

# Ötzi lebt – Eigennutz als Motivator

Dr.rer.pol. Heinrich Anker, Lyss

Soeben suchten die G20 nach der zukünftigen Architektur des globalen Finanzsystems. Und im Bereich der Managementinstrumente, Strategieentwicklungen und Controllingsysteme jagt eine Modeströmung die nächste: Im Kampf um Wettbewerbsvorteile kann nichts neu und aktuell genug sein.

Es ist nicht nachzuvollziehen, dass gleichzeitig viele Entscheidungsträger und Lehrende in Wirtschaft und Politik bei der Frage, was die Menschen in der Wirtschaftswelt motiviert, auf dem Stand des 19. Jahrhunderts argumentieren: Sie gehen heute noch davon aus, die ultimative Motivation des Menschen sei sein egoistisches Streben nach dem grösstmöglichen persönlichen Nutzen.

Diese gut 150 Jahre alte utilitaristische Motivationstheorie ist auch heute noch das Fundament der neoliberalen Wirtschaftslehre. Dies betrifft uns alle:

- Diese Motivationstheorie ist die Grundlage jenes Anreizsystems, welches die Weltwirtschaft in die heutige Krise gestürzt hat.
- Insofern als das Eigennutzenstreben in Lehre und Forschung weiterhin als das massgebliche Motivationskonzept gilt, trägt die Lösung der heutigen Krise schon den Kern der nächsten in sich.

Versuche, dieses veraltete Kernstück der eigennützigen neoliberalen Ökonomie zu modernisieren, brachten bisher wenig:

- Die Glücksforschung geht nach wie vor vom Eigennutzenstreben aus.
- Die experimentelle Wirtschaftspsychologie liefert zwar interessante, aber nur für spezifische Entscheidungssituationen gültige Resultate.
- Neuerliche Versuche, menschliches Verhalten im Rückgriff auf Naturphänomene wie z.B. Fischschwärme zu erklären, tragen nichts zum Verständnis und zur Steuerung menschlichen Denkens und Handelns in der Wirtschaft bei.

## **Der Homo oeconomicus hat (zu) vieles verschlafen**

Die wichtigsten Protagonisten des Utilitarismus in der Ökonomie waren John Stuart Mill und Jeremy Bentham. Ihre Zeit, das 19. Jahrhundert, war vom festen Glauben beseelt, anhand von Naturgesetzen in der Tradition der newtonschen Mechanik liessen sich auch alle gesellschaftlichen Phänomene erklären und prognostizieren, also

auch das Wirtschaftshandeln. Die epochalen Umbrüche in den Wissenschaften und in der Philosophie, die Anfang des 20. Jahrhunderts einsetzten, sind spurlos am Neoliberalismus vorübergegangen. Sein Mitte des 19. Jahrhunderts zur Welt gekommener eigennütziger Homo oeconomicus hat nichts mitbekommen von:

- der Relativitätstheorie, welche zeigt, dass die Welt aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von Raum und Zeit viel komplexer ist, als man es sich in der Welt der newtonschen Mechanik je vorstellen konnte;
- der Quantentheorie, gemäss welcher es gar keine individuellen Objekte mit festen Eigenschaften gibt;
- der Phänomenologie als Philosophie, welche darauf hinweist, dass sich menschliche Erfahrung nicht auf das sinnlich Wahrnehmbare beschränkt, dass vielmehr auch die geistige Dimension des Menschen erfahrbar ist;
- der Existenzphilosophie, welche die Freiheit des Individuums im Fokus hat, aber ebenso seine Verantwortung;
- der philosophischen Anthropologie, nach welcher der Mensch im Gegensatz zum Tier nicht völlig von der Natur umschlossen, sondern der Welt und damit auch dem Du gegenüber offen ist;
- der Philosophie Heideggers in ihrer Auseinandersetzung mit Sein und Sinn.

Was der nur auf sich selber fixierte Homo oeconomicus deshalb nicht weiss: Der Mensch ist nicht nur ein von seinem persönlichen instinkt- und affektbedingtem Eigennutzenstreben getriebenes Atom unter Myriaden anderer, nicht nur Naturwesen, sondern er:

- lebt in einer komplexen, nicht allein durch Naturgesetzmässigkeiten fassbaren Welt;
- entwickelt im Austausch mit und in der Abgrenzung gegenüber seiner Um- und Mitwelt eine persönliche Identität;
- ist seinen Instinkten und psychischen Impulsen nicht vollständig unterworfen, sondern kann als geistbegabtes Wesen zu sich selber und zu seinen eigennützigen Reaktionen Stellung nehmen und ihnen entgegentreten;
- ist als weltoffenes und auch geistiges Wesen in der Lage, sich in die Schuhe der anderen zu stellen und deren Bedürfnisse in sein Denken und Handeln einzubeziehen;
- fragt nach dem Sinn des Daseins jenseits von «Ich konsumiere, also bin ich».

Aus heutiger Zeit betrachtet, ist der Homo oeconomicus der neoliberalen Wirtschaftslehre so alt und dürr wie Ötzi – und erst noch mit einem gravierenden Geburtsfehler: Der Utilitarismus unterstellt den Menschen als ultimatives Motiv das Streben nach dem Eigennutzen bzw. nach dem persönlichen Glück. Mill weist in seiner Autobiografie selber darauf hin: «Frage dich selber, ob du glücklich bist, und du hörst auf, glücklich zu sein!» – Je verbissener der Homo oeconomicus seinem eige-

nen Glück nachjagt, desto schneller rennt es ihm davon!

### **«Wer Leistung will, muss Sinn bieten.»**

Bevor Babys geboren werden, flüstert ihnen ein Engel ins Ohr: «Jetzt verrate ich dir noch, wie du deine Eltern richtig fertigmachen kannst: Frage sie so oft wie möglich ‚Warum?!‘» Hinter der Frage «Warum?» steht das Bedürfnis nach Sinn. Interessanterweise lernen Kinder dieses Fragen nicht von ihren Eltern, sondern es erwacht und regt sich in ihnen selbst.

Das menschliche Bedürfnis nach Sinn steht nicht nur am Anfang der Entwicklung des Individuums – das «Warum?» und «Wozu?» steht auch am Anfang der Menschheitsgeschichte: Als sich der Mensch aus der vollständigen Steuerung durch seine natürlichen Instinkte und Triebe herauslöste und sich seiner selbst bewusst wurde, traf es ihn mit voller Wucht: «Woher komme ich?» «Warum und wozu bin ich da?» «Warum muss ich sterben?»

Dieses Bedürfnis nach Sinn ist ein menschliches Urbedürfnis. Die Kehrseite der Medaille ist eine entsprechend starke Motivation, die aus der Einsicht in den Sinn unseres Tuns und Handelns entsteht. Walter Böckmann, einst Manager eines deutschen Grossverlags: «Wer Leistung will, muss Sinn bieten!»

### **Spannung zwischen Individuum und grösserem Ganzen.**

Jeder Mensch hat eine einmalige Stellung in der Welt und deswegen einen ganz individuellen Blick auf sie. Der Sinn des Handelns ist deshalb für jeden Menschen ein ganz eigener. Gleichzeitig aber empfinden wir unser Handeln als Individuen nur dann als sinnvoll, wenn wir es in einen grösseren Kontext einordnen können: Der kommentarlose Auftrag an uns, irgendwo in der Landschaft eine Mauer einer bestimmten Länge, Breite und Höhe zu errichten, macht für uns wenig Sinn. Den Auftrag hingegen, das Eingangsportal einer Kathedrale zu mauern, erfahren wir als sinnvoll – er steht in einem grösseren Kontext, er besitzt ein Wozu.

Dies ist für die Ökonomie äusserst bedeutsam: Sinn ist einerseits immer an den einzelnen Mitarbeitenden gebunden. Andererseits nimmt Sinn den Mitarbeitenden im Gegensatz zum blossen Eigennutzenstreben insofern in die Pflicht, als Sinn sich zugleich nur erfüllen lässt in der Ausrichtung auf den grösseren Kontext, d.h. auf das Team, dieses auf die Abteilung, diese auf die Unternehmung und diese auf die Kunden sowie die Mit- und Umwelt, in die sie eingebettet ist.

Je besser der kommunikative Austausch in einer Unternehmung funktioniert, desto mehr dieser Sinnstufen erschliessen sich den Mitarbeitenden. Entsprechend positiv

ist die Wirkung auf ihre Leistungsbereitschaft. Effizientes wirtschaftliches Handeln ist kein eigennütziger Krieg jeder gegen jeden.

### «Mit Sinn zum Gewinn.»

Für die sinnzentrierte Selbstmotivation steht besonders das Werk von Viktor Frankl (1905–1997). Er ist nach Freud und Adler der modernste der Grossen der Wiener Psychologieschule. Einen verwandten Ansatz finden wir in der Psychosynthese nach Assagioli/Ferrucci.

Sinnzentrierte Selbstmotivation mobilisiert Kräfte und Kreativität, welche die neoliberale Wirtschaftslehre komplett brachliegen lässt: Fachkreise schätzen, dass die Mitarbeitenden unter einem utilitaristisch-neoliberalen Regime bloss 30 bis 50 Prozent ihres Potenzials in ihre Arbeit einbringen (können) – eine immense Ressourcenverschleuderung, ganz abgesehen von der Verkennung des Menschen als Wesen mit einem tiefen Bedürfnis nach Sinn, nach Antwort auf das Warum und Wozu seines Tuns. Böckmann im Rückgriff auf Frankl: «Mit Sinn zum Gewinn!» – für Menschen, Unternehmen und Volkswirtschaft.

Diese Betrachtungen zum Thema Motivationstheorie sind auf einer andern Ebene anzusiedeln als die Neurobiologie. Dennoch ist äusserst spannend, dass Erkenntnisse renommierter Vertreter dieses Fachs wie Joachim Bauers und Gerald Hüthers im Einklang mit der sinnzentrierten Motivationstheorie Frankls stehen: Unser Gehirn belohnt Kooperation, und es reagiert positiv auf Anerkennung, die uns zuteil wird – die zeitgenössische Forschung spricht eine ganz andere Sprache als der Utilitarismus des 19. Jahrhunderts.

Dafür, dass die Einzelnen nicht bloss sich selbst genügende Atome sind, sprechen weitere Erkenntnisse Bauers: Wir Menschen sind fähig zur Empathie (Stichwort: Spiegelneuronen) – wie sonst könnte unter Mitarbeitenden produktive Kooperation und für die Kunden echter Nutzen entstehen?

Die Dimension des Sinnes eröffnet den Raum der menschlichen Kreativität, Innovation und Evolution – in der Kultur, in der Wirtschaft wie in den Wissenschaften. Es gibt auch in der Wirtschaft keinen unerschöpflicheren Faktor von Wachstum und innovativer Anpassung an die sich verändernde Welt und Umwelt als die menschliche Kreativität.

## **Den Blick verstellt**

Die Fixierung auf den eigenen Nutzen und dessen Maximierung verstellt dem eigennütigen «Menschen» des Standardmodells der neoliberalen Wirtschaftslehre den Blick auf die Welt, d.h. auf das sinnstiftende und zugleich motivierende grössere Ganze. Damit entziehen sich seinem Blick auch die Konsequenzen seines (Wirtschafts-) Handelns: Der Homo oeconomicus des Neoliberalismus kennt keine Geschichte und ist demnach auch nicht lernfähig. Die Zeit wäre wohl wieder einmal reif für den Ausbruch aus einer selbst verschuldeten Gefangenschaft.

Dr.rer.pol. Heinrich Anker, Lyss

Erstellt: 27.04.2009, 01:17 Uhr