

## **2.5 Der Effizienztrieb**

### **Das Wesen des Effizienztriebes**

Geltungstrieb, Sexualtrieb und Lebenstrieb geben die Grundrichtung des menschlichen Strebens an. Sie bestimmen inhaltlich die Ziele unseres Lebens, wie wir das oben gesehen haben.

Der Effizienztrieb ist anderer Natur. Er steuert unsere Aktivitäten so, dass wir unsere Ziele auf (subjektiv) selbsteffiziente Art erreichen, damit das "System Mensch" auf effiziente Art funktioniert. Während ein Zieltrieb nach seiner Befriedigung auch mal Pause hat, ist der Effizienztrieb immer aktiv und quasi parallel dem jeweils wirksamen Zieltrieb zugeschaltet. Was ist der Zweck?

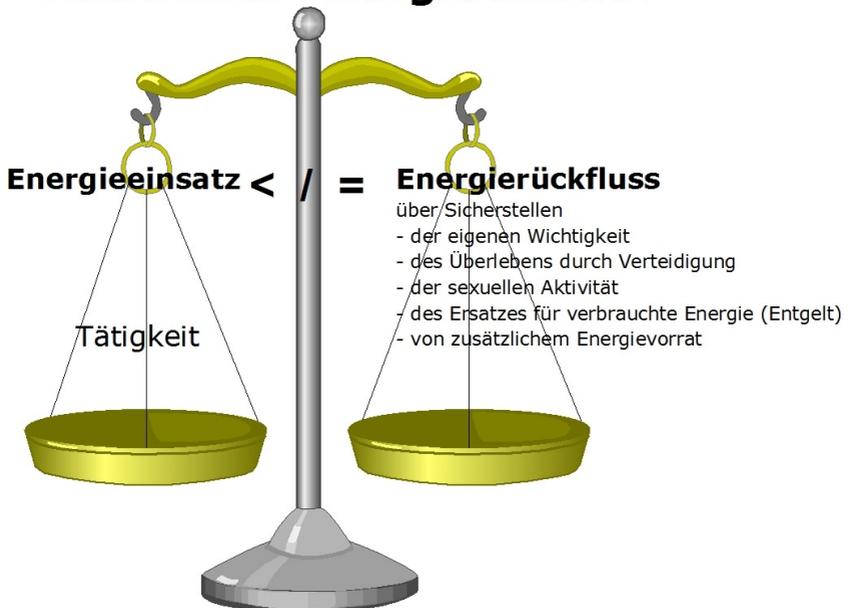
Wir haben oben bereits festgestellt, dass wir Menschen Energie umwandelnde Systeme sind. Nachteilig dabei ist, dass wir Menschen weder über systemimmanente Energiequellen noch wie die Pflanzen über die Fähigkeit zur direkten Energieversorgung verfügen. Wir sind lediglich mit selbst angelegten Fettdepots ausgestattet, die als Energiepuffer dienen und kurzfristig das Überleben sichern.

Im Zustand völliger Inaktivität und Ruhe, im "Energiesparmodus", ist die Energieumwandlung des Systems Mensch auf den Grundaufwand reduziert. Grundaufwand ist die Menge an Energie, die zur Erhaltung des Systems, insbesondere zur Aufrechterhaltung der Stoffwechselfvorgänge, unabdingbar notwendig ist. Das System läuft auf "Sparflamme". Im "Aktivmodus", der für jede einzelne Aktivität notwendig ist, benötigt das System zusätzlich zum Grundaufwand weitere Energie. Der Bedarf kann je nach körperlicher Anstrengung und Dauer zusätzlich Energie von bis zu ca. 10.500 kJ täglich erfordern - etwa bei einem Bergarbeiter (Silbernagel & Despopoulos 1983).

Da wir einerseits ständig Energie verbrauchen, andererseits aber über keinerlei eigene Energievorräte verfügen, stellt Energie für das System Mensch einen Engpass dar. Wir müssen uns in regelmäßigen kurzen Abständen in den Aktivmodus schalten und uns so mit Energie versorgen, dass der permanente Energieverbrauch ausgeglichen ist. Bezüglich unserer Energieversorgung tritt also das Paradoxon ein, dass wir uns erst einmal aus dem Energiesparmodus in den zusätzliche Energie verbrauchenden Aktivmodus hochschalten müssen, um uns Energie zum eigenen Überleben zu beschaffen. Wäre der Energieverbrauch für die Energiebeschaffung allerdings größer als der aus der Energiebeschaffung resultierende Energiezufluss, wäre er ineffizient und verschwendet, da sich das System langsam erschöpft und letztendlich untergeht.

Damit dies nicht geschieht, wacht der Effizienztrieb über unsere Energiebilanz. Bevor wir in den Aktivmodus schalten, prüft er, ob überhaupt und in welchem Ausmaß wir durch den Energieverbrauch selbst einen Energiezufluss oder einen einem eigenen Energiezufluss vergleichbaren Nutzen haben. Ein Nutzen ist nur dann gegeben, wenn er mindestens als äquivalent zur aufgewandten Energie eingeschätzt wird. Dann ist er für uns ein Grenznutzen, ab dem sich Energieeinsatz lohnen könnte. Ist kein eigener Nutzen in Sicht, belässt der Effizienztrieb das Lebenssystem im Energiesparmodus.

## Rationaler Energieeinsatz



Weil Energie also ein knappes Gut für uns ist, ist der Effizienztrieb bestrebt, ein effizientes, also individuell optimales Verhältnis zwischen eigenem Energieeinsatz und eigenem Ertrag / Nutzen zu erzielen. Dies gilt auch für Nutzen aus sozialen Beziehungen (vergl. Thibaut & Kelley 1959; Kelley & Thibaut 1978; Walster et al. 1976). In unserem Naturprogramm existieren nämlich die Wertungen "gut" und "böse" nicht, nur die Wertungen "zweckmäßig für mich" und "unzweckmäßig für mich".

Effizienz ist für uns Menschen daher immer primär Selbsteffizienz. Aus selbsteffizientem Handeln muss sich also nicht notwendigerweise Effizienz für andere ergeben.

Selbsteffizienter Energieeinsatz, der als unabdingbar notwendige Überlebensstrategie das gesamte menschliche Verhalten prägt, ist über drei unterschiedliche Energieeinsatz-Strategien zu erreichen. Die Strategien, die die eigenen Aktivitäten betreffen, sind als ökonomisches Prinzip oder Rationalprinzip in der Mikroökonomie beschrieben.

<b>Selbsteffiziente Inaktivität</b>	<b>Selbsteffiziente Aktivität</b>	
<b>Null-Max-Prinzip</b>	<b>Maximalprinzip</b>	<b>Minimalprinzip</b>
<b>Einen eigenen Nutzen ohne eigenen Aufwand erreichen.</b>	<b>Mit einem bestimmten Aufwand einen maximalen eigenen Nutzen erreichen.</b>	<b>Einen bestimmten Nutzen mit minimalem eigenem Aufwand erreichen.</b>
<p>Sich daraus ergebende Strebungen sind u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bedürfnisbefriedigung ohne eigene Anstrengung erhalten</li> <li>- andere aus- und benutzen (Sklaverei, Zuhälterei, Kinderarbeit);</li> <li>- Korruption!</li> </ul> <p>Sich beschenken, versorgen, bedienen, unterhalten, protegieren lassen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diebstahl, auch geistigen Eigentums</li> </ul>	<p>Sich daraus ergebende Strebungen sind u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisbefriedigung aus wenig wichtigen Zielen mit (gerade) ausreichendem Energieeinsatz erreichen;</li> <li>aber auch</li> <li>- wichtige eigene Ziele, die, auch wenn sie herausfordernd sind, einen hohen Nutzen für uns selber bringen, sicher erreichen wollen, auch mit hohem Energieeinsatz, soweit dieser unumgänglich notwendig ist</li> </ul>	<p>Sich daraus ergebende Strebungen sind u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bestimmte Bedürfnisbefriedigung billigst erhalten;</li> <li>- arbeiten, wo man am besten bezahlt wird;</li> <li>- das tun, wofür man am meisten zurückbekommt</li> <li>-Rauschgifthandel, Raub, Betrug, Unterschlagung</li> </ul>

### **Das Null-Max-Prinzip**

Warum wir gerne andere für uns arbeiten lassen.

Was im Tierreich gilt, gilt auch für uns Menschen: Grundsätzlich gehört die Beute nicht dem, der sie beschafft, sondern dem, der sie verzehrt.

Bedürfnisbefriedigung oder Abwehr eines Bedürfnisdefizits ohne eigenen Aufwand zu erreichen, ist das Beste, was uns passieren kann. Für Lebewesen ist es daher grundsätzlich immer attraktiv, die eigenen Energieressourcen zu schonen und andere für sich arbeiten zu lassen!

Gerechtigkeit und Gleichheit gelten nur unter dem Aspekt, wie andere mit uns umgehen, nicht unter dem Aspekt, wie wir mit anderen umgehen. Alle reden bezüglich des Wohlstands von Verteilungsgerechtigkeit. Von Erarbeitungsgerechtigkeit redet niemand. Niemals wird darum gestritten, wer Leistung / Beute / Geld herbeischaffen darf, es wird immer nur darum gestritten, wem wie viel von dem, was andere erarbeitet haben, denjenigen gegeben wird, die wenig oder nicht arbeiten. Denn wenn Beute schon mal vorhanden ist, wollen auch diejenigen an ihr teilhaben, die mit der Beschaffung nichts zu tun hatten. Basta! Keine Kosten, kein Aufwand, nur Nutzen! Das ist unsere Art der Umsetzung des Gerechtigkeits- und Gleichheitsprinzips! Wenn andere meine Wünsche erfüllen, ist das gerecht, denn meine Forderungen können nicht ungerecht sein. Sozialleistungen werden daher auch mal durch Betrug erschlichen, ohne dass das im entferntesten ein schlechtes Gewissen auslöst. Es ist gerecht, sich das zu holen, was man freiwillig nicht bekommt.

Der Hartz- IV-Satz kann nie hoch genug sein. Für sich selbst wird ein sehr subjektiver Anspruch auf ein menschenwürdiges Leben definiert, der von denen, die arbeiten, gefälligst zu finanzieren ist. Diese Denkhaltung wird gern gestützt von Menschen, die selbst nicht in der Pflicht stehen, Wertschöpfung zu erarbeiten.

Gerade bei Kindern, die, wenig von Sozialisation belastet, eher nach dem "Laissez-faire"-Prinzip aufwachsen, bleibt das Null-Max-Prinzip aus dem Naturprogramm ziemlich unangetastet:

Kinder lassen sich von Haus aus bedienen. Sie fordern Kleidung nach ihrer Wahl, Nahrung nach ihrer Wahl, die Eltern haben grundsätzlich zu funktionieren. Das eigene Zimmer bleibt unaufgeräumt, die Schuhe ungeputzt und der schicke neue Pulli ungewaschen. Mutter wird sich schon drum kümmern.

„Schatz, leere doch mal den Aschenbecher aus. Und wenn du schon aufstehst, bring mir doch gerade ein Bier mit.“ Auch Sätze wie: "Wo warst du, als ich dich brauchte?", "Ich fühle mich von dir im Stich gelassen!"

zeigen, dass andere für uns verfügbar zu sein haben, wenn uns danach ist. Zigarettenkippen landen auf der Straße, Kaugummis auf dem Boden. Andere werden die für uns unnütz gewordenen Dinge entsorgen.

Mit (fast) null eigenem Einsatz ein Maximum an Nutzen zu erreichen, spielt auch im Geschäftsleben eine große Rolle: Andere als „Skaven“ für sich arbeiten zu lassen, gestattet es, mit null Einsatz eigener Ressourcen einen hohen eigenen Nutzen zu erzielen. Die als Kulturdenkmäler gefeierten Schlösser, Burgen und Klöster sind oft im Frondienst auf dem Rücken und dem Leiden entrechteter Menschen entstanden. In die USA wurden bis 1865 mit Gewalt Schwarze zur Arbeit eingeschleppt, um auf den Baumwollplantagen oft sehr christlicher Farmer zu arbeiten und deren Reichtum zu vermehren. Das war sehr gut mit dem christlichen Weltbild vereinbar, denn die Realität gestalten wir so, wie sie uns nutzt. Im christlichen Deutschland wurde erst zwischen 1770 und 1830 die Leibeigenschaft abgeschafft, 1848 in Kroatien, 1861 in Russland. Doch gibt es nach wie vor Formen offener und verdeckter Sklaverei.

Allgemein ist in der Dritten Welt Kinderarbeit an der Tagesordnung. Der neue Bericht der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über Kinderarbeit konstatiert, dass die Zahl der arbeitenden Kinder weltweit, zwischen 2004 und 2008, um 3% von 222 auf 215 Millionen gesunken ist<sup>5</sup>.

In Indien und Bangladesch werden Frauen in der Textilherstellung in 8-12 Stundenschichten ausgebeutet. Sie müssen sich für drei Jahre Arbeit verpflichten, um dann das Geld ausgezahlt zu bekommen, das sie als Brautpreis benötigen, damit sie geheiratet werden.

Das weltweit ausbeuterische Sexgeschäft gehört ebenfalls in diese Kategorie. Aus den ehemaligen Ostblockstaaten, aus Thailand, Lateinamerika und Schwarzafrika werden Mädchen nach Europa in die "Sexbranche" geholt. Mädchenhändler oder Zuhälter wissen genau, dass sie die Frauen über kurz oder lang psychisch und seelisch kaputt machen oder abstumpfen. Das spielt in ihren Überlegungen zu ihrer persönlichen Nutzenmaximierung keine Rolle. Selbsteffizientes Verhalten ist angesagt!

Die Parteienfinanzierung ist kaum erarbeitet. Da die Politiker nicht in der Lage sind, ihre Parteien für die Menschen attraktiv zu machen, wird halt das Überleben der Parteien durch selbst genehmigte Zahlungen aus Steuermitteln gesichert. Selbsteffizientes Verhalten ist angesagt!

### **Das Minimalprinzip**

Einen bestimmten Nutzen mit dem gerade erforderlichen Aufwand erreichen.

Gelegentlich lässt es sich - bei aller Anstrengung, andere für uns arbeiten zu lassen - nicht vermeiden, dass wir selbst aktiv werden müssen. Dazu sind wir, unter Anbetracht dessen, dass Energie für uns ein knappes Gut ist, darauf programmiert, um ein klar definiertes Ziel zu erreichen, nicht so viel Energie als möglich, sondern nur so viel Energie als notwendig aufzuwenden. Sogar Tiger und Löwen jagen nicht die stärksten Tiere. Sie halten sich an schwache, alte, kranke oder verletzte Tiere. Energiesparen ist angesagt, und die Gefahr, selbst verletzt oder Beute zu werden, wird verringert.

Wir Menschen handeln nicht anders: Die Erkenntnisse amerikanischer und israelischer Archäologen um Mary C. Stiner über die Ernährungsgewohnheiten der Steinzeit-Menschen bestätigen das Bild des effizienten Energieeinsatzes der Menschen bereits vor 10 000 bis 20 000 Jahren. Unsere Urahnen nutzten nicht alle vorhandenen Nahrungsquellen gleichzeitig, sondern erbeuteten immer das, was am leichtesten zugänglich war. So jagten sie zunächst hauptsächlich langsame, ortstreue und damit mit geringerem Energieaufwand zu erbeutende Tiere so lange, bis der Bestand der Tiere praktisch vernichtet war. Danach mussten sie ihren Energieeinsatz notgedrungen erhöhen, um schwerer zu erbeutende Tiere wie Hasen und Kaninchen zu jagen (Stiner 2001).

Die Bewohner der Urwald- und Steppenregionen in Südamerika, Afrika, Ozeanien, Australien und die Bewohner vieler Südseeinseln, die in klimatisch so begünstigten Zonen und Vegetationen leben, dass sie ihren Energiebedarf dadurch decken können, dass sie täglich auf die Jagd, zum Fischen oder zum Sammeln von Früchten gehen, leben heute noch auf dem Niveau, auf dem in Europa die Völker in der Steinzeit lebten.

Der mangelnde Überlebensdruck in diesen Regionen führte dazu, dass jede weitere Entwicklung in Richtung Hausbau, Ackerbau und Viehzucht unterblieb. Nur die Menschen, die in klimatisch weniger begünstigten Zonen zur Vorratswirtschaft gezwungen waren, mussten mehr als das heute für das tägliche Überleben Notwendige tun. Sie mussten sich Vorräte anlegen für die Winterzeit, in der nichts geerntet werden kann. Aber Vorratshaltung ist die Voraussetzung für Tauschhandel, und Tauschhandel ist die Voraussetzung für Wohlstand über den Bedarf hinaus, den wir zum Überleben heute benötigen. Nicht so viel Energie als möglich, sondern gerade so viel Energie als notwendig aufzuwenden,

prägt dennoch auch unseren Alltag. Eigener Nutzen wird ungerührt mit minimalem Aufwand realisiert, auch wenn es auf Kosten anderer geht. Dies bedeutet z. B. im Bereich Umweltnutzung, dass die Styropor-Schachtel, in der der Hamburger verpackt war, achtlos aus dem Auto fliegt, Zigarettenkippen und Kaugummis mit oder ohne schlechtes Gewissen auf der Straße landen, Hundekot auf dem Gehweg liegen bleibt und Müll jeder Art bis hin zu Autoreifen irgendwo im Wald landet. Um das „Reifezeugnis“ zu erhalten, wählen viele Abiturienten zur Prüfung die leichtesten Fächer, um mit geringerem Aufwand dennoch beste Noten zu erzielen.

Wir kaufen Autos, um nicht überall hinlaufen zu müssen. Das Auto nimmt uns unter anderem Energieaufwand ab. Wir setzen im Haushalt Wasch-, Spülmaschinen und Staubsauger ein, da diese uns den Energieaufwand für die Arbeiten ersparen. Wir nutzen in Unternehmen Werkzeuge und Maschinen, um Produkte schneller herstellen zu können, und sparen gleichzeitig an Energieaufwand.

Wir nutzen Computer, da diese Maschinen Rechenarbeit für uns übernehmen, für uns Zeichnungen erstellen und wir mit ihrer Hilfe Manuskripte effizienter schreiben können als auf der Schreibmaschine, die uns keinen Tippfehler verzeiht, und sparen Energie dabei.

Auch die Beliebtheit autoritärer Umgangsformen hat eine Ursache darin, dass, im Vergleich zu langen Diskussionen und Überzeugungsprozessen, die tendenziell zusätzlichen Energieeinsatz mit unsicherem Ausgang erfordern, mit einem kurzen, knappen Befehl, einer heftigen Drohung oder einer schnellen Ohrfeige, also mit deutlich geringerem eigenen Energieaufwand, das gewünschte Ergebnis sicher erreicht wird. Zumindest vordergründig!

Wenig Energieeinsatz bei maximalem Nutzen begründet die Kriminalität als natürlichen Bestandteil des Lebens. Korruption verursacht allein für die EU-Wirtschaft einen Schaden von geschätzten 120 Milliarden Euro pro Jahr<sup>6</sup>. Was würde wohl geschehen ohne die gesetzlichen Strafandrohung, die die persönlichen Aufwands-Ertrags-Rechnungen deutlich negativ beeinflussen? Auch für Diebstahl geistigen Eigentums / Ideenklau sind wir sehr anfällig.

2011 wurden Doktorarbeiten von einigen Politikern der Regierungsparteien im Internet spektakulär auseinander- genommen und von der Presse genüsslich ausgeschlachtet. Seltsamerweise scheinen jedoch alle Doktorarbeiten von Politikern der derzeitigen Oppositionsparteien voll auf wissenschaftlich korrekter Basis entstanden zu sein.

### **Das Maximalprinzip**

#### **Mit einem feststehenden Aufwand den maximalen Nutzen erreichen.**

Das starke Bedürfnis danach, mit der eigenen Energie sparsam umzugehen, macht natürlich eine Aktivität für uns Menschen umso interessanter, je höher der Nutzen / Gewinn für uns aus einer feststehenden Aktivität, also einem festen Energieaufwand, resultiert.

Wir versuchen daher zunächst durch geeignete Wahl des Arbeitsplatzes für unseren gegebenen Arbeitseinsatz ein möglichst hohes Einkommen zu erzielen. Das gegebene Einkommen wird dann so zum Konsum verwendet, dass der größtmögliche Nutzen erreicht wird. Das Ergebnis ist mathematisch ein Optimum, das auch als Haushaltsoptimum bezeichnet wird.

Der deutsche Ökonom Hermann Heinrich von Gossen hat bereits 1854 festgestellt, dass der Nutzenzuwachs jeweils bei der ersten konsumierten Einheit eines Gutes am größten ist und danach beständig abnimmt bis kein Nutzenzuwachs mehr erreicht wird. Diese Menge ist die Sättigungsmenge.

Sind wir hungrig, dann schmeckt das erste Stück Kuchen sehr gut, das zweite mit zunehmender Sättigung auch noch gut, nach dem dritten Teil wird es schwierig, man fühlt sich voll gesättigt. Im Normalfall hat der verbleibende Kuchen nun keinen Nutzen mehr für uns, er kann jedoch einen Schaden bewirken. Isst man das vierte Stück wirklich auch noch, kann es dem Esser ein unangenehmes Völlegefühl bereiten, es kann ihm sogar schlecht werden. Der Zustand der Übelkeit führt zu einem Bedürfnisdefizit. Der ursprüngliche Nutzen des Kuchens ist also in einen Schaden umgeschlagen, anstelle einer Bedürfnisbefriedigung ist ein Bedürfnisdefizit getreten.

Aber auch bis zur Sättigung wird kaum jemand seinen Konsum treiben. Dies liegt daran, dass die Güter ja nicht kostenfrei zur Verfügung stehen, sondern einen Preis haben. In der Tat wird der Nachfrager beim Konsum jeder weiteren Einheit den Zuwachs an Nutzen mit dem jeweils dafür zu zahlenden Preis vergleichen. Ist der Nutzenzuwachs  $>$  Marktpreis, wird er kaufen, ist der Nutzenzuwachs  $=$  Marktpreis, wird er (vielleicht gerade noch) kaufen, ist der Nutzenzuwachs  $<$  Marktpreis, wird er nicht (mehr) kaufen.

Der Effizienztrieb fällt diese allerdings individuellen, subjektive Urteile. Wenn wir schon Geld, als Materie gewordene Energie, einsetzen, dann wollen wir für den Energieeinsatz das optimale, nicht zu übertreffende

Ergebnis erzielen, das wir für möglich halten. Wird jedoch auch nur vermutet, dass mehr Energie eingesetzt werden muss, als letztendlich an Nutzen gewonnen wird, wird dies als Energieverschwendung, als Unkosten betrachtet, was dazu führt, dass wir in einem deaktivierten Zustand verbleiben.

An der Theorie des Grenznutzens ist zu erkennen, dass es keine extrinsische Motivation gibt. Jedes Gut hat den Nutzen und Wert, den wir ihm in einem bestimmten Moment zuschreiben. Im nächsten Moment kann es schon jeden Nutzen verloren haben oder uns sogar schaden. Erkennen wir das, ist die Motivation für das Gut erloschen.

Weiterhin geht kurzfristiger Nutzen vor mittel- und langfristigem Nutzen. Das bedeutet, dass leicht heute die Schule geschwänzt wird, auch wenn sich dadurch die Aussichten auf ein späteres gutes Zeugnis verringern. Der eigene aktuelle Nutzen jetzt wird selbsteffizient realisiert, ungeachtet des Schadens, der dadurch später erzeugt wird.

Und was für einzelne Menschen gilt, gilt auch für ganze Unternehmen. Bodenschätze jeder Art werden oft unter Bedingungen gewonnen, die der Umwelt schaden. Abwässer, verschmutzte Luft und sonstige Abfallprodukte werden nur dort umweltfreundlich entsorgt, wo ein Gesetzgeber es vorschreibt. Überfischung, Überweidung und Raubbau bezüglich der Abholzung der Wälder erfolgen ebenfalls vor dem Hintergrund, dass der kurzfristige eigene, selbsteffiziente Nutzen mehr zählt als ein kollektiver, langfristiger Nutzen.

Ein optimales Verhältnis zwischen eigenem Energieeinsatz und eigenem Nutzen zu erzielen heißt auch, dass die Aktivitäten quasi "automatisch" so ausgerichtet werden, dass die Bedürfnisse, die im Moment am heftigsten in das Bewusstsein dringen, zuerst befriedigt werden. Stehen mehrere Tätigkeiten zur Auswahl, wird daher diejenige zuerst durchgeführt, die subjektiv den **höchsten Grenznutzen**, die höchste positive Differenz zwischen Energieeinsatz (Kosten) und Energieertrag (Nutzen), bringt (siehe auch Vroom 1964).

Beispiel: Wenn die Heizung im Winter gerade ausgefallen ist, gleichzeitig der Fernseher anfängt zu flimmern und ich mit einem neuen Anzug lächelnd, werde ich wohl zuerst die Heizung reparieren lassen, da ich mir diese Arbeit selbst nicht zutraue, mir die tägliche wohlige Wärme im

Zimmer aber subjektiv den größten Nutzen bringt. Was nutzt mir ein erstklassiges Fernsehbild in einer eisigen Wohnung? Wenn jedoch Geld übrig bleibt, werde ich mir einen neuen Fernseher anschaffen und irgendwann auch einmal wieder einen neuen Anzug.

Das Streben nach höchster Differenz zwischen Kosten und Nutzen gilt auch für das Investieren oder Nichtinvestieren in soziale Beziehungen. Freunde sind nur solche Menschen, die einen Nutzen für uns selber bringen. An Menschen, die uns nichts nutzen, sind wir nicht interessiert.

Die Bewertung eines Nutzens, wie auch die Einschätzung des zu seiner Sicherung erforderlichen Energieaufwands, ist immer eine subjektive Angelegenheit. In einem Bereich, in dem ein Nutzen über materielle Dinge realisiert wird, kann noch eher von einem mehr oder weniger sachlich objektivierbaren Nutzen und dem dafür notwendigen Aufwand ausgegangen werden. Ich kaufe eine Brille, deren primär objektivierbarer Nutzen grundsätzlich darin besteht, besser sehen zu können. Sekundär können ästhetische Aspekte auch einen Nutzen haben.

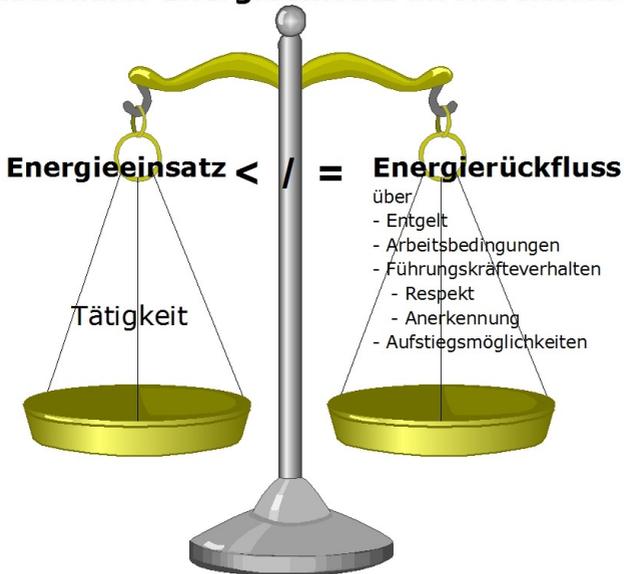
Der Bereich, in dem der Nutzen voll aus immateriellen Dingen realisiert wird, entzieht sich jedoch völlig einer sachlichen Objektivierbarkeit, wie auch der Aufwand, der zur Realisierung des Nutzens erforderlich ist. In diesen Bereich fallen unter anderem die Nutzen aus Religionsausübung, Astrologie, Handeln aus Aberglaube etc.

Aber auch Nutzen aus Gruppennormen, wie auch der Aufwand, um sich den Nutzen zu sichern, entziehen sich oft der rationalen Beurteilung. In Japan ist es z. B. durchaus üblich, als Zeichen der Teamverbundenheit nach Feierabend miteinander in die Kneipe zu gehen.

Aus dem, was wir zum Effizienztrieb gesagt haben, wissen wir nun: Selbst aktiv sein heißt Energie gegen eigenen Nutzen (als Energieäquivalent) zu tauschen. Daraus ergibt sich, dass auch das Arbeitsverhältnis als Tauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu begreifen ist (vgl. Adams 1965, Thibaut & Kelley 1959, Walster et al. 1978). Beide setzen Energie ein, da sie erwarten, vom jeweils anderen den für diesen Energieaufwand adäquaten Nutzen (Skinner 1953, Homans 1958) zurückzuerhalten. Der optimale Nutzen liegt dann vor, wenn Arbeit und Arbeitsbedingungen als Teil des eigenen Lebensglücks empfunden werden.

Mitarbeiter geben ihre soweit als notwendig erachtete Arbeitskraft, ihre Fähigkeiten und Ideen als Arbeitsleistung und erwarten von ihren Vorgesetzten als Gegenleistung ein maximales finanzielles Äquivalent wozu gehört, auf keinen Fall geringer bezahlt zu werden als vergleichbare Kollegen im eigenen Unternehmen oder in fremden Betrieben (vgl. Adams 1965), eine Arbeit, die Freude bereitet, sowie optimale Arbeitsbedingungen, persönliche Achtung, Anerkennung und Respekt (siehe Herzberg 1959)!

### Rationaler Energieeinsatz im Arbeitsleben



Unternehmer investieren Vermögen in Gebäude, Maschinen, Ausbildung, Entgelt, Sozialleistungen, Dienstwagen etc. und erwarten von ihren Mitarbeitern als Gegenleistung dauerhaft sehr hohen Arbeitseinsatz, dauerhaft sehr hohe Qualität, in besonders kritischen Situationen auch Mitdenken, sowie Loyalität. Zusätzlich erwarten sie ohne Gegenleistung Achtung, Anerkennung und Respekt!

So könnte man also glauben, dass beide Seiten ihre Seite einer gemeinsamen Waage so anfüllen, dass sich völlig selbstverständlich ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen einstellt und daher Arbeitsfriede herrscht. Aber wie ist die Realität?

Sehr häufig leiden Arbeitsverhältnisse unter einem großen Manko: Weder die Arbeit an sich noch das Entgelt, die Arbeitsbedingungen einschließlich des Führungskräfteverhaltens sind so, dass die Menschen ihr Arbeitsleben als Teil ihres Lebensglücks erfahren können. Wenn jedoch der Glaube fehlt, dass Arbeit insgesamt ein Teil des Lebensglücks sein kann, wird die Leistung abgesenkt, oder die Bewertung des Tauschverhältnisses reduziert sich auf die Lohngerechtigkeit (vgl. Homans 1958 Adams 1965, Thibaut & Kelley 1959).

Das ist jedoch problematisch. Bei der Betrachtung des Effizienztriebs haben wir gesehen, dass grundsätzlich das Maximalprinzip gilt: Für einen bestimmten Aufwand - also die Leistung, die ich erbringe - will ich einen maximalen eigenen Nutzen erreichen. Nur das ist für mich selbsteffizient.

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer streben daher grundsätzlich nach eigener Nutzenmaximierung. Jeder möchte für seinen Einsatz den maximalen persönlichen Nutzen von der Gegenseite! Und es gilt, was wir oben zum Geltungstrieb gesagt haben: Wir verschieben gerne die Realität zu unseren Gunsten. Je stärker das eigene Selbstwertgefühl über den Wolken schwebt, umso mehr wird der eigene Energieeinsatz im Arbeitsleben überschätzt und die Gegenleistung des andern unterschätzt. Aus dieser Einstellung heraus reklamieren dann auch beide Seiten jeweils den maximalen Anteil aus der gemeinsam erbrachten Wertschöpfung für sich selbst: Arbeitgeber halten eher geringe, Arbeitnehmer eher hohe Löhne für gerechtfertigt (vergl. Walster et al. 1978).

Und niemals gibt es ein Zurück. Besitzstandswahrung ist angesagt, gleich wie es um das Unternehmen steht. Wenn ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter anbietet, ihm den Lohn um 10% zu kürzen, wird das ohne Ärger von seiten des Mitarbeiters abgehen? Wenn er ihm jedoch anbietet, den Lohn um 100% zu erhöhen, wird der Mitarbeiter das ablehnen?

Für Führungskräfte haben wir folgende Anregung: **Fragen Sie sich nicht, wie Sie "Ihre" Mitarbeiter motivieren können, sondern fragen Sie sich, wie Sie Arbeit und Arbeitsbedingungen gestalten müssen, damit die Menschen in Ihrem Unternehmen Arbeit als Teil ihres Lebensglücks empfinden können.**

Solange Sie es nicht schaffen, Arbeit und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen in ihrer Arbeit einen Teil ihres Lebensglücks erkennen können, werden Stellvertreterstreitigkeiten über die Verteilung der Wertschöpfung immer wieder im Vordergrund stehen.