LESEPROBE

Verena Kienzle

Gehirn, Kultur und Motivation



Die Zusammenhänge und ihre Bedeutung für den Führungsalltag

Das Buch und diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Verlages gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen.

Dieses Buch bestellen
9,90 € ggfs. zzgl. Versandkosten

Gehirn, Kultur und Motivation

Die Zusammenhänge und ihre Bedeutung für den Führungsalltag

Autorin:
Verena Kienzle

Verlag:
FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-947104-77-2
eBook: ISBN 978-3-947104-78-9

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und

Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Das Abbildungsverzeichnis befindet sich auf Seite 102.

Vorwort

Sie möchten, dass Ihr Team erfolgreich zusammenarbeitet und gute Ergebnisse erzielt, schon in Ihrem eigenen Interesse. Sie möchten Ihren Arbeitstag, der sicher eh schon prall gefüllt ist, möglichst reibungsarm und stressfrei gestalten. Und Sie arbeiten in und mit einem internationalen und interkulturellen Team. In Zeiten fortschreitender Globalisierung ist das gar nicht mehr anders möglich.

Sie sind deshalb tagtäglich konfrontiert mit kulturtypischen Herausforderungen, die oft nur sehr schwer als solche auszumachen sind, aber nach anderen Lösungsansätzen verlangen als persönliche Differenzen.

Dieses Buch nutzt Erkenntnisse moderner Hirnforschung, um die Zusammenhänge, die zwischen unserer Kultur und unserer alltäglichen Handlungsmotivation bestehen, darzustellen. Sie werden neue Seiten an Ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen entdecken und Sie können sich neue Möglichkeiten eröffnen, Ihr Team zu führen und zu motivieren.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viele Aha-Momente, Ideen und Inspiration,

Verena Kienzle

Inhaltsverzeichnis

1.	**Motivation und Kultur – begriffliche Einordnung**	**13**
2.	**Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht**	**21**
2.1	Motive	22
2.1.1	Biogene Motive	22
2.1.2	Soziogene Motive	23
3.	**Wo und wie Motivation entsteht**	**25**
3.1	Das limbische System	25
3.2	Das dopaminerge System	30
4.	**Motivation und Emotion**	**31**
4.1	Emotion als Grundlage für Motivation	31
4.2	Emotionale Bewertung und Belohnungs-erwartung	33
5.	**Kulturelle Einflüsse auf unsere Motivation**	**35**
5.1	Was ist Kultur und wie erlernen wir sie?	35
5.2	Wie leben wir Kultur?	39
6.	**Der kulturelle Imperativ**	**41**
6.1	Kulturelle Zugehörigkeit	41
6.2	Kulturelle Dimensionen	43
6.2.1	Kollektivistische Gesellschaften	47
6.2.2	Individualistische Gesellschaften	52

7.	**Wie bestimmt Kultur unsere Selbstwahrnehmung?**	**57**
8.	**Erhebung zur motivationalen Selbsteinschätzung**	**63**
8.1	Anlass der Untersuchung	63
8.2	Erhebungszeitraum und Teilnehmer	66
8.3	Das Werkzeug – die Lebensmotive nach Steven Reiss	67
9.	**Auswertung und Darstellung kollektiver Regelmäßigkeiten und Merkmale in der Selbstwahrnehmung der Teilnehmer**	**71**
9.1	Kulturelle Einflüsse und Auswirkungen auf das Motivations- und Entscheidungsverhalten der Teilnehmer	77
9.2	Konsequenzen für Führung und Motivation interkultureller Teams	80
10.	**Zusammenfassung und Schlussbetrachtung. „Wir sind die *Anderen*“**	**87**
11.	**Literaturverzeichnis**	**95**
12.	**Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**	**102**

1. Motivation und Kultur – begriffliche Einordnung

Motivation und Kultur - beide Begriffe gehören zum alltäglichen Wortschatz. Beide Begriffe werden mit unterschiedlichen Bedeutungen und in solch unterschiedlichen Kontexten verstanden und verwendet, dass es schwer ist, ihnen eine eindeutige Bedeutung zuzuweisen, die über die Ebene der Phrase hinausgeht. Es scheint also angeraten, für diese Arbeit einen definierten Rahmen für beide Begriffe festzulegen.

Ist Motivation alles, was Spaß macht? Oder alles, was wichtig ist? Und wer ist dafür zuständig, dass wir motiviert sind? Viele Mitarbeiter scheinen ihre eigene Motivation für eine Führungsaufgabe und damit den Job ihres Vorgesetzten zu halten, in Trainings zur Mitarbeitermotivation andererseits suchen denn auch viele Führungskräfte nach guten Tipps und einfachen Checklisten, um das Team dazu zu bewegen, ihren Willen auszuführen. Motivation und Manipulation scheinen dann so weit nicht auseinanderzuliegen.

Der Begriff Motivation stammt aus dem Lateinischen: *movere = bewegen* und wird im Duden als die „Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen“ beschrieben.

Motivation bringt uns also dazu, etwas zu tun, entweder einfach,

- weil es Freude macht und Erfüllung bringt - *intrinsische Motivation*,
- oder um eine Belohnung zu erhalten – *Appetenz*,
- oder aber, um einer Bestrafung zu entgehen - *Aversion*.

Letztgenannte Antriebe zählen zur ***extrinsischen Motivation***, auf die wir uns im Rahmen dieses Buches konzentrieren werden.

Das, was Menschen zum Handeln treibt, beschäftigte bereits im 4. vorchristlichen Jahrhundert den Sokratesschüler und Philosophen Aristippos von Kyrene. Seine Theorie, dass jedes menschliche Verhalten und die dazu führenden Beweggründe in der Natur des Menschen lägen mit dem Ziel, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden, wird als Hedonismus bezeichnet.

Wenngleich hedonistische Prinzipien in der Geschichte immer wieder beleuchtet wurden, entstanden viele Motivationstheorien erst, seit sich ab dem 19. Jhd. mit dem Zusammenfallen von industrieller Revolution und der Entwicklung der wissenschaftlichen Psychologie zahlreiche Forscher dem Thema widmeten.

Möglicherweise handelt es sich lediglich um eine zeitliche Koinzidenz, jedoch beschäftigen sich zahlreiche Motivationstheorien mit dem Arbeitsumfeld von Menschen, das sich mit flächendeckend erfolgter Industrialisierung im 19. bis zur Mitte des 20. Jhd. drastisch änderte. Die Arbeitsteilung und der Umstand, dass viele Arbeiter das Ergebnis ihrer Tätigkeit nicht mehr zu Gesicht bekamen, die Entlohnung nach Stunde statt nach Produkt - *time is money*, war eine wahrhaftige Revolution von Tagesablauf und Lebensverlauf vieler Menschen und löste eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema aus.

Der US-amerikanische Psychologe Henry Murray (1893-1988) war einer der Pioniere in der Erforschung der Leistungsmotivation. Beispielhaft seien hier ebenso genannt die Hierarchie menschlicher Bedürfnisse, die Abraham Maslow (1908-1970) in seiner Bedürfnis-Pyramide darstellte und die 2-Faktoren-Theorie Frederick Herzbergs (1923-2000).



Abb. 1: Time is money

Eine besondere Stellung gehört David McClelland und seiner Theorie der „Big Three", nach der die Beschreibung und Bewertung der drei großen Motive Macht, Zugehörigkeit und Leistung nicht aus rein psychologischen Gesichtspunkten erfolgt, sondern neurobiologisch untermauert ist. Eine Forschergruppe um McClelland konnte 1987 nachweisen, dass die Anregung einzelner Motive mit der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter verbunden ist. Bei Anregung des Machtmotivs sind es Epinephrin und Norepinephrin, bei Anregung des Zugehörigkeitsmotivs Dopamin und bei Anregung des Leistungsmotivs Vasopressin und Arginin.

Motivation ist also etwas, das mit dem einzelnen Menschen ebenso zu tun hat wie mit seinem Umfeld, das von innen und außen kommen kann. Neurobiologisch läuft in uns allen dieselbe Reaktion ab, wenn wir motiviert sind, stark unterschiedlich sind jedoch die Dinge, die uns motiviert sein lassen. Es gibt eine individuelle Motivation und die Motivation durch die Erwartungen unseres Umfelds, die in diesem Buch einen Schwerpunkt darstellen wird.

Wenden wir uns dem Kulturbegriff zu. Kulturelle Bildung, interkulturelle Veranstaltungen, kulturelles Interesse etc., der Begriff Kultur wird auf vielfältige Weise genutzt. Kulturelle Bildung ist von der UNESCO als ein grundlegendes Menschenrecht beschrieben worden und die Auseinandersetzung mit dem „kulturellen Erbe" wird allenthalben gefordert. Bei Diskussionen um den derzeit sehr populären Begriff der deutschen Kultur beispielsweise, die durch die „Flüchtlingswelle" bedroht scheint und ohne Kompromiss und Einschränkung zu erhalten sei, endet die Argumentation allerdings meist genau bei dieser

Forderung. Auf Nachfrage kann fast keiner meiner Seminarteilnehmer die deutsche Kultur beschreiben.

Pünktlichkeit ist der Begriff, der vielen zuerst einfällt und vielleicht noch durch Sauberkeit und Sicherheit ergänzt wird. Sollte unsere Kultur etwa hauptsächlich aus Pünktlichkeit bestehen? Und wenn ja, warum ist ausgerechnet dieses Merkmal so wichtig? Und warum wäre es bedrohlich, wenn uns die Pünktlichkeit abhandenkäme? Ein bisschen Entspannung diesbezüglich wäre ja vielleicht auch ganz gut in Zeiten, in denen die Zahl stressbedingter Erkrankungen kontinuierlich steigt.



Abb. 2: Zeitzonen

Was genau ist also unsere Kultur? Ist ein gemeinsames Abendessen schon eine interkulturelle Veranstaltung, weil die türkische Freundin mit am Tisch sitzt? Oder ist Kultur doch das, was im Museum hängt?

Der Kulturbegriff stammt ebenfalls aus dem Lateinischen, *colere* bedeutet *pflegen* oder *urbar machen* und grenzt somit vom Menschen Geschaffenes von Naturbelassenem ab. Der Begriff ist multidimensional und hat viele Definitionen, die durchaus im Widerspruch zueinanderstehen können.

Im Duden wird Kultur als die „Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft, als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung“ und als „Gesamtheit der von einer bestimmten Gemeinschaft auf einem bestimmten Gebiet während einer bestimmten Epoche geschaffenen, charakteristischen geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen“ beschrieben.

Das Cambridge English Dictionary hingegen schreibt, Kultur sei: „the way of life, especially the general customs and beliefs, of a particular group of people at a particular time. “ Schon hier gibt es fundamentale Deutungsunterschiede.

Ersteres betont die Leistungen und Errungenschaften, letzteres die Lebenseinstellung, und dies sind nur zwei der möglichen Definition von Kultur. Der US-amerikanische Anthropologe und Kulturrelativist Alfred Kroeber und der US-amerikanische Ethnologe und Soziologe Clyde Kluckhohn haben sogar eine Liste mit nicht weniger als 200 verschiedenen Definitionen zusammengetragen.

Im Rahmen dieses Buches wird besonders eine Perspektive beleuchtet, nämlich die, die Kultur als gemeinsames Regelwerk für eine Gruppe von Menschen beschreibt: Alles, was eine Gruppe von Menschen zu gemeinsamem Handeln bewegt und

dadurch diese Gruppe von Menschen von anderen Gruppen von Menschen unterscheidet, ist Kultur.

Nun können wir uns der Fragestellung widmen, ob Motivation und Kultur etwas miteinander zu tun haben, und wenn ja, wo das besonders sichtbar wird.



Abb. 3: Brain made of human hands

2. Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht

Motivation bedeutet Bewegung. Bewegung hin zu etwas oder weg von etwas, aber immer Bewegung und nicht Stillstand. Dieser Bewegungsdrang ist das Ergebnis komplexer zerebraler Prozesse, um die es im Folgenden gehen wird. Die Bewegung hin zu etwas wird **Annäherungsmotivation** oder **Appetenz** genannt, die Bewegung weg von etwas **Vermeidungsmotivation** oder **Aversion**.

Im Falle der Annäherungsmotivation sind wir motiviert eine Handlung auszuführen, um einen angenehmen Reiz oder eine Belohnung zu erhalten. Im Falle der Vermeidungsmotivation sind wir motiviert zu handeln, um einem unangenehmen Reiz oder einer Bestrafung zu entgehen. Während diese Prozesse für alle Menschen gleich sind, kann die Wahrnehmung von Belohnung respektive Bestrafung individuell sehr unterschiedlich sein und sich zudem mit Alter und Erfahrung ändern. Das bedeutet, dass auch die antreibenden Faktoren oder Motive einzelner Menschen sich stark unterscheiden können.

Damit Motivation entstehen kann, müssen wir also wissen, was gut und schlecht ist, was erstrebenswert ist und was wir vermeiden sollten. Das können wir entweder bewusst *wissen* und aus diesem Wissen heraus eine Handlung planen und ausführen, oder aber wir *fühlen* es. Meist im Bauch, als sogenanntes Bauchgefühl, oder im Herzen, wenn wir spüren, dass sich unser Herzschlag ändert vor Freude oder aus Angst.

Auch wenn wir durch diese Wahrnehmungen vielleicht glauben, unseren Gefühlen sozusagen einen Wohnort in unserem Körper zuweisen zu können, handelt es sich dabei nicht um den Entstehungsort des Gefühls, allenfalls um seine Wirkungsstätte. Entstanden ist das Gefühl bereits vorher, im limbischen System unseres Gehirns, das im folgenden Kapitel genauer beschrieben wird. Zunächst jedoch noch einige begriffliche Erläuterungen.

2.1 Motive

Als Motiv bezeichnet man unbewusste, intuitive oder auch bewusste Beweggründe für alle Bewegungen und Handlungen, die nicht automatisiert ablaufen, wenn wir sie einmal gelernt haben, wie z.B. Greifbewegungen, Schwimmen oder Radfahren.

Motive brauchen wir, wenn wir etwas erreichen wollen, was eine gewisse Anstrengung erfordert, körperlich oder geistig. Wir brauchen sie, um den „inneren Schweinehund“ zu besiegen oder um ganz allgemein in einen Zustand zu gelangen, der besser, angenehmer, schöner ist als der, in dem wir uns gerade befinden. Dazu können wir uns, wie bereits gesagt, weg von etwas oder hin zu etwas bewegen.

Es gibt zwei Grundkategorien von Motiven, **biogene** und **soziogene**.

2.1.1 Biogene Motive

Biogene oder auch primäre Motive sind uns angeboren und bei allen Menschen gleichermaßen vorhanden. Sie dienen dem

Selbsterhalt und der Fortpflanzung und erfüllen so eine lebenserhaltende Funktion. Biogene Motive sind Hunger, Durst, Schlafbedürfnis und Sexualität. Biogene Motive sind universell und kulturell unabhängig.

2.1.2 Soziogene Motive

Im Gegensatz zu den biogenen Motiven werden soziogene oder sekundäre Motive erlernt. Sie beziehen sich auf unser Verhältnis zu unserem sozialen Umfeld und umfassen z.B. Anschluss, Intimität, Macht, Dominanz oder Leistung. Besonders die Einflüsse während der ersten Lebensjahre entscheiden über die spätere individuelle Ausprägung. (vgl. Roth 2016: 296-318)

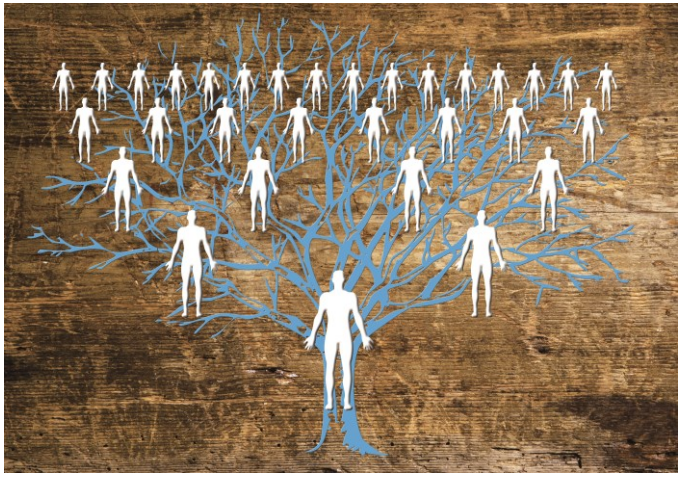


Abb. 4: Stammbaum

3. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Titel	Kulturen - ©Dr. Barbara Freundlieb	
Abb. 1	Time is money - ©Verena Kienzle	15
Abb. 2	Zeitzonen ©Frank Fauth, Fauth&Collegen GmbH	17
Abb. 3	Brain made of human hands ©Angelo Cordeschi/shutterstock.com	19
Abb. 4	Stammbaum - ©kubicka/shutterstock.com	23
Abb. 5	Hirn, corbac40 (Das limbische System) ©shutterstock.com	26
Abb. 6	Handshake (Begrüßungsgesten) ©UncleFredDesign/shutterstock.com	36
Abb. 7	Kollektivistische Gesellschaften ©Dr. Barbara Freundlieb	47
Abb. 8	Individualistische Gesellschaften ©Dr. Barbara Freundlieb	52
Abb. 9	House of mirrors (Selbstwahrnehmung) ©havocs/shutterstock.com	57
Abb. 10	Rahmen ©bananarepublicimages/shutterstock.com	62
Abb. 11	Teilnehmende Länder nach kollektivistischer bzw. individualistischer Ausprägung ©Verena Kienzle	71
Abb. 12	Wichtigkeit der Motive in Abhängigkeit vom kulturellen Hintergrund (Prozentuale Darstellung) ©Verena Kienzle	76
Abb. 13	Learn to lead (Führungsstile) ©Mihai Maxim/shutterstock.com	80
Abb. 14	Kulturen - ©Dr. Barbara Freundlieb	92
Tab. 1	Die Lebensmotive nach Steven Reiss	68
Tab. 2	Anzahl der Studierenden nach individualistischen und kollektivistischen Herkunftskulturen ©Verena Kienzle	72

Dieses Buch ist in der Buchreihe

GEHIRN-WISSEN KOMPAKT erschienen:

www.Kompakt.Gehirn-Wissen.de