

ZEN oder die Kunst der nachhaltigen Motivation

Es mag seltsam erscheinen, einen Motivationsaufsatz mit „ZEN“ zu beginnen. Steht doch die eher passive Grundhaltung des Zen-Buddhismus dem Aktionismus konträr entgegen, der landläufig als Idealform motivierten Handelns gilt. Tatsächlich aber postuliert Zen, das Leben zu leben, und zwar in seiner ganzen Fülle. Und besser kann man u.E. nachhaltige Motivation nicht beschreiben.

Hinzu kommt, dass die drei Buchstaben Z-E-N für die drei Elemente unseres Motivations-Modells stehen.

1. Was ist nachhaltige Motivation?

Bevor wir das Modell näher erläutern, sollten einige seiner Begriffe und Prämissen geklärt werden:

- Motivation ist für uns die Kraft, die (auch) den Willen, die bewussten Motive und damit das Handeln antreibt. Diese Kraft ist physiologisch begründet und von hier aus etwas, was immer nur von „innen“ her wirkt. Allerdings kann sie sowohl durch innere (intrinsische) als auch durch äußere (extrinsische) Reize angeregt werden.
- Die physiologische Basis der Motivation liegt in den drei sog. limbischen Instruktionssystemen, die wieder mit drei umfassenderen physikalischen Grundregeln korrespondieren. Es sind dies
 - zum einen die cortisolgelenkte Balanceinstruktion, die adrenalinorientierte Stimulanzinstruktion und die testosterongenerierte Dominanzinstruktion¹,
 - zum anderen Homöostase, Entropie und Struktur(-bildung).
- Zwar ist mindestens 80% unserer Motivation unbewusst. Aber sowie Fakire durch Meditation das Schmerzgefühl beeinflussen können, vermögen wir auch bewusst auf die unbewusst wirkenden Kräfte des limbischen Motivationapparates Einfluss zu nehmen. Gerade diese Möglichkeiten wollen wir mit den drei Elementen des ZEN-Modells beschreiben.
- Diese drei Elemente – „Z“ für Ziele, „E“ für Energiefluss/Arbeit und „N“ für das Nutzenerlebnis – stehen zwar in einem logischen Zusammenhang, der in etwa den drei Handlungsstufen Ideenbildung, Realisierung, Reflexion/Bewertung entspricht. Von hier aus wären Ziele die Voraussetzung und der Motor nachhaltiger Motivation. Geht doch selbst der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, immer noch „geschwinder“ als der, der ohne Ziel umherirrt (G.E. Lessing). Umgekehrt können aber auch Spaß und Freude am Handeln ohne Ziele, einfach durch das bloße Tun entstehen. Frei nach dem Motto: „Wenn der Weg schön ist, lass uns nicht fragen, wohin er führt.“ (Anatole France). Und letztlich kann wohl nichts so motivierend sein, wie der *erlebte* Nutzen oder Erfolg. Der knappe 1:0-Sieg gegen Schweden und der Einzug ins Europameisterschaftsfinale haben der deutschen Frauenfußballnationalmannschaft einen viel größeren Motivations- und Leistungsschub für den Endspielsieg gegen Norwegen gegeben, als die eher vorsichtigen Zielsetzungen zu Beginn des Turniers. So stehen die drei ZEN-Teile nachhaltiger Motivation in einem schwer zu beschreibenden Verhältnis, da sie sich dauernd wechselseitig bedingen und durchdringen.

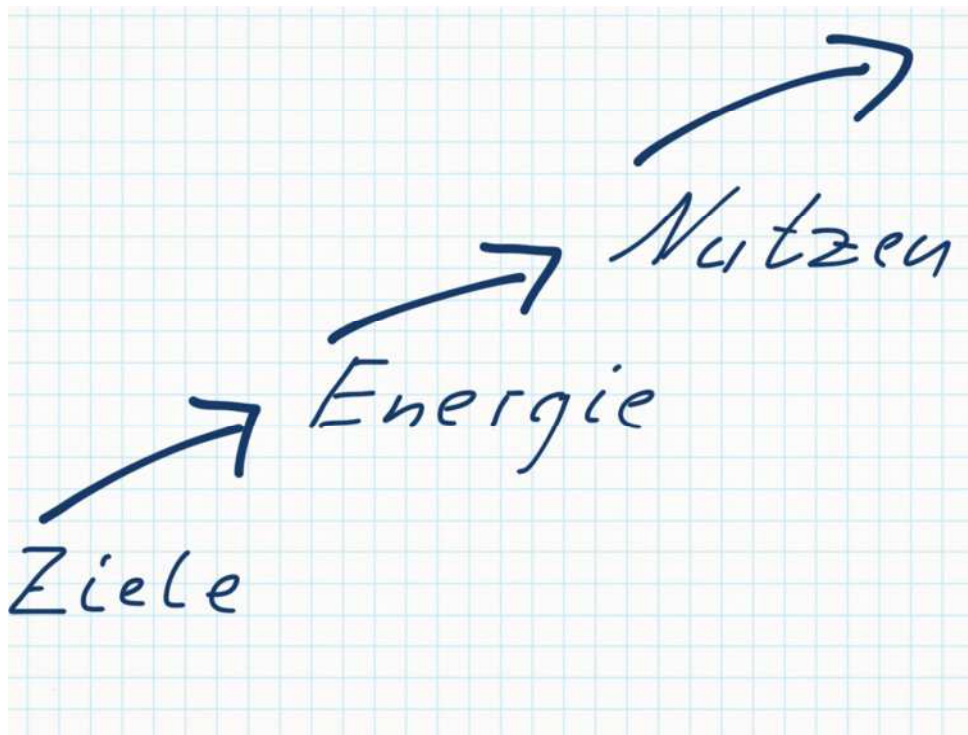
¹ Vgl. Hans-Georg Häusel: Think Limbic! Freiburg – Berlin – München 2011, S. 29-33, S. 44-46, S. 56-94 Sowie ders.: http://www.nymphenburg.de/tl_files/pdf/LimbicScience110220.pdf

Trotzdem werden wir im Folgenden die drei Elemente relativ separat in der mit Z-E-N beschriebenen Reihenfolge betrachten. Das soll der analytischen Klarheit dienen.

- Leistung hängt aber nicht nur von der Motivation, sondern auch vom Können und vom Dürfen ab. Natürlich bedingen sich auch diese Faktoren wechselseitig. Wer eine Sportart perfekt beherrscht und gut trainiert hat, ist in ihr zumeist motivierter, als jemand, der nicht trainiert hat und nicht in Form ist. Und wer „gesperrt“ ist, darf überhaupt nicht starten, auch wenn er noch so motiviert und durchtrainiert ist.
- Nachhaltige Motivation muss neben der ZEN-Abfolge auch diese zuletzt genannten Faktoren berücksichtigen. Mit nachhaltig ist gemeint, dass der Motivations-„Motor“ nicht nur einmal, sondern auf Dauer 'läuft'.

2. ZEN und die Kunst der nachhaltigen Motivation

Motivation als die Kraft, die hinter unserem Wollen steckt, hängt von drei Faktoren ab, die in zeitlicher Abfolge den sogenannten ZEN-Prozess der Motivation bilden:



2.1



Motiviertes Handeln beginnt natürlich nicht notwendig erst mit konkreten Zielen. Zunächst sind es wohl eher Vorstellungen, Vorbilder, Wünsche oder Visionen über die Zukunft, die uns stimulieren. Das ist wahrscheinlich das, was große Forscher, Tüftler und Unternehmer als Erstes antreibt. Aber auf Dauer reicht das nicht. Irgendwann brauchen auch sie konkrete (Unternehmens-)Ziele.

Motivierende Ziele sind keine Zwecke. Ein Ziel ist der klar definierte und angestrebte Endpunkt einer Handlung. Ein Ziel hat man also im Kopf bzw. bewusst vor Augen. Von hier aus gibt es eigentlich weder "unbewusste" noch "objektive" Ziele. Wohl aber nutzlose, die schon vom Ansatz her demotivieren. Eine Schwimmweste aus Eisen innerhalb von 1 Stunde zu gießen, ist ein klares Handlungs-Ziel, das man bewusst verfolgen kann. Aber nützlich ist es nicht. Sehr motivierend deshalb wohl auch nicht.

Ein Zweck dagegen ist der Nutzen einer Handlung, man kann auch sagen: er beschreibt die Funktion oder Aufgabe, die sie erfüllen soll. Zwecke sind zumeist sehr objektiv und allgemein gehalten - z.B. Gesundheit, Wohlstand, Frieden. Man braucht aber zumeist Ziele, um Zwecke zu erreichen. So z.B. jeden Tag 2 Std. ins Fitness-Studio zu gehen, um seine Gesundheit zu fördern. Motivierende Ziele erfüllen also einen Zweck, d.h. sie verfolgen eine sinnvolle Aufgabe, weil sie einen nachvollziehbaren Nutzen schaffen. Ohne Nutzen keine sinnvolle Ziele und ohne sinnvolle Ziele keine wirkliche Motivation durch Ziele.

Aber motivierende Ziele enthalten noch mehr. Wie wir aus dem Leistungssport und dem Projektmanagement wissen, hängt die Qualität guter, d.h. wirklich motivierender Ziele von fünf Merkmalen ab, die die bekannte SMART-Formel wiedergibt:

S	Ziele müssen spezifisch sein. D.h. sie müssen sich auf ein ganz konkretes Ereignis beziehen. Man wird z.B. als Leistungssportler nicht den Leistungssport als solchen im Kopf haben, sondern nur eine ganz bestimmte Sportart und hier auch nur einen ganz spezifischen Ausschnitt: Z.B. als Marathonläufer einen besonderen Lauf oder eine bestimmte Meisterschaft auf die hin man sich gerade vorbereitet. Umgekehrt: unspezifische, allgemeine Ziele bündeln die Energie nicht auf einen Punkt. Sie wird für alles Mögliche und damit oft überflüssig vergeudet. Und das demotiviert auf Dauer.
M	Motivierende Ziele sind in ihrem Erreichen/Nichterreichen messbar. Sie ermöglichen damit eine Erfolgsmessung und das motiviert. Dagegen gibt alles, was man nicht messbar, sondern nur "irgendwie" beschreiben kann, keine motivierende Zielgröße ab. Messen lässt sich sehr gut, was mit der Zeit, dem Raum, dem Gewicht, der Menge etc. zu tun und was sich zudem in objektiven Maßeinheiten und Maßstäben beschreiben lässt. Es macht einen Unterschied, ob man im Monat 1.000 Euro oder nur 1.000 Yen einspart.
A	Motivierende Ziele sollten anspruchsvoll sein. Denn nur diese Ziele reißen einen mit, halten einen wach. "Weiter so wie bisher", ist nur dann anspruchsvoll, wenn sich Rahmendaten verschlechtern. Ansonsten gilt es gerade im Leistungssport, immer ein Schüppchen draufzulegen, um die Motivation zu erhalten. Umgekehrt können anspruchslose Ziele sehr demotivierend wirken. Nicht zufällig zählen Hochbegabte im normalen Schulalltag zu den häufigsten Schulversagern. Sie langweilen sich und drücken ihren Frust und Protest in der Leistungsverweigerung aus

R	Motivierende Ziele sollten realistisch sein und bleiben. Rahmendaten können sich ändern. Dann müssen auch die Ansprüche verändert werden. Wer sich im Sport verletzt, kann nicht das gleiche Ziel weiter verfolgen. Wer sich und andere nachhaltig motivieren will, muss ehrlich sein – zu sich selbst und zu anderen! Umgekehrt: Ziele, die unrealistisch und unveränderbar sind, demotivieren manchmal so sehr, dass sie zu Protesten und Revolutionen gegen diese Ziele motivieren.
T	Motivierende Ziele sind fest terminiert. "Irgendwann" ist nicht nur ein schlechter Zieltermin. Es ist gar kein Zieltermin. Ziele, die keinen Zeitdruck kennen, bleiben oft nur im Kopf und werden nie umgesetzt. Generationen von Doktoranden kennen das Problem. Auch das ist Gift für die Motivation.

Bei der Selbstmotivation ist die SMART-Formel um ein weiteres Element zu ergänzen: Ziele sind dann und nur dann motivierend, wenn sie von *innen* kommen, also intrinsisch sind und in freier Entscheidung selbst gewählt wurden. Nur das, was ich selbst wirklich will, motiviert mich nachhaltig.

Die bewusste Entscheidung ist eine sehr komplexe geistige Aktion, bei der ganz andere Hirnareale beansprucht werden, als bei der bloßen Zielfindung. Letztere verlangt viel Verstand und Kreativität. Erstere dagegen viel Vernunft, Reife und die Bereitschaft, auch die Verantwortung für eine falsche Entscheidung zu übernehmen. Denn Entscheiden setzt immer eine Wahl zwischen zumindest zwei gleichberechtigten (gleich guten) Alternativen voraus. Wer sich entscheidet, weiß also nicht mit absoluter Sicherheit, ob er richtig entschieden hat. Übrigens soll das Wort Entscheidung einen mittelalterlichen Ursprung haben. Es stammt demnach vom ritterlichen Schwertkampf: wer das Schwert aus der Scheide gezogen hatte, wählte den Kampf und er zeigte das auch. Da gab es damals kein Zurück mehr.

Dass beim Entscheiden der sanfte Druck von außen als bestätigendes „Du schaffst das schon“ hilfreich ist, versteht sich fast von selbst. Wer sich aber *selbst* entscheidet übernimmt immer auch die Verantwortung sowohl für den Erfolg als auch für den Misserfolg. Das ist die Krux der freien Wahl. Deshalb motiviert sie nicht jeden. Manche schreckt sie gar ab.

Last but not least: Damit Ziele umgesetzt werden können, braucht man einen Plan. Im Sport kennen wir ihn als Trainingsplan, der uns klar angibt, mit welchen Methoden wir welche Leistungsstufen in welcher Zeit erreichen wollen. Pläne werden fast nie 1:1 umgesetzt, denn die Zukunft ist nicht planbar. Aber sie erlauben uns, Abweichungen zu erkennen und zu korrigieren und damit die Motivation zu stabilisieren.

Durch mentale Konstrukte wie Vision, Ziel und Plan werden Energiepotenziale aufgebaut, die Menschen zu großer Ausdauer, Disziplin und Leistung antreiben können. Entsprechen sie den oben genannten Qualitäts-Kriterien, dann reißen Sie den Körper hier und jetzt mit. Deshalb gibt es beim 100-Meterlauf auch keine Zweck-, sondern nur eine Ziellinie.

Schon Immanuel Kant wusste, „Der Ziellose erleidet sein Schicksal – der Zielbewusste gestaltet es“. So unterschiedliche Menschen wie Michelangelo, Van Gogh, Carl Friedrich Benz und Steve Wotzniak und Steve Jobs eint die enorme Ausdauer und Disziplin, die sie aus ihren Visionen und Zielen zogen und die sie über Jahre und viele Misserfolge hinweg antrieb, weiter an sich und ihren Erfolg zu glauben. Bei Carl Benz z.B. dauerte es fast 20 Jahre, bis sich der Erfolg einstellte und das von ihm entwickelte Automobil die Welt veränderte. Noch beeindruckender ist vielleicht die Biografie von Steve Jobs, der zwar kein Tüftler, wohl aber ein begnadeter Visionär war. Die Radikalität, mit der er seine Produktvisionen über Jahre und Misserfolge hinweg konsequent weiter verfolgte, ist legendär. Auch seine eigene Gesundheit schonte er dabei nicht.

Umgekehrt: fehlt der Zielwille, fehlen die Kraft und der 'Biss', etwas Besonderes zu leisten. Dann ergeht es selbst Leistungsträgern und Könnern schnell so, wie den deutschen Beckenschwimmern bei der WM 2013 in Barcelona: Sie schwammen der Welt-Elite mal wieder hinterher.²



Mit Energie ist hier der *Energiefluss* oder einfach das körperliche Arbeiten gemeint³. Gerade wegen seiner sinnlichen Erlebbarkeit kann auch dieser Prozess die Motivation weiter verstärken. Griechische Dorfbewohner berichten, dass sie der gemeinsame Tanz 'leicht, ruhig und freudig' macht⁴. Aber man muss nicht nach Griechenland sehen. Dieses freudig erregende Gefühl kennt jeder, der sich schon einmal auf die rhythmischen Bewegungen eingelassen hat, die wir 'Tanzen' nennen. Was einen körperlich mitreißt, hängt sicherlich von eigenen Vorlieben ab. Die späteren Microsoft-Gründer Bill Gates und Paul Allen empfanden solch eine sinnliche Begeisterung beim Programmieren. Als Teenager verbrachten sie Stunden und Tage damit, auf dem schuleigenen DEC-Minicomputer tausende Spielverläufe zu simulieren, um herauszufinden, welche Strategien am besten funktionierten. Weil sie dadurch die finanziellen Möglichkeiten der Schule sprengten, wurde ihnen der Zugriff dann nur noch sehr eingeschränkt gewährt. Die Programmierleidenschaft der beiden Jungen war aber ungebrochen. Und bald fanden sie andere Möglichkeiten, um an die damals teuren Rechnerkapazitäten zu kommen.⁵

Die Hirn- und Flowforschung⁶ hat uns gezeigt, warum die körperliche Aktivität *als* körperliche Aktivität Spaß machen und Motivation aufbauen kann.

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi definierte den Flow wie folgt: 1. Die Aktivität hat deutliche Ziele. 2. Wir sind fähig, uns auf unser Tun zu konzentrieren. 3. Anforderung und Fähigkeit stehen im ausgewogenen Verhältnis, so dass keine Langeweile oder Überforderung entsteht. 4. Wir haben das Gefühl von Kontrolle über unsere Aktivität. 5. Mühelosigkeit. 6. Unser Gefühl für Zeitabläufe ist verändert. 7. Handlung und Bewusstsein verschmelzen.

² Der neue Bundestrainer der Schwimmer Henning Lambertz konnte sich das nur durch fehlenden Zielwillen erklären: „Manchmal habe ich bei einigen das Gefühl, dass ihnen das absolute Ziel fehlt. Die sagen dann: Ja, ich bin dabei, das ist gut.“ Anders der erfolgreichste Freiwasser-Schwimmer Thomas Lurz: „Er hat gesagt, ich gehe da rein und habe das Gefühl, entweder ich gewinne oder ich sterbe.“ (NRZ, 31.07.2013)

³ Bezogen auf Menschen kann man Energie sehr anschaulich als die Fähigkeit oder Kraft bezeichnen kann, Arbeit zu verrichten

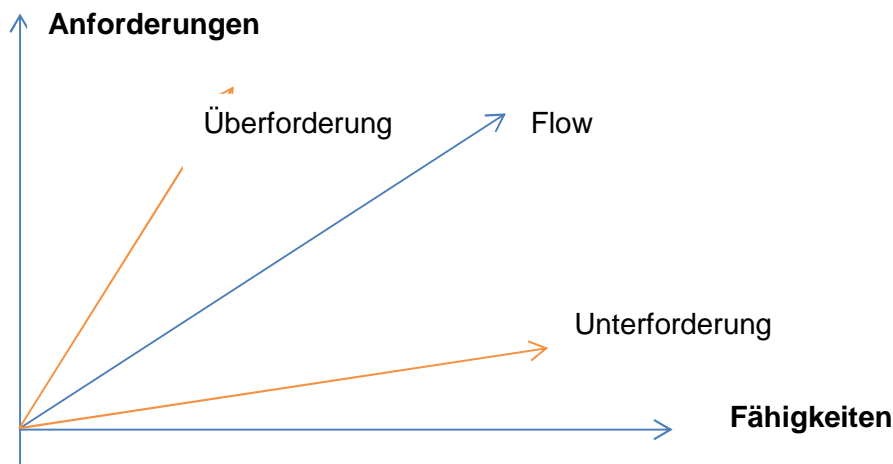
⁴ Vgl. ebd., p1136

⁵ Vgl. Daniel Ichbiah: Die Microsoft-Story. München 1993, S. 30f.

⁶ Vgl. Manfred Spitzer: Vom Sinn des Lebens. Schattauer 2006, p319ff.

Die ersten drei Punkte sind die allgemeine Voraussetzung für ein Flow-Erlebnis. Demnach ist auch Flow ohne Ziele und Zielkonzentration nicht möglich. Die darauf folgenden drei Punkte sind subjektive Erlebnisse beim Flow. Diese Bestandteile müssen nicht gemeinsam vorhanden sein.

Flow ist für Mihaly Csikszentmihalyi etwas anderes als „fun“ oder „kick“ (Nervenkitzel) – also nicht nur eine kurzzeitige, aufgeputschte Erregung, es ist eine länger andauernde Euphorie, die richtig genutzt wertvoller ist. Kurz: Flow ist eine Form von Glück, auf die man Einfluss hat und die in der Mitte zwischen Unter- und Überforderung steht.



Über- und Unterforderung dagegen erzeugen kein Flowgefühl und damit auch keine Motivation. Zwar stellt Burnout als körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung keine Krankheit mit eindeutigen diagnostischen Kriterien dar. Sie kann jedoch recht gut durch äußere und innere Überforderung in der Arbeit erklärt werden.

Äußere Faktoren sind dabei Stressoren wie Arbeitsplatzunsicherheit, Vorgesetztenverhalten oder Zeitdruck. Von innen wirken vor allem Faktoren wie z.B. Überengagement im Job, extreme Abhängigkeit von beruflichem Erfolg und die Unfähigkeit, konstruktiv mit Niederlagen umzugehen („Gratifikationskrisen“). Anders als bei einem ‚normalen‘ Erschöpfungsprozess verliert man die Freude am Beruf, die Werte werden verändert, Zynismus kommt auf und Demotivation nimmt zu.



Unter Nutzen verstehen wir hier nicht nur wie die Wirtschaftswissenschaften das Maß für die Fähigkeit eines Gutes, die Bedürfnisse eines wirtschaftlich Handelnden zu befriedigen. Mit „Nutzen“ ist hier mehr das *konkrete Erlebnis* gemeint, durch körperliche und/oder geistige Arbeit etwas Nützliches *tatsächlich* erzeugt zu haben. Wir können sagen: „Es ist geschafft!“

Das Erfolgserlebnis wird umso größer, je mehr der erreichte Nutzen dem zu Beginn der Arbeit gesetztem nützlichen Ziel entspricht. Es wird euphorisch, wenn der erreichte Nutzen sogar größer als geplant ist. Das mag darin liegen, dass unser Hirn dann körpereigene Opiate erzeugt, um aus den unerwarteten Erfolgen für die Zukunft zu lernen. Denn der Opium-Lust-Schub und damit die Euphorie lassen nach, wenn sich das Neue wiederholt, erwartet wird oder zur Routine erschläft.⁷

Umgekehrt: ohne Erfolgserlebnis, d.h. ohne das Gefühl und sinnliche Erleben etwas Nützliches geschaffen zu haben, ist Motivation auf Dauer nicht möglich.

Weil wahrscheinlich nichts so nachhaltig motiviert, wie der Erfolg, ist es bei länger andauernden Arbeiten wichtig, sich Zwischenziele zu setzen und so Teilerfolge oder Etappensiege sinnlich wahrnehmbar zu feiern.

Auch das ist nicht neu. Wir alle kennen die emotionale Kraft solch symbolisch orientierter Start- und Zwischenziel-Feste – z.B. das Richtfest, das Bergfest, das Dienstjubiläum, die silberne, goldene und diamantene Hochzeit oder den Geburtstag.

Für die nachhaltige Motivation besonders relevant ist es in diesem Zusammenhang, auch aus sog. „Misserfolgen“ zu lernen und damit Kraft für die weitere Arbeit oder den Neuanfang zu ziehen. Nachdem Sabine Lisicki mit 6:1 und 3:1 das Wimbledon-Endspiel 2013 gegen die Französin Marion Bartoli klar verloren hatte, war sie am Boden zerstört und weinte. Aber kurz darauf schöpfte sie wieder Hoffnung. „Noch an ihrem letzten Abend an der Londoner Church Road hatte Lisicki wieder die Kraft gefunden, nach vorne zu blicken: „Ich werde mit jedem Jahr auf der Tour besser, weil ich aus Erfahrungen lerne. Das habe ich gemacht, als ich hier im Viertelfinale stand, das habe ich gemacht, als ich hier im Halbfinale stand ... So hart diese Erfahrung heute ist, sie wird mir in Zukunft helfen. Das Turnier hat mich zu einer besseren Spielerin gemacht.“⁸

Einige Tage später war zu lesen, dass ihr neues Ziel lautet, die Nummer 1 der Weltrangliste zu werden.

⁷ Vgl. Manfred Spitzer: Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg/Berlin 2002, S. 179-181.

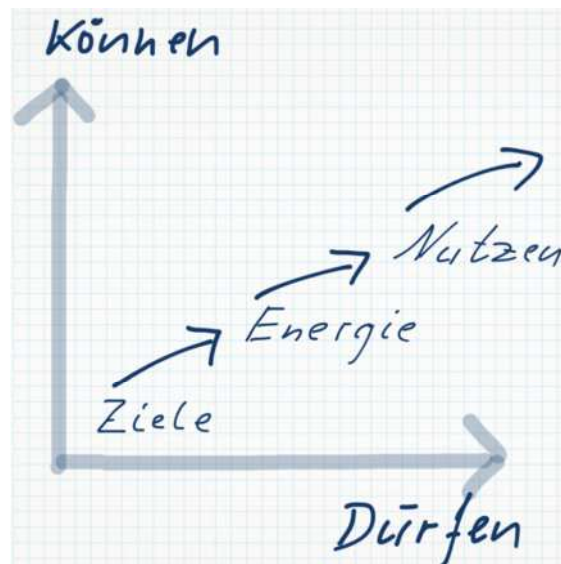
⁸ <http://www.rp-online.de/sport/mehr/tennis/wimbledon/sabine-lisicki-blickt-stolz-nach-vorne-1.3520076>

3. ZEN im Koordinatensystem von Können und Dürfen

Es ist heute üblich, menschliche Leistung als Produkt aus Wollen, Können und Dürfen darzustellen⁹, wobei die drei Größen in einem Verhältnis wechselseitiger Beeinflussung stehen:

Zum einen gilt, dass hohe Motivation sowohl die Kraft schafft, an seinem Können weiter zu feilen als auch Freiräume zum eigenständigen Handeln positiv zu nutzen.

Umgekehrt können natürlich Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie passende Freiräume und Anregungen die Motivation anregen.



„Können“ ist das Leistungsvermögen eines Menschen, wie es in seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, zum Ausdruck kommt. Diese Kompetenzen sind zum Teil erworben, zum Teil aber auch (etwa als Talent) angeboren. Dem „Können“ eines Menschen sind also Grenzen gesetzt und zwar unabhängig von seinem Wollen und Dürfen. Das musikalische Genie eines Mozart, das analytische eines Einstein oder das sportliche einer Steffi Graf wird man selbst bei noch so viel Motivation und Förderung (Dürfen) nicht erreichen können.

Auch körperliche Gegebenheiten, die von der Gesundheit, dem Alter und dem Geschlecht abhängig sind, setzen dem Können klare Grenzen. Sich als 60-jähriger noch das Ziel zu setzen, beim olympischen Marathon teilzunehmen und dort unter die ersten Drei zu kommen, ist jenseits von Gut und Böse. Man kann eben nicht alles, auch wenn man es noch so stark will! Die Physis setzt einem klare Grenzen.

Das gilt auch für die Fähigkeit, neue Kompetenzen zu erwerben. Zwar ist das menschliche Gehirn so angelegt ist, dass es bis ins hohe Alter Sprachen, Spiele und musische Fähigkeiten erlernen kann. Allerdings gibt es dennoch Phasen, in denen es diese Fähigkeiten besonders leicht und mühelos lernt. Neurowissenschaftler sprechen von „Lernfenstern“. Damit sind sensible Entwicklungsphasen gemeint, in denen bestimmte Fertigkeiten leicht und mühelos erworben werden können. In jeder dieser Entwicklungsphase lernen Kinder bestimmte Fähigkeiten besonders schnell. So gibt es Lernfenster für Sprache, Musik, räumliches Sehen, Motorik, Emotionen etc.¹⁰

Nachhaltige Motivation setzt voraus, diese Lern- und Leistungs-Grenzen zu kennen und zu akzeptieren.

⁹ Vgl. z.B. <http://blog.iao.fraunhofer.de/home/archives/426.html>: „Werttreiber des intellektuellen Kapitals: Leistung = Können x Wollen x Dürfen“

¹⁰ Vgl. http://www.juniorenglish.de/frueh_kindliche_gehirnentwicklung.html. Für Muttersprachen z.B. reicht das Lernfenster bis zum dritten, für den optimalen Zweitspracherwerb bis zum 10. Lebensjahr.

Mit „*Dürfen*“ ist die Erlaubnis gemeint, etwas zu tun. Diese Erlaubnis kann von einer autorisierten Person (z.B. der Führungskraft) ausgehen. Sie kann aber auch einer moralischen oder rechtlichen Norm entspringen. Letztlich wird durch beide der Grad der Freiheit oder Eigenständigkeit beschrieben, mit dem ein Mensch handeln kann.

In seinem faszinierenden Konzept des „Situativen Führens“ empfiehlt der us-amerikanische Verhaltensforscher und Unternehmer Paul Hersey, die Freiheitsgrade, die eine Führungskraft Mitarbeitern gewährt, von deren „Reifegrad“ abhängig zu machen. Er unterscheidet dabei zwischen vier Reifegraden und entsprechend motivierenden Freiheitsgraden (bzw. Führungsstilen):

Reifegrad	Motivierender Freiheitsgrad
Nicht fähig und nicht willig oder unsicher	„Gebe spezielle Anweisungen und überwache streng die Leistung“
Nicht fähig aber willig oder vertrauensvoll	„Erkläre Entscheidungen und gebe Gelegenheit zu Nachfragen“
Fähig und nicht willig oder unsicher	„Teile Ideen mit und unterstütze den Mitarbeiter, Entscheidungen zu treffen“
Fähig und willig oder vertrauensvoll	„Übergebe die Verantwortung für die Entscheidung und Durchführung“ ¹¹

Wer (von außen) situativ passend motivieren will, muss also den Reifegrad des Motivierten kennen. Größere Freiheitsgrade – z.B. durch Delegation von (Projekt-)Verantwortung oder Führen durch Zielvereinbarung – wirken demnach nur bei solchen Mitarbeitern motivierend, die dazu „fähig und willig“ sind.

Aber Führungskräfte oder Autoritätspersonen und Mitarbeiter stehen beide wieder in einem übergeordneten moralisch-rechtlichen Rahmen, der ihre Freiheitsräume eingrenzt. Mit diesem Rahmen sind zum einen Normen, Gesetze und religiöse Gebote gemeint, denen wir relativ bewusst folgen. In diesen Rahmen fallen aber auch unbewusst verfolgte Rollenmuster (z.B. zum geschlechtstypischen Verhalten) und Zeitgeistdynamiken. Die vielleicht bekannteste und folgenreichste dieser Dynamiken nannte Max Weber in seiner protestantischen Ethik den „Geist“ des Kapitalismus. Ihre zentrale Maxime lautet:

„Erwerb von Geld und immer mehr Geld, unter strengster Vermeidung alles unbefangenen Genießens, so gänzlich aller eudämonistischen oder gar hedonistischen Gesichtspunkten entkleidet, so rein als Selbstzweck gedacht, dass es als etwas gegenüber dem ‚Glück‘ oder dem ‚Nutzen‘ des einzelnen Individuums jedenfalls gänzlich Transzendentes und schlechthin Irrationales erscheint. Der Mensch ist auf das Erwerben als Zweck seines Lebens, nicht mehr das Erwerben auf den Menschen als Mittel zum Zweck der Befriedigung seiner materiellen Lebensbedürfnisse bezogen.“¹²

Natürlich können wir uns solch unbewusst wirkende Maximen bewusst machen, sie in Frage stellen und überwinden. Allerdings sollte man nicht der Selbstlüge erliegen, dabei völlig frei und autonom zu sein. Denn gerade der moderne Individualismus, der den Einzelnen als freies und selbstverantwortendes Wesen betrachtet, ist ein *sozial* entstandenes, historisch relatives Wertesystem. Auch hier bestimmt letztlich die Gesellschaft den Rahmen der Freiheit, die nach Kant eh immer da endet, wo die Freiheit des anderen beginnt. Das soziale Dürfen setzt der Motivation des Einzelnen also immer Grenzen. Aber genau das kann manche Menschen dazu motivieren, eben diese Grenzen wieder zu transformieren. Ganz im Sinne der Devise Ché Guevaras „Seid realistisch, fordert das Unmögliche!“

Nachhaltig motivierend ist das unseres Erachtens aber nicht. Wir orientieren uns da lieber an Georg Wilhelm Friedrich Hegel, der sagte, nur „die Ungeduld verlangt das Unmögliche, nämlich die Erreichung des Ziels ohne die Mittel“.

¹¹ Vgl. Paul Hersey: *Situatives Führen*. Landsberg am Lech 1986, S. 62

¹² Max Weber: *Die protestantische Ethik I*. Hrsg. von Joh. Winkelmann. 5. Aufl., Tübingen 1979, S. 44