

**Zeitschrift:** Nebelspalter : das Humor- und Satire-Magazin  
**Band:** 115 (1989)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Maslow als Unternehmensberater  
**Autor:** Knobel, Bruno / Urs [Ursinus, Lothar]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-600437>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Maslow als Unte[...]

von BRUNO KNOBEL

Fortschritt ist mühsam! Wer mit der Zeit gehen will, muss ständig seine Gewohnheiten ändern. Wie viele mussten schon wie vielem abschwören! Einst galt der Spinat als überaus gesund – wegen des vielen Eisens; dann galt er plötzlich als nicht mehr so gesund, weil ihm das zugesprochene Eisen fehle. Einst wurde grilliertes Fleisch als besonders gesund, weil fettarm, gepriesen; bis es als ungesund, weil krebsfördernd, verschrien wurde. Und noch vor kurzem galt es als vorbildlich und umweltschützend, sein Haus maximal zu isolieren; bis man die Gefahr des Radons entdeckte, das es zwar schon immer gegeben hat. Wesentlich am Fortschritt ist, dass es aus neuen Erkenntnissen – ob richtig oder falsch – stets sogleich ein Prinzip gibt oder ein Gesetz. Man erinnert sich an das bestürzende «Parkinsonsche Gesetz» oder an das «Peter-Prinzip» ...

Für die Gestaltung der Arbeitswelt bestimmend wurde das «Maslowsche Gesetz»: Der Verhaltenswissenschaftler Abraham Maslow stellte fest, dass der Mensch einer Berufsaarbeit nur nachgeht, um dauernd ganz persönliche Bedürfnisse zu befriedigen, wobei die unterste Stufe, Erwartungen physiologischer Art (Nahrung, Kleidung, Obdach), im allgemeinen bei jedermann erfüllt seien und keine motivierenden Bedürfnisse mehr darstellen. Dann aber, mit den vier nächsten Stufen, wird's spannend. Vor allem deshalb, weil – nach Maslow – mehr Lohn offenbar kein Bedürfnis darstellt, das motivierend wirkt. Denn die Stu-

fen sind: Bedürfnis nach Sicherheit, dann Bedürfnis nach Geborgenheit und Zuneigung, dann Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung, und schliesslich die oberste Stufe: Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Da haben wir's; und da haben die Arbeitgeber die klare Richtschnur für das, was sie bieten müssen, um in einer Zeit des Arbeitskräftemangels zu Mitarbeitern doch noch zu kommen.

## Stufe 1: Sicherheit

Im vergangenen Jahr hat sich die SUVA bei Sittenstrengsten viele Feinde geschaffen, weil sie zur Förderung der Sicherheit, nämlich zur Bekämpfung von Unfällen, den Betrieben Wandkalender lieferte mit Bildern, auf denen spärlich bekleidete weibliche Schönheiten ihr Spiel mit unfallträchtigen Leitern treiben. Im Lichte des Maslowschen Gesetzes durchaus verständlich und ein Fingerzeig für Arbeitgeber, die Mitarbeiter suchen! Garantiert kann ein mit Pin-up-Girls verbundenes Mehrangebot von Sicherheit Arbeitskräfte anlocken, die auf dem stufenweisen Weg zur Selbstverwirklichung sind. Zu bedenken ist nämlich, dass erst die Befriedigung des unterstufigen Bedürfnisses dazu führt, dass die nächsthöhere Stufe motivierend wirkt, sagt Maslow. Trotz mageren Arbeitskräfteangebots dürfte nach Maslow jene Firma noch immer Erfolg haben, die in Stelleninseraten auch «Safer Sex am Arbeitsplatz» anzubieten wagt.

## Stufe 2:

### Geborgenheit und Zuneigung

Diese Bedürfnisse werden nach verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen im Unternehmen weniger durch Betreuung pflegende Stellen der sozialen Fürsorge als durch eine gute interne Information befriedigt, denn sie sei Ausdruck der Zuneigung auf Seiten der Vorgesetzten. Wie das zu praktizieren ist, zeigt das berühmte Beispiel eines Geborgenheit vermittelnden innerbetrieblichen Informationsflusses:

Der Leiter der Firma informiert mündlich den Betriebschef:

«Morgen Donnerstag ist bei wolkenlosem Himmel um 11 Uhr eine Sonnenfinsternis zu beobachten. Da ohnehin jeder Mann zum Himmel blicken wird, dürfte es am besten sein, gleich die ganze Belegschaft um 10.45 Uhr auf die Kantinen-Terrasse zu beordern. Dann kann man ihr zum Vorgang gleich noch einige Erläuterungen geben. Das Ereignis ist ja selten genug, nicht wahr. Nötigenfalls kann es auch in die Kantine verlegt werden. Bei bedecktem Himmel fällt das Ganze natürlich aus.»

Worauf der Betriebschef seine Meister informiert: «Morgen findet um 11 Uhr eine Sonnenfinsternis statt, bei der die gesamte Belegschaft um 10.45 Uhr auf der Kantinenterrasse zum Himmel zu schauen hat. Das ist selten genug. Bei Schlechtwetter fällt die Sonnenfinsternis aus und die Versammlung wird in die Kantine verlegt, wo lediglich Erläuterungen über das Ganze abgegeben werden.»



# Unternehmensberater

Ein Meister informiert seine Gruppenchefs: «Gemäss Weisung des Betriebschefs veranstaltet er morgen auf der Kantinenterrasse eine Sonnenfinsternis, zu der bei schlechtem Wetter auf 10.45 die gesamte in die Kantine verlegte Belegschaft eingeladen ist. Wenn das Ganze ins Wasser fällt – was selten genug ist – werden Erläuterungen abgegeben.»

Ein Gruppenchef informiert seine Mitarbeiter: «Zu der morgen von der Firma veranstalteten Sonnenfinsternis hält der Betriebschef um 10.45 Uhr vor der Belegschaft auf der Kantinenterrasse eine Ansprache. Bei Schlechtwetter wird die Finsternis in die Kantine verlegt und die Arbeit fällt aus, wobei weitere Erläuterungen folgen werden, was selten genug ist.»

## Stufe 3: Achtung und Anerkennung

Wer auf solche Weise Geborgenheit und Zuneigung zu verbreiten versteht, was selten genug ist, wird auf dem Arbeitsmarkt auch heute noch Erfolg haben.

Mit der nächsten Bedürfnisstufe wird's bereits schwieriger: Respekt der Vorgesetzten vor Menschenrecht und -würde der Mitarbeiter ist gefordert. Dazu gehört selbstredend auch das Recht, Fehler zu machen, und das wiederum bedeutet, dass Tadel und Kritik ausgespielt haben. Sie versauen jede Motivation. Der moderne, verhaltenswissenschaftlich geschulte Vorgesetzte hat sich der reaktionären Gewohnheit zu enthalten, mit gerunzelter Stirn und Är-

ger in der Stimme zu tadeln: «Das darf dann in Zukunft nicht mehr passieren!»

Da sind vielmehr Achtung und Anerkennung geboten: «Aber Herr Gerber, da haben sie ja mit dem Fehler wieder einen Volltreffer gelandet! Nur weiter so! Nur durch Fehler wird man klug, und wir brauchen mehr denn je kluge Mitarbeiter!» Achtung und Anerkennung auszudrücken bei guten Leistungen ist eine Selbstverständlichkeit und wird von jedem Stellensuchenden ohnehin erwartet; echt motivierend vermag erst ein Lob für schlechte Leistungen zu wirken. Man denke etwa an Diplome, Auszeichnungen und Sonderzulagen für Versäumnisse. Erfolge auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt werden nur noch Unternehmen haben, die ihren Stellenausschreibungen den Vermerk anfügen können: «Bei uns stossen Sie jederzeit auf Achtung und Anerkennung; wir belohnen jede, auch die kleinste Nachlässigkeit!»

## Stufe 4: Selbstverwirklichung

Das bedeutet Realisierung dessen, was man selber sein möchte. Dieses Bedürfnis eines jeden Mitarbeiters zu befriedigen – das kann sich kaum ein Unternehmen leisten, denn die meisten Mitarbeiter sehen sich erst so richtig selbstverwirklicht, wenn sie irgendwo recht hoch in der betrieblichen Hierarchie angesiedelt sind. Doch auch das werktätige Volk versteht recht wohl,

dass nicht durch personelle Entblössung an

der Basis die personelle Verstärkung an der Spitze betrieben werden kann. Es genügt denn auch, wenn ein Unternehmen tatkräftig dazu Hand bietet, dass subalterne bleibende Mitarbeiter wenigstens nachhaltig den Schein erwecken können, sich selbst verwirklicht zu haben.

Das beginnt mit der offiziellen Verabfolgung eindrücklicher, respektheischender beruflicher Funktionsbezeichnungen für alle. Statt «Hilfsarbeiter» für einen, der den Hof zu wischen hat: «Konzern-Hygieniker». Also schon im Stellenangebot: «Gesucht wird ein Betriebsmittel-Distributor», worin nur Insider eine Hilfskraft in der Werkzeugausgabe erkennen. Und wer immer hinter einem Schalter steht, darf sich «Konsulent» oder «Adviser» nennen. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter das entsprechende Schein-Selbstverwirklichungs-Attest, gedruckt auf einer vom Unternehmen in ausreichender Zahl abgegebenen Firmen-Visitenkarten erhält, zum Vorweisen im privaten Umfeld. Und selbstverständlich muss auch jeder Mitarbeiter von der Firma einen jener Diplomatenkoffer ausgehändigt bekommen, die äusseres Merkmal eines jeden Top-Managers sind.

Tip für Firmen: Personal abwerben mit Maslow!

Wussten Sie schon ...  
... dass noch nie eine  
Eisenbahnschiene  
wegen guter Führung entlassen  
wurde?

