

Vereinsmeierei

Die Klagen der Manager gleichen sich: Mitarbeiter, die mit großer Begeisterung im Kleingartenverein tätig sind, lassen im Unternehmen ein vergleichbares Engagement vermissen. Zweifelnd fragt sich das Management, was denn die Mitarbeiter daran hindert, sich in Verein und Unternehmen gleichermaßen zu begeistern. Eine überzeugende Erklärung liefert der Soziologe Niklas Luhmann. Für ihn ist die fehlende Motivation in Unternehmen als Ergebnis einer evolutionären Errungenschaft in Unternehmen und Verwaltungen zu begreifen. Provokant ausgedrückt: Erst durch den Verzicht darauf, den Mitarbeitern mit allen Informationen immer auch motivieren zu wollen, erreicht ein Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. Eine hundertprozentige Motivation der Mitarbeiter würde ein Unternehmen unbeweglich machen. Warum?

Erstens ist in einem Verein jeder darauf angewiesen, mit seinen Worten zu motivieren. Nur Masochisten bleiben freiwillig in einem Verein, wenn sie an dem Zusammensein, der Kommunikation und Auseinandersetzung keine Freude haben. Wenn zu viel oder zu lang oder über Unangenehmes gesprochen würde – der Verein wäre seine Mitglieder vermutlich schnell los. Zweitens fehlt dem Vereinsvorsitzenden die Weisungsbefugnis eines Chefs in einem Unternehmen. Drittens engagieren sich die Mitglieder eines Vereins, weil sie den Zweck des Vereins als sinnvoll erachten.

Mit all diesen Problemen eines Vereins braucht sich ein Unternehmer nur in begrenztem Maße herumzuschlagen. Denn er verfügt über ein äußerst effektives Motivationsmittel: Geld. Der Mitarbeiter erhält für seine Mitgliedschaft in einem Unternehmen oder einer Verwaltung Geld und erklärt sich im Gegenzug bereit, wenigstens tendenziell auf die drei Punkte zu verzichten, die ihm in einem Verein so wichtig erscheinen: Er verlangt nicht, dass alle Anweisungen ihn motivieren. Er akzeptiert die Worte des Vorgesetzten, auch wenn er mit diesen überhaupt nicht einverstanden ist. Er verrichtet die Arbeit selbst dann, wenn er die Tätigkeit nicht als seinen Lebensinhalt begreift. Im Unternehmen genießt das Management den Vorteil, dass die Anweisungen befolgt werden, selbst wenn sie keine Begeisterung und Motivation auslösen. Autorität erhält der Vorgesetzte qua Position. Er kann sich immer darauf berufen, dass ein Mitarbeiter seine Stelle verliert, wenn er seinen vorgetragenen Befehlen nicht Folge leistet. Und schließlich profitieren viele Unternehmen von der Tatsache, dass die Mitarbeiter sich nicht mit ihren Zielen identifizieren. Wür-

»Der Unternehmer verfügt über ein äußerst effektives Motivationsmittel: Geld.«



Dr. Stefan Kühn, Organisationsberater, Dozent und Buchautor, stefankuehl@metaplan.com

den sie es tun, hätten Versicherungen, Rüstungsfirmen und Immobilienmakler wohl Schwierigkeiten ausreichend Mitarbeiter zu finden.

Worin besteht angesichts des Supermotivators „Geld“ überhaupt das Motivationsproblem in Unternehmen? Die Antwort ist einfach: Das Unternehmen kauft bei Einstellung eines Mitarbeiters dessen Arbeitskraft immer in weitgehend unbestimmter Form ein. Es steht eben nicht fest, welche Arbeit der neue Kollege in den acht Stunden seiner Anwesenheit genau verrichten muss. Diese Unbestimmtheit ermöglicht dem Unternehmen ein Höchstmaß an Flexibilität. Der Mitarbeiter kann hin- und hergeschoben werden, ohne sich allzu große Sorgen darüber zu machen, ob der Hin- und Hergeschobene dies akzeptiert. Das viel diskutierte Motivationsproblem ist also ein Folge-

problem dieses Flexibilitätsvorteils. Denn der Mitarbeiter kann den durch die Unbestimmtheit seines Arbeitsvertrages geschaffenen Vorteil dazu nutzen, sich dem Unternehmen zu entziehen. Dabei laviert er immer zwischen zwei Interessen: einerseits seine Arbeitskraft weitgehend zu schonen, andererseits nicht entlassen zu werden oder die eigene Karriere zu fördern.

Wollte das Management dieses Motivationsproblem aus der Welt schaffen, indem es entweder das Unternehmen wie einen Verein organisieren oder Aufgaben im Arbeitsvertrag im Detail beschreiben würde, dann müsste es auf Flexibilität verzichten. Man kann im Unternehmen eben nicht beides haben: Hundertprozentige Flexibilität und Motivation. Also heißt das Motto „Weiter machen wie bisher“ – ein alltägliches Austarieren zwischen gegensätzlichen Anforderungen.