



XIV. Klassische Bedürfnistheorien ihre Relevanz für Organisationen

1. Einleitende Bemerkungen
2. Historische Entwicklungen
 - 2.1 Bürokratieansatz nach Max Weber
 - 2.2 Administrativer Ansatz nach Henri Fayol
 - 2.3 Arbeitswissenschaftlicher Ansatz nach Frederick W. Taylor
 - 2.4 Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Ansätze
 - 2.5 Kritik an den klassischen Organisationstheorien
3. Klassische Bedürfnistheorien
 - 3.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow
 - 3.2 Die Erweiterung von Alderfer
 - 3.3 Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten Organisationsgestaltung
 - 3.4 Die Nichthierarchische Motivforschung
4. Die Umsetzung der Theorie im Hause Würth

1. Einleitende Bemerkungen

Was Menschen dazu bewegt jeden Tag am Arbeitsplatz zu erscheinen und mit Tatendrang ihren Arbeiten nachzugehen, ist sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von großem Interesse, was sich nicht zuletzt in der Flut an vorhandener Literatur widerspiegelt. Kaum ein anderes Gebiet aus der Psychologie hat mehr Eingang in die Wirtschaftswissenschaften, und hier vor allem in die Personalwirtschaftslehre, gefunden als die Motivation von Mitarbeitern. Heute wird die Arbeit in Organisationen mit zwei unterschiedlichen Meinungen belegt, die man schon in den Ausführungen von Lewin 1920 finden kann. Er schreibt:

„Beruf sowohl wie Arbeit treten dem Einzelnen mit zwei verschiedenen Gesichtern entgegen. Arbeit ist einmal Mühe, Last, Kraftaufwand. Wer nicht durch Renten oder Herrschaft oder Liebe versorgt ist, muß notgedrungen arbeiten, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Arbeit ist unentbehrliche Voraussetzung zum Leben, aber sie ist selbst noch nicht wirkliches Leben. Sie ist nichts als ein Mittel, ein Ding ohne eigenen Lebenswert, das Gewicht hat, nur weil es die Möglichkeit zum Leben schafft, und zu bejahren ist nur, sofern es solche schafft. Wie man nicht lebt, um zu essen, sondern ißt, um zu leben, so arbeitet man wohl notgedrungen, um zu leben, aber man lebt nicht, um zu arbeiten....Darum Arbeit so kurz und so bequem wie möglich! Also ökonomischste Gestaltung des Arbeitsprozesses. Aller Fortschritt in Arbeitsbedingungen gehe auf Erleichterung der Arbeitsmühe und Erhöhung ihrer Leistungsquote, sein Ziel sei möglichste Befreiung von Zwang durch Herabdrücken ihrer zeitlichen Ausdehnung und ihres Gewichtes den anderen Lebensbedingungen gegenüber auf ein Minimum. Wenn die Arbeit dazu gleichförmiger und einseitiger werden muß, so schadet das nichts, solange das ihrer Produktivität keinen Abbruch tut. Denn aller positiver Wert kommt dieser Arbeit nur indirekt zu, nur durch die wirtschaftlichen Vorteile, die sie dem Arbeitenden bietet. Sie ist eine Last ohne eigenen Wert, nichts als ein Mittel.“

Dem steht jedoch eine andere Seite der Arbeit gegenüber:

„Die Arbeit ist dem Menschen unentbehrlich in ganz anderem Sinne. Nicht weil die Notdurft des Lebens sie erzwingt, sondern weil das Leben ohne Arbeit hohl und halb ist. Auch vom Zwange der Notdurft befreit, sucht jeder Mensch, der nicht krank oder alt ist, eine Arbeit, irgendein Wirkungsfeld. Dieses Bedürfnis nach Arbeit, die Flucht vor dauerndem Müßiggang, die bei zu kurzer Arbeitszeit zur Arbeit außerhalb des

Berufes treibt, beruht nicht auf bloßer Gewohnheit zur Arbeit, sondern gründet sich auf den Lebenswert der Arbeit. Es ist die gleiche überindividuelle Qualität der Arbeit, die den Arbeitenden veranlaßt, saubere, solide, „gute“ Arbeit zu leisten, auch wenn weniger gute Arbeit keinen sachlichen oder persönlichen Nachteil brächte. Diese Fähigkeit der Arbeit, dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu geben, wohnt irgendwie jeder Arbeit inne, ob sie schwer oder leicht, abwechslungsreich oder monoton ist, sofern sie nur keine Scheinleistungen hervorbringt wie das sinnlose Hin- und Herschaufeln von Holz in Gefängnishöfen; sie kommt freilich verschiedenen Arbeiten in sehr verschiedenem Maße zu. Weil die Arbeit selbst Leben ist, darum will man auch alle Kräfte des Lebens an sie heranbringen und in ihr auswirken können. Darum will man die Arbeit reich und weit, vielgestaltig und nicht krüppelhaft beenzt. Darum sei Liebe zum Werk in ihr, Schaffensfreude, Schwung, Schönheit. Sie hemme die persönliche Entwicklungsmöglichkeit nicht, sondern bringe sie zur vollen Entfaltung. Der Fortschritt der Arbeitsweise gehe also nicht auf mögliche Verkürzung der Arbeitszeit, sondern auf Steigerung des Lebenswertes der Arbeit, mache sie reicher und menschenwürdiger.“¹²

Wie aus diesen Zitaten deutlich wird, ist Arbeit auf der einen Seite mit Mühe, Last und Kraftaufwand verbunden, auf der anderen Seite ist Arbeit aber auch mit Schaffensfreude, Schwung und Schönheit verbunden, die das Leben lebenswert machen.

2. Historische Entwicklungen

¹ Lewin, Kurt (1920), S. 11f., entnommen aus Kleinbeck, Uwe (1996), S. 11f. Zur Person von Kurt Lewin: Kurt Lewin (1890-1947) wird zu den bedeutendsten Psychologen des 20. Jahrhunderts gezählt. Seine Leistungen liegen in verschiedenen Bereichen. Die Psychologie verdankt ihm wissenschaftstheoretische Arbeiten, er hat entwicklungs- und erziehungspsychologische Untersuchungen veröffentlicht, darunter die bekannten Experimente über die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Gruppen. Lewin war Mitbegründer einer experimentellen Sozialpsychologie. Er begründete die Aktionsforschung, gab Anstöße zur Gruppendynamik im Sinne der Selbsterfahrung. Lewin hat schließlich wichtige Impulse zur Ökologischen Psychologie gegeben.

² Atkinson schreibt über Kurt Lewins (1890-1947) Werk: Es stellt einen expliziten Versuch dar, uns anhand der historischen Entwicklung der wissenschaftlichen Physik zu zeigen, wie Hindernisse, die sich dem Fortschritt der Psychologie entgegenstellen, überwunden werden können. Die von Lewin und seinen Mitarbeitern in den frühen zwanziger Jahren entwickelten Ideen sind uns heute als feldtheoretischer Ansatz oder Feldtheorie bekannt. Diese Theorie ergab sich aus der Überzeugung Lewins, daß sich die Psychologie das „Galileische Denken“ aneignen müßte, um die Grenzen der intuitiven Auffassungen und der traditionellen Ansätze zu überwinden, die jetzt die Entwicklung der Verhaltenswissenschaft, genauso hemmen, wie sie es damals bei der Entwicklung der Physik taten. Lewin betonte immer wieder, daß sein Ansatz, die Feldtheorie, als eine Methode zu verstehen sei, *nämlich als eine Methode zum Analysieren kausaler Zusammenhänge und zur Bildung wissenschaftlicher Konstrukte*. Die Feldtheorie stellt eine Neuorientierung im Hinblick auf Probleme der Motivation und andere psychologische Probleme dar, die seit Lewins frühen Werken einbezogen wurden.“ Atkinson, John W. (1975), S. 119

Im Zuge der Arbeitsteilung und der Fließbandarbeit, versuchte man die Anforderungen an die menschliche Arbeitsleistung zu verringern, um die Produktivität zu steigern, man ließ aber den Aspekt der Schaffensfreude völlig außer acht. Es ist jedoch zwangsläufig mit negativen Entwicklungen verbunden, wenn der zweite Aspekt der Arbeit vom Management völlig unbeachtet bleibt.

Ein sehr wichtiges Ziel von Organisationen muß daher sein, die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter so zu setzen, daß eine hohe Produktivität mit hohen Qualitätsstandards erreicht wird. In der klassischen Organisationslehre hat man unterstellt, daß die Integration zwischen Organisation und Mitarbeiter durch eine legale Herrschaft im Sinne von Max Weber gelöst ist. So schreibt Weber: „Der einzelne Beamte kann sich dem Apparat, in den er eingespannt ist, nicht entwinden. (...) Er ist – der überwiegenden Mehrzahl nach – nur ein einzelnes, mit spezialisierten Aufgaben betrautes, Glied in einem nur von der höchsten Spitze her, nicht aber (normalerweise) von seiner Seite, zur Bewegung oder zum Stillstand zu veranlassenden, rastlos weiterlaufenden Mechanismus, der ihm eine im wesentlichen gebundene Marschroute vorschreibt.“³

2.1 Bürokratieansatz nach Max Weber

In seinem Buch „Wirtschaft und Gesellschaft“ hat Weber mit seiner Untersuchung über die bürokratische Herrschaft wichtige Grundlagen zur Erklärung von Funktionsweisen von großen Organisationen in Staat und Wirtschaft gelegt. Er möchte keinen Ansatz zur Optimierung der betrieblichen Abläufe entwickeln, sondern das Entstehen und Funktionieren großer Organisationen Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts erklären. Ausgangspunkt war für Weber die Entstehung der ersten großen Unternehmungen und deren Erfolg, obwohl in großen Organisationen die Handlungen irgendwie koordiniert werden müssen. Seine zentrale Aussage ist, daß eine bürokratische Organisation das effizienteste Instrument zur Steuerung von großen Organisationen ist und das effizienteste um den „Gehorsam“ der Mitarbeiter sicher zu stellen.

Merkmale der bürokratischen Struktur sind:

1. Die Amtsführung ist an strikte Regeln gebunden.

³ Weber, Max (1976), S. 727, entnommen aus Schreyögg, Georg (1998), S. 217

2. Autorität und Verantwortung sind strikt abgegrenzt.
3. Es existiert ein festgeschriebenes System von Über- und Unterordnung, mit genau beschriebener Befehlsgewalt.
4. Alle Vorgänge müssen schriftlich fixiert werden, denn nur die aktenmäßigen Aufzeichnungen sind von Relevanz.
5. Emotionen haben in der Amtsführung keinen Raum. Die Amtsführung ist strikt neutral und hat nur der Sache nach zu erfolgen.
6. Speziell ausgebildete Fachleiter sind notwendig zur korrekten Anwendung der festgeschriebenen Regeln.⁴

Weber geht davon aus, daß das Individuum die hierarchische Struktur akzeptiert und sich den damit verbundenen Regeln beugt. Abgesichert wird dies durch den Arbeitsvertrag, der dem Arbeitgeber die Weisungsbefugnis zuspricht. Probleme mit der Integration entstehen in diesem Fall nur, wenn der Arbeitnehmer von den Regeln abweicht. Daher wird ein Sanktionsmechanismus und Kontrolle erforderlich, die solche Regelabweichungen auf ein Minimum beschränken. Aber der Arbeitgeber muß auch dafür sorgen, daß der Arbeitnehmer für die ihm zugeschriebene Stelle ausreichend qualifiziert ist, denn dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, daß der Arbeitnehmer die Regeln auch versteht und in praktisches Handeln umsetzen kann. Geht man davon aus, daß diese Voraussetzungen erfüllt sind, so verhalten sich die Arbeitnehmer entsprechend den Regeln. Daher ist es nicht notwendig, das Individuum in Organisationen näher zu untersuchen, seine Präferenzen, Ideen und Stimmung sind uninteressant. Das Problem der Integration von Akteuren in Organisationen war daher in den klassischen Theorien völlig bedeutungslos und unproblematisch.

Webers These ist also, daß Bürokratie sich als eine Form herausgebildet hat, die in allen Organisationen angewandt werden kann und die allen bis dahin bekannten Formen der Organisation überlegen ist. Weber selbst war jedoch nicht hundertprozentiger Verfechter der Bürokratietheorie, denn er stand neben der Effizienz des Systems auch den Folgen einer Bürokratisierung des gesamten Lebens sehr skeptisch gegenüber.

⁴ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 33-35.

Die klassische Organisationstheorie ist aus drei unterschiedlichen Ansätzen, dem in Deutschland entstandenen Bürokratieansatz (Max Weber), dem in Frankreich entwickelten Administrativen Ansatz (Fayol) und dem US-amerikanischen Arbeitwissenschaftlichen Ansatz (Taylor), entstanden.

2.2 Administrativer Ansatz nach Henri Fayol

Fayol hat neben Weber den zweiten wichtigen Grundstein für die Organisationstheorie gelegt. Seine praktischen Erfahrungen, die er als Leiter eines französischen Bergwerks sammeln konnte, hat er niedergeschrieben und damit einen wichtigen Beitrag in der Entwicklung der Organisationstheorie geleistet.

Seine allgemeinen Organisationsprinzipien sind folgendermaßen zusammen zu fassen:

1. Arbeitsteilung: Spezialisierung ermöglicht bei gleicher Anstrengung mehr und bessere Arbeit zu leisten.
2. Autorität und Verantwortung: Autorität verlangt Verantwortung.
3. Disziplin gegenüber allen Konventionen des Unternehmens.
4. Einheit der Auftragserteilung, d.h. ein Beschäftigter sollte Anweisungen nur von seinem Vorgesetzten bekommen.
5. Einheit der Leistung, d.h. jedwede Handlung muß auf ein Ziel ausgerichtet sein.
6. Zentralisierung, d.h. Entscheidungen müssen an einem Ort zusammenlaufen. Dabei ist der Grad der Zentralisierung von dem jeweiligen Unternehmen abhängig.
7. Hierarchien.
8. Ordnung, d.h. jeder Mitarbeiter und jede andere Sache hat im Unternehmen einen festen Platz.

Unter Organisation versteht Fayol nicht die Beziehung zwischen Menschen sondern die Beziehung zwischen Stellen. Zu Beginn muß eine technische Struktur geplant sein, die später mit Menschen gefüllt wird. Durch diesen Aufbau wird an den Abläufen in der Organisation nichts geändert, die Arbeit wird den Anweisungen folgend ausgeführt.

Für Fayol stand der Versuch im Mittelpunkt allgemeine Prinzipien aufzustellen, wie Organisationen zu strukturieren sind. Die Arbeit von Fayol wurde von anderen Autoren und Praktikern weiterentwickelt und die Diskussion dauert noch bis zum heutigen Tag an.⁵

2.3 Arbeitswissenschaftlicher Ansatz nach Frederick W. Taylor

Als dritter klassischer Ansatz ist der arbeitswissenschaftliche Ansatz von Frederick Taylor zu nennen. Auch Taylor war Praktiker, er war von Haus aus Ingenieur. Er begann jedoch sehr früh mit theoretischen Untersuchungen zur Gestaltung von Arbeitsabläufen in großen Organisationen. Denn im Vergleich zum Handwerk, wo der Arbeitnehmer aufgrund seiner Erfahrungen fast alle Arbeitsschritte selbst vorbereiten kann, ist es in großen Unternehmen notwendig, die Arbeit in kleine Arbeitsschritte zu zerlegen, um so die Gewinne durch Arbeitsteilung erzielen zu können. Sein Ziel war es auch die Arbeit besser kontrollieren zu können, um Drückebergerei zu vermeiden bzw. einzuschränken.

Sein erstes Kernprinzip ist die Teilung von Hand- und Kopfarbeit, d.h. Arbeitsplanung und Ausführung sind voneinander getrennt. Es wurde des weiteren ein spezieller Arbeits- und Bewegungsablaufplan erstellt, um diese zu optimieren. Das zweite Kernprinzip, die stückbezogene Normalleistung bildet die Grundlage für den Leistungslohn bzw. Akkordlohn, um die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Als dritte Säule bildet sich die systematische Personalauswahl heraus, denn die Entlohnungsform ermöglicht es, den am besten geeigneten Arbeiter zu finden. Das Prinzip der Spezialisierung hat Taylor auch auf die Ebene der Vorgesetzten übertragen, was jedoch zu Problemen führte, da dadurch Arbeiter mehreren Vorgesetzten, je nach Funktion, unterstellt waren.

Durch diese starke Spezialisierung stiegen die Organisationskosten, denn auf der einen Seite stieg der Koordinationsaufwand und auf der anderen Seite mußten zusätzliche Stellen für die Spezialisten geschaffen werden, die ebenfalls die Kosten in die Höhe trieben.

⁵ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 35-39.

Das Taylor-System erschien zwar auf den ersten Blick erfolgsversprechend. Es wurden aber schon bald die negativen Konsequenzen deutlich, wie z.B. Monotonie in der Arbeit, Disziplinierung und Überwachung der Arbeitnehmer.⁶

2.4 Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Ansätze

Obwohl die unterschiedlichen Ansätze sich sowohl in der Herkunft und Denkweise als auch in der Absicht unterscheiden, kann man dennoch einige zentrale Thesen festhalten, die diese Theorien charakterisieren:

1. Man vertraut auf die organisatorische Regelung als zentrales Steuerungselement. Die Mitglieder der Organisation verhalten sich nach bestimmten Regeln, die Organisation funktioniert reibungslos, da alle einem Leitbild folgen.
2. Regelabweichungen können stattfinden, doch sie werden durch Kontrollen minimiert. Regelabweichungen sind Störungen, die beseitigt oder vermieden werden müssen.
3. Da die Arbeitsanforderungen stabil sind, können die Arbeitsanforderungen genau definiert und geplant werden.
4. Ziel ist es, die inneren Strukturen des Systems zu maximieren, d.h. die Sichtweise ist nach innen gerichtet.
5. Die Mitarbeiter willigen in die bestehende Ordnung ein, indem sie den Arbeitsvertrag unterschreiben. Befehl und Gehorsam ist dominant. Motivation und Gruppenbeziehungen sind nicht nur irrelevant sondern sogar kontraproduktiv.⁷

2.5 Kritik an den klassischen Organisationstheorien

Die Annahmen der klassischen Organisationstheorien werden jedoch nicht erst in der neueren ökonomischen Diskussion kritisiert, sondern bereits Chester Barnard (1886-1961)⁸ hat darauf hingewiesen, daß die Anerkennung einer hierarchischen Ordnung nicht ausreichend ist, um Wirtschaftssubjekte in Organisationen zu integrieren. Im

⁶ Schreyögg, Georg (1998), S. 39-42.

⁷ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 42.

⁸ Barnard war Präsident einer amerikanischen Telefongesellschaft und hat seine Erfahrungen in einem Buch bereits 1938 veröffentlicht.

Mittelpunkt seiner Untersuchungen steht die Unternehmung als ein System von Handlungen, dessen Bestand jedoch zu allen Zeiten unsicher ist. Um den Bestand des Unternehmens zu sichern muß die Unternehmensführung versuchen, neben der Zweckerfüllung der Organisation, auch noch einen Gleichgewichtszustand zu erhalten. Und zwar ein Gleichgewicht zwischen den formalen und informellen Beziehungen, zwischen externen und internen Ansprüchen und zwischen Motivation/Anreiz und der Leistung. Die Organisation wird erstmals theoretisch problematisiert, d.h. es wird erstmalig untersucht, wie man ein System bestehend aus mehreren Akteuren koordiniert. Eine Organisation wird nun als eine Koalition von Individuen und Gruppen verstanden. Dieser Gedanke fand später verstärkt Eingang in die Organisationslehre und wurde dort vor allem von Herbert Simon weitergeführt und verbreitet.⁹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Barnard verdeutlichte, daß eine allgemeine Anerkennung der hierarchischen Ordnungen nicht ausreichend ist, um Individuen optimal in eine Organisation zu integrieren. Durch einen Arbeitsvertrag wird zwar ein gewisser Gehorsam erreicht, er wirkt jedoch nur in begrenztem Maße. Anreize sind also erforderlich, um Engagement und Leistungsstreben zu fördern. Herrschaft alleine reicht nicht aus, da die Aufgaben in der Regel nicht genau spezifizierbar sind und darüber hinaus über die Jahre hinweg Erfahrungswissen angesammelt wird, das für das Funktionieren von Organisationen von besonderer Bedeutung ist. Durch Befehle kann man jedoch die Mitarbeiter nicht dazu bringen, dieses Wissen einzusetzen. Barnard und Simon untersuchten bereits die Problematik, wie man Mitarbeiter dazu bringen kann, engagiert mitzuarbeiten.

Ein Mitarbeiter wird nicht mehr nur als regelerfüllendes Organisationsmitglied gesehen, sondern Begriffe wie Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft werden bedeutend. Wird kein treues regelerfüllendes Organisationsmitglied mehr unterstellt, so muß man ein realitätsnäheres und sehr viel komplexeres Menschenbild annehmen und thematisieren. Motive und Bedürfnisse müssen in die Untersuchung miteinbezogen werden.

⁹ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 43ff.

Die Motivationsforschung ist keine neue Erfindung, denn bereits Aristoteles befaßt sich mit der Frage, warum Menschen etwas tun oder es unterlassen. Die Motivationsforschung, wie wir sie heute kennen, stammt wahrscheinlich von William James (1842 – 1910), der versucht hat, Instinkte, Gewohnheiten, Lust, Schmerz usw. als Gründe für das Handeln zu bestimmen. Den Begriff der unbewußten Motivation brachte Sigmund Freud (1856 – 1939) in die Diskussion ein. Freud geht davon aus, daß die wirklichen psychologischen Kräfte, die das menschliche Verhalten beeinflussen, zum Großteil im Unterbewußtsein liegen. Beim Heranwachsen und beim Akzeptieren von sozialen Regeln unterdrückt der Mensch viele Triebe, die er aber nie total beseitigen oder kontrollieren kann. Sie treten immer wieder in Form von Versprechern, Träumen oder auch durch neurotisches Verhalten an die Oberfläche. Somit kann niemand seine eigenen Motive ganz verstehen.

Organisationen sind aus unterschiedlichen Personen zusammengesetzt, die unterschiedliche Rollen, die des Vorgesetzten oder die des Untergebenen, und Positionen (Managementebenen) einnehmen. Soll nun menschliches Verhalten in Organisationen vorhergesagt werden, so ist eine Theorie des Verhaltens notwendig. Menschliches Verhalten wiederum ist auf Motive zurückzuführen und ist an gewissen Zielen orientiert. Daher werden zum Beispiel objektiv gleiche Umweltsituationen von Menschen unterschiedlich empfunden, aber objektiv ungleiche Situationen können dagegen als gleich empfunden werden.

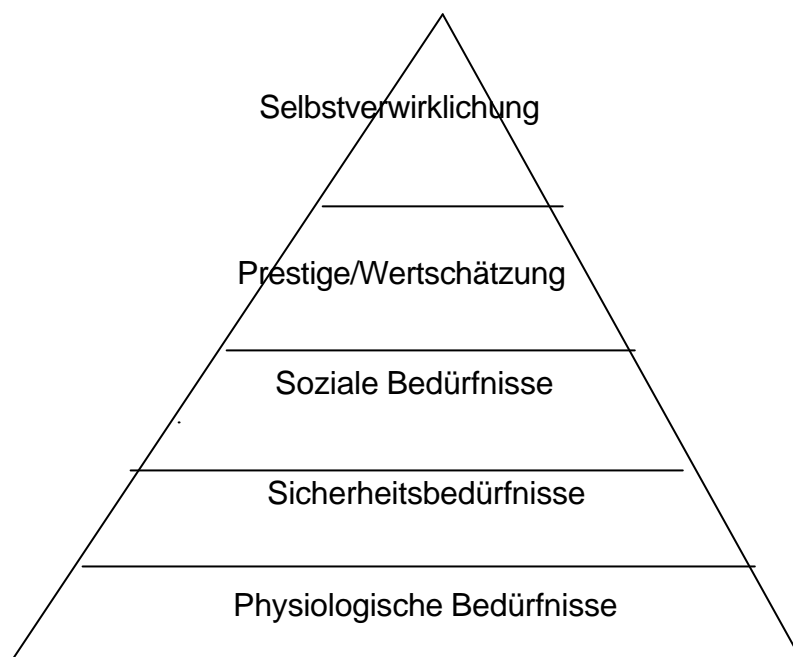
3. Klassische Bedürfnistheorien

Der allgemein am besten bekannte Ansatz zur Erklärung des sehr komplexen Menschenbildes ist das Bedürfniskonzept, das davon ausgeht, daß die Akteure in einer Arbeitssituation immer nur ihre Bedürfnisbefriedigung vor Augen haben. Der Mensch sieht in der Arbeit nur die Möglichkeit seine Bedürfnisse zu befriedigen, was eine radikale Änderung in der Betrachtungsweise im Vergleich zu den klassischen Theorien darstellt. Dabei geht es jedoch nicht nur um die Befriedigung allgemeiner Bedürfnisse, sondern auch um arbeitsplatzbezogene Befriedigung. Hier wird sehr deutlich, wie stark dieser Ansatz von der klassischen Ökonomie abweicht, wo nur unterstellt wird, daß der Akteur Arbeit anbietet, um mit dem dafür erzielten Lohn, auf dem Gütermarkt Waren zu erwerben. Arbeit wird in Form von Arbeitsleid untersucht und somit als Bedürfnisbeeinträchtigung gesehen. In den neueren Ansätzen wird Arbeit nicht mehr als Leid begriffen, das verkauft wird, um an anderem Ort die

Bedürfnisbefriedigung sicher zu stellen, sondern Arbeit wird selbst als Bedürfnisbefriedigung gesehen. Motivation und Arbeitsfreude werden zum zentralen Thema.

3.1 Die Bedürfnisbefriedigung nach Maslow

Von besonderer Bedeutung ist dafür bis heute die Bedürfnispyramide nach Maslow, die zunächst von ihm in einem ganz anderen Zusammenhang entwickelt wurde. Maslow hatte nach eigenen Aussagen bis 1962 keinerlei Berührungspunkte mit der Unternehmenspraxis bzw. mit Organisationstheorie/-psychologie. Die Bedürfnispyramide wurde dagegen bereits im Jahre 1954 von ihm entwickelt. Erst nach seinem Aufenthalt in der Produktionsstätte der Non-Linear Systems, Inc. in Kalifornien verfaßte er eine Reihe von Artikeln, die sich mit der Bedeutung und Relevanz von Organisationen befaßt. In den Originalquellen von Maslow sind daher nur wenige Hinweise darüber zu finden, welche Bedeutung sein Konzept für Organisationen haben könnte.¹⁰



Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide von Maslow gilt in der Organisationstheorie und auch in der organisatorischen Praxis als Basis für die Erklärung von menschlichen Motiven. Ein

¹⁰ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 219f., Kniehl, Axel T. (1998), S. 95.

Grund hierfür ist sicherlich die einfache Struktur. Im Allgemeinen wird die Bedürfnistheorie von Maslow der humanistischen Psychologie zugeordnet. Maslow selbst geht davon aus, daß nur ein sich selbst verwirklichender Mensch auch psychologisch gesund ist, denn bei seinen eigenen Ausführungen über die verschiedenen Bedürfnisstufen verweist er immer wieder auf die Auswirkung von Nichtbefriedigung von Bedürfnissen. Seiner Meinung nach führt Nichtbefriedigung zu pathologischem oder neurotischem Verhalten.

Die Bedürfnisse in der Pyramide von Maslow sind nach der Dringlichkeit hierarchisch geordnet. Bevor der Mensch nach Selbstverwirklichung streben kann, muß er zunächst die grundlegenden und physiologischen Bedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse, die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe und die Bedürfnisse nach Achtung befriedigen. Zur Erinnerung möchte ich an dieser Stelle nochmals kurz die einzelnen Stufen erläutern.

1. Physiologische/grundlegende Bedürfnisse: Sie ergeben sich aus den Existenzbedingungen des Menschen. Hierbei handelt es sich um grundlegende Belange, wie Essen, Trinken, Kleidung und Wohnung.
2. Sicherheitsbedürfnis: Um die physiologischen Bedürfnisse nicht zu gefährden, wollen sich Menschen vor unvorhersehbaren Ereignissen des Lebens wie Krankheit, Unfall, Invalidität usw. schützen.
3. Soziale Bedürfnisse: Menschen streben nach Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit, sie wollen soziale Beziehungen aufbauen.
4. Prestige/Wertschätzungsbedürfnisse: Es ist der Wunsch der Menschen nützlich und notwendig zu sein. Sie streben nach Anerkennung und Achtung vor allem durch andere Menschen.
5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse: Hiermit ist das Streben nach Unabhängigkeit und nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit gemeint.

Die Bedürfnisse, die hier mit den Ziffern 1-4 gekennzeichnet sind, werden Defizit- oder Mangel-Bedürfnisse genannt, beim letzt genannten handelt es sich dagegen um ein Wachstumsbedürfnis. In den früheren Ansätzen, die sich damit beschäftigt haben, Präferenzen und Wünsche von Individuen verstehbar zu machen, wurden meist lange Motivlisten entwickelt. Maslow dagegen faßt verschiedene Motive zu Bedürfnisklassen zusammen und stellt diese Klassen in einer hierarchischen

Ordnung zueinander. Dabei werden die Mangel- oder Defizitbedürfnisse nur dann aktiviert, wenn ein Mangelzustand erreicht wird. Das Wachstumsbedürfnis ist demgegenüber auf Überfluß und Fülle ausgerichtet, es wird nur aktiviert, wenn die Defizitbedürfnisse befriedigt sind. Dies wird durch die pyramidenförmige Darstellung auch graphisch sehr deutlich. Die Grundbedürfnisse treten im Entwicklungsprozeß des Menschen sehr früh in Erscheinung, sie sind für jeden Menschen relevant.

Der Ansatz von Maslow baut auf zwei Prinzipien auf, die ich im folgenden kurz anreißen möchte.

Das Defizitprinzip unterstellt, daß Menschen danach streben nicht befriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Somit kann nur ein nicht befriedigtes Bedürfnis einen Anreiz geben, bzw. Motivation sein. Ein Bedürfnis wirkt nur solange auf die Handlungen des Menschen motivierend, solange noch keine dauerhafte Befriedigung des Bedürfnisses erreicht ist. Nur wenn sich Lebenssituationen verändern (z.B. Arbeitslosigkeit), kann ein bereits als befriedigt angesehenes Bedürfnis wieder handlungsmotivierend werden.

Das Progressionsprinzip besagt, daß das Verhalten von Menschen immer durch das niedrigste, nicht befriedigte Bedürfnis motiviert wird. Zuerst wird daher versucht, die physiologischen Bedürfnisse zu befriedigen. Sobald dies erreicht ist, erzeugen diese Bedürfnisse keinen Handlungsanreiz mehr, denn gesättigte Bedürfnisse motivieren nicht. Allerdings ist es durch die Natur des Menschen bedingt, daß diese Bedürfnisse wie Hunger oder Durst immer wieder auftauchen. Somit ist hier nicht die aktuelle Sättigung gemeint sondern nur, daß die Menschen danach streben die Bedürfnisse dauerhaft sicher zu stellen. Dieser Prozeß setzt sich auf jeder Stufe der Pyramide fort, wobei zu beachten ist, daß eine dauerhafte Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung nie erreicht werden kann.

Problematisch an der Theorie ist ihr statischer Charakter, das heißt es werden weder Veränderungen des Umfelds noch interindividuelle Unterschiede erfaßt. Auch ist eine Übertragung der Theorie auf Individuen in Organisationen nur schwer möglich, da sich die Akteure in den Organisationen auch auf unterschiedlichen Stufen der Bedürfnisbefriedigung befinden.

Festgehalten werden kann, daß Menschen während ihres Lebenszyklus vor dem Hintergrund jeweils unterschiedlicher Bedürfnisse handeln. Ermöglicht man den Akteuren eine geeignete Befriedigung der Basisbedürfnisse, so ist bereits ein Element für das Motivationsmanagement definiert. Es wird die Möglichkeit geschaffen, Mitarbeiter für Ziele zu begeistern, die über den Basisbedürfnissen liegen.

Eine weitere für die Forschung relevante Klassifizierung von Motiven findet man von Murray, der einen universal nachweisbaren Katalog von Bedürfnissen bereits 1938 erstellen wollte. Seine Motivauswahl unterscheidet sich in drei Aspekten von Maslow. Erstens geht er nicht von einer hierarchischen Ordnung aus, denn jedes Individuum entscheidet für sich selbst. Zweitens unterstellt er eine größere Vielzahl von Motiven und drittens können unterschiedliche Motive bei den Akteuren unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Eine Zusammenstellung soll die Motive nach Murray darstellen:

Erniedrigung, sozialer Ausschluß, Unabhängigkeit, Unterwürfigkeit, Machtausübung, Leidvermeidung, Fürsorglichkeit, Spiel, Hilfesuche, Erwerb, Wissen, Zurückhalten, Leistung, Aggression, Widerstandsfähigkeit, Selbstgerechtigkeit, Selbstdarstellung, Mißerfolgsvermeidung, Ordnung, Zurückweisung, Sexualität, Verstehen, Tadelvermeidung, Aufbau (Organisieren), Geltung.

Diese Motive in eine geeignete Ordnung zu bringen war das Anliegen vieler Forscher, jedoch ist bis heute keine allgemein gültige gefunden worden.

Murray stellt jedoch Motive nicht nur dar, er entwickelt darüber hinaus auch ein Meßinstrument, um den Grad der Ausprägung von Motiven zu erfassen. Damit schuf er die Grundlagen für die Motivmessungen durch McClelland und Heckhausen.¹¹

3.2 Die Erweiterung von Alderfer

Alderfer hat 1972 den Versuch unternommen die Maslow'sche Hierarchietheorie zu modifizieren. Häufig wird seine Theorie auch ERG-Theorie genannt, da er sie auf drei Bedürfnis-Kategorien beschränkte:

¹¹ Vgl. Kleinbeck, Uwe (1996), S. 23ff., Staehle, Wolfgang H. (1999), S. 169.

1. **Existence Needs**
2. **Relatedness Needs**
3. **Growth Needs**

Sein Ziel war es, die Aussagen von Maslow im Zusammenhang mit Organisationen zu definieren, und daher entwickelte er eine Bedürfnistheorie für Organisationen. In seiner Analyse geht er nur noch von drei Bedürfnisebenen aus, er unterstellt nur noch die Existenz-, die Sozial- und die Wachstumsbedürfnisse. Der Grund hierfür ist, daß er die Gefahr einer Überschneidung zwischen den Sicherheits-Zugehörigkeits- und Achtungsbedürfnissen gesehen hat. Bei ihm bilden die Grundbedürfnisse die unterste Ebene, sie fassen die Kategorie 1 und 2 der Maslow'schen Pyramide zusammen. Sie beinhalten auch materielle Bedürfnisse wie die Bezahlung. Auf der nächsten Ebene subsummiert er unter den sozialen Bedürfnissen, sowohl die Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse als auch die zwischenmenschlichen Anerkennungsbedürfnisse. Als höchste Kategorie nennt er die Wachstumsbedürfnisse, also die Bedürfnisse nach Entfaltung, die sowohl geistige Selbsterfüllung als auch Selbstachtung umfassen.

Alderfer erweitert nun die Maslow'sche Theorie auf unterschiedliche Art und Weise. Neben dem Befriedigungs-Progressions-Prinzip behandelt er auch das Frustrations-Regressions-Prinzip. Bei dem Befriedigungs-Progressions-Prinzip geht man, der Frustrationshypothese folgend, davon aus, daß ein Bedürfnis dominant wird, je länger es nicht befriedigt wird. Das bedeutet, das Bedürfnis wird stärker bewußt, je länger es unbefriedigt bleibt. Wird das Bedürfnis befriedigt, dann wird das nächst höher gelegene Bedürfnis dominant und der Akteur wird versuchen dieses zu befriedigen. Diese Aussagen stimmen soweit auch mit Maslow überein. Neu ist, daß er davon ausgeht, daß ein höheres Bedürfnis dominant werden kann, selbst wenn das untere Bedürfnis nicht befriedigt ist. Durch diesen Zusammenhang ist auch erklärbar, daß Akteure ihre Bedürfnisse durch Ersatzbedürfnisse befriedigen. Dem gegenüber steht die Frustrations-Regressions-Hypothese die aussagt, daß bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses ein auf der Hierarchiestufe niedrigeres Bedürfnis dem Akteur stärker ins Bewußtsein rückt. Mit anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies, daß Nichtbefriedigung den Akteur frustrieren kann und ihn veranlaßt in der Bedürfnisbefriedigung eine Stufe zurückzugehen. Er verharrt in diesem Fall auf der letzten Stufe der Bedürfnisse, die er befriedigen kann.

Zwar geht auch Alderfer noch von Bedürfnisklassen aus, seine Analyse relativiert jedoch die hierarchische Ordnung von Maslow. Darüber hinaus sind monetäre Anreize nicht mehr, wie bei Maslow unterstellt, reine Defizitbedürfnisse, sie sind auch im Sinne des Wachstumsbedürfnisses interpretierbar. Aber auch diese Erweiterungen können nicht alle organisatorisch relevanten Motive ermitteln.

In der Literatur ist nicht nur das Bedürfniskonzept sondern auch die universelle Bedürfnis-Hierarchie nicht unumstritten. Darüber hinaus bleibt unbeantwortet, ob Triebe, d.h. Begehren, den Menschen von Natur aus zu eigen sind oder ob sie durch die Kultur geprägt werden. Eine klare Abgrenzung kann hier nicht vorgenommen werden und daher geht man in der Regel davon aus, daß beide Faktoren Einfluß auf die Triebe der Menschen nehmen. Problematisch ist des weiteren die Validierbarkeit der Bedürfnisse. Geht ein Mensch einer monotonen Arbeit nach, so weiß man nicht, ob es ein Bedürfnis für ihn ist eine monotone Arbeit zu haben oder ob er die monotone Arbeit aufnimmt, um seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Somit wird deutlich, daß die Bedürfnistheorien nicht einfach als empirische Hypothesen gesehen werden können, denn jeder Bedürfnistheorie liegt ein normatives Menschenbild zugrunde, das nicht auf einfache empirische Zusammenhänge zurückgeführt werden kann.¹²

3.3 Theorie Y als Weg zur bedürfnisorientierten Organisationsgestaltung

Die Idee von Maslow wurde erstmals durch McGregor in einem Organisationskonzept umgesetzt. Man geht hier davon aus, daß organisatorische Maßnahmen davon abhängig sind, wie die Führungskräfte ihre Mitarbeiter einschätzen. Dabei kommt es nicht darauf an, daß die Entscheidungsträger sich über ihre gebildete Meinung bewußt sind.

Douglas McGregor definierte in seinem 1960 veröffentlichten Buch: „The Human Side of Enterprise“ Theorien über das Verhalten von Arbeitnehmern und formulierte hieraus die X und Y Theorie. Sie entstanden aus Annahmen, von denen er glaubte, daß sie im Verhalten zwischen Managern und Angestellten auftreten. Er unterscheidet zwischen dem X- und Y-Typ von Mitarbeitern. Zusammenfassend sei hier die Unterscheidung angeführt.

¹² Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 221-225, Kniehl, Axel T. (1998), S. 96-103, Staehle, Wolfgang H. (1999), S. 221ff.

Theorie X	Theorie Y
Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht sich vor ihr zu drücken, wann immer möglich.	Anstrengung und Einsatz im Job sind genauso natürlich wie Spiel oder Ruhe.
Weil der Mensch arbeitsunlustig ist, muß er kontrolliert werden.	Für Ziele, die den Menschen sinnvoll erscheinen, kämpfen sie und legen sich Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auf.
Die Abneigung gegen Arbeit ist so stark, daß selbst ein höheres Gehalt nicht ausreicht, diese zu überwinden. Das Androhen von Strafen ist die einzige Maßnahme, die Menschen dazu bringen kann sich anzustrengen.	Wie sehr sich die Menschen den Zielen der Organisation verpflichtet fühlen ist davon abhängig, wieweit eine Erreichung der eigenen Ziele dadurch möglich ist.
Menschen ziehen es vor Routinearbeiten zu übernehmen, sie sind nicht ehrgeizig.	Nicht nur Minderheiten, sondern ein großes Spektrum von Individuen haben die Gabe, die Fähigkeit und die Kreativität organisatorische Probleme zu lösen.
Die meisten Menschen wollen keine Verantwortung übernehmen.	Menschen wollen nicht nur Verantwortung übernehmen, sie suchen sie sogar.

McGregor argumentiert, unter Bezugnahme auf die Maslow'sche Theorie, daß die X-Theorie keinesfalls dem realen Menschenbild entspricht. Gestaltungsmaßnahmen, die sich an diesem Ansatz orientieren müssen zwangsläufig den Bedürfnissen der

Menschen widersprechen. Organisationen, die auf Kontrolle und Überwachung setzen, lassen dem Mitarbeiter keinen Frei- und Handlungsspielraum und Entfaltungsmöglichkeiten. Dies führt zu Enttäuschung und Passivität. Tritt dies ein, dann fühlen sich die Vertreter der X-Theorie in ihrer Sichtweise über die Mitarbeiter bestätigt, was zum Ergebnis hat, daß sie noch mehr Kontrolle ausüben und noch mehr Anweisungen geben. Es entwickelt sich eine Spirale, die Passivität und das Desinteresse nimmt weiter zu. Es handelt sich hierbei um eine Art self fulfilling prophecy.

McGregor plädiert nun dafür, daß sich Manager und Führungskräfte in Organisationen bewußt machen, welches Menschenbild sie unterstellen. Falls sie unterstellen, daß ihre Mitarbeiter eher dem Menschenbild vom Typ X entsprechen, dann sollten sie dieses durch ein angemessenes Menschenbild ersetzen, den Y-Typ. Im Ergebnis werden sich die Verhaltensweisen der Mitarbeiter ändern und an Stelle des negativen Zirkels, basierend auf dem X-Typ, stellt sich ein positiver Zirkel ein. Die Mitarbeiter sind zufriedener, das Unternehmen erfolgreicher und somit steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter weiter an. Zwar zeigt die Y-Theorie nicht auf, wie eine Organisation gestaltet sein muß, um sich an den höheren Bedürfnissen in der Maslow'schen Pyramide zu orientieren, McGregor zeigt jedoch, daß organisatorische Maßnahmen, die die Kontrolle senken und die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter erhöhen, Schritte in die richtige Richtung sind. Dazu gehören Maßnahmen, die ich auch schon exemplarisch mehrfach für mein Unternehmen ausgeführt habe: Delegation von Verantwortung, Dezentralisation von Entscheidungen, Integration durch Ziele usw. Die Aufgaben und Anforderungen müssen so gestaltet sein, daß die Motivation vom Mitarbeiter selbst entwickelt wird. Externe Leistungsanreize sind nach Ansicht von McGregor eher hinderlich.

Konkrete Ansätze, wie ein Management der Y-Theorie folgend aussehen kann, gibt Argyris, der an den Ausgangspunkt seiner Untersuchung nicht die Bedürfnisse sondern die Persönlichkeit des Menschen stellt. Er stellt ein Reifekonzept, basierend auf dem Lebenszyklus der Menschen dar, d.h. er gewinnt sein Konzept aus der allgemeinen menschlichen Entwicklung vom Kind zum Erwachsenen. Er leitet

hieraus ein Reifestreben ab, das je nach Lebenszyklus unterschiedlich stark ausgeprägt ist.¹³

Ich selbst bin absoluter Verfechter der Y-Theorie von McGregor, denn in unserem Haus haben Anleitung, Kontrolle und Organisation als Substitut für einen stark menschenbezogenen und von gegenseitiger Achtung getragenen Führungsstil keinen Platz. Organisation nur soviel wie nötig, Kreativität und Flexibilität soviel wie möglich. Das zentrale Organisationsprinzip der X-Theorie ist Lenkung und Kontrolle durch Autorität. Das grundlegende Prinzip der Y-Theorie ist dagegen Integration. Ziel ist es den Mitgliedern der Organisation die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Ziele zu erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen.

Durch die Integration und Selbstverantwortung und wenn die Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Plänen des Unternehmens enthalten sind, wird das Unternehmen im Erreichen seiner Ziele leistungsfähiger.

Folgt man der X-Theorie, dann werden den unternehmerischen Interessen automatisch immer Vorrechte eingeräumt. Beförderungen und Versetzungen basieren auf einseitigen Entscheidungen. Persönliche Ziele werden praktisch nie berücksichtigt, man geht davon aus, daß der Betroffene durch die Entlohnung und die Stellung zufrieden gestellt ist. Die Y-Theorie geht dagegen davon aus, daß es für das Unternehmen nur schädlich sein kann, wenn die persönlichen Bedürfnisse und Ziele des Angestellten völlig unberücksichtigt bleiben.

3.4 Die nicht-hierarchische Motivforschung

Grundlage der nicht-hierarchischen Motivforschung sind die Arbeiten von McClelland, Atkinson und Herzberg u.a. Die Untersuchungen basieren auf einer induktiven Vorgehensweise, die durch Experimente und Laboranalysen gestützt werden.

Basierend auf der bereits erwähnten Motivliste von Murray, zeigt McClelland, daß die meisten menschlichen Bedürfnisse erlernt sind. Aus dem umfangreichen Katalog von Murray stellt er vier Aspekte als wesentlich heraus. So ist zur Erklärung von

¹³ Vgl. Schreyögg, Georg (1998), S. 225-231, Staehle, Wolfgang H. (1999), S.223ff. Für genauere Ausführungen der Theorie von Argyris siehe S. 231ff.

menschlicher Motivation vor allem das Leistungsstreben, das soziale Streben, das Vermeidungsmotiv und das Machtstreben bedeutend. Das menschliche Verhalten kann jedoch nicht durch ein einzelnes Motiv, sondern nur durch ein Zusammenspiel von mehreren Faktoren erklärt werden. Diese Motive sind an der Grenze zwischen Bewußtsein und Unterbewußtsein angesiedelt und durch frühe Sozialisation, Arbeitserfahrung und die gegenwärtige Arbeitssituation geprägt.

McClelland und Atkinson befassen sich in ihren Arbeiten hauptsächlich mit dem Leistungsmotiv, da sich hieraus scheinbar die interessantesten Empfehlungen für die Gestaltung des Motivationsmanagements ableiten lassen. Dagegen liegen über das Machtmotiv nur wenige Untersuchungen vor. Ein starkes Machtmotiv äußert sich vor allem in dem Streben, in höhere Positionen zu gelangen. Das Zugehörigkeitsmotiv wird von McClelland in Anlehnung an Maslow definiert. Es umspannt den Wunsch von Individuen zu einer Gruppe zu gehören und geliebt und anerkannt zu werden. Dieses Motiv wurde in einigen empirischen Untersuchungen getestet und man hat festgestellt, daß Menschen in Angst- und Krisensituationen lieber gemeinsam mit anderen als allein sind, selbst wenn die Möglichkeit der Kommunikation nicht gegeben ist. Allein die Anwesenheit anderer Menschen senkt die Angst. Das Vermeidungsmotiv ist dagegen bisher kaum erforscht, es wurde auch von McClelland erst in der letzten Veröffentlichung seiner Motivklassen hinzugefügt. Da es grundsätzlich auf Vermeidung von Versagen oder Mißerfolg ausgerichtet ist, stellt es ein Spiegelbild zu den anderen drei Motiven dar.

Für das Management von Organisationen ist das Leistungsstreben von höchster Bedeutung. Maslow selbst erwähnt dieses Bedürfnis nicht, es ist aber sicher in einer höheren Hierarchieebene angesiedelt. McClelland versucht zu ergründen, warum bei manchen Menschen das Leistungsmotiv höher ausgeprägt ist als bei anderen, denn alle Menschen verfügen über die vier genannten Grundbedürfnisse. Folgt man McClelland, so kann man hoch Leistungsmotivierte durch folgende Merkmale beschreiben:

- Sie gehen nur ein kalkulierbares und überschaubares Risiko ein.
- Mittelschwere Aufgaben werden bevorzugt, sie sollen jedoch eine gewisse Neuheit beinhalten, damit Platz für Kreativität und Eigeninitiative vorhanden ist.

- Arbeitsunterbrechungen sollen möglichst vermieden werden.
- Es wird bevorzugt, selbständig und eigenverantwortlich zu entscheiden.
- Feedback und Fremdbeurteilung der Leistung ist notwendig.
- Geld ist nur ein Indikator für Leistung, sie selbst ziehen hohe Befriedigung durch die Arbeit.

Aus den Untersuchungen über die unterschiedlichen Motive hat sich die Theorie der gelernten Bedürfnisse entwickelt, die unterstellt, daß fast alle Bedürfnisse durch die jeweilige Umwelt beeinflußt werden. Man geht davon aus, daß Motive in Verbindung mit emotionalen Erfahrungen stehen und daher an jeweils bestimmte Bedingungen gekoppelt sind. Werden bestimmte Reize wahrgenommen, so stellt sich automatisch ein gewisses Verhalten ein, das schon in der Kindheit konditioniert wurde. Daraus folgern die Wissenschaftler, daß die Wirksamkeit von monetären Anreizen darauf basiert, ob der Akteur schon in der Kindheit durch ein solches Verhalten konditioniert wurde.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Theorien zwar einen gewissen Einblick darüber geben welches Motiv für ein bestimmtes Verhalten ursächlich ist. McClelland macht aber keine Aussage über die Verteilung der Motive in Unternehmen oder über eine Gewichtung der Motive auf den unterschiedlichen hierarchischen Stufen in den Unternehmen. Es kann auch nicht geklärt werden, wie bestimmtes Verhalten entsteht und welche kognitiven Prozesse im Individuum ablaufen, die man als Motivation bezeichnen kann.

Die zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) hat die Idee einer Arbeitsorganisation, die den Menschen fordert und seinen Bedürfnissen entspricht, populär gemacht. Anstelle der Definition von Motiven haben sie zuerst Faktoren, die die Leistung beeinflussen gesucht und diese dann eingeteilt in solche die Zufriedenheit und solche die Unzufriedenheit bei der Arbeit auslösen. Ihre Theorie formulierten sie basierend auf den Ergebnissen von 16 breit angelegten Studien. Zwar war ihr Ziel die Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und die dafür relevanten Einflußfaktoren, ihre Ergebnisse brachten jedoch für die Motivationstheorie überraschende Erkenntnisse, die für die Praxis relevant wurden.

Aus der Untersuchung lassen sich 16 Faktoren ermitteln, die die Zufriedenheit im Beruf erhöhen bzw. die Unzufriedenheit senken können. Man nennt diese Motivatoren oder Satisfaktoren bzw. Hygienefaktoren oder Dissatisfaktoren. Auf unterschiedlichen Unternehmensebenen stellte sich heraus, daß Unzufriedenheit und Zufriedenheit voneinander unabhängige Variablen in Organisationen sind, die jeweils von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Anders ausgedrückt bedeutet dies, daß Unzufriedenheit nicht dadurch entsteht, daß Faktoren, die in der Regel Zufriedenheit erzeugen fehlen, sondern daß zu wenig Faktoren vorhanden sind, die Unzufriedenheit vermeiden. Auch wird vermutet, daß eine Kompensation zwischen Motivations- und Dissatisfaktionsfaktoren nicht möglich ist.

Folgt man also Herzberg u.a., dann beinhaltet jeder Job zwei Faktoren. Hierbei handelt es sich einmal um die Deckung der Bedürfnisse (Maintenance Factors) und einmal um die motivativen Faktoren.

Maintenance Faktoren:

- Angemessene Bezahlung
- Gute Arbeitsbedingungen
- Sozialleistungen
- Gute Zusammenarbeit mit dem Chef

Dies sind grundlegende Voraussetzungen, die jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin von ihrem Arbeitgeber erwartet, egal wo man arbeitet. Findet ein Arbeitnehmer diese nicht, dann kommt es zu Dissatisfaction auf Seiten des Arbeitnehmers und falls er einen neuen Job findet, der ihm diese Faktoren bietet, kündigt er und verläßt das Unternehmen.

Motivationsfaktoren:

Dies sind die Faktoren, die die Arbeitnehmer dazu bringen, mehr zu leisten als in ihrer Arbeitsbeschreibung steht. Sie beinhalten folgendes:

- Die Möglichkeit, befördert zu werden

- Die Möglichkeit, im gegebenen Job mehr Verantwortung zu übernehmen
- Lob für gute Arbeit zu bekommen
- Arbeit zu haben, die man auch mag und gerne erledigt

Diese Faktoren sind direkt mit dem Arbeitsplatz verbunden und falls sie in ausreichendem Maße vorhanden sind, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufrieden. Sind sie nicht vorhanden, werden die Arbeitnehmer zwar nicht sofort die Stelle wechseln, sie werden aber auch keine Höchstleistungen an ihrem Arbeitsplatz erbringen.

Daher muß die Anweisung für Manager sein:

- Die Arbeitsplätze und Beschreibungen sollen so beschaffen sein, daß sie die Arbeitnehmer auch fordern, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.
- Vorgesetzte müssen Ziele setzen und die Organisation so führen, daß Möglichkeiten zum Aufstieg geschaffen werden.
- Gute Arbeit sollte man auch loben. Hier muß man darauf achten, daß die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch wirklich nur dann gelobt werden, wenn sie gute Arbeit geleistet haben.
- Man sollte nur die Leute einstellen, die auch wirklich von der Arbeit überzeugt sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die zwei Faktoren komplementär und interdependent zueinander sind. Nur die motivativen Faktoren zu erfüllen ist ausreichend dafür, daß der Arbeitnehmer auch mit seiner Arbeit zufrieden ist. Bietet man dagegen den Arbeitnehmern nur die Maintenance Faktoren, dann bleiben sie zwar im Unternehmen, leisten aber keine hervorragende Arbeit.

Die Theorie von Herzberg u.a. ist jedoch großer Kritik ausgesetzt. Ihre Ergebnisse können kaum als sichere Handlungs- oder Gestaltungsanweisung gesehen werden. Kritisiert wird sowohl die Theorie an sich als auch die Methode. Kritisch im Theoriebereich ist vor allem die geringe Trennschärfe, d.h. es sind mehrere Interpretationen zwischen dem Verhältnis von Motivatoren und Hygienefaktoren möglich. Auch fehlt eine Unterteilung nach den unterschiedlichen Hierarchieebenen oder den Aufgaben in Organisationen oder den individuellen Situationen.

4. Die Umsetzung der Theorie im Hause Würth

Im folgenden möchte ich kurz darstellen, wie wir im Hause Würth versuchen, die Mitarbeiter zu motivieren. Dabei spielen sicherlich die einen oder anderen Erkenntnisse aus der Theorie eine Rolle, vieles erschließt sich jedoch durch den gesunden Menschenverstand.

Die wichtigsten Ziele im Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind Motivation, Aktion und Autonomie, weil dadurch die Bindung an das Unternehmen verstärkt wird. Die Beschäftigten müssen so angesprochen werden, daß

- sie motiviert sind, ihre Arbeit zu tun,
- sie in ihrer Arbeit von sich aus aktiv werden und
- sie gegenüber ihren Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb des Unternehmens ein Höchstmaß an Autonomie erreichen.

Am wichtigsten ist die Motivation, weil Initiative und Autonomie weitgehend von ihr abhängen. Wer seine Arbeit gerne tut, der tut auch dann etwas, wenn es nicht ausdrücklich von ihm verlangt wird und der läßt sich in seinem Tatendrang auch nicht von anderen aufhalten. Wer seine Arbeit gerne tut, der entwickelt eine emotionale und gedankliche Bindung an das Unternehmen. Umgekehrt erzeugt eine solche Bindung an die Firma fast automatisch ein fröhliches Leistungsklima.

Wenn ich von Motivation spreche, dann im Kontext gegenseitigen Vertrauens, im Geist tiefen Respekts vor der Leistung jedes einzelnen weit entfernt von Hinterhältigkeit und trickreicher Manipulation. Die glasklare Grenze zwischen Motivation und Manipulation liegt da, wo das Unternehmen einen Menschen zwingen würde, von seinen physischen und psychischen Reserven zu leben.

Nach dem Motto gleich und gleich gesellt sich gern suchen wir Menschen, die als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am besten zu uns passen, die also aktiv, agil, freundlich, kooperationsbereit, kompetent und kundenorientiert sind. Für mich ist der Ausspruch von Tom Peters zum Schlüsselsatz der gesamten Mitarbeitermotivation geworden, weil er meinem positiven Menschenbild entspricht: Wenn wir als Geschäftsleitung glauben, unsere Mitarbeiter seien zu 75 Prozent Leute, die stehlen,

faul, schlecht qualifiziert und dumm sind, dann haben wir genau diesen Mitarbeiterstamm. Sind wir aber umgekehrt sicher, daß 98 Prozent unserer Belegschaft eine Superleistung erbringen, einsatzfreudig, leistungswillig und dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt sind, dann haben wir unser Haus in Ordnung, denn dann haben wir eine gut motivierte und positiv gestimmte Mannschaft, die tolle Leistungen hervorbringt.

Diese simple und einleuchtende Weisheit beherzigen wir bei Würth seit jeher und sie hat sich auch in der Praxis immer wieder bestätigt, denn unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in der Tat eindrucksvolle Leistungen vollbracht. Damit aber gerade im Innendienst die Motivation auch stimmt, müssen noch einige weitere Faktoren dazukommen. Dies sind:

- klare Leistungsvorgaben
- Dank und Anerkennung für jede Leistung
- Delegation von Verantwortung
- Information und Kommunikation
- Mitarbeiterumfragen
- Karrierechancen
- Motivationspakete
- Wir-Gefühl

In dem Werk „Ethik in den Wissenschaften“ heißt es zu Recht: „Will oder muß man in das Marktwirtschaftliche System eigenmotivierter Handlungen hineinregieren, so bedarf es im besonderen der Ethik.“¹⁴ Wirtschaft ohne Ethik führt zur Degeneration, zu Demotivation und Unrecht. Wenn wir in einem Umfeld abnehmenden gemeinsamen Wertbegriffes und schwindender gemeinsamer Sinnerfahrung leben, dann muß die Frage erlaubt sein, wo bei aller Individualität des einzelnen der kleinste gemeinsame Nenner für erfolgreiches Tun in der Wirtschaft ganz allgemein und im Betrieb im besonderen bleibt. Die Normierung wird kaum im Handelsgesetzbuch, im Arbeitsrecht oder in Tarifverträgen zu finden sein.

¹⁴ Entnommen aus Würth, Reinhold (1999).

Es sei der Hinweis gestattet, daß das Führungsverhalten in der Wirtschaft sehr unterschiedlich ist: Stil und Kultur bewegen sich zwischen so weiten Extrempolen wie zentral – dezentral, liberal – autoritär/diktatorisch, provinziell – kosmopolitisch, kleinlich – großzügig. Und doch finden wir in all diesen unterschiedlichen Kulturen mit all ihren Subkulturen hochechfolgreiche Unternehmen.

Sucht man nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner dieser Verhaltensmuster, dann ist leicht festzustellen, wie erfolgreiche Unternehmen, gleich in welchem Stil sie geführt werden, eine ausgeprägte Berufsethik leben, sowie Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Geradlinigkeit ausstrahlen.

Ich meine, als Faktum einbringen zu dürfen, daß als Grundvoraussetzung für jede Art positiver Motivation der Mitarbeiter die Einhaltung der hier genannten Codizes notwendig ist.

Vertrauen zu Kollegen und Vorgesetzten, Vertrauen der Geschäftsleitung zu allen Mitarbeitern sind nicht kommandierbar, sondern gelebter Empirismus: aus dem Zusammenleben und dem Stil der Kommunikation entsteht Vertrauen, das wiederum sehr vernetzt ist mit Ehrlichkeit und Berechenbarkeit. Vertrauen wird nur gepflegt und ausgebaut, wenn sich ein Unternehmen insgesamt von der Korrumpierung der Macht des Erfolgs fernhalten und in Bescheidenheit und Demut seinen Weg gehen kann.

Literaturverzeichnis:

Atkinson, John W. [1975]:

Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart, 1975.

Kleinbeck, Uwe [1996]:

Arbeitsmotivation – Entstehung, Wirkung und Förderung, Weinheim, München, 1996.

Kniehl, Axel T. [1998]:

Motivation und Volition in Organisationen, Wiesbaden, 1998.

Lewin, Kurt [1920]:

Die Sozialisierung des Taylor-Systems. Schriftenreihe Praktischer Sozialismus, Vol. 4, 1920, S. 3-36.

Schreyögg, Georg [1998]:

Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998.

Staehe, Wolfgang H. [1999]:

Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarbeitete Auflage, München 1999.

Weber, Max [1976]:

Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1976. (posthum veröffentlicht)

Würth, Reinhold [1985]:

Beiträge zur Unternehmensführung, Schwäbisch Hall, 1985.

Würth, Reinhold [1999]:

Erfolgsgeheimnis Führungskultur – Bilanz eines Unternehmers, Künzelsau, 1999.