

ESV

Fokus Management und Führung
Band 5

Leistungsmotivation in Organisationen

Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis

Von
Prof. Dr. Heinz K. Stahl

2., neu bearbeitete Auflage

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 14404 4](http://ESV.info/9783503144044)

1. Aufl. 2011
(in der Reihe „Kolleg für Leadership und Management“)
2. Aufl. 2013

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14404 4
eBook: 978 3 503 14405 1

ISSN 2195-5050

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013
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 „Fokus Management und Führung“ (vormals: „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 jüngerer 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.

Die erste Auflage dieses Buches war rasch vergriffen. Daraus ergab sich eine nicht erwartete, aber dennoch gute Gelegenheit, Anregungen aus dem Leserkreis aufzugreifen, den Inhalt einiger Passagen zu aktualisieren – als Beispiel sei die „Wertedynamik“ (nomen est omen!) genannt – und etliche eher schwierige aber doch notwendige Begriffe in didaktischer Hinsicht weiter zu schärfen. Auch die Literaturhinweise wurden auf den neusten Stand gebracht. Besonderen Dank schulde ich Frau Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag für die professionelle Betreuung dieses Bandes.

Oberwaltersdorf, im Oktober 2012

HEINZ K. STAHL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Teil I	
Über den praktischen Wert von Motivationstheorien und -modellen	
Eine psychologische Perspektive	1
1 Motivation – ein hoffungsloser 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		69
1	Menschenbilder	71
1.1	Bilder als Orientierungshilfe	71
1.2	Menschenbilder als Teil der Weltanschauung	72
1.3	Die Pluralisierung der Menschenbilder	73
1.4	Management und Menschenbilder	74
1.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	76
2	Wertedynamik	78
2.1	Werte im Wandel	78
2.2	HELMUT KLAGES und die Wertesynthese	79
2.3	Vier Wertetypen	80
2.4	Die „Generationen-Frage“ und die Leistungsmotivation	82
2.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	84
3	Sinn	86
3.1	Ein kurzer Blick zurück	86
3.2	Sinn heute	87
3.3	VIKTOR FRANKL und der Wille zum Sinn	88
3.4	Sinn und Wertschätzung	89
3.5	Drei Wege zum Sinn	91
3.6	„Reifegrad“ und Sinn	93
3.7	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	95
4	Gerechtigkeit	96
4.1	Zum Wesen der Gerechtigkeit	96
4.2	Arten von Gerechtigkeit	97
4.3	Die Tausch- und Verteilungsgerechtigkeit	98
4.4	Die Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit	99
4.5	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	102

5	Macht	104
5.1	Die vielen Facetten der „Macht“	104
5.2	Ein neues Modell der Macht	107
5.3	Machtressourcen	109
5.4	Machtmittel	111
5.5	Macht und Charisma	112
5.6	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	114
6	Vertrauen	115
6.1	Ein wenig Nachdenken über „Vertrauen“	115
6.2	Formen von Vertrauen	116
6.3	Besonderheiten des persönlichen Vertrauens	118
6.4	Der „Neohobbesianismus“	120
6.5	Vertrauen und Misstrauen	121
6.6	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	123
Teil III		
Das Gehirn und die Leistungsmotivation		
	Eine neurobiologische Perspektive	125
1	Das Gehirn – ein rätselhaftes Organ	127
1.1	Dem Rätsel auf der Spur	128
1.2	Ein Blick ins Gehirn	129
1.3	Die Großhirnrinde	131
1.4	Das limbische System	133
1.5	Linke und rechte Gehirnhälfte	135
1.6	Nervenzellen und ihre Umgebung	138
1.7	Ohne Chemie läuft nichts	141
1.8	Die Motivationssysteme des Gehirns	142
1.9	Das „soziale Gehirn“	143
1.10	Schlussfolgerungen für die Leistungsmotivation	146
2	Fünf zentrale Themen	148
2.1	Gehirn und Persönlichkeit	148
2.2	Affekte, Emotionen, Gefühle	152
2.3	Spiegelneuronen	158
2.4	Die Plastizität des Gehirns	164
2.5	Selbstbestimmtes Handeln	169

Teil IV

**Über eine Disziplin im Wandel
und ihr Verhältnis zur Leistungsmotivation**

Eine Management-Perspektive	179
1 „Management“: Am Anfang stand die Disziplinierung	181
1.1 Naive Vorstellungen von Arbeitsleistung	182
1.2 Instrumentales und heroisches Management	184
2 Verschärfte Bedingungen für das Management	186
2.1 Hohe Komplexität	187
2.2 Hohe Kontingenz	191
2.3 Interessenpluralismus	194
2.4 Organisationen als „Wanderzirkus“	197
2.5 Vernetzung	201
3 Ideengeber für das postklassische Management	205
3.1 NIKLAS LUHMANN	206
3.2 ERNST VON GLASERSFELD	208
3.3 PAUL WATZLAWICK	210
3.4 HEINZ VON FOERSTER	214
3.5 KENNETH J. GERGEN	217
3.6 KARL E. WEICK	220
3.7 HENRY MINTZBERG	222
4 Ein Fazit für das Thema „Leistungsmotivation“	225
5 Fälle aus der Führungspraxis	227
5.1 Der alte Mann und das Lager	228
5.2 Der Jungspund und die Motivation	229
5.3 Die Misstrauensspirale	231
5.4 Die Schnellen fressen die Langsamen	232
Literaturverzeichnis	235
Stichwortverzeichnis	245