

Wie muß Arbeit beschaffen sein,  
damit sie motiviert?

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

Dieser Beitrag wurde in verkürzter Form als Einleitungsreferat zum Arbeitskreis 1 am 8. 11. 1985 im Rahmen der Arbeitstagung 1985 des Institutes Mensch und Arbeitswelt gehalten. Mit ihm beginnen wir, die Reihe der Einleitungsreferate zu den Arbeitskreisen jener Arbeitstagung abzudrucken.

### *Vorbemerkungen*

Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht ist. Ich will bewußt etwas *übertreiben*, möglicherweise radikal anmutende Gedanken aussprechen, damit die Suppe nicht schon lau ist, wenn sie auf den Tisch kommt. Kann man doch eh nur Keime auslegen, die der Anwender in sich selbst und in seiner Organisation zur Entfaltung bringen muß.

### *Zur Ausgangslage und zur Themenstellung*

„... Morgens, sobald der Tau aufgesogen war, zogen meine Schwester und ich, den Rechen geschultert, mit den Frauen zum Heuen hinaus; die Männer ... mähten seit 4 Uhr früh. Wir Frauen stellten uns in Reihen auf, wendeten die Mahd in der Sonne ... mittags wurde die Arbeit unterbrochen. Im Schatten unter den Bäumen nahm man einen Imbiß ein ... ein kärgliches Mahl ... die Männer hatten es eilig, die Arbeit wieder aufzunehmen. Sie ließen uns kaum Zeit, uns auszuruhen. Kaum hatten wir den letzten Bissen in den Mund gesteckt, riefen sie schon: ‚Los, ihr Frauen!‘ ... Auf ihren Ruf hin mußten wir zu unseren Rechen springen, uns in Reih' und Glied aufstellen und unter sengender Sonne arbeiten, bis ihre Glut in den milden Schein der Dämmerung überging. ... In der Abenddämmerung zogen wir heimwärts, fröhlich singend,

lachend und tanzend." (Tatjana Tolstoi: Ein Leben mit meinem Vater, München/Zürich 1980, S. 222 ff. Die Szene spielt Ende des 19. Jahrhunderts.)

War die Arbeit der Bauern so beschaffen, daß sie motivierte? Hätten die Bauern, danach gefragt, überhaupt verstanden, was wir meinen? Kommt es überhaupt darauf an, ob und wie man zur Arbeit motiviert wird, wenn man *das* arbeiten kann, was man für sinnvoll, notwendig für sich und die anderen hält?

Als Gegensatz noch ein moderneres Beispiel aus dem Motivationsprogramm eines bekannten Süßwarenherstellers:

Die besten 10 Verkäufer werden in den „Club der besten Zehn“ berufen. Diesen wird durch die Geschäftsleitung höchstpersönlich ein großer Empfang bereitet, bevor das Flugzeug zum Exklusivurlaub nach Finnland startet, wo u. a. Wildwasserfahren auf dem Programm steht ... Der beste Verkäufer des Monats erhält einen Ring für seine Frau oder andere wertvolle Geschenke; um den Anreizwert zu erhöhen, können die Ringmaße der Frauen schon beim Start der Verkaufsrunde angegeben werden.

Nur rund ein Drittel unserer Bevölkerung ist berufstätig, mehr als zwei Millionen sind arbeitslos; d. h., infolge hoher Technisierung erwirtschaften relativ wenige Beteiligte ein hohes Sozialprodukt, und dennoch haben wir anscheinend noch Arbeitskraft zuviel. Übergewicht, nicht etwa Unterernährung, überflüssiger Konsum, z. B. von vielerlei sogenannten Genußgiften (Tabak, Alkohol, Koffein ...), sind bei uns zum Problem geworden. Die Frage: „Wie muß Arbeit beschaffen sein, damit sie motiviert?“ kann deshalb situationsgerecht so spezifiziert werden: „Wie muß Arbeit beschaffen sein, daß sie – *ohne die unbedingte individuelle Notwendigkeit bzw. den Sinn der reinen Überlebenssicherung* – gerne oder zumindest ein gutes Stück freiwillig geleistet wird?“

### *Die generelle Antwort*

Jedes Kind kennt die Antwort auf die oben gestellte Frage, wie Arbeit beschaffen sein muß! Schauen Sie nur einmal Kindern beim Spielen zu; sie tun dies ja freiwillig, ohne äußere Überlebensnotwendigkeit, also von innen heraus motiviert. Merkmale vieler Spiele sind

- Phantasie, schöpferisch sein: Kinder erfinden zum Beispiel eigene Spiele und neue Spielregeln;

- Abwechslung: ein Spiel dauert selten länger als einige Stunden, dann wechselt man das Spiel, die Spielregeln oder die Mannschaft;
- Erfolgs-/Mißerfolgschancen sind ausgewogen: das Spiel darf nicht zu leicht sein, muß aber die Chance des Gelingens bieten. Gewinn und Verlust sind oft rein immaterieller Art: Stolz, Anerkennung, Selbstachtung bzw. Trauer, Versagensgefühl, Scham usw.;
- Viele Sinne werden beansprucht: man verausgabt seine Kräfte; man schwitzt, schreit, singt, tanzt, springt, konzentriert sich, lauscht usw.;
- Rhythmik: in viele Spiele sind rhythmische Prozesse eingewoben, das heißt: zwar wiederkehrende, aber niemals mechanisch starre Abläufe;
- Geselligkeit: Kinder spielen meist nur ersatzweise alleine, wenn keine Mitspieler aufzutreiben sind;
- Lernzuwachs: das Spiel beginnt zu langweilen, wenn man sich nicht mehr vervollkommen kann, wenn das Spiel zur Routine wird;
- Anpassung an die Situation: Spiele haben eine enge Beziehung zur Tageszeit, zur Umgebung, zum Wetter bzw. zur Jahreszeit: im Sommer werden andere Spiele als im Winter und morgens andere Spiele als abends gespielt;
- Hierarchie: es gibt Anführer oder Spielleiter und Mitspieler. Die Anführer werden von den Mitspielern anerkannt und können – je nach Spiel – auch wechseln.

Aber in unserer wissenschaftsgläubigen Zeit verlangt man über solche einfachen Beobachtungen hinaus wissenschaftliche „Beweise“. Hier sei deshalb ein geläufigeres Modell angeführt:

Nach dem Konzept von HACKMAN und OLDHAM<sup>1)</sup> ergibt sich die Anreizwirkung einer Aufgabe bzw. das Motivationspotential der Arbeit aus der Gestaltung folgender fünf Strukturdimensionen:

1. Anforderungswechsel, d. h.: die Verschiedenheit bzw. Vielfalt der erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten
2. Identifikation (Identität), d. h.: gibt es ein identifizierbares Arbeitsprodukt?
3. Sinn/Wichtigkeit für andere, d. h.: hat die eigene Tätigkeit eine Bedeutung für das Leben anderer Menschen?
4. Autonomie, d. h.: welche Freiheitsgrade und welchen Grad der Unabhängigkeit gibt es bei der Arbeit?

---

<sup>1)</sup> HACKMAN, R. J./OLDHAM, G. R.: Work Redesign, Reading, Massachusetts u. a. 1980.

5. Rückkopplung/Rückmeldung, d. h.: inwieweit liefert die Tätigkeit selbst Informationen über Quantität, Qualität bzw. Angemessenheit der Arbeitsergebnisse?

Unübertrefflich hat m. E. KOLBINGER<sup>1)</sup> den Kern der Sache herausgeschält und die Gestaltungsmaximen benannt:

„Leitsätze der Gestaltung menschlicher Arbeit nach dem Prinzip der Aufgabe (KOLBINGER, 1977, S. 192 ff.)

1. Gestalte jede menschliche Arbeit zur ‚Aufgabe‘. Suche zumindest den sachlich wie zeitbedingt höchstschwinglichen Näherungswert. Zwischenlösungen sind nicht wertlos, sondern Stufen zu immer vollkommeneren Lösungen.
2. Erwecke in jedem Menschen ein ausgewogenes Verhältnis von Diensteslust (Dienstbereitschaft) und Selbstverwirklichungsbedürfnis. Bedenke, daß Arbeit nie allein aus rationalen, sondern daß sie immer zugleich auch aus irrationalen Miterwägungen sinnvoll gestaltet zu werden vermag. Also habe sie ‚Anmutungsqualität‘.
3. Tröste Dich nie damit, daß Arbeitsleid durch Freizeit völlig kompensabel ist. Was die Leistungsgesellschaft (die Leistungsordnung der Gesellschaft, die ‚Wirtschaft‘) zerstört hat, kann die Konsumgesellschaft nicht heilen. Unterscheide, jedoch trenne daher nie Arbeits- und Freizeit. Freizeit ist erfüllte Zeit, ist Zeit des Freien. Umgib daher auch die Arbeitsstätte mit keiner wie immer gearteten, also insbesondere auch keiner ‚Zeitmauer‘, indem Du Menschen einsperrst, statt sie zum Verweilen einzuladen. Füge sie membranhaft-beweglich in den Zeitzusammenhang des Lebens.
4. Die ‚Aufgabe‘ soll möglichst den ganzen Menschen aktivieren, in möglichst allen oder zumindest vielen für sie zu verausgabenden Inhalten des Körpers und Geistes; aber auch in dem Realitätsbezug des Ichs zu sich selbst wie zu allen Stufen und Bereichen des Über-Ichs von Mensch zu Natur. Kurz: Laß den Menschen Beziehungen aufnehmen zwischen sich und denen, die seiner Dienstbarkeit bedürfen.
5. Versuche niemals Initiative durch anderes als Initiative zu ersetzen. Bedenke: Initiativ ist nur, wer eine ‚Aufgabe‘ hat.
6. Gib jeder Arbeit ‚Gestalt‘, zerstückle also die ‚Aufgabe‘ nicht, sondern laß jeden Teil derselben zugleich wieder ‚Aufgabe‘, d. h. ein ‚kleines‘

---

<sup>1)</sup> KOLBINGER, Josef: Arbeitsmarktpolitik, Linz 1977, insbes. S. 135 – 194.

- Ganzes sein. Was ein Ganzes ist (oder nicht), das sagt Dir die Überlegung, daß ‚viele‘ Noten keineswegs ein Lied sind; ferner aber auch, daß nicht jeder ein ganzes Lied zu singen braucht, sondern vielleicht nur eine Stimme oder Strophe *sein* ‚ganzer‘ Teil des Ganzen ist. Nutze die unterschiedlichen Talente, laß jedoch den Menschen immer ‚Mehrbereichswesen‘ sein, vermeide also Überspezialisierung.
7. Beherrsche Raum, Zeit und Inhalt als Teile der ‚Aufgabe‘. Gib den einzelnen Raum, Zeit und Inhalt; knüpfe aber auch die übergreifenden Beziehungen in dieser Form. Ziele auf Kooperation statt auf Koordination. Laß erkennbare Aufgabenzusammenhänge zum Regulator der sozialen Beziehungen werden (unbeschadet ihrer zugleich exponierten Strukturen, die nie ohne Grund beschränkt oder gar zerstört werden sollen). ‚Gesellige Arbeit‘ ergänzt die individuelle, kann Einsamkeit eindämmen, wenn auch niemals die ‚Aufgabe‘ ersetzen. Auch ‚Gruppierung‘ *ist* Gestaltung und *ermöglicht* Gestalt der Arbeit, Gestalt des menschlichen Zusammenlebens und Zusammenwirkens.
  8. Entziehe jedwede ‚Aufgabenerweiterung‘ der Vorstellung durchgehender Dehierarchisierung. Es gibt keine führungslose und auch keine führerlose Gesellung. Mehr- oder Mindervollkommenheiten werden immer Hierarchien begründen, vermeide bloß Überhierarchisierung. Schaffe auch sinnvolle hierarchische Strukturen, wobei in jeder ‚Aufgabe‘ auch das ‚unten‘ irgendwie ebenso enthalten sein soll, wie ein angemessenes ‚oben‘. Laß die ‚Aufgabe‘ auch das Maß der Auslese und des Aufstiegs sein.
  9. Beherrsche Du die Zeit, verhindere aber, daß sie Dich beherrscht oder gar vergewaltigt. Gewähre jedem gestalthafte und nicht zerstückelte, ‚tote‘ Zeit für die Arbeit und sein Leben. Berücksichtige immer ein bestimmtes Maß an ‚Verweilbedürfnis‘ des Menschen, dessen Nichtberücksichtigung das Leben und damit die Lust an einer lebenszerstörenden nichterfüllenden Arbeit tötet.
  10. Auf alle Fälle aber meide und vermeide den ‚Menschen ohne Aufgabe‘, denn dieser ist blind für Ziele, weil blind, ziellos, weil ziellos, unzufrieden, unzufrieden mit sich und den anderen, weil unzufrieden, letztlich lieblos, und weil lieblos, zerstörerisch, weil zerstörerisch, letztlich sich selbst und der Welt größte Gefahr und Apokalypse. Rette daher den Menschen, indem Du ‚Aufgaben‘ schaffst.“

## Einzelne Problem- und Gestaltungsfelder

Ich greife aus der Fülle der Gestaltungsfragen einige mir besonders wichtig erscheinende heraus.

### Sinnvolle Arbeit als Motivator

„Viele beschleicht heute ein ungutes Gefühl, daß sie dabei mitwirken, überflüssige Dinge oder Mengen herzustellen. Dieser Überfluß wird besonders sinnlos, weil er mit Ausbeutung wichtiger Rohstoffquellen – wie z. B. Erdöl – und vor allem mit Umweltbelastung und Umweltzerstörung verbunden ist. Arbeit wird zum Teil sinnlos, wenn sie hineingewoben ist in künstliche Steigerung von Verbraucherwünschen mit anschließenden Störungen der Natur außerhalb und innerhalb des Menschen“ (AFFEMANN, 1985)<sup>1</sup>).

Mit anderen Worten: Heute ist der Fortschrittsglaube, der Arbeit sinnvoll machte, bei vielen der Überzeugung gewichen, daß die Fortschreibung und Steigerung der bestehenden Verhältnisse, z. B. bezüglich der Produktion in Industrie und Landwirtschaft, in der Rüstung usw., nicht in eine bessere Zukunft, sondern in eine vergleichsweise schlechtere Zukunft führt. Arbeit wird von daher sinnlos. Wenn auch nicht voll bewußt, wird dies dumpf erahnt und führt zu Ersatzhandlungen: Betäubung mit Arbeit, Streben nach hohem Geldeinkommen etc. Es geht deshalb darum, die Menschen frei zu machen, das zu arbeiten, was sie für die Gemeinschaft, die sie überblicken, als sinnvoll erachten. HELLPACH<sup>2</sup>) machte schon 1922 darauf aufmerksam, daß das Problem der sinnlosen Arbeit in der industriellen Produktion damit zusammenhängt, daß der Arbeiter keine *Aufgabe* mehr zu lösen hat: „Jede wirkliche Aufgabe setzt ... einen stattlichen Rest *persönlicher Auswirkung* in der Ausführung voraus ..., wie er in der modernen Fabriksarbeit gar nicht zugelassen werden kann, weil er das oberste Fertigungsziel, die vollkommene mechanische Gleichheit der Stücke, gefährden würde. Dies wäre nur in der Kundenproduktion möglich ... Ein Maßanzug für Herrn A, ein Maßstiefel für Frau B ... Dies hängt unmittelbar mit dem

---

<sup>1</sup>) AFFEMANN, R.: Wertewandel und Arbeitswelt, in: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, Baden-Baden, 5/85.

<sup>2</sup>) HELLPACH, W./LANG, R.: Gruppenfabrikation, Karlsruhe 1922.

Untergang der unmittelbaren Beziehung Produzent – Kunde zusammen, der wieder einen Teil der Aufgabenbefriedigung mit forträumt, denn: Die höchste Erzeugnislust liegt für jede Leistung menschlichen Könnens dort, wo die unmittelbare Wirkung auf den Konsumenten erlebt wird. Die lebendig entgegengenommene Befriedigung des Kunden (im geistigen Reiche: der Beifall!) bedeutet den Gipfel der erlebbaren Lust (der Freude, des Stolzes) am gearbeiteten Erzeugnis.“ (Zitiert bei KOLBINGER, 1977.)

Die Schlußfolgerung daraus wäre, den Zusammenhang zwischen Produzent und Konsument dort wieder enger und auch für den einzelnen Mitarbeiter in der Großorganisation wieder transparenter zu machen, wo er – wie zum Beispiel in der Massenverbrauchsgüterherstellung oder in vielen Verwaltungsbereichen – verlorengegangen ist.

Sinnvolle Arbeit hat auch eine gewisse Ähnlichkeit mit künstlerischem Tun, d. h. ist zu einem gewissen Grade schöpferisch: Der *ganze Mensch* ist beteiligt mit seinem Denken, Fühlen und Wollen. Viele Arbeitsplätze sprechen aber zuwenig das Gemüt (die Seele) an (KOLBINGER: haben zuwenig Anmutungsqualität!). Nach Möglichkeit sollte deshalb Künstlerisches auch in die durchrationalisierte arbeitsteilige Welt eingewoben werden, wie dies beispielsweise in einem Wuppertaler Industriebetrieb geschieht, in welchem Führungskräfte, z.B. Meister, und Arbeiter (Arbeiterinnen) sich regelmäßig wöchentlich mit Farben oder Bewegung künstlerisch auseinandersetzen. Natürlich wird das bei den meisten Führungskräften zunächst nur Gelächter hervorrufen. Als Ausweg bietet sich m. E. an, neben der hochtechnisierten, durchrationalisierten und weisungsgebundenen Arbeit offiziell eine zweite Art von freiwilliger, weisungsungebundener und selbstorganisierter Arbeit zu unterstützen, statt diese zu schmähen oder zu bekämpfen.

Typisch menschlich, weil nur dem Menschen gegeben, ist die freie Handlung, das freie Wollen. Die Handlungen, der Wille sind dann frei, wenn sie auf eigener Intuition und Einsicht beruhen; diese können nicht als sinnlos empfunden werden. Sinnlos ist die Arbeit, die man entgegen dem eigenen Denken, Fühlen und Wollen aus Gewohnheit oder Zwang verrichtet. Entscheidend für die Beurteilung einer Arbeit und eines Arbeitsplatzes sind deshalb nicht äußere Kriterien, wie Umgebungseinflüsse, Abwechslung usw., sondern die je eigene und nur von jedem einzelnen Menschen zu leistende Antwort auf die Frage: Kannst du das tun, was du für richtig hältst, bzw. was du insbesondere für andere tun

willst? Wer sich zum Beispiel als „Freiwilliger“ in den Napoleonischen Befreiungskriegen meldete, verrichtete eine sinnvolle Arbeit und war hoch motiviert. Bei dem bezahlten Söldner ist dies nicht von vornherein anzunehmen. Oder: Wenn die Hausfrau und Mutter von mehreren Kindern um 6.30 Uhr Kinder anzieht, das Frühstück macht, dann einkauft, Wäsche wäscht, Mittagessen kocht, spült, die Hausaufgaben beaufsichtigt ... und abends gegen 20 Uhr etwas ausruhen kann, was einem 13-Stunden-Tag und etwa einer 80-Stunden-Woche entspricht, dann kann sie vieles aus eigenem freien Willen tun, und sie braucht keinen Vorgesetzten, der sie motiviert. In abhängigem bzw. weitgehend fremdbestimmtem Arbeitsverhältnis wäre dieser Einsatz undiskutabel. Damit bin ich bereits bei dem zweiten Problemfeld angekommen:

### *Freiheit bei der Arbeit als Motivator*

WITTKÄMPER<sup>1)</sup> zitiert eine Allensbach-Umfrageanalyse, derzufolge das Freiheitsgefühl am Arbeitsplatz in den letzten zehn Jahren beträchtlich gesunken ist und mit ihm auch die Arbeitsfreude (bei übrigens etwa gleichbleibender Arbeitszufriedenheit!).

Offensichtlich sind unsere Arbeitsstrukturen den wachsenden Freiheitsimpulsen der Menschen nicht nachgekommen. Die Trennung in Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist weiterhin der Normalzustand. Und gerade diese Trennung ist die Grundursache für die Einschränkung der Autonomie oder Freiheit bei der Arbeit und damit für die Verhinderung von Arbeitsfreude!

Die Fragestellung dieser Tagung: „Was bewegt Menschen zur Arbeit?“ entsteht ja erst durch diese Spaltung der Menschen in Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Der Arbeitgeber bzw. seine ihm nahestehenden Führungskräfte, die sogenannte Kerngruppe, muß die Arbeitnehmer dazu motivieren, etwas zu tun, was die Kerngruppe will. Weil der Arbeitnehmer nicht mehr arbeiten kann, was und wie er will, muß er bewegt, angetrieben, motiviert werden. An die Stelle von Wille tritt Antrieb. Damit droht die Arbeit die Würde der Existenzsicherung, der Pflichterfüllung, ja des Gottesdienstes zu verlieren und zum Vehikel der Lustmaximierung

---

<sup>1)</sup> WITTKÄMPER, G. W.: Wertewandel und Arbeitswelt, in: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, Baden-Baden, 5/85.



während der Freizeit zu degenerieren; im besten Falle zur bloßen Dienstbarkeit, aber ohne Selbsterfüllung (KOLBINGER) abzusinken. Wenn diejenigen, die die Arbeitsplätze planen und einrichten, selbst über längere Zeit daran arbeiten müßten, würde es m. E. kaum monotone Arbeitsplätze geben!

Der Arbeitnehmer wird in der Regel nach Leistung bezahlt. Bei weisungsgebundener, abhängiger und nach Leistung bezahlter Arbeit sind wichtige Beweggründe meist Geldeinkommen, Sicherheit und Anerkennung, ein weniger wichtiges Motiv aber der Arbeitsinhalt selbst. Nicht oder gering bezahlte und weisungsungebundene Arbeit wird nur ausgeführt, wenn das Tun selbst Sinn gibt. Arbeit sollte daher weitgehend weisungsungebunden gestaltet werden. Der Einwand, die Arbeitnehmer würden ja freiwillig abhängige Arbeit annehmen, zieht nicht. Freiwilligkeit besteht nicht, wenn die Alternative zur fremdbestimmten, abhängigen Arbeit Verarmung, Elend und Mißachtung heißt. Freiheit der Arbeit bedingt auch Freiheit von der Bedürfnismanipulation durch andere bzw. vor dem Zwang künstlich aufgeputschter Konsumbedürfnisse (Werbung), Freiheit vor bestimmtem Konsumgebaren anderer, z. B. vor Lärmbelästigung durch Sportflugzeuge, vor Privatzäunen um Naturschönheiten usw.

Arbeit und Einkommen sollten entkoppelt werden.

Es ist nur eine weitverbreitete Unterstellung, daß das Geldmotiv bei der Mehrheit der Menschen durchschlagend sei. Das Elend in dieser Welt und die Ersatzbefriedigungszwänge, etwa in Form der Anhäufung teurer Statussymbole, würden geringer, wenn in der Arbeit selbst primäre Bedürfnisse (nach Geselligkeit, Sicherheit, Abwechslung, Anerkennung usw.) befriedigt werden könnten.

Der tiefgreifendste und langfristig erfolgversprechendste Ansatz ist allerdings, unsere Kinder zu seelisch gesunden, freien und verantwortungsvollen Menschen zu erziehen. Diese werden dann die Arbeitsplätze im oben skizzierten Sinne umgestalten. Die berühmte eingreifende Arbeitsumstrukturierung bei Volvo in Schweden beispielsweise wurde nicht zuletzt deshalb durchgeführt, weil die Fluktuationsrate in dieser Organisation bei 40 % lag. Und es ist wohl nicht Zufall, daß die Mitarbeiter von PSI, Berlin, einer Unternehmung mit vorbildlicher Unternehmensverfassung, fast ausschließlich gut ausgebildete Hochschulabsolventen sind. Bestandteile dieser Unternehmensverfassung sind z. B. konsequente Profitcenter-Organisation bei extrem flacher Hierarchie; das gesamte Eigenkapital wird von den Mitarbeitenden selbst

aufgebracht, wobei Kapitalanhäufungen begrenzt sind; Vorgesetztenbestätigung alle zwei Jahre durch die Mitarbeiter und Erfolgsbeteiligung.

Von daher weist die Frage: „Wie muß Arbeit gestaltet sein?“ schon in die falsche Richtung einer überholten Tradition: bestimmte Menschen gestalten die Arbeit für andere, um sie zu motivieren. Der richtige Weg ist, daß wir selbstverantwortlich unsere Arbeitsplätze gestalten, bzw. daß wir lediglich Bedingungen und Freiheitsspielräume schaffen, damit dies auch für andere möglich wird.

Zusammenfassend noch einmal einige Ansätze in der richtigen Richtung:

- Gruppenorganisation bzw. andere temporäre Organisationsformen,
- Neutralisierung des Kapitals, beispielsweise in Stiftungskapital,
- statt fest vereinbartem Zeitlohn oder Stücklohn überwiegend Ergebnislohn (finale Lohnfindung), kombiniert mit
- einer generellen Abkehr vom Leistungslohn überhaupt (Entkopplung von Arbeit und Lohn).

### *Lebendige Arbeit*

Wir drohen bei unserer Arbeit zunehmend von toten Gegenständen umgeben zu werden (Maschinen, Beton, Asphalt, Kunststoff usw.). Wo dies der Fall ist, sollte man bewußt Lebendiges in die Arbeit hineinbringen. Zum Beispiel durch Gruppenarbeit oder durch Mischarbeitsplätze, bei denen versucht wird, auch die Arbeit mit Pflanzen und Tieren und mit der Erde, also an lebendigen Organismen, einzubeziehen.

### *Zum Problem der Messung*

Die üblicherweise angewendete rein beschreibende Erfassung dessen, was Arbeitnehmer zur Arbeit bewegt, genügt nicht. Besser scheint der – z. B. auch schon von MASLOW<sup>1)</sup> gewählte – Ansatz zu sein, besonders reife und vollendete Menschen daraufhin zu untersuchen, wie und was sie bisher gearbeitet haben. Dies könnte Maßstäbe für die Gestaltung

---

<sup>1)</sup> MASLOW, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Otfen und Freiburg 1977.

menschlicher Arbeit liefern, solange es die Trennung in Arbeitgeber und Arbeitnehmer gibt.

Im übrigen scheint es mir weniger wichtig zu sein, weiterhin mit beeindruckendem sozialwissenschaftlichen Methodenaufwand die Auswirkungen der Arbeitssituation auf die Menschen zu messen und zu analysieren; wir sollten lieber unsere Energie darauf verwenden, das, was wir längst durch wissenschaftliche Untersuchungen und durch unsere Intuition erkannt und empfunden haben, in die Tat umzusetzen!

*Zusammenfassung:*

*Thesen und Empfehlungen an die Praxis der Arbeitsgestaltung*

- Wir haben die Frage spezifiziert: „Wie muß Arbeit beschaffen sein, daß sie – *ohne die unbedingte individuelle Notwendigkeit bzw. den Sinn der reinen Überlebenssicherung* – gerne oder zumindest ein gutes Stück freiwillig geleistet wird?“
- Die Antwort darauf kennt im Grunde jedes Kind, und es bedarf keiner komplizierten wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden: Arbeit muß weitgehend so beschaffen sein wie die Spiele der Kinder und deshalb folgende Merkmale enthalten:  
Phantasie; Abwechslung; ausgewogene Erfolgs-/Mißerfolgschancen, die letztlich immaterieller Natur sind (Stolz, Selbstachtung, Anerkennung bzw. Trauer, Scham ...); viele Sinne sind gleichzeitig beansprucht; Lernzuwachs ist möglich; rhythmische Bewegungsabläufe; Anpassung an die natürliche Umwelt (Tages-, Jahreszeit, Landschaft, Wetter); es gibt eine – gemäßigte – Hierarchie.
- Wissenschaftliche Untersuchungen (z.B. HACKMAN/OLDHAM) haben herausgefunden, daß an die Arbeitsplätze Mindestanforderungen bezüglich folgender fünf Dimensionen zu stellen sind:
  1. Anforderungswechsel: ein Mindestmaß an die Verschiedenheit der für die Arbeit erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten.
  2. Identifikation/Identität: Möglichkeit, sich mit dem Arbeitsprodukt zu identifizieren.
  3. Sinn/Wichtigkeit für andere: hat die eigene Tätigkeit eine Bedeutung für das Leben anderer?
  4. Autonomie: Mindestmaß an Freiheit und Unabhängigkeit bei der Arbeit.

5. Rückkoppelung: inwieweit liefert die Arbeit selbst Informationen über Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse?

- Die Arbeit sollte grundsätzlich und möglichst weitgehend nach dem Prinzip der Aufgabe (KOLBINGER) gestaltet werden: Zum Beispiel hat Arbeit nicht nur zweckrationalen Charakter, sondern auch „Anmutungsqualität“. Die Arbeit sollte den ganzen Menschen aktivieren, sowohl Körper als auch Geist und Seele. Jede Arbeit muß eine Gestalt haben, darf nicht atomisiert werden; sie muß eine Mindestverweildauer haben. „Auf alle Fälle aber meide und vermeide den ‚Menschen ohne Aufgabe‘, denn dieser ist blind für Ziele, weil blind, ziellos, weil ziellos, unzufrieden, unzufrieden mit sich und den anderen, weil unzufrieden, letztlich lieblos, und weil lieblos, zerstörerisch, weil zerstörerisch, letztlich sich selbst und der Welt größte Gefahr und Apokalypse. Rette daher den Menschen, indem du ‚Aufgaben‘ schaffst.“
- Um die Arbeit zu „beseelen“, ihr mehr „Anmutungsqualität“, zu geben, sie „gemütvoller“ zu machen, könnte man gezielt künstlerische Übungen in die Arbeitswelt einplanen (malen, singen, tanzen, wofür es praktische Beispiele gibt, obwohl dies – kennzeichnend für unser Denken – vielfach als lächerlich angesehen werden dürfte).
- Eine große Anzahl von Menschen kann nicht frei bestimmen, was und für wen sie arbeiten will, und sie zweifelt – wenn auch wenig bewußt – an den Früchten ihres Tuns: Technischer Fortschritt und Wirtschaftswachstum werden angesichts der Umweltzerstörung und anderer Ungleichgewichte (z.B. Industrieländer – Dritte Welt) fragwürdig.
- Ein Grund für die Sinnentleerung liegt in der scharfen Trennung zwischen Produzenten und Konsumenten. Es ist deshalb nach Ansatzmöglichkeiten zu suchen, diesen Zusammenhang für alle Beschäftigten wieder transparenter zu machen.
- Ein weiterer Grund für die Sinnentleerung der Arbeit und für gebremste Arbeitsfreude ist in der Trennung in Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegeben: Der Arbeitnehmer kann nicht das tun, was er selbst für sich und andere für richtig und wichtig hält. Die Beziehungen in den Unternehmen/Organisationen sind deshalb tendenziell in einer Richtung zu gestalten, die den Gegensatz Arbeitgeber – Arbeitnehmer entschärft oder gar aufhebt. Zum Beispiel über Mitunternehmerschaft (Gewinn-/Verlustbeteiligung)

- der Arbeitnehmer bzw. über einen stärkeren Anteil ergebnisbezogener Vergütung und über Neutralisierung des Kapitals.
- Die Arbeit sollte weitgehend aufgabenbezogen und gleichzeitig möglichst weisungsungebunden durchgeführt werden können. Ansätze hierfür sind temporäre Organisationsformen (Projektgruppen, Quality Circles etc.).
  - Arbeit und Einkommen sollten entkoppelt werden, um die Menschen von dem Versucher (Anreiz) zu befreien, etwas gegen Geld zu tun, was sie im Grunde gar nicht wollen. Geldanreize lenken von der Aufgabe ab.
  - Bei der Arbeit an und mit nur noch toten (anorganischen) Gegenständen sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, Lebendiges (Menschen, Tiere, Pflanzen) hineinzubringen.
  - Wir sollten uns nicht vor praktischen Schritten drücken mit dem Argument, das sei alles noch nicht wissenschaftlich erwiesen und wir benötigten erst noch genauere Untersuchungen.