

# *Motivationswirkungen der Selbstorganisation*

*St. Gallen, Februar 1992*

*Referent:*

PROF. P. GOMEZ

*Autor:*

HERMANN STERN

(071) 22 28 26

---

---

## ***Inhaltsverzeichnis***

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Selbstorganisation .....</b>	<b>4</b>
2.1. Charakterisierung der Selbstorganisation .....	5
2.2. Merkmale der Selbstorganisation.....	6
2.2.1. Autonomie .....	6
2.2.2. Kooperation.....	7
2.2.3. Komplexitätsbewältigung .....	8
2.2.4. Effizienz.....	8
2.3. Zusammenfassung .....	9
<b>3. Motivationskonzepte.....</b>	<b>10</b>
3.1. Was ist Motivation .....	10
3.2. Motivatoren.....	11
3.2.1. Selbstentfaltung und persönliche Entwicklung.....	11
3.2.2. Sinnggebung & Arbeitsinhalt.....	12
3.2.3. Ungleichgewichte .....	13
3.2.4. Individuelle Unterschiede .....	13
3.3. Zusammenfassung .....	14
<b>4. Die Selbstorganisation ist motivierend!.....</b>	<b>15</b>
4.1. Vorgehen.....	15
4.2. Beweisführung.....	15
4.2.1. Autonomie .....	15
4.2.2. Kooperation.....	16
4.2.3. Komplexitätsbewältigung .....	17
4.2.4. Effizienz.....	18
4.3. Zusammenfassung .....	19
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>20</b>

---

## 1. Einleitung

*Wer zu spät kommt, den  
bestraft das Leben.*

*Gorbatschow, Okt. 1989*

Dynamische Märkte, sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und ein allgemeiner Wertpluralismus fordern von der Unternehmung in zunehmendem Masse überdurchschnittliche Leistungen: Die "Zauberformel"  $E = Qc^2$  (Ertragskraft = Qualität mal Geschwindigkeit im Quadrat) muss bei gleichzeitig sinkenden Kosten optimiert werden. Die sich offensichtlich gegenseitig ausschliessenden Ziele verlangen ein visionäres Management<sup>1</sup>. Die Vision soll Marktpotentiale und Produktionswege miteinander vereinigen, so dass strategische Erfolgspositionen aufgebaut werden können<sup>2</sup>. Andere Autoren sehen die Aufgabe des Topmanagements mehr und mehr auf die Sicherung der Überlebensfähigkeit<sup>3</sup> konzentriert. Dieser Meinung zufolge ist ein Unternehmen langfristig nur überlebensfähig, wenn es kommunikationsfähig, anpassungsfähig und lern- und entwicklungsfähig ist<sup>4</sup>. Verpasste Veränderungen führen dabei sofort und unweigerlich zu Positions- und Ertragsverlusten<sup>5</sup>.

Der Organisator ist vor die Aufgabe gestellt, eine Organisationsform zu erdenken und zu verwirklichen, die fähig ist, diesen Kriterien gerecht zu werden. Barnevik fasst die Leistungen, die eine solche zukunftssträchtige Organisation erbringen muss, in drei Worten zusammen: **dezentralisieren, motivieren, Verantwortung abgeben**<sup>6</sup>. Alle drei Aspekte werden in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt.

Die gesuchte Organisationsform ist die **Selbstorganisation**. Sie will den gestellten Anforderungen genügen. Allerdings kann dies noch nicht definitiv gesagt werden. Die Wissenschaft steckt in Bezug auf die Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen<sup>7</sup> und in der Praxis sind erst Ansätze erkennbar. Trotzdem haben sich bereits einige bedeutende Lehrmeinungen herausgebildet.

Aufgrund solcher theoretischer Beschreibungen und aufgrund dokumentierter Praxiserfahrungen wird in dieser Arbeit die Motivationswirkung der Selbstorganisation untersucht.

---

<sup>1</sup> Vgl. SERVATIUS, Leistung, 128

<sup>2</sup> Vgl. PÜMPIN & GEILINGER, Führung

<sup>3</sup> Vgl. BÖCKMANN, Kunst, 116

<sup>4</sup> Vgl. KRIEG, Bausteine, 263

<sup>5</sup> Vgl. BRILL, Führung, 168 (Kästchen, Punkt 4)

<sup>6</sup> Vgl. SERVATIUS, Leistung, 130

<sup>7</sup> Vgl. MALIK, Management, 99

---

Im ersten Teil wird die Selbstorganisation als neue Organisation beschrieben. Danach werden im zweiten Teil bedeutende Meinungen der Motivationsforschung mit dem Ziel wiedergeben, Motivationsfaktoren zu isolieren. Im dritten Teil wird dann die Hypothese getestet,

**ob die Merkmale und Eigenschaften der Selbstorganisation  
auf den Menschen motivierend wirken.**

Dabei werde ich zeigen, dass die Selbstorganisation nicht nur beachtliche motivationale Wirkungen entfaltet, sondern auch eine geeignete Form ist, den modernen, sich selbst verwirklichenden Menschen (sog. "complex man"<sup>8</sup>) effizient in die Organisation einzubinden.

Zuerst zur Selbstorganisation.

---

<sup>8</sup> Vgl. BLEICHER, Zukunftsperspektiven, 153

---

## 2. *Selbstorganisation*

*Der Himmel tut nichts,  
sein Nichtstun ist Würde;  
Die Erde tut nichts, ihr  
Nichtstun ist Ruhe;  
Aus der Vereinigung  
dieser beiden Nichtstuns  
Entspringt alles Handeln,  
und alle Dinge entstehen.*

*Tschuang Tse*

Selbstorganisation ist in der Organisationslehre zu einem beflügelten Wort geworden. Entstanden ist der Wirbel um selbstorganisierende Systeme in den Naturwissenschaften. Neue Erkenntnisse haben bislang unantastbare Aussagen der Wärmelehre in Frage gestellt: der zweite Satz der Thermodynamik besagt, dass die Unordnung (Entropie) in einem geschlossenen System permanent zunimmt<sup>9</sup>.

Zur Veranschaulichung stelle man sich ein adiabatischer<sup>10</sup> Körper mit zwei unterschiedlich warmen, aber sonst identischen Flüssigkeiten vor. Selbstverständlich schwimmt die wärmere Flüssigkeit oben auf. Mit der Zeit gleichen sich die Temperaturen der Flüssigkeiten an und die zu Beginn vorhandene Struktur geht verloren.

Diese Erkenntnis wurde bislang vorbehaltlos auf die Betriebswissenschaft übertragen. Mit anderen Worten ist man davon ausgegangen, dass eine Unternehmung, bleibt sie sich selbst überlassen, unweigerlich ins Chaos übergeht. Jede anfänglich vorhandene Struktur, so glaubte man lange Zeit, wird automatisch verschwimmen und sich in Nichts auflösen.

Interessanterweise wird dies heute angezweifelt. Die neuere Betriebswirtschaftslehre beschreibt die Unternehmung als offenes System. In einem offenen System gelten logischerweise die Gesetze von adiabatischen Körpern nicht mehr. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass durch das offene System kontinuierlich Energie fließt. Damit kann die klassische, auf geschlossenen Systemen beruhende, Thermodynamik nicht mehr angewendet werden<sup>11</sup>.

Gesucht sind jetzt Aussagen über offene Systeme. Es stellt sich unter diesen Voraussetzungen die Frage, ob ein offenes System ebenfalls aktiv 'organisiert' werden muss,

---

<sup>9</sup> Vgl. PROBST, *entwicklungsfähige Systeme*, 146

<sup>10</sup> adiabatisch = 100% gegen aussen isolierend. Zum Beispiel eine Thermoskanne mit heissem Kaffee und Eisstücken (das Ziel ist Eiskaffee zu erhalten!).

<sup>11</sup> Vgl. KAFKA, *Aufstieg*, 49

---

um eine Ordnung oder Struktur zu erhalten. Diese Frage wird heute klar verneint. Ein offenes System ist fähig, sich selbst zu organisieren.

Die Autoren MATURANA und VARELA haben in diesem Gebiet grundlegende Erkenntnisse gewonnen. Die beiden Wissenschaftler verstehen unter dem Begriff "**Autopoiese**" die Eigenschaft von lebenden und somit offenen Systemen, sich ständig zu erneuern und ihre Struktur und Integrität zu wahren<sup>12</sup>. Nach deren Aussagen stehen lebende Systeme mit ihrer Umwelt im ständigen Energieaustausch<sup>13</sup>. Aufgrund dieser Prämissen gelang es nachzuweisen, dass in einem solchen System Ordnung von selbst durch Interaktion der Teile entsteht<sup>14</sup>. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Selbstorganisationstheorie in den Sozialwissenschaften.

Im Folgenden interessieren uns im Besonderen die **Eigenschaften** der Selbstorganisation. Aufgrund dieser Eigenschaften wird dann untersucht, ob von selbstorganisierenden Systemen Motivationswirkungen ausgehen können.

Zuerst wird die Selbstorganisation genauer beschrieben.

## **2.1. Charakterisierung der Selbstorganisation**

Die Selbstorganisation umfasst als Teilaspekt der Gesamtorganisation alle Prozesse, die autonom, also von selbst ablaufen<sup>15</sup>. Organisation enthält gemäss dieser erweiterten Sichtweise "alles, was die Ordnung eines Systems definiert."<sup>16</sup> Die Selbstorganisation ist damit Teilaspekt der (Gesamt)Organisation.

Die Triebfeder der Selbstorganisation ist eine jedem offenen System eigene **innere Dynamik**<sup>17</sup>. Diese innere Dynamik ist ein Naturphänomen, das im Zusammenhang mit den Untersuchungen der Autopoiesetheorie entdeckt worden ist<sup>18</sup>. Die allen Lebewesen eigene innere Dynamik ist dafür verantwortlich, dass sich Individuen als Bestandteile von Systemen verstehen und als solche agieren<sup>19</sup>. Auf diese Weise entsteht eine Systematik aus dem Nichts. Solche Prozesse gehorchen bestimmten Regeln, die den Akteuren nicht einmal bewusst sein müssen<sup>20</sup>.

Es mutet befremdend an, eingestehen zu müssen, dass ein beachtlicher Teil der Organisation von selbst entsteht. Hayek konnte aber zeigen, dass auch systematische, zweckmässige Gebilde durch spontane (Selbst)Ordnung entstehen<sup>21</sup>. Diesen Untersuchungen widerspricht die Tatsache nicht, dass die meisten Manager mit ganzem Herzen hinter der Hierarchie

---

<sup>12</sup> Vgl. VARELA, Autopoiese, 119

<sup>13</sup> Vgl. DOPFER, lebende Systeme, 95f

<sup>14</sup> Vgl. PROBST, entwicklungsfähige Systeme, 145

<sup>15</sup> Vgl. KASPAR, Organisationskultur, 113f

<sup>16</sup> PROBST, Selbstorganisation, 10

<sup>17</sup> Vgl. KASPAR, Organisationskultur, 113f

<sup>18</sup> Vgl. VARELA, Autopoiese, 119

<sup>19</sup> Vgl. MERL, Familientherapie, 219

<sup>20</sup> Vgl. MALIK, Management, 97

<sup>21</sup> Vgl. MALIK, Management, 96

---

stehen<sup>22</sup>: "Diese Sicht verneint nicht etwa Hierarchie, Macht, Lenkung, Gestaltung usw., versteht diese Eigenschaften jedoch anders, über das System verteilt, flexibler, sich ständig verändernd, emergent aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl vernetzter Elemente, Teile, Beziehungen und Interaktionen entstehend"<sup>23</sup>.

Selbstorganisation ist nichts Neues<sup>24</sup>. Das Neue an der Selbstorganisation ist lediglich die Tatsache, dass sie erst seit kurzem in der Betriebswissenschaft Beachtung findet<sup>25</sup>. Auch werden autonome Prozesse in der neuern Organisationstheorie bereits vermehrt eingesetzt<sup>26</sup>, ohne dass explizit von Selbstorganisation die Rede ist:

- Autonome Arbeitsgruppen
- Flexible Arbeitszeiten
- Dezentralisation & Delegation
- Kooperative Führung
- Intrapreneurship

Selbstorganisation sind also all jene Prozesse in einer Unternehmung, die von selbst durch Zusammenarbeit spontan ablaufen und die niemand bewusst entworfen hat<sup>27</sup>. Unter Selbstorganisation verstehen wir in der Folge ein **Organisationskonzept, das autonomen Prozessen weitgehende Freiräume bietet**.

Es wird nun untersucht, welche Merkmale die Selbstorganisation aufweist.

## **2.2. Merkmale der Selbstorganisation**

EMERY CATHY zählt in ihrer Diplomarbeit 20 Merkmale auf, die für eine Ausrichtung auf Selbstorganisation sprechen<sup>28</sup>. Darüber hinaus lassen sich bestimmt noch ein Duzend weiterer Merkmale auflisten. Der Zweck dieses Abschnittes ist es, sich auf einige wenige Merkmale zu beschränken. Die hier aufgeführten Merkmale stehen teilweise auch für andere Charakteristika oder fassen mehrere Teilaspekte zusammen. Es wird angestrebt, die wichtigsten Eigenschaften herauszukristallisieren.

### **2.2.1. Autonomie**

Autonomie ist das wohl offensichtlichste Merkmal der Selbstorganisation. Einfachste semantische Überlegungen könnten hier schon einen Beweis antreten. Über die Semantik hinaus beschreiben auch die Autoren der Selbstorganisation die Autonomie als wesentliches Bestandteil dieser Organisationsform:

---

<sup>22</sup> In der Märzausgabe des Harvard Managers 1991 wurde eine Untersuchung über verschiedene Managerthemen durchgeführt. Unter anderem messen Führungskräfte dem Hierarchieprinzip höchste Priorität zu. Eine Graphik hatte gar den Titel: "Die Hierarchie steht weiter voll im Saft".

<sup>23</sup> PROBST, Selbstorganisation, 86

<sup>24</sup> Vgl. CATHY, Lebensphasen, 8

<sup>25</sup> Vgl. MALIK, Management, 96

<sup>26</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 89

<sup>27</sup> Vgl. ULRICH, Organisieren, 10

<sup>28</sup> Vgl. CATHY, Lebensphasen, 25

---

Autonome Prozesse sind alle Vorgänge, die sich in der Hand oder Macht der interagierenden Teile des Systems befinden<sup>29</sup>. Aussenstehende dürfen keinen Einfluss nehmen können und de facto auch keinen haben. In der Selbstorganisation können die Individuen im Rahmen des Netzwerks Situationen so organisieren, wie es ihrem spezifischen Können und Wissen am vorteilhaftesten erscheint<sup>30</sup>.

Dies entspricht auch naturwissenschaftlichen Beobachtungen von lebenden und toten offenen Systemen<sup>31</sup>. In der Natur ist die (un)menschliche Hierarchie nämlich nicht bekannt. Alle Ebenen in Physik, Chemie bis zur Biologie beeinflussen sich gegenseitig<sup>32</sup>.

Bei einer so ausgeprägten Delegation erlangt das **Vertrauen** eine zentrale Bedeutung. Können wir dem Mitarbeiter überhaupt zutrauen, dass er sich in unserem Sinne optimal verhält? Dazu meint WEIGLE: "Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser."<sup>33</sup> Seine Aussage ist einleuchtend. Ohne Vertrauen kann nicht einmal ein Gespräch geführt werden. Nur wer Vertrauen hat kann sich auf den Inhalt der Aussage konzentrieren<sup>34</sup>. Wie später noch zu zeigen ist, hat es sich in der Praxis schon mehrfach bewährt, den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Das Bild vom faulen Untergebenen, der nur unter Zwang arbeitet, gehört längst der Vergangenheit an<sup>35</sup>.

### 2.2.2. Kooperation

Autonomie verlangt geradezu nach Kooperation. Kein Lebewesen ist völlig autonom. Jedes ist auf andere angewiesen. Genauso ist jedes soziale System offen (siehe oben). Selbstorganisation setzt demnach **interaktive Planung, Informationsaustausch, Partizipation**<sup>36</sup> als Eigenschaft voraus. In der Selbstorganisation arbeiten die Elemente des Systems zueinander und miteinander.

Um Kooperation tatsächlich einführen zu können müssen Führungsebenen abgebaut werden<sup>37</sup>. Sogar ELLIOT JAQUES erkennt in seinem "Plädoyer für die Hierarchie"<sup>38</sup>, dass die Hierarchiestufen in Unternehmungen drastisch reduziert werden müssen. Fünf Hierarchiestufen sind auch für die grössten Unternehmungen genug.

---

<sup>29</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 82

<sup>30</sup> Vgl. WOLF, Netzwerk-Management, 104

<sup>31</sup> Vgl. WOLF, Netzwerk-Management, 105

<sup>32</sup> Vgl. WOLF, Netzwerk-Management, 105

<sup>33</sup> WEIGLE, Arbeitswelt, 10

<sup>34</sup> Vgl. WEIGLE, Arbeitswelt, 10

<sup>35</sup> Vgl. WEIGLE, Arbeitswelt 10 und HERZBERG, Mitarbeiter, 43

<sup>36</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 125

<sup>37</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 125

<sup>38</sup> Vgl. JAQUES, Plädoyer, 102

---

### 2.2.3. Komplexitätsbewältigung<sup>39</sup>

Es ist schon fast eine Binsenweisheit, dass unsere Umwelt komplexer und dynamischer geworden ist<sup>40</sup>. Hochkomplexe Systeme wie Grossunternehmungen bedürfen deshalb einer ständigen Anpassung<sup>41</sup>. Und genau auf sich rasch ändernde Umweltzustände reagiert die Selbstorganisation am schnellsten und am besten<sup>42</sup>. Der bewussten Organisation dagegen sind enge Grenzen gesetzt. Nur die Selbstorganisation kann hochkomplexe Situationen angepasst bewältigen<sup>43</sup>. Die autonomen Einheiten können wesentlich schneller auf Veränderungen reagieren als dies mittels "externen Organisatoren" möglich wäre. Die Selbstorganisation bewältigt Komplexität überdurchschnittlich gut<sup>44</sup>.

### 2.2.4. Effizienz

Spätestens jetzt stellt sich die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Selbstorganisation. Die Verlockung, ans Belohnungsrepertoire einer Unternehmung zu kommen, ohne eine Leistung dafür erbringen zu müssen, ist selbstverständlich gross<sup>45</sup>. Man wird sich demnach sofort fragen, ob sich eine Unternehmung die Selbstorganisation überhaupt leisten könne. Dem sind einerseits die Eigenschaften der Selbstorganisation wie Motivationswirkungen (was später noch bewiesen wird) und Komplexitätsbewältigung (siehe oben) entgegenzuhalten. Auch ist in der Literatur ein eindeutiger Trend in Richtung Selbstorganisation festzustellen<sup>46</sup>.

Andererseits untermauern einige praktische Erfahrungen die Überlegenheit der Selbstorganisation. RICARDO SEMLER hat in seiner brasilianischen Unternehmung, die noch 1980 kurz vor dem Ruin stand, die Selbstorganisation rigoros eingeführt und zeigt in seinem Harvard Manager Artikel deutlich, dass sie effizient funktioniert: "...inzwischen aber ist es eines der wachstumsfreudigsten brasilianischen Unternehmen, mit einer Gewinnspanne von (umgerechnet) 37 Millionen US-Dollar..."<sup>47</sup>.

Weiter weisen Hochleistungsorganisationen nach SERVATIUS unter drei anderen Kriterien die Besonderheit der "gelenkten Selbstorganisation" auf<sup>48</sup>. Auch ARTHUR D. LITTLE, INC. setzt auf "horizontale Koordination und Selbstorganisation"<sup>49</sup>. Sogar<sup>50</sup> in Österreich wird Selbstorganisation erfolgreich eingesetzt: KARL WEILHARTNER hat in seinem Bauunternehmen weit-

---

<sup>39</sup> Ich verwende den Begriff Komplexität bewusst nicht im Sinne von PROBST, Selbstorganisation, 76. PROBST beschreibt die Selbstorganisation als komplex. Ich dagegen möchte die Eigenschaft der Selbstorganisation hervorheben, besonders gut auf Komplexität zu reagieren.

<sup>40</sup> Vgl. BLEICHER, Zukunftsperspektiven, 152ff

<sup>41</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 83

<sup>42</sup> Vgl. MALIK, Management, 97f

<sup>43</sup> Vgl. MALIK, Management, 98

<sup>44</sup> Vgl. PROBST, Selbstorganisation, 83

<sup>45</sup> Vgl. MALIK, Management, 100

<sup>46</sup> Vgl. einer für viele: KISSLING, Aktivierung, 73

<sup>47</sup> SEMLER, Paradebeispiel, 87

<sup>48</sup> Vgl. SERVATIUS, Leistung, 128

<sup>49</sup> BLEICHER & BÖCKENFÖRDE, Interview, 201

<sup>50</sup> Mein Rassismus dient ausschliesslich der Erheiterung

---

gehende Selbstbestimmungen eingeführt<sup>51</sup>. Seit der Einführung hat die Firma keine Abgänge<sup>52</sup> mehr und die Nachfrage nach Anteilscheinen kann nicht mehr befriedigt werden.

Diese Liste liesse sich noch lange weiterführen.

Aufgrund der genannten Äusserungen aus der Praxis ist es nachgewiesen, dass die Selbstorganisation das hat, effizient zu arbeiten. Allerdings kann natürlich niemals ausgeschlossen werden, dass Selbstorganisation irgendwo nicht funktioniert.

### **2.3. Zusammenfassung**

Dieser Abschnitt hat die Selbstorganisation als Teil der Gesamtorganisation beschrieben. Als eigenständiges Organisationskonzept wurden der Selbstorganisation in einem zweiten Schritt Merkmale zugeordnet. Diese Eigenschaften werden später für die Herleitung der Motivationswirkung der Selbstorganisation benötigt.

Der nächste Schritt gilt der Bestimmung von Motivatoren.

---

<sup>51</sup> Vgl. THELEN, Paradiesvogel, 77

<sup>52</sup> Mit einer, familiär bedingten, Ausnahme in 10 Jahren.

---

### **3. Motivationskonzepte**

*Wer Leistung fordert muss  
Sinn bieten.*

*Walter Böckmann*

Die zur Zeit gängigsten Motivationstheorien sind die Bedürfnispyramide von Maslow<sup>53</sup> und die Zweifaktorentheorie von Herzberg<sup>54</sup>. Daneben existieren zahllose weniger bekannte Motivationstheorien, die unterschiedlich gründlich empirisch belegt worden sind<sup>55</sup>. Neuere Ansätze bauen teilweise auf diesen beiden Theorien auf. Es werden aber auch laufend neue, eigenständige Theorien entwickelt. In der Tat ist ein ausgeprägter "Motivationspluralismus" in der Literatur zu beobachten, der infolge des Wertwandels in den 60er und 70er Jahren entstanden ist<sup>56</sup>.

Für diese Arbeit werde ich mich auf das Wesentliche beschränken. Berücksichtigt werden die erwähnten klassischen und berühmten Motivationstheorien und einige starke, neuere<sup>57</sup> Ansätze. Das vorliegende Kapitel ist dabei nicht nach den Motivationskonzepten selbst gegliedert, sondern nach Motivatoren, die durch eine oder mehrere Theorien unterstützt werden.

#### **3.1. Was ist Motivation**

In der Motivationsforschung werden acht Grundprobleme unterschieden<sup>58</sup>. Für die hier vorliegende Untersuchung interessiert insbesondere das Grundproblem "Motivanregung". Es geht dabei um die "Eingrenzung und Differenzierung der motivspezifischen Anregungsbedingungen der Situation."<sup>59</sup>

Die zentrale Frage lautet somit auf Deutsch: "**Was wirkt motivierend?**". Zur Beantwortung werden Motivationsfaktoren erarbeitet, die in der Literatur Bedeutung erlangt haben.

---

<sup>53</sup> Vgl. MASLOW, Motivation, 74ff

<sup>54</sup> Vgl. HUMM & GURLIT, Führungskräfte, 98

<sup>55</sup> Vgl. HECKHAUSEN, Motivation, Vorwort

<sup>56</sup> Vgl. FRANZ & HERBERT, Wertewandel, 96

<sup>57</sup> Vgl. DIENSTBIER, Introduction, xiv

<sup>58</sup> Vgl. HECKHAUSEN, Motivation, 32

<sup>59</sup> HECKHAUSEN, Motivation, 32

---

## **3.2. Motivatoren**

Ich werde in der Folge die wesentlichen Motivationsfaktoren definieren und mit Lehrmeinungen und Untersuchungen belegen.

### **3.2.1. Selbstentfaltung und persönliche Entwicklung**

Das Bedürfnis nach Vorwärtskommen und nach persönlicher Entwicklung sind sogenannte **Motivationsfaktoren** nach Herzbergs Theorie<sup>60</sup>. Herzbergs Motivationsfaktoren haben die Eigenschaft beim Menschen Zufriedenheit hervorzurufen. Diese Faktoren befriedigen das für den Menschen charakteristische **Bedürfnis nach Wachstum**. Neben Vorwärtskommen und Entwicklung sind Leistungserfolg und -anerkennung, Verantwortung und Arbeitsinhalt weitere Motivationsfaktoren. Ich werde später noch auf diese zurückkommen.

Die Motivationsfaktoren aus Herzbergs **Zweifaktoretheorie** konnten schon mehrmals in Untersuchungen nachgewiesen werden<sup>61</sup>. Persönlich erachte ich die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstentfaltung und persönlicher Entwicklung als den stärksten Motivationsfaktor der westlichen Welt. In der zweiten und dritten Welt sind jedoch die primären Bedürfnisse noch nicht befriedigt. Wenn aber Grundbedürfnisse wie Nahrung und Sicherheit nicht befriedigt werden können, so besteht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (noch) nicht<sup>62</sup>.

Die Motivatoren werden auch **intrinsische Motivation** oder Motivation von innen genannt<sup>63</sup>. Dagegen versteht man unter **extrinsischer Motivation** alle Beeinflussungsmassnahmen die auf Verführung oder Druck von aussen zurückzuführen sind. Ein Hund, der auf Kommando bellt - weil er abgerichtet wurde - ist extrinsisch motiviert. Eine Katze, die mir auf den Schoss springt, ist mit grösster Wahrscheinlichkeit intrinsisch motiviert. Es gibt praktisch keine Katzen, die auf Kommando auf den Schoss springen. Jede Katze macht, wozu sie gerade Lust hat.

Wichtig ist die gezeigte Unterscheidung, weil die extrinsische Motivation bei zu grossen Kosten eine zu geringe Wirkung entfaltet<sup>64</sup>. Extrinsische Motivation führt nämlich bloss zu **Betriebsamkeit**, die auf Angst vor Bestrafung oder auf Angst, eine Belohnung nicht zu bekommen, beruht. Die Betriebsamkeit erlöscht, sobald die Erfüllung der Arbeit nicht mehr kontrolliert werden kann oder kontrolliert wird.

Neben den Motivationsfaktoren, die Zufriedenheit erzeugen, können die sogenannten **Hygienefaktoren** nur Unzufriedenheit verhindern. Hygienefaktoren sind extrinsische Motivatoren und haben entsprechend den obigen Ausführungen einen sehr schlechten ROI. Das Management muss deshalb mit den Hygienefaktoren sehr sparsam umgehen. Zu den Hygienefaktoren zählt man die interne Organisation und Überwachung, die Arbeitsbedin-

---

<sup>60</sup> Die Ausführungen folgen im Wesentlichen HERZBERG, Mitarbeiter, 42

<sup>61</sup> Vgl. HUMM & GURLIT, Führungskräfte, 99.

<sup>62</sup> Vgl. MASLOW, Motivation, 74ff

<sup>63</sup> Vgl. HERZBERG, Mitarbeiter, 42

<sup>64</sup> Vgl. HERZBERG, Mitarbeiter, 44f

---

gungen, den Status, die Bezahlung und Sicherheit<sup>65</sup>. Interessanterweise sind Unternehmenspolitik und Betriebsklima ebenfalls Hygienefaktoren.

Die Motivationsfaktoren schlagen oft nur indirekt zu buche. Werden dem Mitarbeiter Selbstentfaltungsmöglichkeiten und Weiterbildungschancen gewährt, so kann das die Firma unter Umständen finanziell überhaupt nichts kosten. Dies wäre zum Beispiel dann der Fall, wenn training on the job offeriert wird. Es kostet auch nichts direkt, dem Mitarbeiter zu gestatten, sich nach seinem Gutdünken bestmöglich zu organisieren. Selbstentwicklung ist normalerweise ganz frei von Kosten, wenn sie durch den Arbeitsinhalt selbst entsteht: Studenten arbeiten unter Umständen billig oder sogar gratis, wenn sie dabei Erfahrung gewinnen können.

Ich möchte festhalten, dass eine Organisation, die Selbstentwicklung und -entfaltung ermöglicht, in höchstem Masse motivierend<sup>66</sup> wirkt.

### 3.2.2. Sinnggebung & Arbeitsinhalt

Es liegt auf der Hand, dass eine Organisation, die Selbstentfaltung ermöglicht, dem Arbeitgeber automatisch auch Sinn bietet. Die Arbeit macht für jeden Sinn, der sich weiterentwickeln kann. Trotzdem möchte ich **Sinn** als isolierten Motivationsfaktor behandeln. Die Abgrenzung scheint mir deshalb wichtig, weil die Selbstentfaltung der Arbeit einen Sinn geben kann, die Sinnggebung in der Arbeit aber noch durch andere Motive ausgelöst werden kann: Prestige, Macht und Karriere können dem Einzelnen ebenfalls Sinn bieten<sup>67</sup>. Ferner kommt Sinn und Arbeitsinhalt aus der Arbeit selbst, während Selbstentwicklung und Weiterbildung von der Person abhängig sind.

Vom Sinn der Arbeit ist der **Zweck** der Arbeit abzugrenzen. "Der Zweck besteht in erster Linie im Geldverdienen und damit in der Sicherung der Existenz, ..."68. Der Zweck entfaltet selbst keine motivatorische Wirkung.

BÖCKMANN<sup>69</sup> behauptet, dass ein Arbeiter, der seiner Tätigkeit einen Sinn geben kann, im höchsten Grade motiviert ist. Weiter sieht er die Leistungsanerkennung als Katalysator im Motivationsprozess. Leistungsanerkennung ist zwar nicht unbedingt notwendig, fördert jedoch die Motivation substantiell. Manchmal genügt sogar die Leistungsanerkennung selbst, um einen starken Motivationseffekt auszulösen<sup>70</sup>.

Arbeitsinhalt und Sinnvermittlung üben also starke motivationale Effekte aus. Diese können durch Leistungsanerkennung noch verstärkt werden.

---

<sup>65</sup> Vgl. HERZBERG, Mitarbeiter, 45

<sup>66</sup> Vgl. SEMLER, Paradebeispiel, 86ff

<sup>67</sup> Vgl. BÖCKMANN, Kunst, 116

<sup>68</sup> BÖCKMANN, Kunst, 116

<sup>69</sup> Vgl. BÖCKMANN, Kunst, 118

<sup>70</sup> Vgl. BÖCKMANN, Kunst, 117

---

### 3.2.3. Ungleichgewichte

Menschen in **Ungleichgewichtssituationen** entwickeln ein inneres Bedürfnis wieder Gleichgewichtszustände herzustellen<sup>71</sup>. Trotz dem angestrebten Gleichgewichtszustand handelt es sich im vorliegenden Modell um ein **dynamisches Konzept**. Die Unternehmung wird wie gewohnt als offenes System betrachtet durch das kontinuierlich Energie fließt. Dabei werden permanent neue Ungleichgewichte geschaffen<sup>72</sup>. Entsteht so ein Ungleichgewicht, so wird erwartet, dass sich das System auf einem höheren Gleichgewicht wieder einpendelt. Auf diese Weise entwickelt sich die Organisation ständig weiter.

Die motivationale Wirkung von Ungleichgewichtszuständen hängt einerseits von den kognitiven Fähigkeiten des Individuums ab und andererseits von seiner Verletzbarkeit durch den neuen Zustand<sup>73</sup>. Die Widerstandsfähigkeit gegenüber Verletzungen des Menschen durch seine soziale Umwelt bestimmt das Ausmass an Stress in einer Ungleichgewichtssituation. Je höher der Stress durch die unbefriedigende Situation, desto stärker das Motiv etwas dagegen zu unternehmen<sup>74</sup>.

Das hier beschriebene Konzept war wohl die Grundlage für das Management by Breakthrough. Dieses Mb-Konzept verlangt vom Management, die Mitarbeiter regelmässig in eine Krise zu führen, aus der sie sich dann wieder herauswinden müssen.

Wir halten fest: Ungleichgewichte wirken auf den Mitarbeiter motivierend. Der Motivationsgrad hängt dabei von der Verletzbarkeit und den kognitiven Fähigkeiten des Individuums ab.

### 3.2.4. Individuelle Unterschiede

Viele Motivationsforscher haben Motivdifferenzen zwischen Subjekten untersucht. Es leuchtet ein, dass ein Fließbandarbeiter nicht mit den gleichen Anreizen zu motivieren ist, wie eine erfolgreiche Politikerin. Ein sehr interessantes Unterscheidungsmerkmal ist das Test-Reaktionsmuster von CAROL DWECK<sup>75</sup>. Diese Frau hat erkannt, dass es zwei Reaktionsmuster auf Tests oder gestellte Aufgaben gibt: Der "Helpless"-Typ nimmt eine zu schwere oder nicht gekonnte Aufgabe persönlich: er schreibt sein Fallieren seinen begrenzten Fähigkeiten zu. Der "Mastery-oriented"-Typ schreibt ein unbefriedigendes Testresultat seiner Faulheit zu. Er nimmt sich daraufhin vor, härter zu arbeiten oder sich das nächste Mal besser anzustrengen.

---

<sup>71</sup> Vgl. APPLY, Equilibration, 1ff

<sup>72</sup> Vgl. die Voraussetzungen in APPLY, Equilibration, 4

<sup>73</sup> Vgl. APPLY, Equilibration, 51

<sup>74</sup> Vgl. APPLY, Equilibration, 50

<sup>75</sup> Vgl. DWECK, Self-Theories, 200ff

---

CAROL wird in ihren Aussagen durch Professor Bandura von der Stanford University unterstützt<sup>76</sup>. Es lässt sich nun ableiten, dass eine Organisation im Stande sein muss, massgeschneiderte Motivationsanreize zu schaffen, so dass individuelle Unterschiede berücksichtigt werden können.

Eine andere Typologisierung vertreten GERHARD FRANZ und WILLI HERBERT<sup>77</sup>. Sie unterscheiden vier Charaktertypen, die ganz unterschiedlich motiviert werden müssen. Typ I und II brauchen klare Zielvorgaben, starke Führungspersönlichkeiten und eine hohe Kontrolldichte. Dagegen können die anderen beiden Typen mit einer hohen Eigenverantwortlichkeit auskommen und sind fähig, delegierte Aufgaben selbstständig auszuführen.

Für den Organisator stellt sich die Frage, welchen Typus er seine Überlegungen zugrunde legen solle. Als Lösung des Organisationsproblems schlagen die Autoren einen internen Arbeitsvermittler vor<sup>78</sup>. Dieser hat die Aufgabe, Arbeitsstelle und Mitarbeiterfähigkeiten zur Deckung zu bringen. Damit wird die Arbeitsmotivation erhöht und gleichzeitig das Qualifikationspotential der gesamten Organisation besser genutzt<sup>79</sup>.

Allerdings werden auf diese Weise nur Hygienefaktoren berücksichtigt. Es wird im Artikel auch zugegeben, dass eine permanente Motivationsförderung nur durch Sinnvermittlung möglich ist<sup>80</sup>.

Die Schlussfolgerung lautet: Individuelle Unterschiede müssen bei der Motivierung der Mitarbeiter weitmöglichst berücksichtigt werden können.

### **3.3. Zusammenfassung**

Es wurde gezeigt, dass Motivation durch mehrere Ursachen entstehen kann. Auch wurde darauf hingewiesen, dass die extrinistische Motivation (nach HERZBERG: Hygienefaktoren) für uns nicht interessant ist, weil sie lediglich Unzufriedenheit vermeiden kann. Diese Faktoren müssen somit nicht maximiert, sondern auf einem gegebenen Minimalniveau gehalten werden. Lediglich intrinistische Motivation muss von der Unternehmensleitung aktiv gefördert werden. Diese schlägt sich nämlich positiv im Ergebnis nieder.

Im dritten Teil werden wir erkennen, dass die Selbstorganisation mehrere Merkmale aufweist, die motivierend wirken.

---

<sup>76</sup> Vgl. BANDURA, Self-Regulation, 72ff

<sup>77</sup> Die Ausführungen folgen FRANZ & HERBERT, Wertewandel, 96ff

<sup>78</sup> Vgl. FRANZ & HERBERT, Wertewandel, 99

<sup>79</sup> Vgl. FRANZ & HERBERT, Wertewandel, 100

<sup>80</sup> Im Artikel: identifikationswürdige Ziele.

---

## **4. Die Selbstorganisation ist motivierend!**

*"People seek optimal challenges, as well as dealing with the situations they encounter, and in doing so they attempt to satisfy their basic needs for competence, autonomy, and relatedness"*

*Edward L. Deci<sup>81</sup>*

### **4.1. Vorgehen**

Nachdem die Eigenschaften der Selbstorganisation und die wesentlichen Motivationsfaktoren erarbeitet worden sind, geht es in diesem letzten Abschnitt darum zu zeigen, dass die Selbstorganisation viele der genannten Motivationsfaktoren zur Verfügung stellt. Ich werde mich dabei an die aufgezeigten Eigenschaften und Merkmale der Selbstorganisation halten und für diese jeweils die entscheidenden Motivatoren festhalten.

### **4.2. Beweisführung**

Die aufgeführten Merkmale sind Abschnitt zwei (ab Seite 6) entnommen.

#### **4.2.1. Autonomie**

Es gibt nichts Motivierenderes, als für sich selbst oder die eigenen Ideen zu arbeiten. DALE CARNEGIE kann dutzende von Beispielen zur Untermauerung dieser These aufführen<sup>82</sup>. Wie ist diese allorts zu beobachtende Tatsache theoretisch zu begründen und zu verstehen? Welches Bedürfnis wird befriedigt, wenn wir für uns selbst arbeiten?

Wenn jemand für sich selbst arbeitet, dann ist er selbst sein Auftraggeber. Als Auftraggeber sieht er auf jeden Fall den Sinn seines Arbeitsauftrags ein. Es ist kaum vorzustellen, dass sich jemand selbst Arbeit aufbürdet ohne einen Sinn dahinter zu erkennen. Jeder vernünftige Mensch wird von sich selbst nur eine sinnvolle Tätigkeit abverlangen. Damit ist ein bedeutender Motivationsfaktor getroffen: die **Sinngebung**. Wenn der Arbeiter autonom seine Arbeit gestalten kann, so ist er nur schon deshalb ausgesprochen motiviert, weil er seiner Arbeit einen Sinn geben kann und de facto auch geben muss.

---

<sup>81</sup> DECI & RYAN, Integration, 268

<sup>82</sup> Vgl. CARNEGIE, Freunde, 204ff

---

Der Mitarbeiter hat in der Selbstorganisation die Aufgabe, sich selbst zu organisieren. Sein Tätigkeitsgebiet wird damit automatisch **erweitert**. Job enrichment ist laut HERZBERG eine der wichtigsten organisatorischen Massnahmen um die Mitarbeiter systematisch den Motivationsfaktoren auszusetzen<sup>83</sup>. Dem sich selbst organisierenden Arbeiter offenbaren sich dadurch neue **Entwicklungspotentiale**. Er lernt mit neuen Problemen fertig zu werden und ist stolz auf gemeisterte Problemsituationen. Die Problemsituationen ändern sich infolge der Komplexität dauernd. Das Motivationspotential bleibt so langfristig erhalten. Auf das Ungleichgewichtsproblem komme ich später noch zu sprechen.

Das in der Autonomie steckende Motivationspotential kann dadurch noch vergrössert werden, dass der Vorgesetzte die Erfolge des sich selbst organisierenden Untergebenen **anerkennt**. Dies steht jedoch nicht im direkten Zusammenhang mit der Selbstorganisation. Die Fähigkeit des Vorgesetzten, Mitarbeiter durch Leistungsanerkennung zu fördern, gehört vielmehr in die Mitarbeiterführung und ist ausschliesslich von der Persönlichkeit des Managers abhängig.

Das grosse Motivationspotential in autonomen Einheiten ist sicher einer der Gründe, warum Spitzenunternehmungen auf Autonomie und Unternehmertum setzen<sup>84</sup>

#### **4.2.2. Kooperation**

Kooperation ist sehr eng mit der Autonomie verknüpft. Es gibt keine absolute Autonomie. Jedes Element eines Systems ist in seinen Handlungen auf andere Elemente angewiesen.

Die Selbstorganisation ermöglicht es den Individuen in einer Unternehmung miteinander so zusammenzuarbeiten, wie diese es für richtig halten. Damit wird unmittelbar die **Sinnggebung** der Arbeit betroffen. Jeder Angestellte, der seine Arbeit im Team so organisieren kann, dass sie ihm am besten erledigt erscheint, sieht automatisch Sinn in seiner Arbeit. Versteht sich jemand jedoch nur als Rädchen in einem ihm unbekanntem Uhrwerk, so geht ihm jede Möglichkeit abhanden, in seiner Arbeit Sinn zu finden. Die Tatsache, dass die eigene Arbeit von jemand anderem zur Weiterverarbeitung übernommen wird, genügt für die intrinsische Sinnvermittlung nicht.

Die Selbstorganisation ermöglicht es dem Mitarbeiter, den ganzen Ablauf zu überschauen und im Team zu organisieren. Damit ist es ihm ohne grosse Schwierigkeiten möglich, der Arbeit einen Sinn zuzuordnen zu können.

Selbstverständlich stossen autonome Prozesse an eine Obergrenze. Offenbar ist eine Produktionseinheit von 150 bis 200 Angestellten die optimale Grösse<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Vgl. HERZBERG, Mitarbeiter, 47

<sup>84</sup> Vgl. PETERS & WATERMAN, Excellence, 200ff

<sup>85</sup> Vgl. SEMMLER, Paradebeispiel, 89

---

### 4.2.3. Komplexitätsbewältigung

Die Selbstorganisation antwortet auf die ausgeprägte Umweltkomplexität mit einem hohen Grad an Eigenkomplexität. Dadurch ist sie in der Lage, extern bedingte Ungleichgewichte in die Unternehmung zu übertragen. Die Organisation als Institution wird damit schneller mit Veränderungen der Umwelt konfrontiert. Da jedes Element auf die Umweltstörung reagiert, ist auch jedes Element der **Ungleichgewichtssituation** ausgesetzt. Diese Situation übt, wie oben festgehalten, einen Motivationseffekte auf die betroffenen Individuen aus. Jeder will in der Selbstorganisation ein neues Gleichgewicht so schnell wie möglich wieder herstellen. Im Gegensatz zur herkömmlichen Organisation werden in der Selbstorganisation nun **alle** Mitarbeiter von Umweltveränderungen betroffen. Notwendige Änderungen werden damit auch von allen getragen. Damit ist die Motivation viel breiter abgestützt als es bislang möglich war.

Allerdings ist hier auch eine Schwachstelle der Selbstorganisation festzustellen. Ungleichgewichte führen nicht nur dazu, dass die betroffenen Individuen motiviert sind, sich aus der Situation herauszuwinden, sondern verbreiten darüber hinaus eine **gewisse Angst**, nicht mehr aus dieser Situation herauszukommen.

In traditionellen<sup>86</sup> Organisationen sind in erster Linie die Manager mit Umwelt- und Marktproblemen konfrontiert. So bleiben auch die Nebenwirkungen mindestens für eine gewisse Zeit auf das Management beschränkt. Nur das Management ist von einer neuartigen, unter Umständen beängstigenden Situation betroffen. Legen wir die erarbeiteten Gedanken über individuelle Unterschiede zugrunde. Gehen wir dann von der Annahme aus, dass Manager eher "Mastery-oriented"<sup>87</sup> und eher fähig sind, autonom zu arbeiten, so ergibt sich ein Problempunkt. Während bei klassischen Organisationen eher diejenigen mit Unsicherheitssituationen konfrontiert werden, die damit umgehen können, so sind in der Selbstorganisation alle betroffen.

Damit stellt sich die Frage, ob das Unternehmen schlechter reagiert, als dies bei einer "Bevormundung" durch das Management der Fall wäre. Dies wäre korrekt, wenn die Beängstigung bei den "schwächeren" Mitarbeitern zu einer überproportionalen Demotivation führen würde. CAROL DWECK hat bei den "Helpless"-Typen eine gewisse Demotivation feststellen können<sup>88</sup>.

Meine Überzeugung spricht allerdings gegen eine Bevormundung von erwachsenen Menschen. Schliesslich sind die meisten unter den Arbeitern Familienväter oder -mütter und stellen sich in ihrem Privatleben zum Teil grösseren Problemen als dies in der Unternehmung gefordert ist. Diese Plausibilitätsüberlegung und eigene Gruppenerfahrungen veranlassen mich, die aufgezeigte Schwachstelle als gering einzustufen.

Ich fasse zusammen. Die Selbstorganisation hat durch ihre hohe Eigenkomplexität die Eigenschaft, jedes Mitglied der Organisation mit einer Umweltveränderung zu konfrontieren.

---

<sup>86</sup> Damit meine ich alle Organisationen, die nicht nach dem Prinzip der Selbstorganisation organisiert sind.

<sup>87</sup> Im Sinne von DWECK, Self-Theories, 200ff

<sup>88</sup> Vgl. DWECK, Self-Theories, 202

---

Dadurch werden wesentlich mehr Mitglieder infolge eines Ungleichgewichtes motiviert, als dies bei einer herkömmlichen Organisation möglich ist.

#### **4.2.4. Effizienz**

Die Effizienz der Selbstorganisation in der heutigen dynamischen Umwelt wurde bereits an anderer Stelle bewiesen. Sicherlich ist ein Teil der Effizienz auf die Motivationswirkungen der Organisationsform selbst zurückzuführen. Umgekehrt stellt sich die Frage, ob die Effizienz ebenfalls Motivationswirkungen auf die Mitarbeiter ausüben kann?

Intuitiv lässt sich diese Frage sicherlich mit "ja" beantworten. Aber können hierzu auch wissenschaftlich begründete Argumente herbeigezogen werden? Um diese Frage beantworten zu können, ist ein Umweg notwendig.

Wir haben gezeigt, dass die Leistungsanerkennung wie ein Katalysator auf Motivationseffekte wirkt<sup>89</sup>. Für das hier zu lösende Problem muss Leistungsanerkennung ein wenig allgemeiner als üblich definiert werden. Leistungsanerkennung ist nach einer erweiterten Definition alles, was gegenüber sich selbst und gegenüber anderen in der Lage ist, die eigene Leistung zu bewerten. Leistungsanerkennung ist auf dieser neutralen Ebene nur bei guten Leistungen möglich. Dieser Nachteil wird dadurch relativiert, dass auch direkte Leistungsanerkennung a priori auf Leistung angewiesen ist. Auch der raffinierteste Vorgesetzte kann nicht bei fehlender Leistung etwas anerkennen.

Das gute Ergebnis einer Firma ist zweifellos in der Lage, dem Mitarbeiter mitzuteilen, dass seine Leistung als Teil der Unternehmung nicht negativ war. Vor dem Hintergrund einer traditionellen Organisation ist es im Prinzip nicht unbedingt notwendig, dass die eigene Leistung zum guten Ergebnis der Unternehmung beigetragen hat. Die individuelle Leistung von Angestellten kann sogar so gering sein und hinter der Managementleistung so massiv zurückfallen, dass der motivationale Effekt ganz ausbleibt. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn es dem Mitarbeiter gar nicht bewusst ist, was er zur Wertschöpfung beigetragen hat.

In der Selbstorganisation ist das Ergebnis der Firma aber per definitionem nur durch die Zusammenarbeit von allen Beteiligten erreicht worden. Erst das Zusammenwirken aller Elemente führt zur Funktionsfähigkeit des Systems. Durch die Partizipation und die interaktive Planung wird dies jedem Mitarbeiter klar gemacht (siehe oben). Damit ist der motivierende Effekt wesentlich grösser als bei alten Organisationsformen.

---

<sup>89</sup> Vgl. KISSLING, Aktivierung, 73 und PETERS & WATERMAN, Excellence, 235ff und BÖCKMANN, Kunst, 117

---

### **4.3. Zusammenfassung**

Es konnte im vierten Abschnitt gezeigt werden, dass die Eigenschaften der Selbstorganisation wie Autonomie, Kooperation, Komplexitätsbewältigung und Effizienz starke motivationale Wirkungen entfalten.

Dies ist in der Hauptsache darauf zurückzuführen, dass die Selbstorganisation eine wesentlich verbesserte Sinnvermittlung offeriert, die persönliche Entwicklung fördert und eine effiziente Form zur Bewältigung der Gegenwartsphänomene darstellt.

---

## ***Literaturverzeichnis***

- APPLEY, MORTIMER H. (Equilibration)  
Motivation, Equilibration, and Stress in "Perspectives on Motivation";  
Nebraska Symposium on Motivation 1990; Lincoln; 1991
- BANDURA, ALBERT (Self-Regulation)  
Self-Regulation of Motivation Through Anticipatory and Self-Reactive  
Mechanisms in "Perspectives on Motivation"; Nebraska Symposium on  
Motivation 1990; Lincoln; 1991
- BLEICHER, KNUT & BÖCKENFÖRDE, BJÖRN (Interview)  
Führung und Organisation der Arthur D. Little, Inc.; Interview mit John F.  
Magee, Chairman und Dr. Charles R. LaMantia, Chief Executive Officer;  
Zeitschrift Führung und Organisation; 3/1991
- BLEICHER, KNUT (Zukunftsperspektiven)  
Zukunftsperspektiven organisatorischer Entwicklung, von strukturellen zu  
human-zentrierten Ansätzen; Zeitschrift Führung und Organisation; 3/1990
- BÖCKMANN, WALTER (Kunst)  
Die Kunst zu motivieren; Harvard Manager; 1/1988
- BRILL, KARL-FRIEDRICH (Führung)  
Führung und Organisation. Software und Hardware des Managements;  
Zeitschrift Führung und Organisation; 3/1990
- CARNEGIE, DALE (Freunde)  
Wie man Freunde gewinnt. Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden;  
Bern München Wien; 1981 (neueste Auflage: 1990)
- CATHY, EMERY (Lebensphasen)  
Das Zusammenspiel von Organisation und Selbstorganisation in den  
einzelnen Lebensphasen einer Unternehmung; Diplomarbeit bei Prof. Dr.  
Peter Gomez; Hochschule St. Gallen, 1991
- DECI, EDWARD L. & RYAN, RICHARD M. (Integration)  
A Motivational Approach to Self: Integration in Personality in "Perspectives  
on Motivation"; Nebraska Symposium on Motivation 1990; Lincoln; 1991
- DIENSTBIER, RICHARD A. (Introduction)  
Introduction in "Perspectives on Motivation"; Nebraska Symposium on  
Motivation 1990; Lincoln; 1991
- DOPFER, KURT (lebende Systeme)  
Ökonomie als lebendes System in "Evolution - Organisation -  
Management; Herausgeber: Bauer, Leonhard & Matis Herbert; Berlin; 19
- DWECK, CAROL S. (Self-Theories)  
Self-Theories and Goals: Their Role in Motivation, Personality, and  
Development in "Perspectives on Motivation"; Nebraska Symposium on  
Motivation 1990; Lincoln; 1991

- 
- FRANZ, GERHARD & WILLI, HERBERT (Wertewandel)  
Wertewandel und Mitarbeitermotivation; Harvard Manager 1/1987
- HECKHAUSEN, HEINZ (Motivation)  
Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie; Berlin  
Heidelberg New York; 1980
- HERZBERG, FREDERICK (Mitarbeiter)  
Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt; Harvard Manager; 2/1988
- HUMM, FELIX A. & GURLIT, WIELAND A. (Führungskräfte)  
Eine Grossbank motiviert ihre Führungskräfte; Harvard Manager 2/1990
- KAFKA, PETER (Aufstieg)  
Das Grundgesetz vom Aufstieg; München Wien; 1989
- KASPAR, H. (Organisationskultur)  
Organisationskultur. Über den Stand der Forschung; Wien; 1987
- KISSLING, WILLY (Aktivierung)  
Zielgerichtete Aktivierung der Mitarbeiterkapazitäten. Ein möglicher Katalog  
von Voraussetzungen; Neue Zürcher Zeitung; Zürich; 275/1991
- KRIEG, W. (Bausteine)  
Management- und Unternehmungsentwicklung - Bausteine eines  
integrierten Ansatzes in "Integriertes Management"; Herausgeber: Probst,  
Gilbert. J.B. & Siegwart, H.; Bern, Stuttgart; 1985
- MALIK, FREDMUND (Management)  
Selbstorganisation im Management in "Grundprinzipien der  
Selbstorganisation"; Herausgeber: Kratky, Karl W. & Wallner, Friedrich;  
Darmstadt; 1990
- MASLOW, ABRAHAM H. (Motivation)  
Motivation und Persönlichkeit; 2. erweiterte Auflage; Olten; 1978
- MERL, HARRY (Familientherapie)  
Autopoiese und systematische Familientherapie in "Grundprinzipien der  
Selbstorganisation"; Herausgeber: Kratky, Karl W. & Wallner, Friedrich;  
Darmstadt; 1990
- PETERS, THOMAS J. & WATERMAN, ROBERT H. JUN. (Excellence)  
In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies;  
New York; 1982
- PROBST, GILBERT J.B. (entwicklungsfähige Systeme)  
Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungsfähige Systeme  
in "Evolution - Organisation - Management; Herausgeber: Bauer, Leonhard  
& Matis Herbert; Berlin; 1989
- PROBST, GILBERT J.B. (Selbstorganisation)  
Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus  
ganzheitlicher Sicht, Berlin und Hamburg, 1987
- PÜMPIN, CUNO & GEILINGERM ULRICH W. (Führung)  
Strategische Führung; Orientierung Nr. 76; Schweizerische Volksbank;  
Bern; 1988

- 
- SEMLER, RICARDO (Paradebeispiel)  
Managen ohne Manager - ein Paradebeispiel; Harvard Manager 2/1990
- SERVATIUS, HANS-GERD (Leistung)  
Eine Organisation auf Leistung trimmen; Harvard Manager 4/1988
- THELEN, BEATRICE (Paradiesvogel)  
Ein österreichischer Paradiesvogel; Neue Zürcher Zeitung; Zürich;  
275/1991
- ULRICH, H. (Organisieren)  
Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten  
Managementlehre; Zeitschrift Führung und Organisation; 1/1985
- VARELA, F.J. (Autopoiese)  
Autonomie und Autopoiese in "Der Diskurs des radikalen  
Konstruktivismus"; Herausgeber: Schmidt, S.J.; Frankfurt am Main; 1987
- WEIGLE, GERHARD (Arbeitswelt)  
Führen in der Arbeitswelt von morgen; Zeitschrift Führung und  
Organisation; 1/1991
- WOLF, GOTTFRIED (Netzwerk-Management)  
Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management in  
"Grundprinzipien der Selbstorganisation"; Herausgeber: Kratky, Karl W. &  
Wallner, Friedrich; Darmstadt; 1990