemen. Sein Fazit lautet: „Anreize unterlaufen die menschliche Freiheit – und das macht niemand straflos.“ (S.7)

Nach eigener Aussage hat der Leser es im wesentlichen mit einem Praxisbericht zu tun, denn das Buch entstand wie er schreibt „gleichsam auf den Beifahrersitzen meiner Außendienst-Mitarbeiter, Notizblock und Zettel auf den Knien, von einem Kunden zum anderen fahrend". (S.11)

Dem in drei Teile (Sichtungen, Entlarvungen, Führungen) gegliederten Buch stellt Sprenger die These voraus „Alles Motivieren ist Demotivieren“. (S. 14)

Im ersten Teil des Buches „Sichtungen“ klärt Sprenger den Unterschied zwischen Motivation und Motivierung und erläutert, dass Motivation der Eigensteuerung und Motivierung der Fremdsteuerung zuzuordnen ist und Fremdsteuerung etwas mit Manipulation zu tun hat.

Was führt nun zur angeblichen Notwendigkeit von Motivierung? Nach Sprenger ist dies Ausfluss der Vermutung oder Beobachtung von Führungskräften, dass es eine Diskrepanz zwischen der möglichen und der tatsächlichen Arbeitsleistung der Mitarbeiter gibt (der Effekt der sog. „self-fulfilling-prophecy“ rechtfertigt dann oft im Nachhinein das vorher vorhanden gewesene Misstrauen).

Diese Vermutung (die auf Misstrauen basiert), führt zu der zentralen Frage von Führungskräften: „Wie bekomme die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter?“ (S.43).

Die These Sprengers lautet an dieser Stelle: „Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen“. (S. 44)

Sprenger führt dem Leser in der Folge vor Augen, welches fragwürdige Menschenbild hinter einer solchen Fragestellung steht:

Menschen sind tendenzielle Leistungsverweigerer, hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel und Reiz-Reaktions-Systeme.

Aus dieser Betrachtung heraus werden unterschiedliche Strategien dargestellt, die den Mitarbeiter motivieren sollen. Diese basieren auf den fünf großen „B“ (Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen, Belobigen). (S.56)

Im Einzelnen führt das zu den Strategien „Zwang“ (Tu, was ich sage, sonst werde ich dich bestrafen!), „Ködern“ (Tu, was ich sage, sonst schadest du dir selbst!), „Verführung“ (Sei mein, dann fühlst du dich großartig!) und „Vision“ (Ziel ist die volle Identifikation: „Das Unternehmen wird’s schon richten!“).

Der zweite Teil seines Buches „Entlarvungen“ beginnt mit der These: „Alle Motivierung zerstört die Motivation“. Diese ist nach Sprenger Ausfluss des sog. Sisyphos-Dilemmas der Motivierung. Dahinter steckt die Erkenntnis, „dass sich der Mensch schnell an ein immer höheres Reizniveau gewöhnt, also bald ohne Zusatz-Reiz ... eine geringere Leistungsbereitschaft zeigt“. (S.75)

Eine weitere These lautet „Mit Lob bringt man die Freiheit um“.

Sprenger befasst sich hier detailliert mit dem in der Praxis sehr manipulativ eingesetzten Loben. Loben ist nicht gleich Anerkennung geben! Lob ist und bleibt immer verdächtig, manipulieren zu wollen.

Das Lob sollte in der Praxis durch Anerkennung ersetzt werden. Anerkennung bedeutet vor

allem Mitarbeiter „wahr-zunehmen“ (und zwar leistungsunabhängig), Zugewandtheit (Freundlichkeit und Aufmerksamkeit) und ein wirkliches Interesse am Mitarbeiter (partnerschaftlicher Kontakt) zu haben.

Ein weiteres Thema mit dem Sprenger ins Gericht geht, sind die Anreizsysteme. Diese nimmt er mit der pointierten These „Die Bonuspraxis in den Unternehmen ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält“, auf's Korn.

Sprenger führt den Leser zur Erkenntnis, dass Mitarbeiter auf die „manipulierenwollenden“ Systeme Ihrerseits mit eigener Manipulation der Systeme antworteten. „So orientiert er sein Verhalten nicht zuerst an den Bedürfnissen seiner Kunden, sondern an den Bedürfnissen seines Bonusplans“. (S. 107)

In der Praxis kann man beobachten, wie dies zu fast schon planwirtschaftlichen Auswüchsen führt.

Im dritten Teil des Buches „Führungen“ zeichnet Sprenger die aus seiner Sicht zielführenden Ansätze nach. Mit der These „Die Motivation jedes Einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge“ ermutigt er zu einem positiven Menschenbild und führt aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich leistungsbereit und somit motiviert sind. Die Leistungsbereitschaft ist Sache des Mitarbeiters. Das „motivierende“ Einwirken einer Führungskraft auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter wirkt demotivierend. Sprenger stellt fest, dass man Leistungsbereitschaft nur behindern kann. Er wirft die Frage auf, wie eine Führungskraft die Demotivation ihrer Mitarbeiter verhindern kann oder besser gesagt, was sie getan hat, um sie zu demotivieren. So überrascht seine These „Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation“ nicht.

Ein Lösungsansatz hierzu lautet, sich als Führungskraft Feedback einzuholen und damit die eigenen „blinden Flecken“ sichtbar zu machen. Weiterhin sollte eine gute Führungskraft den Mitarbeitern Freiräume gewähren („lange Leine“). Allerdings lässt Sprenger auch keinen Zweifel daran, dass Führungskräfte das Recht und die Pflicht haben, Vereinbarungen und Absprachen zu treffen und bei Nichteinhaltung „offen zu konfrontieren und zu kritisieren“ sowie im Ernstfall Konsequenzen in die Wege zu leiten. Wenn dem nicht so wäre, hätte „Führung“ ein Legitimationsproblem. (S. 176)

Sein Buch schließt ab mit Anmerkungen und Entwürfen zu einem verführungsfreien Entgeltsystem.

### **Fazit:**

Sprenger greift in seinem Buch viele Themen auf und entwickelt teils provokante Thesen. Er bringt Dinge manchmal auch überspitzt auf den Punkt und stellt selbst fest: „Manchmal fällt es schwer, keine Satire zu schreiben.“ (S. 176)

In der Tat erinnert sein Schreibstil von Zeit zu Zeit genau daran. Dies ist m.E. allerdings auch nötig, um den Leser aufmerksam werden zu lassen und sich an provokanten Thesen zu reiben. Sobald dies eintritt, ist ein wesentlicher Sinn des Buches erfüllt, nämlich Gedankenanstöße zu liefern sowie eingeschliffene Verhaltensweisen zu überdenken und auf den Prüfstand zu stellen. Sprenger will und muss (!) pointieren, um seine Ansätze zumindest in kleinen Dosen „an den Mann oder die Frau“ zu bringen und um eine Veränderung in den Köpfen in Gang zu setzen bzw. zu ermöglichen. Allerdings wird er ohnehin nur diejenigen erreichen, die einigermaßen selbstkritisch durch's Leben gehen.

Sprenger scheint dies ebenfalls realistisch zu sehen, denn er teilt dem Leser bereits in seinem Vorwort mit, dass er nicht damit rechnet, dass sich seine Erkenntnisse auf breiter Basis durchsetzen werden.

Schade! Genau das wäre nämlich besonders für Mitarbeiter beratungsresistenter Führungskräfte ein ganz besonderer Gewinn.