Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt

Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine

Band: 98 (1980)

Heft: 25

Artikel: Leistungsmotivation auf Kosten der Lebensqualität in der Unternehmung

Autor: Dachler, H. Peter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-74144

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: 03.07.2025

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

Leistungsmotivation auf Kosten der Lebensqualität in der Unternehmung

Von H. Peter Dachler, St. Gallen

Leistungsmotivation ist eines der Schlagwörter in der heutigen Unternehmungsführung. Aus traditioneller Sicht, besonders aber in den Vereinigten Staaten, ist der soziale und materielle Erfolg eines Arbeitnehmers von seinen Arbeitsleistungen abhängig gemacht worden. Aufgrund verschiedener Faktoren, nicht zuletzt der immer häufiger gemachten Erfahrung, dass der persönliche Einsatz von Mitarbeitern nachzulassen scheint, wie auch aufgrund von gewissen Änderungen in arbeitsrelevanten Werten von meist jüngeren Mitarbeitern, wird in letzter Zeit immer häufiger die Frage gestellt, ob die Gewichtlegung auf meist quantitativ definierte Höchstleistung nicht die allgemeine «Qualität des Arbeitslebens» reduziere. Man ist besorgt darüber, dass vielleicht die von Unternehmungen am häufigsten gebrauchten Motivationsstrategien, die sich hauptsächlich auf Vergrösserung von quantitativer Arbeitsleistung beziehen, gewisse qualitative Aspekte der Arbeit unterdrücken, wie z.B. die Kreativität der Mitarbeiter, selbständige Entwicklung von neuen Ideen und Arbeitsvorgängen, Loyalität zum Unternehmen und Wahrnehmung der Arbeit als persönliche Herausforderung sowie als Mittel, sich selbst weiterentwickeln zu können.

Der Begriff Motivation bezieht sich auf eine psychologische Kraft, die den Ursprung einer Handlung, ihren Fortlauf, ihren Zweck und ihre Beendigung steuert. Aus der Vielzahl von Auffassungen über Motivation werden zwei für Organisationen besonders wichtige Erklärungsansätze kurz besprochen: Das am meisten gebrauchte Erklärungssystem über Motivation bezieht sich auf allgemeine Bedürfnisse und Werte der Mitarbeiter. Leistungsmotivation, nach dieser Ansicht, hängt davon ab, wie gut die wahrgenommenen Zustände und Ereignisse in der Arbeit und im Betrieb im allgemeinen den bestehenden Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter entsprechen. Eine zweite, neuere und sehr konsequenzenreiche Auffassung der Motivation in Organisationen geht davon aus, dass Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter von komplexen kognitiven Prozessen abhängt, die alle damit zu tun haben, eigenes Arbeitsverhalten im Rahmen der betrieblichen und persönlichen Umstände wie auch in Bezug auf soziale Beziehungen an der Arbeit zu rechtfertigen, d.h. dem Arbeitsverhalten Bedeutung zu geben.

Diese zwei Grundauffassungen über Arbeitsmotivation werden anhand einer wichtigen Unterscheidung illustriert, zwischen intrinsischer Motivation, d.h. Motivation, deren Ursprung in der Bedeutung der Arbeit für den Arbeitnehmer liegt, und extrinsischer Motivation, d.h. Motivation, deren Ursprung von äusseren Umständen und Ereignissen, wie Salär, Beförderung, Einfluss des Vorgesetzten usw., abhängt. Es soll gezeigt werden, dass intrinsische Motivation für die Lebensqualität im Unternehmen, besonders für besser geschulte Mitarbeiter, von grösster Bedeutung ist und auch für qualitative Aspekte der Arbeitsleistung eine grössere Rolle spielt als die traditionell befürwortete extrinsische Motivation. Weiter soll gezeigt werden, dass unter gewissen Umständen der Gebrauch von Strategien, die sich auf extrinsische Motivation beziehen, die Entfaltungsmöglichkeiten von intrinsischer Motivation stark gefährden können.

Einführung in die Problematik

Das Problem der Motivation von Mitarbeitern in einer Unternehmung nimmt eine zentrale Stellung ein, und zwar darum, weil es sich auf die Grundeigenschaften von menschlichen Organisationen bezieht. Neben den finanziellen, materiellen und technologischen Hilfsmitteln, die sich Organisationen aneignen müssen, spielt das Aggregat der *menschlichen Kräfte* in einer Organisation die ausschlaggebende Rolle für die Entwicklung und das Überleben einer Unternehmung. In dieser Hinsicht muss sich ein Unternehmen mit *drei wesentlichen menschenbezogenen Erfordernissen* auseinandersetzen, die sich alle auf das Problem der Mitarbeitermotivation beziehen:

- Mitarbeiter müssen so rekrutiert werden, dass sie nicht nur der Unternehmung beitreten, sondern ihr auch längerfristig angehören wollen;
- Mitarbeiter müssen die Aufgaben, für die sie eingestellt wurden, zuverlässig ausführen;
- von Mitarbeitern muss erwartet werden, dass sie sich über die zuverlässige Ausführung ihrer Arbeit hinaus weiterentwickeln und selbständig neue Ideen und Arbeitsvorgänge kreativ entwickeln.

Eines der grossen Motivationsprobleme für heutige Unternehmungen stellt das dritte Erfordernis dar. Ich möchte mich darauf konzentrieren. Überlebensfähige Unternehmungen müssen die Notwendigkeit erkennen, ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, *sich weiterzuentwickeln* und *durch selbständige Kreativität Neuerungen zu schaffen*. Viele Faktoren haben dazu beigetragen, heute besonders viel Gewicht auf diesen Punkt zu legen. Ohne auf Einzelheiten einzugehen, lassen sich drei Hauptgründe aufführen:

- das turbulente Geschehen um und in den heutigen Organisationen, die rapiden Entwicklungen oder Änderungen in der Gesellschaft und in der international verflochtenen Wirtschaft stellen grosse Anforderungen an die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen.
- die Ursache für die erhöhte Besorgnis in Unternehmungen betreffend Selbständigkeit und selbstentwickelte Kreativität der Mitarbeiter muss auch in vielen der uns vertrauten und währschaften Methoden des Organisierens und Motivierens von Mitarbeitern gesucht werden. Diese Methoden haben logischerweise das Ziel, die Effizienz und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter bei der Aufgabenausführung zu gewährleisten und zu erhöhen. Es häufen sich aber Einsichten aus der Praxis und aus sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen, dass gerade viele dieser auf Effizienz und Zuverlässigkeit gerichteten Methoden der Mitarbeitermotivation und des Organisierens im allgemeinen die selbständige Entwicklung der Mitarbeiter wie auch ihren Willen und ihre Fähigkeit zur kreativen Aufgabenlösung und zur Entwicklung von Neuerungen stark erschweren.
- ein wichtiger Grund für die Problematik von Selbständigkeit und Kreativität der Mitarbeiter muss in den sich stetig ändernden Werten der heutigen Mitarbeiter und besonders der jüngeren Generation gesucht werden. Unternehmen in allen westlichen Industriegesellschaften sehen sich, aus verschiedenen und komplexen Gründen, immer mehr mit Einstellungen und Forderungen der Mitarbeiter konfrontiert, die der *traditionellen Arbeitsethik* nicht mehr voll zu entsprechen scheinen.

Noch vor relativ kurzer Zeit konnte man ohne weiteres erwarten, dass z.B. ein Kadermitglied einer Organisation Familienangelegenheiten den Erfordernissen seiner Karriere im Unternehmen unterordnen würde. Noch vor zehn Jahren hatten sich meine Studenten in Amerika darum gerissen, eine Managementtrainingsposition im New Yorker Hauptquartier von grossen Gesellschaften zu erhalten. In letzter Zeit aber beklagten sich viele «Recruiters» an meiner Universität, dass sich die Studenten aus verschiedenen familiären Gründen weigern, auch eine prestigevolle

und lukrative Stelle in New York anzunehmen, dass sie Bedingungen stellen, die sich nicht nur auf ihre zukünftige Stellung beziehen, aber die z.B. Ausbildungsmöglichkeiten für die Ehefrau verlangen oder klar machen, dass geschäftliche Gastgeber- und Representationsfunktionen von der Ehefrau nicht erwartet werden dürfen.

Diesem Beispiel muss man auch Änderungen in den Erwartungen neuer Mitarbeiter über die sozialen Ziele einer Unternehmung wie z.B. Umweltverschmutzung, soziale Folgen des industriellen Wachstums und Gesundheitsschädigung aus der Arbeitsumgebung beifügen. Zudem haben heute Mitarbeiter aus der jüngeren, meist besser geschulten und erfahreneren Generation oft neue Vorstellungen und Erwartungen über die Bedeutung ihrer Arbeit für ihr eigenes Leben und ihre Persönlichkeit.

Wie immer man sich auch zu diesen Wertentwicklungen der Mitarbeiter stellen mag, die Tatsache bleibt, dass diese neuen Werte eine *Herausforderung* an Unternehmen stellen, besonders was ihre Motivation zur selbständigen kreativen Aufgabenlösung anbelangt. Die neuen Wertvorstellungen stehen oft im Widerspruch zu den traditionellen, auf Effizienz, Zuverlässigkeit und quantitative Leistung gerichteten Methoden der Unternehmungsstruktur sowie der Mitarbeitermotivation und -beeinflussung.

Es scheint daher, dass aus der Sicht der Unternehmung wie auch aus der Sicht der Mitarbeiter den *qualitativen* Aspekten der Arbeit grössere Bedeutung gegeben werden muss. Für die Unternehmung ist nicht nur Effizienz und Zuverlässigkeit der menschlichen Arbeit wichtig, sondern man verlangt von der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit auch ein grösseres Bestreben, Mitarbeitermotivation zur selbständigen Entwicklung und zu kreativem Denken bei der Lösung von neuen Aufgaben zu gewährleisten. Der Mitarbeiter wird je länger je mehr Gewicht darauf legen, nicht nur Lebensqualität in der Gesellschaft und im Privatleben zu fördern, sondern auch eine hohe Qualität des Arbeitslebens im allgemeinen zu erlangen, d.h. die Organisation im allgemeinen wie auch die Arbeit menschlicher und entwicklungsfähiger zu gestalten. *Menschlichere Arbeit* hat viel zu tun mit grösserer Autonomie der Mitarbeiter und besseren Möglichkeiten, selbständig zu denken. In diesem Sinn haben Arbeitnehmer und Arbeitgeber oft sehr ähnliche Interessen.

Auf der anderen Seite sind die Arbeitgeber sehr besorgt, dass die Forderung nach höherer Qualität des Arbeitslebens auf Kosten der sowieso schon oft unbefriedigenden quantitativen Arbeitsleistung gehe und dass eine erhöhte qualitative Leistung der Mitarbeiter aufgrund von grösserer Autonomie und erweiterter Mitbestimmung an der Arbeit unwahrscheinlich sei, weil diese Forderung hauptsächlich politische Interessen für allgemeinen Machtausgleich zwischen den Sozialpartnern darstelle.

Zusammenfassend soll betont werden, dass sich die Problematik der Mitarbeitermotivation auf drei Grundfunktionen der menschlichen Aspekte eines Unternehmens bezieht, nämlich Rekrutierung und Beibehaltung von qualifizierten Mitarbeitern, Effizienz und Zuverlässigkeit in der Aufgabenausführung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu grösserer Selbständigkeit und kreativer Neuerungsfreudigkeit.

Weiterhin wurde festgestellt, dass Unternehmungen die Tendenz haben, das grösste Gewicht auf Motivation der Mitarbeiter für Effizienz und Zuverlässigkeit in der Aufgabenausführung zu legen. Und es wurden drei Hauptgründe aufgeführt, weshalb aus der Sicht von Arbeitgebern wie auch von Arbeitnehmern den qualitativen und kreativen Aspekten der Arbeit grössere Bedeutung gegeben werden muss. Man ist sich aber über die Gründe und Bedeutung der qualitativen und kreativen Gesichtspunkte der Arbeit nicht einig, und es geht vielleicht darum, sich mit dem *scheinbaren Widerspruch zwischen quantitativer Effizienz und qualitativen Aspekten* der Arbeitsleistung und des Arbeitslebens im allgemeinen auseinanderzusetzen.

Ich will nun versuchen, die Grundproblematik des scheinbaren Widerspruchs zwischen Leistungsmotivation und Lebensqualität in der Arbeit aus der Sicht der *organisationspsychologischen Forschung* kurz zu besprechen.

Grundsätzliche Fragen in der Motivationsforschung

Weil der Begriff der Motivation im Alltagsleben so weitläufig gebraucht wird, ist es von Nutzen, diesen Begriff für unsere Zwecke kurz zu definieren. Motivation bezieht sich auf eine angenommene psychologische Kraft, die den Ursprung einer Handlung, ihren Fortlauf, ihren Zweck und ihren Abschluss steuert. Man versucht also, die Faktoren zu verstehen, die ein gewisses Verhalten aktivieren, die den Fortlauf des Verhaltens gewährleisten und welche die Richtung der psychologischen Kraft oder Anstrengungen beeinflussen, d.h. was für Faktoren den Zweck einer Handlung bestimmen und schliesslich auch veranlassen, dass die Anstrengung in bezug auf eine gewisse Handlung erlöscht.

Man wird also schnell erkennen, dass viele und komplex miteinander verbundene Faktoren eine solche psychologische Kraft, die wir mit Motivation bezeichnen, bestimmen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es bisher nicht gelungen ist, mehr als ein paar Hauptdeterminanten der Motivation zu erklären. Aus der Vielzahl von motivationsrelevanten Erklärungen verschiedener leistungsbezogener Handlungen will ich zwei besonders wichtige, allgemeine *Erklärungssysteme über Leistungsmotivation* hervorheben.

Bedürfnistheorien

Eine grundsätzliche These aller Motivationserklärungen ist, dass die Motivation aus dem Zusammenhang zwischen gewissen Eigenschaften des Menschen und Eigenschaften seiner Umwelt entsteht. Eine der heute meistgebrauchten Auffassungen über Arbeitsmotivation bezieht sich auf *grundlegende Bedürfnisse und Werte des Menschen. Leistungsmotivation* nach dieser Auffassung hängt davon ab, *wie gut die wahrgenommenen Zustände und Ereignisse in der Arbeit und im Betrieb im allgemeinen den bestehenden Bedürfnissen und Werten* der Mitarbeiter entsprechen.

Aus dieser Auffassung heraus hat sich die Organisationspsychologie damit beschäftigt, die für den Betrieb wichtigen menschlichen Bedürfnisse und Werte zu finden und die wichtigen Zustände und Vorgänge in der Arbeit und im allgemeinen Betrieb festzuhalten.

Eigenschaften der Mitarbeiter

Mit dem Begriff Bedürfnis meint man *physische und psychische Zustände des Menschen*, deren Erhaltung und Befriedigung für menschliches Überleben (und Leben) notwendig sind. Es ist sofort klar, dass gewisse physische Zustände, die mit Gesundheit, Ernährung, Fortpflanzung und Ermüdungserscheinungen zu tun haben, für menschliches Überleben absolut notwendig sind. Es hat länger gedauert zu begreifen, dass es auch psychische Zustände gibt, die für physisches und geistiges Überleben notwendig sind. Zum Beispiel wissen wir, dass, obwohl ein Mensch physisch lange mit nur minimaler Stimulierung überleben kann, extreme Isolation von menschlicher und physischer Stimulierung relativ schnell zu schweren Geistesstörungen führt.

Die aus der *sozialen Umwelt erlernten Bedürfnisse* (wie z.B. das Bedürfnis nach Anerkennung), die für das Überleben in einer gewissen Gesellschaft notwendig sind, nennen wir *Werte*. Ein Wert ist also ein *subjektives*, aus der Gesellschaft entstehendes Kriterium des Überlebens, während Bedürfnisse als *objektiv* gegebene Kriterien zum menschlichen Überleben dienen.

Aus den vielen innerlichen Zuständen, die man als Bedürfnisse oder Werte be-

zeichnen könnte, hat sich die heutige Forschung hauptsächlich auf die von *Abraham Maslow* postulierten Grundkategorien von Bedürfnissen und Werten konzentriert, obwohl deren Realität noch als ungewiss bezeichnet werden muss. Diese fünf Grundkategorien von Bedürfnissen sind in Bild 1 aufgeführt.
Ein wichtiger Gesichtspunkt der fünf Bedürfnis- und Wertkategorien ist ihr *hierarchischer Aufbau*. Damit ist ihre Gliederung gemeint, wonach die «niedrigeren» Bedürfnisse, wie z. B. die physiologischen Bedürfnisse, zuerst befriedigt sein müssen, bevor die höheren Bedürfnisse, wie z. B. Achtung oder Selbstverwirklichung, an der Reihe sind. Menschen, die sich allein um ihr tägliches Brot und ihre physische Sicherheit sorgen müssen, machen sich wahrscheinlich wenig Gedanken über Achtung von anderen Menschen oder gar über Selbstverwirklichung.
Bedürfnisse aller fünf Kategorien können für die Leistungsmotivation in einem Betrieb von Bedeutung sein. Obwohl die zwei untersten Bedürfniskategorien in westlichen Industrieländern im grossen ganzen eine geringere Rolle für die Arbeitsmotivation spielen, muss doch immer wieder festgestellt werden, dass in Zeiten der *Arbeitslosigkeit* und in *wirtschaftlich unstabilen Gegenden*, die physischen Bedürfnisse nach Nahrung und besonders die Bedürfnisse nach materieller Sicherheit eine wichtige Rolle für die Arbeitsmotivation spielen. Man muss sich in diesem Zusammenhang nur an die jüngsten Ereignisse in der schweizerischen Uhrenindustrie oder an das Problem der Bergbauern im allgemeinen erinnern. Auf der anderen Seite sind besonders in heutigen Gesellschaften die höheren Bedürfnisse von immer grösserer Bedeutung.

Bild 1. Hierarchischer Aufbau der Bedürfnisse

Eigenschaften von Arbeit und Organisation

Welches sind die Eigenschaften der Arbeit und des Betriebes im allgemeinen, um die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen und damit die Arbeitsmotivation zu gewährleisten?
In jedem Betrieb gibt es Mitarbeiter mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Werten, so dass es im Prinzip keine Arbeits- oder Organisationseigenschaften gibt, die den Bedürfnissen aller gerecht werden können. Ein Dilemma des Motivationsmanagements entsteht aus der Tatsache, dass das, was den einen Mitarbeiter motiviert, auf einen anderen Mitarbeiter oft nicht die gleiche Wirkung hat. Solche Unterschiede in den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter sprechen dafür, dass man versucht, das Motivationsmanagement zu *individualisieren*. Aber gerade ein auf Einzelmitarbeiter bezogenes Motivationsmanagement steht im Widerspruch zu unseren Vorstellungen über Effizienz im Betrieb, die man durch Methoden der Standardisierung und Belohnung in Zusammenhang mit Arbeits- und Verantwortungsteilung zu erreichen sucht, d.h. mit Methoden, die sich auf Funktionen der Organisation und nicht auf die Eigenschaften der einzelnen Mitarbeiter beziehen.
Unglücklicherweise gibt es bis jetzt keine allgemeingültige Lösung für dieses Dilemma; wahrscheinlich wird es nie eine allgemeingültige Lösung geben. Aus der unglaublichen Vielzahl von Arbeits- und Organisationseigenschaften, die man versuchte mit der Leistungsmotivation von Mitarbeitern in Zusammenhang zu bringen, haben sich aber *zwei sehr wichtige Kategorien von Umgebungseigenschaften* ergeben, die eine unterschiedliche Bedeutung für die Arbeitsmotivation haben (vgl. Bild 2).
1. *Umgebungseigenschaften*, die sich auf *intrinsische Motivation* beziehen. Für die intrinsische Motivation liegt der Ursprung der Motivation in der Bedeutung, welche die *Arbeit als solche* für den Mitarbeiter hat. Wenn Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, dann sollten die eigentlichen Aufgaben in der Arbeit und die wahrgenommenen Zustände und Vorgänge in der Organisation dem Mitarbeiter erlauben, folgende Gefühle und Ansichten zu entwickeln:
- Die Arbeit ist eine Herausforderung und ihre Bewältigung kann als persönliche Errungenschaft betrachtet werden.
- Aus der Arbeit und durch die verschiedenen Belohnungsprozesse in einer Organisation erhält man die ausdrückliche Anerkennung für seine Leistungen.
- Der Arbeitsinhalt weckt ein Interesse und hat eine persönliche Bedeutung für den Mitarbeiter.
- Organisation und Arbeitsumgebung sind so gestaltet oder strukturiert, dass man selber Verantwortung für die Resultate seiner Arbeit übernehmen kann.
- Die Organisation bietet erkennbare Aufstiegsmöglichkeiten.
- Die Arbeit wie auch gewisse Prozesse in der Organisation fördern die Weiterentwicklung und Selbstentfaltung der Mitarbeiter.

Alle diese Beispiele von Arbeits- und Organisationseigenschaften beziehen sich hauptsächlich auf intrinsische Motivation.
2. *Umgebungseigenschaften*, die sich auf *extrinsische Motivation* beziehen. Für die extrinsische Motivation liegt der Ursprung und die Bedeutung der Motivation für den Mitarbeiter hauptsächlich ausserhalb der Arbeitsumgebung oder Organisation. Jede Form eines gegebenen *Anreizes* oder einer *direkten* äusserlichen Beeinflussung des Mitarbeiters, sich auf eine gewisse Weise zu verhalten oder eine gewisse Leistung zu erbringen, bewirkt eine extrinsische Motivation. Eigenschaften der

Bild 2. Arbeits- und Organisationseigenschaften, die sich auf intrinsische oder extrinsische Motivation beziehen

Arbeitsumgebung oder der Organisation im allgemeinen, wie z.B. Belohnungspolitik, Sozialleistungen und Beeinflussung durch andere Mitarbeiter, ob sie Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene sind, gehören zur extrinsischen Motivation.

Vorerst muss man erkennen, dass die traditionelle Auffassung der Mitarbeitermotivation, wie man sie in heutigen Managementbüchern und Unternehmungsführungskursen oft antrifft, sich hauptsächlich auf Eigenschaften bezieht, die mit extrinsischer Motivation zu tun haben. Diese Gewichtlegung lässt aber einige wichtige *Unterschiede* zwischen den Motivationsarten ausser acht.

1. Man kann schnell erkennen, dass die Umgebungseigenschaften, die sich auf intrinsische Motivation beziehen, ihren motivierenden Einfluss von den *Selbstverwirklichungsbedürfnissen* (wie Selbstentfaltung und Anerkennung) erhalten. Umgebungseigenschaften, die sich auf extrinsische Motivation beziehen, erhalten ihren motivierenden Einfluss durch die Existenzbedürfnisse für Sicherheit und physiologische Befriedigung.

2. Ein Verhalten, das durch extrinsische Motivation gesteuert wird, ist ein Mittel zum Zweck. Verhalten in diesem Sinne dient einer äusseren Belohnung oder einem äusseren Zwang. Im Gegensatz dazu sind Verhalten, die durch intrinsische Motivation gesteuert werden, *Endzwecke*. Ein Verhalten kann sich nicht selbst belohnen oder zwingen; es kann aber gewisse innere Konsequenzen herbeiführen, die der Mensch für sich selbst als belohnend empfindet. In vielen Hinsichten ist die intrinsische Motivation eine stärkere und längerfristige Kraft als die extrinsische Motivation, die von äusseren Kräften (d.h. Belohnungen oder Einflusszwängen) abhängt.

3. Es sieht so aus, als ob die intrinsische Motivation die Kräfte enthält, die selbständige Kreativität und qualitative Aspekte der Arbeitsleistung am besten unterstützen. Es ist als ob die intrinsische Motivation mit dem Kern des Menschen und seiner Selbstidentität zu tun habe, im Gegensatz zur extrinsischen Motivation, welche die Erkennung und Unterstützung der Selbstidentität unter gewissen Umständen gefährden kann.

4. Es vermindert sich in einem Unternehmen, in dem die intrinsische Motivation den psychologischen Hauptantrieb zur Arbeitsleistung darstellt, die Notwendigkeit für Arbeits-Kontrollmechanismen, für komplexe Überwachungs- und materielle Anreizsysteme.

Kognitive Zuschreibungsprozesse in der Motivation

Bis zu diesem Punkt ist ein recht mechanisches Bild der Motivation gezeichnet, in dem die Motivation aus der Übereinstimmung der Umwelteigenschaften an der Arbeit mit den motivationsrelevanten Eigenschaften der Mitarbeiter entsteht. Weiter ist darauf hingewiesen worden, dass unter Umständen Umgebungseigenschaften, die sich auf extrinsische Motivation beziehen und die Leistungsquantität anzureizen versuchen, die Wirksamkeit der intrinsischen Motivation, die besonders wichtig für qualitative Aspekte der Leistung ist, gefährden oder reduzieren können. Aber die Gründe oder Erklärung für diese Behauptung können nicht von dem bisher gemachten Bild der Arbeitsmotivation abgeleitet werden. Eine solche Erklärung muss aber der Tatsache Rechnung tragen, dass sich die Menschen aufgrund aller möglichen wahrgenommenen Informationen gewisse Gedanken über den Sinn ihrer Arbeit im allgemeinen und über die Bedeutung ihrer Anstrengungen und ihres Verhaltens an der Arbeit machen.

Es ist besonders wichtig festzustellen, dass Menschen bestrebt sind, dem was in ihrer Umwelt passiert wie auch ihrem eigenen Verhalten im Rahmen der Umwelt einen *Sinn* zu geben. Aus diesem Bestreben heraus entsteht die Tendenz, Ursachen für beobachtetes Verhalten anderer Personen und auch für das eigene Verhalten zu finden. Wenn man ein gewisses Verhalten eines Mitarbeiters beobachtet, ist es wichtig, die Gründe dieses Verhaltens herauszufinden, um überhaupt entscheiden zu können, wie man sich nun selber diesem Mitarbeiter gegenüber verhalten soll. Im selben Sinn beobachtet man sein eigenes Verhalten und ordnet ihm gewisse Gründe zu, die den persönlichen Umständen und wie sich diese Umstände auf die eigene Umgebung beziehen entsprechen.

Die Forschung hat ergeben, dass sich dieser *Zuschreibungsprozess* mit zwei grundsätzlichen Ursprungsmöglichkeiten für das eigene Verhalten und für das Verhalten von anderen Personen befasst. So versuchen Menschen festzustellen, ob ein gewisses Verhalten *persönlichen* Kräften zugeschrieben werden kann, d.h. ob das Verhalten intrinsisch motiviert ist, oder ob das Verhalten als *Ursache von Umwelteinflüssen* gedeutet werden kann, d.h. ob das Verhalten extrinsisch motiviert ist. Ein Beispiel, das wir in einem Forschungsprojekt beobachtet haben, mag diesen Zuschreibungsprozess verdeutlichen. Eine Frau aus relativ guten Verhältnissen arbeitete als freiwillige Pflegerin und Krankenbetreuerin halbtags in einem Spital. Sie setzte sich in ihrer recht strengen und von aussen her nicht immer als angenehm erscheinenden Arbeit sehr ein. Sie tat dies, obwohl sie weder Gehalt noch Arbeitssicherheit oder Sozialleistungen erhielt – und sie stellte auch nicht in Frage, dass sie sich im allgemeinen Spitalbetrieb einfügen musste, d.h. sie musste Anordnungen der Krankenschwestern und Ärzte befolgen, und sie konnte nicht immer zu den Zeiten arbeiten, die ihr und ihrer Familie am besten gepasst hätten. Als im Gespräch mit dieser Frau die Frage an sie

gestellt wurde, weshalb sie diese Arbeit leiste, d.h. was ihre Arbeit motiviere, gab sie ihr grosses Interesse an, den armen Kranken zu helfen, Erfahrungen und Anregungen ausserhalb ihrer Familienfunktion zu sammeln und die Möglichkeit zu haben, sich mit Patienten und Mitarbeitern im Spital unterhalten zu können.

Auf die in unserer Gesellschaft offensichtliche Frage, ob es ihr keine Sorgen bereite, für ihre Arbeit und ihren grossen Einsatz keine materielle Entlöhnung zu erhalten, deutete sie sehr ablenkend an, ihr Ehegatte verdiene ja genügend und die Anerkennung und die menschlichen Erfahrungen, die sie von allen Seiten erhalte, seien mehr als genügend Belohnung für ihre erbrachten Leistungen. Für sie bestand also kein Zweifel über die intrinsische Motivation ihres Arbeitsverhaltens. Und es muss angenommen werden, dass ihre Anstrengungen auch tatsächlich auf diesen selbstkonstruierten Überlegungen beruhten.

Eine Änderung im Gesetz hatte zur Folge, dass das Spital auch den freiwilligen Mitarbeitern wenigstens den offiziell gesetzten Mindestlohn bezahlen musste. Unsere aufopferungsfreudige Pflegerin akzeptierte natürlich diesen bescheidenen Lohn, obwohl, wie sie gesagt hatte, sie für die Familie keinen zusätzlichen Verdienst brauchen würde. Innerhalb eines Jahres nach der Lohneinführung vollzog sich aber eine bemerkenswerte Änderung in der Bedeutung, welche die Frau ihrer Arbeit beimass. In wiederholten Gesprächen mit ihr fiel uns auf, dass sie sich nach einiger Zeit wegen Ausbeutung zu beklagen begann, und zwar öfters im Zusammenhang mit dem Minimallohn. Sie fing an, Vergleiche mit den festangestellten Mitarbeitern anzustellen; das führte für sie zur neuen Einsicht, ihr Lohn sei im Vergleich zum Stundenlohn der gleichrangigen vollangestellten Mitarbeiter zu niedrig, zumal diese im Prinzip keine grösseren Leistungen zu erbringen hatten als sie. Aus ähnlichen Überlegungen heraus kam sie zur Einsicht, ihr freiwilliges und nur minimal bezahltes Anstellungsverhältnis müsste ihr wenigstens die Freiheit geben, ihre Halbtagsarbeit zeitlich nach eigenen Vorlieben einzuteilen. Und schliesslich stellte sie fest, dass wenn sie schon zu einem Minimalsalär arbeite, d.h. eigentlich auf freiwilliger Basis mithelfe, man ihr auf jeden Fall erlauben sollte, ihre bevorzugten Funktionen auszuüben, z.B. den Patienten psychologische Unterstützung zu geben, anstatt beim Bettenmachen oder bei der Medikamentenverteilung mitzuhelfen.

Die Spitalverwaltung konnte aus verschiedenen Gründen den Ansprüchen der freiwilligen Helferin nicht entsprechen. Nachdem man zuerst ein merkbares Nachlassen ihres Einsatzes und ihres früheren Enthusiasmus feststellen musste, verliess die Frau zwei Jahre nach der Einführung des Gehaltes das Spital.

Wie ist die frappante Änderung in der Arbeitsmotivation dieser Frau zu erklären? Durch die Einführung des Gehaltes ist zu der ursprünglich fast ausschliesslich intrinsischen Motivation auch extrinsische Motivation beigefügt worden. Aber statt dem traditionellen Gesetz zu folgen, wonach je mehr Motivation intrinsischer *und* extrinsischer Natur um so bessere Arbeitsleistung bedeute, hat die Einführung von extrinsischer Motivation der Arbeit nach einer gewissen Zeit eine andere Bedeutung gegeben. Durch das Gehalt war die Pflegerin gezwungen, den Grund oder die Ursache ihrer Arbeit nicht nur in ihrem eigenen Interesse und in den damit verbundenen Werten zu suchen, sondern auch im Umstand der äusseren Entlöhnung. Die Entlöhnung machte es notwendig, die Arbeit sich selbst gegenüber anders als früher zu rechtfertigen. Der Lohn machte ihr bewusst, dass die Bedeutung ihrer Arbeit und deshalb der Grund oder die Motivation für ihre Anstrengungen auch von äusseren Umständen abhängt. So wurde ihre Aufmerksamkeit auch auf äussere Begründungen ihrer Leistung gelenkt und die Frau fing an, ihre Arbeit auch als Mittel zur Erreichung von äusseren Anreizmitteln zu betrachten. Als aber verschiedene äussere Bedingungen ihrer Arbeit, wie die unpassende Arbeitszeit und die Anordnung von weniger geschätzter Arbeit durch Vorgesetzte, als ungenügendes Anreizmittel empfunden wurden und der zu Beginn als unwichtig empfundene Stundenlohn durch den Vergleichsprozess mit gleichrangigen Mitarbeitern als unbefriedigend oder unfair empfunden wurde, reduzierte sich die hauptsächlich durch extrinsische Motivation begründete Arbeitsleistung. Und die Arbeit, die früher zu grosser Befriedigung geführt hatte, wurde durch die kognitive Umdeutung nach einiger Zeit zu einem sehr unbefriedigenden Job, so dass die Frau schliesslich ihre freiwillige Arbeit im Spital aufgab.

Das Beispiel soll nicht zeigen, dass eine Änderung in der motivationsrelevanten Zuschreibung von intrinsischen auf extrinsische Ursachen der Arbeitsleistung unbedingt zu einer Reduktion der gesamten Motivation führt. Es hätte ja sein können, dass die Spitalverwaltung den Lohn der freiwilligen Krankenhelferin dem der regulären gleichrangigen Angestellten hätte anpassen können und dass man ihr erlaubt hätte, ihre eigenen Arbeitszeiten zu bestimmen und ihr auch die sicher wichtige Funktion als Patientenfürsorgerin als Hauptaufgabe hätte übergeben werden können. Unter diesen Umständen wäre vielleicht die Motivation der freiwilligen Helferin, obwohl dann hauptsächlich extrinsisch bedingt, weiterhin gewährleistet gewesen.

Aus dem Beispiel sind aber folgende Schlussfolgerungen zu ziehen:

Unter gewissen Umständen kann ein negativer Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation auftreten, d.h. je grösser die Möglichkeit ist, sein Arbeitsverhalten äusseren Gründen zuzuschreiben, um so kleiner ist die Wahrscheinlichkeit, sein Arbeitsverhalten durch innere Gründe zu rechtfertigen.

Ausserdem ist oft festgestellt worden, dass wenn die Arbeit an und für sich als motivierend betrachtet wird, die Wahrscheinlichkeit zu selbständiger Tätigkeit vergrössert wird (also ohne ständige Kontrolle von aussen) und auch die Möglichkeit zu eigener Initiative oder zur Entwicklung von Kreativität und Neuerungen eher gegeben ist. Es gibt auch empirische Forschungsresultate, die zu zeigen scheinen, dass Mitarbeiter, deren Motivation hauptsächlich auf intrinsischen Faktoren beruht, auch die allgemeine Lebensqualität im Unternehmen höher einschätzen, sich mehr verantwortlich fühlen für ihre Arbeit und das Gefühl haben, mehr Kontrolle über ihr Arbeitsleben im allgemeinen zu haben.

Wenn diese, sich noch in der Erforschung befindenden Zusammenhänge tatsächlich bestehen, dann muss dem Widerspruch zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und der ungleichmässigen Wirkung dieser zwei Motivationsarten auf qualitative Aspekte der Arbeit im Management von Mitarbeitermotivation grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Schlussfolgerungen für das Management von Mitarbeitermotivation

Ich habe versucht, einige Hauptgründe aus der organisationspsychologischen Forschung und Praxis aufzuführen, die dafür sprechen, dass die traditionelle Gewichtlegung auf extrinsische Faktoren der Arbeitsmotivation unter Umständen gerade die psychischen Kräfte verringert, die sich auf die höheren Selbstverwirklichungs-Bedürfnisse und Werte beziehen und die besonders für Selbständigkeit, Kreativität und Neuerungsfreudigkeit von Mitarbeitern wichtig scheinen. Nun muss gefragt werden, was für Konsequenzen diese Überlegungen und Einsichten aus der Organisationspsychologie für das Management von Mitarbeitermotivation haben.

Man muss sich der Schwierigkeit bewusst sein, allgemeingültige Antworten auf diese Fragen zu finden, weil Unternehmen und ihre Mitarbeiter sich in so

vielen Eigenschaften und Rahmenbedingungen unterscheiden. Das Beispiel von der Krankenhelferin in einem Spital kommt nicht von ungefähr. Dort gibt es wahrscheinlich mehr Aufgaben, die im Prinzip nach heutigen Werten intrinsisch motivierbar sind, als das zum Beispiel in einem Stahlwerk der Fall ist. Im Prinzip ist es für einen Mitarbeiter um so schwieriger seine Arbeit als Resultat intrinsischer Motivation zu betrachten, je mehr er dem Einfluss, den Anordnungen und den persönlichen Interessen seiner Vorgesetzten ausgesetzt ist. Erinnert sei z.B. nur an die vielen Sitzungen, die einberufen werden, um gewisse Probleme zu besprechen und darüber Entscheidungen zu treffen. Gerade hier beobachtet man oft das Phänomen, das im Englischen «Group think» genannt wird. Es tritt besonders dann auf, wenn ein sehr einflussreicher oder dominierender Vorgesetzter die Sitzung leitet. Obwohl der Zweck der Sitzung das Sammeln verschiedener Meinungen und Lösungsvorschläge ist, beobachtet man oft, dass viele Teilnehmer hauptsächlich die Vorschläge und Informationen mitteilen oder zur Diskussion stellen, die den angenommenen Vorstellungen des Vorgesetzten entsprechen. Weiterhin halten sich die Mitglieder zurück, die der Mehrzahl der Mitglieder wahrscheinlich nichtpassende Informationen oder Lösungen beizutragen hätten, weil sie sich fürchten, den entstehenden Gruppenkonsensus zu stören und Ärger zu erregen. So hilft also eine solche Gruppensitzung oft nicht dazu, neue Lösungen zu finden, vielmehr verstärkt sie nur den Status quo. (Vgl. *Janis, I.L.*: «Victims of group think: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos». Boston: Haughton Mifflin, 1972.)

Ein weiteres Beispiel soll zeigen, wie Zuschreibungsprozesse aus allgemeinen Einflussbeziehungen zwischen verschiedenen Gruppen in der Einflusshierarchie eines Betriebes entstehen können. Wir nehmen als Beispiel die Einflussbeziehungen zwischen einem Abteilungschef mit Prokuristenrang und seinen Vorgesetzten und Untergebenen. Wir fragen uns, wie ein solcher Abteilungschef die Bedeutung seiner Stellung und seiner Arbeit aus den hierarchisch bedingten Einflussdynamiken kognitiv konstruieren kann. Zuerst muss man sich bewusst werden, dass dieser Abteilungschef als Mitglied der Prokuristengruppe im hierarchisch aufgebauten Gruppengebilde eines Betriebes eingegliedert ist und dass die verschiedenen Einflussbeziehungen zwischen den hierarchisch definierten Gruppen die Bedeutung, die der Abteilungschef seiner Arbeit geben mag, verschiedenartig beeinflussen können. Ein mögliches Gruppengebilde und die Stellung des Abteilungschefs ist in Bild 3 dargestellt. Betrachtet man jetzt

Bild 3. Einflüsse zwischen hierarchisch definierten Gruppen

die Motivation des Abteilungschefs, muss man sie zum Teil im Rahmen der Machtgruppen-Beziehungen erklären. Die Realität des Abteilungschefs, d.h. die psychologischen Kräfte, die er für seine Arbeit aktiviert, hängt zum Teil davon ab, ob er sich als Untergebener, als Vermittler oder als Vorgesetzter betrachtet. Und man darf nicht vergessen, dass Bezeichnungen wie Untergebener, Vermittler oder Vorgesetzter *immer Gruppenbeziehungen* voraussetzen. Der Ausdruck «Untergebener» hat nur eine Bedeutung im Gegensatz zum Ausdruck «Vorgesetzter», und umgekehrt hat ein Vorgesetzter ohne Untergebene auch keinen Sinn.

Was für *motivationsrelevante Prozesse* können sich nun entwickeln, wenn sich der Abteilungschef in erster Linie als Untergebener betrachtet? Man beobachtet in solchen Fällen oft erhöhte Verletzbarkeit oder gar Beängstigung, die sich dadurch abzeichnet, dass der Chef hinter jedem Verhalten des Vorgesetzten oder hinter dem Ausbleiben von gewissen Verhalten eine persönliche Gefahr wittert. Er leidet oft unter Mangel an Information, was dann dazu führt, dass er sich Sorgen macht darüber, was für Pläne von seinen Vorgesetzten geschmiedet werden und weshalb er so wenig über diese Pläne weiss, die sicher seine Abteilung bedrohen könnten.

Aus der Sicht der Vorgesetzten hingegen werden dem Chef *die* Informationen gegeben, und er wird in die Pläne eingeweiht, die für ihn und seine Abteilung relevant sind. Die Vorgesetzten also haben entweder wenig Verständnis für die Verletzbarkeit des Chefs oder sie sind sich seiner Besorgnisse oft gar nicht bewusst. Aber der Zustand der relativen Machtlosigkeit, d.h. die Unfähigkeit des Chefs, gewisse Ereignisse und Zustände, die ihn selber und seine Abteilung betreffen, voraussagen und kontrollieren zu können, führt oft dazu, dass der Chef als Untergebener eine «Realität» der Bedrohung, der Verletzbarkeit und einer gewissen Hilflosigkeit sozusagen konstruiert.

Diese oft nicht spezifisch definierten Gefühle lösen das Bedürfnis aus, *Schutzmechanismen* zu entwickeln, wie zum Beispiel die Bildung von informellen Koalitionen zwischen ähnlich gestellten Prokuristen. Die empfundene Bedrohung von oben unterstützt oft eine hohe Kohäsion der Koalition, die nach einer gewissen Zeit ein Eigenleben entwickelt, deren Ziele je nach Umständen denen der Vorgesetzten entsprechen oder diesen entgegenwirken. Wichtig ist aber die Tatsache, dass das entwickelte Eigenleben der Koalition gewissermassen das Gefühl der Bedrohung weiterhin unterstützt, weil ja die Bedrohung (ganz abgesehen von ihrer objektiven Realität) den ursprünglichen Grund für das Entstehen der Koalition und ihrer Kohäsion darstellte. In diesem Sinn kann ein geschlossener Zirkel aus den gegensätzlichen Gruppenbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen entstehen, der Verzerrungen von Wahrnehmungen und die negativen Konsequenzen der Wahrnehmungen für Gefühle und qualitätsbezogene Motivation der Vorgesetzten und Untergebenen untermauert.

Um diesen geschlossenen Zirkel besser verstehen zu können, muss man sich auch fragen, was für motivationsrelevante Prozesse sich entwickeln, wenn der Abteilungschef seine Arbeit als Vorgesetzter betrachtet. Obwohl der Chef als Untergebener darunter leidet, von seinen Vorgesetzten nicht genügend informiert zu werden und bei gewissen Entscheidungen, die schliesslich seine Abteilung betreffen könnten, nicht konsultiert wird, findet er als Vorgesetzter leicht verschiedene Gründe, weshalb es nicht möglich sei, seine eigenen Untergebenen bei Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, miteinzubeziehen. Als Vorgesetzter hat man oft die Tendenz, die Untergebenen in einem relativ *pessimistischen* Licht zu sehen, eine Tendenz, die im Prinzip kaum verwunderlich ist, wenn man bedenkt, dass die *Definition* eines Vorgesetzten vom minderwertigen Status des Untergebenen abhängt. Man ist ein Vorgesetzter aufgrund grösserer Fähigkeit, grösserer Verantwortung, besserer Beziehungen, höherer Motivation und so weiter. Auf jeden Fall führt der elitäre Status des Vorgesetzten, der aus den Wechselwirkungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen entsteht, oft dazu, dass Vorgesetzte weniger Schwierigkeiten haben, Verantwortung zu delegieren, als dann auch dem Untergebenen die entsprechenden Kompetenzen zu geben, die er braucht, um die delegierte Verantwortung richtig und zuverlässig auszuführen. So passiert es oft, dass die Erwartungen, die der Vorgesetzte an die Delegierung von Verantwortung bindet, vom Untergebenen nicht ganz erfüllt werden. Und diese fast zwangsläufige Nichterfüllung aller Erwartungen

des Vorgesetzten wird dann auch als Rechtfertigung gesehen, weshalb man dem Untergebenen nicht zu viel Kompetenz geben kann. Diese Umstände bewirken also eine sich selbst erfüllende Voraussage, die einen weiteren Bestandteil des oben erwähnten, sich selbst verstärkenden Zirkels von gegenseitigen Wahrnehmungen darstellt.

In diesem Sinn verstricken sich Vorgesetzte oft in einer *konservativen,* den Status quo verstärkenden Strategie, die es ihnen sehr erschwert, sich mit ihrer eigenen Motivation und mit den daraus entstehenden möglichen Schwächen und Fehlern zu konfrontieren. Dadurch kann auch beim Vorgesetzten die Motivation für kreative Neuerungs- und Experimentierfreudigkeit vermindert werden.

Zuletzt muss man auch versuchen, die motivationsrelevanten Prozesse aus der *Vermittlungsfunktion* des Abteilungschefs zwischen seiner Abteilung und seinen Vorgesetzten zu verstehen. Eine der ersten Normen, die man im allgemeinen als Neuling in einem Betrieb lernt, verbietet das Umgehen des Vorgesetzten, d.h. man lernt den *Dienstweg* kennen. Das Schlimmste was unserem Abteilungschef passieren kann ist, über Probleme in seiner Abteilung durch seine Vorgesetzten oder von anderen Abteilungen informiert zu werden. Ähnlich ist der Fall, wenn der Chef wichtige Informationen über Ereignisse, die sich in der Sphäre seiner Vorgesetzten abspielen, von seinen Untergebenen erhält. Dies alles führt dazu, dass der Abteilungschef nicht im Bilde ist, weil der Informationsfluss zwischen Untergebenen und Vorgesetzten irgendwie an ihm vorbeigegangen ist. Weshalb können solche Zustände für den Abteilungschef so tragisch sein?

In der hierarchischen Struktur einer Organisation vertritt der Abteilungschef eine ausgesprochene Vermittlerrolle zwischen den Angestellten und Arbeitern in seiner Abteilung und seinen eigenen Vorgesetzten. In dieser Vermittlungsstellung zwischen den gegenseitigen Einflussbeziehungen von Vorgesetzten-Gruppen und Untergebenen-Gruppen in der Organisation ist inhaltsreiche und gültige Kommunikation für den Abteilungschef von besonderer Bedeutung und Notwendigkeit. Jetzt muss man sich aber bewusst sein, dass die oberen Vorgesetzten wie auch die untersten Gruppen in einer Organisation eine Strategie der *Informations-Vorenthaltung* betreiben, wenn auch aus verschiedenen Gründen. Wenn es Vorgesetzte unter gewissen Umständen als nicht nötig erachten, den Untergebenen jede vorhandene Information weiterzugeben, hat das verschiedene Gründe. Erstens ist der Vorgesetzte oft knauserig mit der Delegation von Kompetenzen, was ja auch mit Vorenthaltung gewisser Informationen zu tun hat. Zweitens entscheidet der Vorgesetzte, ob eine vorhandene Information für die Untergebenen relevant ist und gibt den Untergebenen Zugang zu den Informationen, die er für den Untergebenen als relevant betrachtet. Drittens ist relevante Information ein bewährtes Einfluss- und Kontrollmittel, das man aus der Machtposition heraus nur für die Erreichung gewisser Zwecke und daher so spärlich wie möglich verwendet.

Die Untergebenen betreiben ebenfalls Informations-Vorenthaltung. Sie tun dies, weil die ihnen allein gegebenen Informationen auch als Gegeneinflussmittel gebraucht werden können. Zum Beispiel wissen Untergebene oft viel mehr und in reichhaltigerem Umfang über den eigentlichen Arbeitsablauf der Grundarbeit oder der Grundtechnologie im Betrieb. Ausserdem werden oft hauptsächlich die Informationen nach oben gegeben, welche die Handlungen und das Verhalten der Untergebenen rechtfertigen und den angenommenen Vorstellungen der Vorgesetzten am besten entsprechen. Und endlich (wie die Vorgesetzten auch) suchen die Untergebenen nach solchen Informationen und geben die nach oben, die *ihren Vorstellungen* über die Bedeutung ihrer Arbeit und Stellung ihrer Vorgesetzten entsprechen.

Diese gegenseitige Informationsvorenthaltung, gewissermassen entstanden durch die aus der hierarchischen Struktur bedingte Polarisierung der Gruppen, dient als grundsätzliche Legitimierung für die Vermittlerfunktion des Abteilungschefs. Sein Einflussvermögen und ein guter Teil dessen, was seiner Position und Arbeit ihre Bedeutung gibt, besteht in der Informationsvermittlung zwischen den mehr oder weniger polarisierten Gruppen. Die Polarisierung muss aber auch als kognitive Konstruktion des Abteilungschefs als Vermittler verstanden werden. Solange die Gruppen, zwischen denen der Chef vermittelt, eine gewisse Polarisierung zeigen und dadurch Informationsvorenthaltung und -verzerrung entsteht, ist die Bedeutung des Abteilungschefs als Vermittler legitimiert. Würden sich aber die Vorgesetzten-Gruppen und Untergebenen-Gruppen direkt beeinflussen oder sich gar zu einer Einheit zusammenschliessen, dann wäre die Vermittlungsfunktion des Chefs und damit ein Teil seiner psychologischen Existenz in der Organisation gefährdet. Es ist daher das Dilemma des Chefs, in seiner Vermittlungsfunktion bessere Kommunikation zu erstreben, zugleich aber zu versuchen, die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten- und Untergebenen-Gruppen zu erschweren oder zu unterbinden. In diesem Sinn trägt der Chef oft dazu bei, Motivation für Neuerungs- und Experimentierfreudigkeit bei seinen Vorgesetzten *und* bei seinen Untergebenen einzuschränken. Weiterhin trägt der aus der Vermittlungsrolle entstehende *Rollenkonflikt* und das *Kommunikationsdilemma* dazu bei, Motivationskräfte auf konservativere, den Status quo erhaltende Strategien zu richten.

Obwohl die Gruppenbeispiele in ein anderes Gebiet der Organisationspsychologie gehören, nämlich auf das Gebiet der Gruppendynamik, will ich nur zeigen, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen und die gegenseitigen Einflussmöglichkeiten, wenn sie zu starken Kontrollmechanismen oder zu starken Einschränkungen der persönlichen Initiative einzelner Mitglieder werden, auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefährden können. Je mehr Anzeichen aus den zwischenmenschlichen Beziehungen dafür sprechen, dass Mitarbeiter *für* ihren Vorgesetzten arbeiten und sich dessen Ansichten und Einflüssen anpassen müssen, um so schwieriger ist es für den Mitarbeiter, seine Arbeit als Resultat intrinsischer Motivation zu betrachten. Die Lösung dieses Problems muss in grundlegenden Änderungen von Unternehmungsstrukturen liegen, welche die äusseren Einschränkungen der Selbständigkeit von Mitarbeitern reduzieren. Ferner, weil Unternehmen ohne jede Verantwortungs- und Machtstruktur nicht vorstellbar sind, müssen die gegenseitigen Einflussbeziehungen, die aus diesen Strukturen entstehen, so gesteuert werden, dass die intrinsische Motivation der Mitglieder gewährleistet werden kann. Die grosse Herausforderung für uns alle ist die praktische Implementierung dieser noch im Entstehen begriffenen Ideen.

(Nach einem Vortrag, gehalten am FII/SIA-Weiterbildungskurs «Elemente der Verhaltenspsychologie für Ingenieur und Architekt», gehalten an der ETH Zürich am 17. März.)

Adresse des Verfassers: *Dr. H. P. Dachler*, Professor für Organisationspsychologie, Hochschule St. Gallen, Guisanstr. 11, 9010 St. Gallen.