
Kolleg für Leadership und Management
Band 5

Leistungsmotivation in Organisationen

Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis

Von
Prof. Dr. Heinz K. Stahl

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13625 4](http://ESV.info/978%203%20503%2013625%204)

ISBN 978 3 503 13625 4

ISSN 1612-0752

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Acrema-Team Wallenwein, Leimen
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Das Anliegen dieses Buches geht aus seinem Titel hervor. Es möchte einen alten Begriff, die *Leistungsmotivation*, in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellen und dabei aus vier verschiedenen Perspektiven beleuchten. Die Beschränkung auf die Motivation zur *Leistung* ist schon deshalb wichtig, weil das Streben nach *Macht* oder nach *sozialem Anschluss* mindestens ebenso bedeutende Motive menschlichen Handelns darstellen.

Da dieses Buch in der Reihe „Kolleg für Management und Leadership“ erscheint, ist eine weitere Eingrenzung notwendig. Es geht um die Leistungsmotivation in *Organisationen*. Darunter werden solche sozialen Systeme verstanden, die Produkte und Leistungen auf Märkten anbieten, egal ob dabei die Absicht in einer Gewinnerzielung besteht oder nicht. Damit richtet sich dieses Buch nicht nur an Unternehmen, sondern auch etwa an Krankenhäuser und Universitäten, in denen Management und Führung heute eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

Die *interdisziplinäre* Sichtweise dieses Buches drückt sich in der Wahl von vier Perspektiven aus. Sie wurde aus zwei Gründen vorgenommen. Zum einen beschränkt sich die Thematik der „Leistungsmotivation“ in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften allzu oft auf das unreflektierte Abarbeiten von einigen wenigen Motivationsmodellen, wobei man es nicht selten bei der „unvermeidlichen“ Bedürfnispyramide von ABRAHAM MASLOW belässt. Diese sträflich einseitige Behandlung eines für die Führungspraxis so fundamentalen Themas ist der eine Grund für den Versuch einer Horizonterweiterung.

Zum anderen gibt es eine Fülle von Publikationen aus den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen, welche zwar die Leistungsmotivation nicht ausdrücklich ansprechen, aber dennoch überaus wertvolle Verknüpfungen zu diesem Thema bieten. Wer mitten in der Führungspraxis von Organisationen steht hat ebenso wie der Studierende mit seinem getakteten und vollgepfropften Programm kaum eine Chance, aus einem nicht endenden Strom von Veröffentlichungen das für ihn *Relevante* heraus zu filtern. Dieses Buch möchte dafür eine Hilfestellung bieten. Die gewählten Perspektiven sind die der Psychologie, der praktischen Philosophie, der Neurobiologie und der Managementlehre. Jeder dieser Perspektiven ist ein bestimmter Teil dieses Buches gewidmet.

Teil I nimmt eine *psychologische* Sichtweise ein. Er konzentriert sich zunächst auf die Motive als Ausgangspunkt für Motivation im Allgemeinen, um sich dann der Leistungsmotivation im Besonderen zuzuwenden. Die dabei kritisch untersuchten Theorien und Modelle wurden nach ihrem Praxisbezug ausgewählt. In

diesem Teil findet der Leser ein breites Spektrum an Anregungen und Empfehlungen für die Leistungsmotivation in der Führungspraxis.

In Teil II wird Leistungsmotivation aus einer *praktisch-philosophischen* Perspektive behandelt. Die praktische Philosophie bietet sich für das Thema der Leistungsmotivation deshalb an, weil sie die philosophische Erforschung menschlichen Handelns im Blick hat, was naturgemäß das Streben nach Leistung einschließt. Menschenbilder, Wertedynamik und Sinn, Gerechtigkeit, Macht und Vertrauen werden in je einem Abschnitt mit der Leistungsmotivation in Verbindung gebracht, um daraus Erkenntnisse für die Führungspraxis zu gewinnen.

Teil III ist der Tatsache geschuldet, dass uns die Neurowissenschaften in jüngster Zeit Forschungsergebnisse geliefert haben, an denen die Leistungsmotivation nicht einfach vorbei gehen darf. Eine *neurobiologische* Perspektive muss auch die wichtigsten Fachbegriffe berücksichtigen. Nicht um den Leser zu peinigen oder zu langweilen, sondern um einen Anschluss an die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu finden. Aus den Betrachtungen über Funktionsweise und Plastizität des Gehirns, die Neurotransmitter, die Spiegelneuronen und vieles andere mehr lassen sich praxisrelevante Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation ziehen.

In Teil IV, der eine *Management*-Perspektive einnimmt, steht der aktuelle Übergang vom „klassischen“ zum „postklassischen“ Management im Mittelpunkt. Zunächst werden jene fünf Einflüsse, die heute das Management von Organisationen besonders herausfordern, skizziert: die hohe *Komplexität*, die damit gekoppelte hohe *Kontingenz*, der *Interessenpluralismus*, der Abschied von der „*fixen Belegschaft*“ und die *Vernetzung*. Dieser Teil schließt mit der Vorstellung sieben großer Denker, die als *Ideengeber* des postklassischen Managements auch viel zu einem zeitgemäßem Verständnis von Leistungsmotivation beigetragen haben.

Den Anstoß zur dieser interdisziplinären Auseinandersetzung mit der Leistungsmotivation verdankt der Autor Frau Anja Wolfsdorf, die in ihrer am Management Center Innsbruck verfassten Master Thesis „Leistungsmotivation: Psychologische Modelle, aktuelle neurobiologische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis“ neue Betrachtungsmöglichkeiten aufzeigt.

Wenn in diesem Buch vom „Leser“ oder Manager“ die Rede ist, wenn laufend „er“ oder „ihm“ verwendet wird, dann ausschließlich deshalb, um den Lesefluss nicht zu stören. Die Leserin, egal ob als Managerin oder Studentin, wurde vom Autor beim Entstehen dieses Buches immer mitgedacht.

HEINZ K. STAHL

Oberwaltersdorf, im Juli 2011

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
 Teil I	
Über den praktischen Wert von Motivationstheorien und -modellen	
Eine psychologische Perspektive	1
 1 Motivation – ein hoffnungsloser Fall?	3
1.1 Motive – Ausgangspunkt für Motivation	5
1.2 Die Bedürfnispyramide von ABRAHAM MASLOW	7
1.3 Das ERG-Modell von CLAYTON ALDERFER	10
1.4 Das Zwei-Faktoren-Modell von FREDERICK HERZBERG	11
1.5 Die drei soziogenen Motive von DAVID MCCLELLAND	14
1.6 Das duale Motiv-Modell von DAVID MCCLELLAND	17
1.7 Die 16 <i>Lebensmotive</i> von STEVEN REISS & SUSAN HAVERKAMP	20
 2 Das Besondere am Leistungsmotiv	23
2.1 Das Leistungsmotiv – eine menschliche Universalie?	26
2.2 Die Ausformung des Leistungsmotivs	28
2.3 Zur Diagnostik des Leistungsmotivs	30
 3 Von den Motiven zur Motivation	36
3.1 Die Equity-Theorie von JOHN STACEY ADAMS	38
3.2 Die <i>VIE-Theorie</i> von VICTOR VROOM	41
3.3 Das <i>Prozessmodell</i> von LYMAN W. PORTER & EDWARD E. LAWLER	44
3.4 Das Rubikonmodell des Handelns von HEINZ HECKHAUSEN	46
3.5 Das Eventualitätsmodell von FRED E. FIEDLER	49
3.6 Das Risikowahl-Modell von JOHN ATKINSON	53
3.7 Das quadripolare Modell der Leistungsmotivation von MARTIN V. COVINGTON und BRENT W. ROBERTS	56

3.8	Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung von ALBERT BANDURA	59
3.9	Das „Phantom“ der intrinsischen Motivation	61
3.10	Das Phänomen des „Flow-Erlebens“ nach MIHALY CSIKSZENTMIHALYI	66

Teil II

Über Menschenbilder, Wertedynamik und Sinn, über Gerechtigkeit, Macht und Vertrauen

Eine praktisch-philosophische Perspektive	71
---	----

1	Menschenbilder	73
1.1	Bilder als Orientierungshilfe	73
1.2	Menschenbilder als Teil der Weltanschauung	74
1.3	Die Pluralisierung der Menschenbilder	75
1.4	Management und Menschenbilder	76
1.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	78
2	Wertedynamik	80
2.1	Werte im Wandel	80
2.2	HELMUT KLAGES und die „ <i>Wertesynthese</i> “	81
2.3	Wertetypen	83
2.4	Die „Millenials“ und die Leistungsmotivation	86
2.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	86
3	Sinn	88
3.1	Ein kurzer Blick zurück	88
3.2	Sinn heute	89
3.3	VIKTOR FRANKL und der Wille zum Sinn	90
3.4	Sinn und Wertschätzung	91
3.5	Drei Wege zum Sinn	93
3.6	„ <i>Reifegrad</i> “ und Sinn	95
3.7	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	97
4	Gerechtigkeit	98
4.1	Zum Wesen der Gerechtigkeit	98
4.2	Arten von Gerechtigkeit	99
4.3	Die Tausch- und Verteilungsgerechtigkeit	100
4.4	Die Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit	102
4.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	104

5	Macht	107
5.1	Die vielen Facetten der „Macht“	107
5.2	Ein neues Modell der Macht	110
5.3	Machtressourcen	112
5.4	Machtmittel	114
5.5	Macht und <i>Charisma</i>	115
5.6	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	117
6	Vertrauen	118
6.1	Ein wenig Nachdenken über „Vertrauen“	118
6.2	Formen von Vertrauen	119
6.3	Besonderheiten des persönlichen Vertrauens	121
6.4	Der „Neohobbesianismus“	123
6.5	Vertrauen und <i>Misstrauen</i>	124
6.6	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	126
 Teil III		
Das Gehirn und die Leistungsmotivation		
	Eine neurobiologische Perspektive	129
1	Das Gehirn – ein rätselhaftes Organ	131
1.1	Dem Rätsel auf der Spur	132
1.2	Ein Blick ins Gehirn	133
1.3	Die Großhirnrinde	135
1.4	Das limbische System	137
1.5	Linke und rechte Gehirnhälfte	139
1.6	Nervenzellen und ihre Umgebung	142
1.7	Ohne Chemie läuft nichts	145
1.8	Die Motivationssysteme des Gehirns	146
1.9	Das „soziale Gehirn“	148
1.10	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	150
2	Fünf zentrale Themen	153
2.1	Gehirn und Persönlichkeit	153
2.2	Affekte, Emotionen, Gefühle	157
2.3	Spiegelneuronen	163
2.4	Die Plastizität des Gehirns	169
2.5	Selbstbestimmtes Handeln	174

Teil IV

Über eine Disziplin im Wandel und ihr Verhältnis zur Leistungsmotivation	185
Eine Management-Perspektive	185
 1 „Management“: Am Anfang stand die Disziplinierung	187
1.1 Naive Vorstellungen von Arbeitsleistung	188
1.2 Instrumentales und heroisches Management	190
 2 Verschärfte Bedingungen für das Management	193
2.1 Hohe Komplexität	194
2.2 Hohe Kontingenz	198
2.3 Interessenpluralismus	201
2.4 Organisationen als „Wanderzirkus“	204
2.5 Vernetzung	208
 3 Ideengeber für das postklassische Management	212
3.1 NIKLAS LUHMANN	213
3.2 ERNST VON GLASERSFELD	215
3.3 PAUL WATZLAWICK	217
3.4 HEINZ VON FOERSTER	221
3.5 KENNETH J. GERGEN	224
3.6 KARL E. WEICK	227
3.7 HENRY MINTZBERG	229
 4 Ein Fazit für das Thema „Leistungsmotivation“	232
 5 Fälle aus der Führungspraxis	234
5.1 Der alte Mann und das Lager	235
5.2 Der Jungspund und die Motivation	236
5.3 Die Misstrauensspirale	239
5.4 Die Schnellen fressen die Langsamen	240
 Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	253