



© paritemedien/Chris Pöhl

# Die richtige

ANNE M. SCHÜLLER

Fachleute streiten trefflich darüber, ob Motivation intrinsisch oder extrinsisch ist, also im Inneren eines Menschen in ausreichendem Maße vorhanden ist oder aber von außen befeuert werden muss. Die einen sind vehement für extrinsische Aktivitäten und zitieren flugs entsprechende Untersuchungen herbei, die solches Tun untermauern sollen. Die anderen sind konsequent dagegen und legen zum Beweis ihrer Meinung ebenfalls passende Studien vor. Die Lager sind also gespalten. Und die Wahrheit? Sie liegt, wie so oft, in der Mitte. Und sie ist nuanciert zu betrachten.

Ein Hauptwunsch der meisten Mitarbeiter an ihre Führungskraft? Öfters ein ehrliches, wertschätzendes Lob. Und das aus gutem Grund. „Ein zentrales, neurobiologisch begründetes Motiv für die Bereitschaft des Menschen, zu arbeiten, ist der Wunsch nach direkter oder indirekter Anerkennung“, schreibt der Neurobiologe Joachim Bauer in seinem Buch „Arbeit“. „Geld kann nur begrenzt leisten, was soziale Anerkennung, Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima vermögen: das Motivationszentrum des Menschen und die Ausschüttung seiner Motivationsbotenstoffe in Fahrt zu bringen.“

### Motivieren ist vielschichtig

Das Motivieren kann Ansporn, Ermütigung, Zustimmung, Verständnis, Trost und Zuspruch sein. Es kann sich in Bestätigung, Beifall und Bewunderung äußern. Es kann sich als gut oder schlecht gemachtes Lob verkleiden. Es kann emotionale und monetäre Belohnungsanteile enthalten, himmlischen oder teuflischen Zwecken dienen, steuern, befruchten, ködern, manipulieren, verführen. Motivieren manipuliert? Jede Kommunikation – egal ob verbal oder durch Körpersprachliche Zeichen geäußert – und sogar jede Nichtkommunikation manipuliert. So ist am Ende auch ein hochverdientes, aber nicht ausgesprochenes Lob pure Manipulation. In jedem Job gibt es (hoffentlich) viele Dinge zu tun, die

uns von Haus aus Freude machen, weil wir solche Aufgaben lieben. Oft ist aber auch Arbeit da, die wir ein bisschen weniger mögen. Entscheidend ist, wie stimulierend man uns das serviert.

Bei einer Mahlzeit ist es genauso. Wir müssen essen, das ist intrinsisch. Was uns schmeckt oder auch nicht, das ist von Mensch zu Mensch verschieden. Die Lust am Essen hat aber auch damit zu tun, wie appetitlich es zubereitet wurde und wie ansprechend es auf den Teller kommt. Stimmt die Aufmachung, dann läuft uns das Wasser im Munde zusammen und selbst gemäßigter Appetit schlägt dann in Heißhunger um.

### Essenzielle Resonanz

Das Feedback anderer Menschen als Resonanz auf eigenes Verhalten ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass wir ein Gefühl für die eigene Identität bekommen. Deshalb fordern wir mit unserem Verhalten unser Umfeld immer zu Reaktionen auf. Positive beziehungsweise negative Verstärkungen sorgen dann dafür, dass das gezeigte Verhalten entweder fortgesetzt oder aber eingestellt wird.

Insofern erbringt ein Mitarbeiter seine Leistungen (fast) nie nur für sich selbst, sondern auch für die Menschen in seinem Umfeld, also zugleich für den Chef. Und er will, dass der das nicht nur sieht, sondern am Ende auch würdigt. Tut der dies nicht, beginnen die Leute herumzueiern, um doch noch eine Reaktion zu ergattern. Oder sie ziehen sich völlig zurück. Denn Anstrengungen müssen lohnenswert sein, sonst fällt unser Hirn sofort in den Energiesparmodus.

### Die zwei Feedback-Ebenen

Sowohl Lob als auch Kritik kommen immer auf zwei Ebenen an: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. „Der Chef schätzt meine Arbeit (nicht)“ bedeutet dann womöglich auch: „Er schätzt mich (nicht)“. Und die Beziehungsanteile lassen sich aufrechnen. „Man kann sich das vorstellen wie ein Bezie-

ANNE M. SCHÜLLER

Managementdenkerin,  
Keynote-Speakerin, Bestseller-  
autorin und Businesscoach  
www.touchpoint-management.de



Ein Experiment am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zeigte, dass eine Arbeitsgruppe Auftrieb erhält und ihre Leistungen deutlich steigert, wenn drei Personen aus ihrer Mitte gelobt werden. Hingegen brachte es wenig, nur eine Person lobend herauszuheben.“

hungskonto. Jedes Lob ist eine Einzahlung, jede Kritik eine Abbuchung“, erklärt die Diplom-Pädagogin Heidrun Vössing. „Ist das Konto im Minus, ist die Beziehungsebene gestört. Dann wird selbst die konstruktivste Kritik sofort persönlich genommen.“ Deshalb rät die Trainerin den Führungspersonen zum Drei-zu-eins-Sparen: „Wer pro Kritik dreimal lobt, hat immer ein ordentliches Polster.“ Setzen Sie also öfter die Fehlersuchbrille ab und die Lobsuchbrille auf. Wer Gutes sucht, wird Gutes finden. Zu viel des Lobs soll es aber auch wieder

nicht sein, sonst tritt ein Gewöhnungseffekt ein, und das zerebrale Belohnungssystem springt nicht mehr an.

Der Schriftsteller Daniel Pink weist in seinem Buch „Drive“ darauf hin, dass belohnendes Motivieren je nach Aufgabenstellung unterschiedlich ausfallen muss. Dabei unterscheidet er zwischen algorithmischen und heuristischen Aufgaben.

### Algorithmisch vs. heuristisch

Bei algorithmischen Aufgaben handelt es sich um einfache Routearbeiten mit einem vorgezeichneten Lösungsweg. Hier können vorausseilende „Wenn-dann“-Belohnungen („Wenn Sie bis morgen ..., dann ...“) sinnvoll sein, da sie die Aufmerksamkeit auf die Zielverfolgung lenken. Solche Belohnungen erzeugen allerdings Abhängigkeit und müssen deshalb immer wieder dargeboten werden. Heuristische Aufgaben sind komplexer.

Eine passende Lösung muss erst noch gefunden werden. Hier sind vorab in Aussicht gestellte Belohnungen kontraproduktiv, da sie den Fokus verengen und deshalb das kreative Denken blockieren. Ferner können sie die intrinsische Motivation auslöschen oder zu unkorrektem Verhalten verleiten, da nun der Bonus zum eigentlichen Ziel wird.

Deshalb sind in diesem Fall „Nun-da“-Belohnungen („Nun, da das Projekt erfolgreich umgesetzt wurde, ...“) sinnvoller, solche also, die unerwartet kommen und erst angeboten werden, nachdem eine Aufgabe erfüllt ist. Inhaltliches Feedback ist dabei wertvoller als Geld.

### Monetäre Motivation

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch der Verhaltensökonom Dan Ariely in seiner Forschung. In einem Fall ging es um Geld als Bonus für Leistung. Kleine Beträge waren durchaus ein Ansporn; hohe Boni hingegen führten zu einer deutlichen Verschlechterung der Ergebnisse, weil die Studienteilnehmer sich aus Angst vor einem möglichen Scheitern und

dem damit verbundenen Geldverlust völlig verkrampften.

In einem weiteren Test ging es um drei Versuchsgruppen, die auf vollgeschriebenen Blättern bestimmte Buchstaben anzustreichen hatten. Die Teilnehmer der ersten Gruppe sollten ihren Namen auf jedes Blatt schreiben. Sobald eines fertig war, übergaben sie es dem Versuchsleiter, der es von oben bis unten durchsah, anerkennend nickte und es auf einen Stapel legte; diese Gruppe bearbeitete durchschnittlich 9,0 Blätter.

Die Personen aus der zweiten Gruppe beschrifteten die Blätter nicht. Der Versuchsleiter legte sie beiseite, ohne einen Blick darauf zu werfen. Diese Gruppe gab durchschnittlich 6,8 Blätter ab. Bei den Teilnehmern der dritten Gruppe wurden die ausgefüllten Blätter sofort in einen Reißwolf gegeben, ohne sie vorher durchzusehen; diese Gruppe schaffte durchschnittlich 6,3 Blätter. Ja, es ist ganz erstaunlich, wie viel mehr an Motivation schon ein klein wenig emotionale Anerkennung bringt.

### Verschiedene Lob-Arten

Die US-amerikanische Wissenschaftlerin Carol Dweck untersuchte verschiedene Arten des Lobens und kam zu folgendem Schluss: Wer für seine *Intelligenz* gelobt wurde, mied in der Folge anspruchsvolle Aufgaben eher, um nicht hinter den Erwartungen zurückzubleiben. Wer jedoch für seine *Anstrengungen* gelobt worden war, verstärkte bei Folgearbeiten seinen Einsatz. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe meisterten schließlich die Aufgaben um dreißig Prozent besser als die der ersten Gruppe.

Schließlich hat ein Experiment am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) gezeigt, dass eine Arbeitsgruppe Auftrieb erhält und ihre Leistungen deutlich steigert, wenn drei Personen aus ihrer Mitte gelobt werden. Hingegen brachte es wenig, nur eine Person lobend herauszuheben. Ein Lob an alle steigerte den Gruppenoutput leicht. Mehrere Topleister zu würdigen, motiviert offensichtlich am meisten.

# Dosis

**Stichwort Motivation** Führungskräfte müssen wissen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, um die Motivation ihrer Mitarbeiter typgerecht zu befeuern. Denn in welchem Umfang sie intrinsisch ist, das ist von Mensch zu Mensch verschieden. Die richtige Dosis und das Wie sind deshalb beim Motivieren entscheidend, sagt Managementdenkerin Anne M. Schüller.