

## Motivation machen oder ermöglichen?

Mitarbeiter zu motivieren ist bestimmt nicht die einzige Führungsfunktion. Für einige Führungskräfte ist es aber eine sehr wichtige Aufgabe und für viele Mitarbeiter gar die wichtigste, die ihre Vorgesetzten zu leisten haben.

Aber was ist Motivation und wie – wenn überhaupt – können Führungskräfte ihre Mitarbeiter gezielt motivieren?

### *I. Allgemeines*

---

Am Anfang aller Motivationspsychologie steht wohl die einfache Frage: 'Warum tut jemand das, was er tut?' Denn jedem Verhalten liegt ein Motiv oder zumindest ein Bedürfnis zugrunde. Auch „nichts“ zu tun, ist ein Verhalten, dem irgendein Motiv zugrunde liegt.

Ganz allgemein definiert ist Motivation die Kraft, die uns antreibt, etwas zu tun und damit etwas anderes zu unterlassen. Diese Kraft wird uns als Motiv bewusst, z.B. als „Lust auf Schokolade“, „Bock zum Laufen“ oder „Spaß am Internetspiel“.

Aber schon auf dieser Motivebene gibt es viele Probleme: Z.B., dass Motive oft miteinander konkurrieren: Schokolade oder Eis essen, Einkaufen gehen oder Fernsehen, Sparen oder Urlaub machen? Problematisch ist auch, dass wir nicht immer das, was wir im Augenblick wollen auch immer dürfen. Stattdessen müssen wir – z.B. im Arbeitsleben – oft Dinge machen, die wir eigentlich gar nicht tun wollen.

Als wenn das nicht schon kompliziert genug wäre, stehen hinter diesen Motiven Bedürfnisse (z.B. nach Energieaufnahme, Schlaf, Sicherheit etc.), die uns zumeist gar nicht bewusst sind.

Um in dieses Chaos eine moralische Ordnung zu bringen, erstellen Philosophen, Pädagogen und seit einigen Jahrzehnten auch Psychologen umfangreiche Listen menschlicher Motive und Bedürfnisse.

Wir wollen und können hier all diese Listen nicht aufführen. Sie reichen von Aristoteles über Kant bis hin zu Habermas.

Wir wollen hier nur einige wiedergeben, die neuere Psychologen zusammengestellt haben. Wichtig ist uns dabei die Frage, inwieweit sie Führungskräfte und Mitarbeiter bei ihren Motivationsproblemen weiterhelfen.

## II. Bedürfnispyramide nach Maslow

---

Am bekanntesten ist in diesem Zusammenhang sicher die sog. Bedürfnispyramide des amerikanischen Sozialpsychologen Abraham Harold Maslow. Darin sind die menschlichen Bedürfnisse in 5 Ebenen in einer hierarchisch aufsteigenden Reihenfolge geordnet. Maslow unterstellt dabei, dass die jeweils niedrigeren Bedürfnisse befriedigt sein müssen, bevor die der nächst höheren Ebene bedeutsam werden:



Bezogen auf das Arbeitsleben lassen sich aus der der Maslowschen Bedürfnispyramide die folgenden Bedürfnisfelder unterscheiden. Ergänzt wurde Maslows Pyramide um das Feld Wissen:

<b>Bedürfnis</b>	<b>Handlungen oder Mittel, es zu sichern oder zu erreichen</b>
Erfolgsstreben	Achtung, Anerkennung, Einfluss, Macht, Prestige, Status
Wissen	Hintergrundkenntnisse, Neues erlernen, Problemlösung, Verstehen wollen
Selbstverwirklichung	Eigenverantwortung, Kompetenzen, Selbstbestimmung, Selbstständigkeit
Sicherheit	Altersvorsorge, Arbeitsvertrag, Geregelter Arbeitszeit, Kündigungsschutz, Versicherungen
Selbsterhaltung	Ausreichende Bezahlung, gesunder Arbeitsplatz, Schutz der Persönlichkeit
Zugehörigkeit	Gemeinsames Essen, Gepflogenheiten, Informationen erhalten, Kollegenkontakt, soziale Anerkennung, Teamarbeit

Als Führungskraft und Mitarbeiter kann man dieser Pyramide zumindest drei wichtige Hinweise entnehmen:

1. Empfindet ein Mensch seine körperlichen Grundbedürfnisse als gefährdet, dann ist er nicht durch mehr Selbstverwirklichung und Freiheit zu motivieren. „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“ hat schon Bertold Brecht in der Dreigroschenoper von 1928 all jenen Menschen entgegengeschleudert, die vom hohen Ross der materiellen Sicherheit den Armen Moral predigen wollten.
2. Bedürfnisse werden durch bestimmte Handlungen befriedigt. In dem man diese Handlungen ermöglicht oder praktiziert, kann man auch als Führungskraft dazu beitragen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen und damit ihre Motivation erhalten oder erhöhen. Entsprechendes gilt für Mitarbeiter: solange ich Freiräume entdecke, in denen ich bestimmte für mich wichtige Bedürfnisse befriedige, kann ich meine Motivation zumindest stabilisieren.
3. Die Entscheidung, welche Bedürfnisse als wichtig und vorrangig angesehen werden, liegt immer beim Individuum und nicht bei anderen Personen. Von hier aus kommt "echte" Motivation immer von innen, ist also intrinsisch begründet.

### III. Motivation und Leistungsanreize

---

1959 kam der US-Psychologe Frederick Herzberg in seinen sog. Pittsburgh-Studien zu dem Ergebnis, dass es zwei Formen von Leistungsanreizen gibt. Er nannte sie Hygienefaktoren und Motivatoren.

Motivatoren	Hygienefaktoren
<p>Sie tragen aktiv zur Zufriedenheit bei. Nur sie motivieren zur Leistung und Leistungssteigerung. Es sind dies z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Glücksgefühl bei eigener Leistung</li><li>• Anerkennung</li><li>• Interessante Aufgaben</li><li>• Verantwortung</li><li>• Persönliche und berufliche Entwicklung</li><li>• Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung</li></ul>	<p>Sie beeinflussen nur den Grad der Unzufriedenheit, ob also Leistung zurückbehalten oder ob 'Normalleistung' erbracht wird. Es sind das z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmenspolitik, Verwaltungsrichtlinien</li><li>• Kontrolle und Überwachung</li><li>• Verhältnis zu den Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern</li><li>• Arbeitsbedingungen</li><li>• Lohn und Gehalt</li><li>• Status</li><li>• Sicherheit</li></ul>

Nach Herzberg gehören also nur Arbeitsinhalte und Wertschätzung/Anerkennung zu den sog. Motivatoren. Sie sind es, die wesentlich zur Zufriedenheit und Motivation eines Beschäftigten beitragen.

Untersuchungen zeigen nun, dass ein bestimmter Grad an Spezialisierung die Leistung steigert, ohne dass das Interesse an der Tätigkeit sinkt. Es scheint also so zu sein, dass die Mitarbeiter eine Spezialisierung als Steigerung ihres Wertes für den Betrieb empfinden. Sie fühlen sich nicht einfach austauschbar. Das steigert das Selbstwertgefühl, die Verantwortung und Loyalität und damit die Bereitschaft, sich voll einzusetzen.

Anders bei Hygienefaktoren: Entsprechen sie den Erwartungen, dann besteht zwar kein Grund für Unzufriedenheit, doch sie tragen auf keinen Fall zu einer 'Extraportion' Leistungsbereitschaft bei. Umgekehrt aber: wenn sie nicht den subjektiven Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, fördern sie aktiv deren Unzufriedenheit und senken damit ihre Leistungsbereitschaft.

Jeder Mensch vergleicht seine Arbeitssituation ständig mit der von Kollegen, Nachbarn, Bekannten. Solange er bei diesem Vergleich zu dem Ergebnis kommt, dass es fair und gerecht behandelt und entlohnt wird, ist er zufrieden. Unzufriedenheit entsteht erst, wenn er die Verhältnisse als ungerecht zu seinem Nachteil wahrnimmt.

Nach Herzberg sind Lohn und Gehalt nur Hygienefaktoren. Sie motivieren demnach nicht zu besonderen Leistungen. Norbert Albs allerdings ist in seinem Buch "Wie man Mitarbeiter motiviert" (1. Aufl. Berlin 2005) anderer Meinung. Er betont hier „Geld hat eine motivierende Wirkung, wenn die Höhe der Zahlung von der Leistung des Mitarbeiters beeinflusst werden kann.“ (ebd., S. 48)

Will sagen: „Die meisten Mitarbeiter sind durch die Erziehung darauf vorbereitet und in der Lage, auf einen (kleinen) Teil von Sicherheit (Festgehalt) zu verzichten, wenn sie die reelle Chance erkennen, durch besondere Leistung eine besondere Anerkennung im Sinne variabler Vergütung zu erhalten. Werden die Risiken jedoch höher eingeschätzt als die Erfolgchance, muss mit Widerstand gerechnet werden.“

Für Führung und Zusammenarbeit folgt hieraus wieder dreierlei:

1. Auch Hygienefaktoren sind sehr wichtig. Sie bilden quasi die Basis der Motivation. Sind sie nicht erfüllt, können die Motivatoren nicht wirken. Von hier aus bestätigt Herzberg die hierarchische Anordnung der Bedürfnisse von Maslow.
2. Will man aber eine echte Leistungssteigerung, dann reichen die Hygienefaktoren nicht aus, dann braucht man das, was Herzberg Motivatoren genannt hat und was im Prinzip nur die oberen beiden Stufen der Maslowschen Bedürfnispyramide tangiert (Anerkennung und Selbstverwirklichung).
3. Bei jedem Menschen ist sowohl die Mischung zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren als auch die Relevanz der einzelnen Motivatoren sehr unterschiedlich.

#### *IV. Motivation und Führung*

---

„Führung ist Vorbild geben“, soll Albert Schweitzer gesagt haben. Von einem anderen klugen Mann stammt der Ausspruch *„Führungsqualitäten bestehen zu 10 Prozent aus Anweisungen und zu 90 Prozent aus Vorbild“*. Das übertrieben erscheinen. Richtig aber ist auf jeden Fall, dass der Vorbildcharakter des Führungshandelns für Mitarbeiter einer der wichtigsten Motivationsfaktoren darstellt.

Vorbildhaft können Führungskräfte ganz allgemein auf vier Kompetenzfeldern agieren

- der fachlichen Kompetenz,
- der Entscheidungskompetenz (Entscheidungen rechtzeitig treffen und vertreten, Handlungsfolgen abschätzen und Handlungseffizienz bewerten können)
- der sozialen Kompetenz (Kommunikationsfähigkeit, moralische Integrität, Glaubwürdigkeit etc.)
- der persönlichen Kompetenz (z.B. Zielstrebigkeit, Lernbereitschaft, Leistungswille etc.)

Diese eher allgemeine Motivation durch Vorbildhandeln wird wohl niemand in Frage stellen. Aber können Führungskräfte Mitarbeiter (auf Dauer) auch gezielt zu einzelnen Arbeiten motivieren?

„Nein“ meint Reinhard K. Sprenger in seinem Bestseller „Mythos Motivation“. Als das Buch 1991 zum ersten Mal publiziert wurde, wirkte es wie ein Paukenschlag, stellte es doch die damals übliche Führungsphilosophie grundsätzlich in Frage.

Ausgangspunkt von Sprengers Streitschrift ist die These „*Alles Motivieren ist Demotivation*“.<sup>1</sup>

Mit *Motivieren* meint er dabei alle äußeren Anreizsysteme – egal ob sie finanzieller oder symbolhaft-kommunikativer Art sind. Motivierung ist so stets Fremdsteuerung.

Motivation dagegen ist „Eigensteuerung“ und damit eine originär innere Größe. Menschen können sich demnach nur selbst motivieren. Und sie sind – so Sprenger weiter – von Natur aus leistungswillig: Menschen wollen lernen und arbeiten. Sie können gar nicht anders.

Genau solch eine Eigensteuerung sei Motivierung nicht. Denn ihre Basis ist „methodisches Misstrauen“: Führungskräfte unterstellen hier Mitarbeiter, die prinzipiell leistungs- und arbeitsunwillig sind, die also kontrolliert und motiviert werden müssen, um arbeiten zu wollen. Sprenger drückt das in den fünf großen Führungs-Bs aus: Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen und Belobigen<sup>2</sup>. Für Sprenger gibt es keine einzige Studie weltweit, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte<sup>3</sup>.

Motivierung zerstört derart die bei allen Menschen vorhandene Arbeitsfreude. Sie erzeugt also das Problem, als dessen Lösung sie sich umgekehrt andient.

Zudem wirkt sie wie Doping im Sport: „Man spürt den Schmerz nicht mehr“. Menschen werden so ausgepowert und ihre natürlichen Kontrollsysteme überlistet (statt 100% werden 150% geleistet, was dann auf Kosten der Gesundheit geht). Schließlich erzeugt Motivieren wie jede äußere Belohnung keine Befriedigung, sondern eher die Sucht nach mehr<sup>4</sup>.

Was Sprenger demgegenüber empfiehlt, ist „*dialogisches Führen*“: Das ist ein Führen, dass die Eigenverantwortung der Menschen fördert und dadurch ihre Demotivation vermeidet. Es setzt voraus, dass der Vorgesetzte loslässt und dem Mitarbeiter vertraut, d.h. Sicherungsmaßnahmen oder Kontrolle abbaut „Erst wenn Sie sich wirklich abhängig machen von der Zustimmung und der Leistung Ihrer Mitarbeiter, dann ist Vertrauen möglich.“<sup>5</sup>. Umgekehrt gilt das Umgekehrte, so dass auf die Dauer jeder Chef die Mitarbeiter hat, die er verdient.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation. Frankfurt/M 1991, 9

<sup>2</sup> Ebd., 50

<sup>3</sup> Reinhard K. Sprenger: Radikal Führen, Frankfurt/M 2012, ebook: p3666

<sup>4</sup> Ders. Mythos Motivation, Frankfurt/M 1991, 120

<sup>5</sup> Reinhard K. Sprenger: Radikal Führen, Frankfurt/M 2012, ebook: p3599)

<sup>6</sup> Ders. Mythos Motivation, Frankfurt/M 1991, 188

Im Prinzip wird Sprengers Ansatz heute niemand mehr in Frage stellen: Äußeres (extrinsisches) Motivieren durch Anreizsysteme motiviert Menschen nur bedingt. Viel wirksamer sind die folgenden, eher prozessorientierten Verhaltensweisen, die das Selbstwertgefühl eines Menschen beeinflussen. Sie lassen sich auf die Formel eines ehrlichen, wertschätzenden Führungsstils zusammenfassen:

- Positives Feedback: Es hat entscheidenden Einfluss auf die Motivation von Menschen, denn nichts scheint erfolgreicher zu sein als der Erfolg. So konnten Motivationsforscher feststellen, dass der wichtigste Faktor bei motivierten Personen die Wahrnehmung des eigenen Erfolgs ist. Inwieweit tatsächlich ein Erfolg gegeben ist, tritt dabei in den Hintergrund.
- Bei positiven Verstärkern kommt es mehr auf das Wie als auf das Wie viel an. Des Weiteren sollte die Verstärkung unverzüglich erfolgen.
- Drittens sollte das Feedbacksystem auch die Erreichbarkeit berücksichtigen und somit auch kleinere Erfolge belohnen.
- Viertens besteht ein wesentlicher Teil der Anerkennung in der Beachtung durch die Unternehmensführung.
- Fünftens verliert allzu regelmäßiges Verstärken an Wirkung. Man fängt an, sich darauf einzustellen.

In zahllosen Experimenten konnte nachgewiesen werden, dass ein dauerhaftes Engagement für eine Aufgabe nur zustande kommt, wenn günstige Bedingungen für innere Motivation geschaffen werden. Will sagen: Mitarbeiter müssen eine Aufgabe als sinnvoll ansehen, um sich dafür einsetzen zu können.

#### V. Die drei limbischen Instruktionen

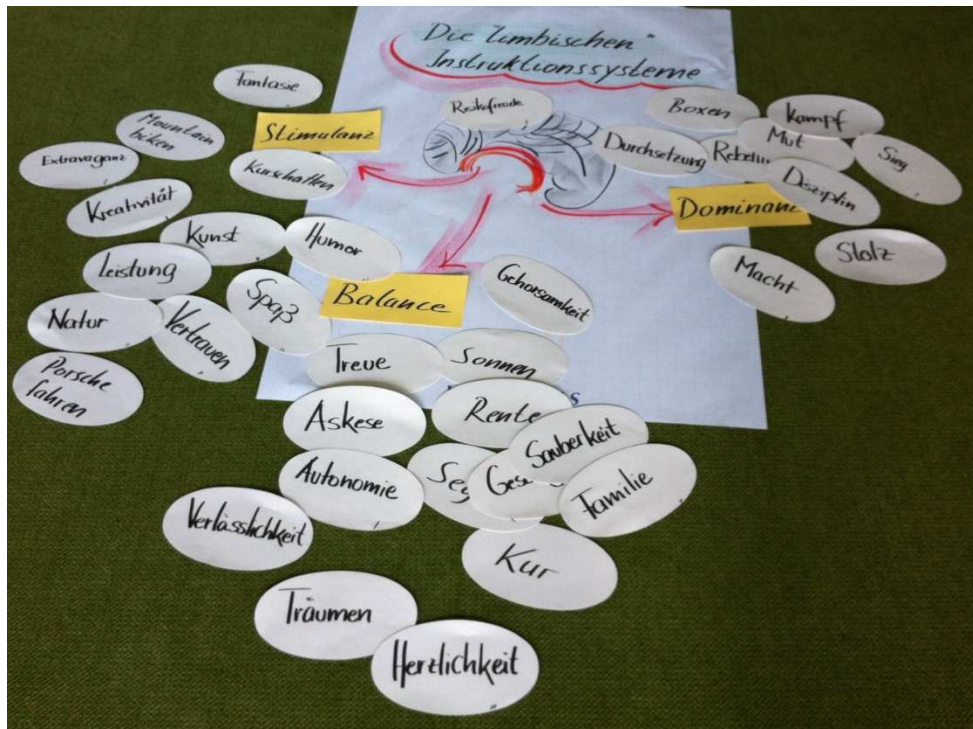
Der sog. Limbic-Ansatz von Hans-Georg Häusel<sup>7</sup> geht von der Prämisse aus, dass ca. 70-99% unserer Entscheidungen unbewusst und das heißt für Häusel: von Emotionen (Gefühlen, Stimmungen) gesteuert werden.

Hinter diesen Emotionen verortet er das sog. limbische System unseres Gehirns. Darunter ist eine Reihe neuronaler Kerne zu verstehen, die kreisförmig wie ein Saum (darum limbisch) unterhalb der Großhirnrinde liegt und von dieser verdeckt wird.

Die Vielzahl der Emotionen reduziert Häuser auf drei handlungsbestimmende „Emotions-“ oder Instruktionssysteme, die er dann auch mit drei wichtigen Hormonen verbindet:

---

<sup>7</sup> Vgl. Hans-Georg Häusel: Think Limbic, München 2005  
feldnerkoenig.de



- S = Stimulanz (Entdeckung, Erlebnisse, Neugier): Dopamin,
- D = Dominanz (Konkurrenz, Verdrängung, Status, Kampf etc.): Testosteron,
- B = Balance (Sicherheit, Stabilität, Sexualität, Bindung, Fürsorge, Schlaf, Nahrung etc.): Cortisol

S und D zielen eher auf Risiko, B dagegen eher auf Risikovermeidung.

Da die drei Emotionssysteme immer zeitgleich tätig sind, gibt es keine reinen Typen, sondern stets nur Mischungen. „Die Mischung von Dominanz und Stimulanz z.B. ist Abenteuer“

Motive sind für H. die Wünsche und Erwartungen, die aus den Emotionssystemen heraus an ein Produkt, eine Situation oder an einen Mitmenschen gestellt werden. Die mentale Repräsentationen der erwarteten Endzustände schließlich, die sich aus den Motiven ableiten, sind dann die Ziele. Die Emotionsmischung z.B. bei Kaufentscheidungen reflektiert sich demnach in Motiv- und Zielmischungen.

Beispiel: Während das wichtigste Motiv beim Automobilkauf der Wunsch nach Freiheit und Autonomie ist, ist es beim Bier der Wunsch nach Entspannung. Trotzdem gibt es auch Übereinstimmungen. Während das Balance-System sich vom Automobil Sicherheit und Zuverlässigkeit wünscht, wünscht es sich vom Bier „Reinheit“. Der emotionale Urgrund ist derselbe (Kontrolle/ Sicherheit), die Aktualisierung im Produkt ist eine andere. Und während das Auto das Gefühl der Stärke durch die Beschleunigung vermittelt, vermittelt auch Bier oft das Gefühl der Stärke – allerdings nicht durch Beschleunigung, sondern durch die Wirkung des Alkohols, der Selbstzweifel und Angst ausblendet. Das Dominanzsystem spielt mit, wenn die Biersorte als Edelmarke einen gewissen Status verspricht („Heute ein König“).



Die Kernthese Häusels: „Werbebotschaften und Marken können sich nur dann einen Logenplatz im Kopf des Verbrauchers erkämpfen, wenn sie möglichst direkt das limbische System und seine Präferenzen ansprechen<sup>8</sup>

Allerdings wirken die drei Treiber bei jedem Menschen in unterschiedlicher Dosierung zusammen. Entsprechend des auf der Limbic-Map aufgezeigten Emotionsraums unterscheidet H. deshalb weiter zwischen 7 Limbic-Types, die sich durch je unterschiedliche Mischungen von Stimulanz-, Dominanz- und Balance-Instruktionen auszeichnen. Diesen Typen gibt er Namen, die versuchen, das den jeweiligen Typus bestimmende Kern-Emotionsfeld in einem Begriff zu beschreiben:

- Harmoniser(in): Hohe Sozial- und Familienorientierung; geringere Aufstiegs- und Statusorientierung, Wunsch nach Geborgenheit
- Offene(r): Offenheit für Neues, Wohlfühlen, Toleranz, sanfter Genuss
- Hedonist(in): Aktive Suche nach Neuem, hoher Individualismus, hohe Spontaneität
- Abenteurer(in): Hohe Risikobereitschaft, geringe Impulskontrolle
- Performer(in): Hohe Leistungsorientierung, Ehrgeiz, hohe Statusorientierung
- Disziplinierte(r): Hohes Pflichtbewusstsein, geringe Konsumlust, Detailverliebtheit
- Traditionalist(in): Geringe Zukunftsorientierung, Wunsch nach Ordnung und Sicherheit

#### *VI. Wollen, Können, Dürfen*

---

Unabhängig von den hier skizzierten psychologischen oder neurologischen Motivationsansätzen, sollte nicht übersehen werden, dass Motivation, das heißt das „Wollen“ eines Menschen im Arbeitsleben auch davon bestimmt wird, was er kann und vor allem auch davon, was er darf. Und hier kommt wieder die Führungstätigkeit ins Spiel, deren Funktion der sog. transaktionale Ansatz als Austausch von Leistungen versteht. Die Leistung der Führungskraft besteht dabei in folgenden Verhaltensweisen:

- Klärung der Erwartungen an die Mitarbeiter und Anerkennung bei korrekter Erledigung der Aufgaben,
- Durchführung korrigierender Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung,
- Unterstützung von Mitarbeitern, wenn sie sich anstrengen,
- klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortung.

Das alles klingt nicht wirklich neu. Es wird aber durch die Formulierung, Transaktionale Führung beruhe auf dem Prinzip von „Leistung“ und „Gegenleistung“ mit einem zumindest neuen Akzent versehen. Hinzu kommt, dass hier insbesondere die entwickelnde Funktion von Führung betont wird. Transformationale Führungskräfte betätigen sich demnach als

---

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S. 13, vgl. auch Wirtschaftswoche, 51/2006 S. 78  
feldnerkoenig.de

Mentor oder Coach. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter.

Aber auch das haben wir so oder so ähnlich schon sehr oft gehört. Zuerst wahrscheinlich bei Platon/Sokrates. Zuletzt in den oben zitierten Büchern von Reinhard K. Sprenger.

## VII. Motivation und Charisma

---

All die hier skizzierten Ansätze zur Motivation lassen nur einen Schluss zu: Führungskräfte können ihre Mitarbeiter zu ganz bestimmten Handlungen zwar animieren, drängen oder überzeugen. Aber ´motivieren´ können Sie sie dazu nicht. Denn Motivation ist eine innere Kraft, die man von ´außen´ zwar fördern oder hemmen, aber nicht auf den Punkt abrufen kann.

Das gilt auch für das sog. charismatische Führen, von dem heute mit Verweis auf Gallionsfiguren wie Steve Jobs oft die Rede ist.

Charisma ist – nach der noch immer wegweisenden Definition von Max Weber – „eine als außeralltäglich ... geltende Qualität einer Persönlichkeit, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen ... Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt ... gewertet wird.“<sup>9</sup>

Wovon aber hängt es ab, dass Menschen anderen Menschen dieses Charisma zuschreiben? Für Weber war das klar: die „Bewährung“, heute würden wir sagen: der Erfolg. Nur wenn dass, was die Führungskraft fordert, auch den gewünschten Erfolg hat, wird ihr Charisma zugeschrieben. Damit sich das aber einstellen kann, sind motivierte Menschen gefordert, die genau diesen Erfolg erst einmal schaffen. Von hier aus ist Charisma von der Motivation abhängig und nicht umgekehrt. Sie setzt Motivation voraus, um überhaupt entstehen zu können.

Das gilt auch für den Verlust des Charismas. Denn bleibt „die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatische Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen oder Heldentat verlassen, ... vor allem: bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden.“<sup>10</sup>

Das war übrigens auch bei Steve Jobs der Fall, als er Mitte der 80er Jahre Apple verlassen musste. Seine Biographie zeigt aber auch, dass Charisma zurückgewonnen werden kann, wenn sich der Erfolg wieder einstellt.

---

<sup>9</sup> Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 140

<sup>10</sup> Ebd.