

Luzifer-Effekt – Maslow mal minus 1

Motivation in Theorie und Wirklichkeit

Claus von Kutzschenbach, November 2011

(Spezielle Abhandlung nach neueren Erkenntnissen. Der „Luzifer“-Mechanismus wurde erstmals beschrieben in: Claus von Kutzschenbach, Frauen – Männer – Management, Leonberg, 2004)

Maslowsche Bedürfnispyramide – wer kennt sie nicht: Abraham Maslow (1908-1970) hat damit erstmals 1943 beschrieben, wie man sich die Motivation von Menschen vorstellen kann – als ein aufeinander aufbauendes System von Bedürfnissen. Seiner Beobachtung nach entsteht Motivation, wenn der Mensch nach Befriedigung eines Bedürfnisses eine jeweils höhere Bedürfnisstufe anstrebt (s. Abb.).

Bedürfnishierarchien nach Abraham Maslow (1908-1970)

„höhere Ziele“ des Menschen	Selbstverwirklichung	Die eigentliche Lebensaufgabe erfüllen
Psychisches Überleben	Individualbedürfnisse / Wertschätzung	Ich-Bedürfnisse, Status, Macht, Geltung, Ansehen
	Soziale Bedürfnisse / Zugehörigkeit	soziale Bedeutung, in Gruppe akzeptiert sein
Physiologisches Überleben	Sicherheit	Sicherheit und Geborgenheit verspüren
	Existenzielle Bedürfnisse	Grundbedürfnisse: Essen, Trinken, Schlafen

Die Bedürfnis-Pyramide ist instabil: Wenn die Befriedigung einer niedrigeren Bedürfnisstufe nicht mehr gesichert ist, werden höherwertige Ziele nicht weiter verfolgt. Menschen werden dann mit hoher Motivation daran arbeiten, die tiefer liegenden, wichtigeren Bedürfnisse erneut in gewünschtem Maß zu befriedigen. Beispielsweise kann keiner seine Selbstverwirklichung weiter verfolgen, wenn sein Existenzminimum gefährdet ist – wenn man also statt Selbstverwirklichung plötzlich Fremdbestimmung durch einen Mini-Job ertragen muss, um Durst und Hunger zu stillen.

Die Maslowsche Bedürfnis-Pyramide ist also ganz praktisch, um grundsätzliche Zusammenhänge zum Thema Motivation und Teambildung zu erklären. Sie leistet aber auch ganz gute Dienste bei einer groben strategischen Positionierung von Unternehmen und Märkten.

Mich hat allerdings stets eines daran gestört: Was ist denn mit den Menschen, die vielleicht gar keine Lust oder keine Fähigkeit zur Selbstverwirklichung haben? Die bleiben dann vermutlich auf einer der unteren Bedürfnisstufen stehen – und niemand hat eine Chance, diese zu bewegen (zu motivieren), höhere Ziele anzustreben, sich weiter zu entwickeln.

Choliker haben vermutlich eine ganz andere, zumindest aber einen ganz anderen Angang ihrer individuellen Bedürfnis-Pyramide als Phlegmatiker. Ebenso Sanguiniker oder Melancholiker.

Würden wir also die Maslowsche Bedürfnis-Pyramide aus Sicht unterschiedlicher Charaktere, Temperamente oder Typen betrachten, würden wir das sehr eingängige Modell schon wieder etwas mehr differenzieren müssen (eine ausführliche Beschreibung zu klassischen Typen finden Sie unter <http://www.cvk-consulting.de/methoden/insights-potenzialanalyse.html>). Erst recht, wenn wir beispielsweise die 16 Lebensmotive von Steven Reiss als Motivationstreiber betrachten oder die „Big Five“-Charaktere, die wir aus der Gehirnforschung als grundsätzlich unterschiedliche menschliche Veranlagungen kennen.

Das Böse: Wie passt nun das Böse in die Motivations-Modelle? Das fehlt. Denn die meisten bekannten Motivationsmodelle gehen immer davon aus, dass die Menschen im humanistischen Sinne gut für sich und ihre Umwelt handeln (mögen). Tun sie aber nicht. Manche – und wir lesen und hören in den Medien täglich schauernd über Verbrechen und Terror – handeln einfach auch böse. Was motiviert sie dazu?

Psychologen und Soziologen kennen dazu jede Menge komplizierte Herleitungen und Begründungen.

Eine einfache Ableitung ist der „Luzifer-Effekt“: Über Luzifer kann man bei Wikipedia viel nachlesen. Die einfache Geschichte im modernen Jargon geht so:

Luzifer war in grauer Vorzeit das, was man heute ein „High Potential“ nennen würde, ein großes Talent (der Lichtbringer, der gefallene Erzengel – der Teufel). Irgendwann merkte er, dass seine Karriere nicht mehr weiter gehen würde und seitdem nutzt er all seine Fähigkeiten und Begabungen, das, was er einst selbst als gut und erstrebenswert hielt, zu zerstören.

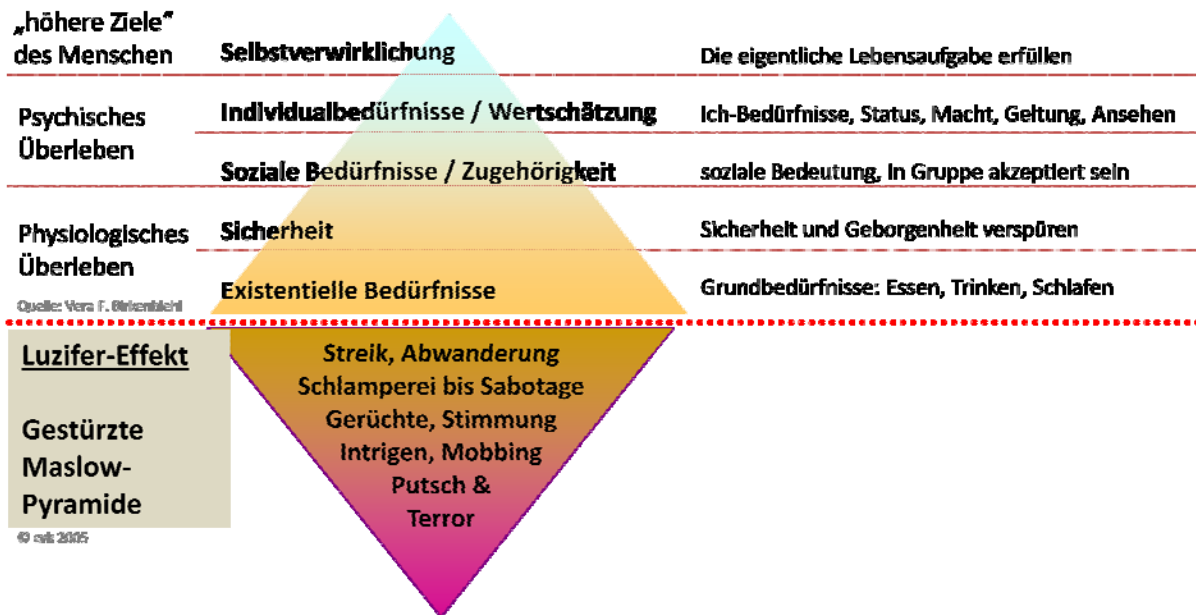
Das hat was: Das erklärt, warum Menschen, die sich beleidigt, schlecht behandelt, nicht wert geschätzt fühlen, plötzlich nach Rache rufen, Intrigen spinnen, bösartig blockieren bis hin zur bewussten oder unbewussten Sabotage ...

Kehren wir zum einfachen Maslow-Modell zurück: Wenn die Maslow-Pyramide (positive) Motivation erklärt, dann gilt sie auch mal minus Eins. Kippen wir die Maslow-Pyramide einfach mal um und sehen, was dann herauskommt (siehe Abbildung folgende Seite).

Dann erkennen wir, was wir tatsächlich in den Unternehmen (und im Privatleben) beobachten: Menschen, die gestern noch brav und anständig (motiviert) ihrer Arbeit nachgingen, erleben wir heute als Intriganten, als Menschen, die ihren Führungskräften aus dem Weg gehen und hinter ihrem Rücken böse Gerüchte ausstreuen. Wir stellen fest, dass plötzlich die Fehlerhäufigkeit zunimmt, dass das Klima in der Organisation kippt – gute Leute gehen.

Was ist passiert: Möglicherweise haben brave Menschen plötzlich eine Enttäuschung erfahren (die durchaus auch privater Natur sein kann), sie fühlen sich durch eine Chef-Aussprache oder einfache Nichtbeachtung gedemütigt. Und dann machen sie einfach – weil logisch – einen totalen Strategie-Wechsel ihres Verhaltens: Wenn sie auf ihre Art des Gut-Mensch-Seins und ihrer hohen Motivation nicht weiter kommen, probieren sie es einfach andersherum. Luzifer lässt grüßen!

Bedürfnishierarchien nach Abraham Maslow (1908-1970)



Wie oft passiert es in einer Organisation, dass die Maslowsche Bedürfnispyramide kippt – und vor allem: Wie schnell passiert das!

Nun stellen sich zwei Probleme:

- 1) Kann man diesen Luzifer-Effekt als Führungskraft oder Kollege verhindern?
- 2) Kann man Menschen aus der negativen Seite der Maslow-Pyramide wieder hervor holen?

Die erste Frage ist schnell beantwortet: Weil Menschen so unterschiedliche Temperamente und Lebenserfahrungen haben, wird man als Führungskraft kaum vermeiden können, den einen oder die andere mal ungewollt zu brüskieren oder zu verletzen. Das sicherste Gegenmittel ist dabei immer noch eine breite Vertrauensbasis, die Führungskräfte in einer Organisation schaffen und leben. Damit gelingt es, ungewollte Verletzungen weitgehend zu entschärfen und zu neutralisieren.

Schwieriger ist die zweite Frage. Wenn einer – oder gar mehrere – Mitarbeiter einmal auf die negative Seite der Maslowschen Bedürfnis-Pyramide abdriften, kann man sie zurückholen und wieder positiv einstimmen?

Schön wär's. Und alle Anstrengungen der Führungskräfte sind es wert. Etwa durch Transparenz und Berechenbarkeit, durch Vorbild-sein und faires, konsequentes Verhalten.

Doch die Lebenserfahrung lehrt anderes. Klar: Menschen, die extrem weit in die negative Spitze der Maslowschen Bedürfnispyramide getrieben sind, müssen die Organisation verlassen. Und mit den vielen anderen, die ständig die Dinge negativ sehen und interpretieren, mit denen wird man wohl leben müssen. Die Kunst des Führens ist, dieser Gruppe keinen Anlass zu geben, sich noch weiter in die Negativspitze hinein zu bewegen und aufzupassen, dass im einen oder anderen Fall positive Weiterentwicklung nicht mit einem Luzifer-Effekt ins Gegenteil umschlägt. – Viel Erfolg dabei!