

Der Weg zum Büro ist mit guten Vorsätzen gepflastert

6. JANUAR 2002, NR. 1

567

Chefs, aufgepaßt: Motivierte Mitarbeiter versuchen aus ihrer Firma einen Gesangsverein zu machen!

FRANKFURTER ALLGEMEINE SONNTAGSZEITUNG

VON STEFAN KÜHL

Gute Vorsätze, die gerade wieder gefaßt worden sind, leben von der Vorstellung, daß Zwecke Handlungsmotive darstellen und besondere Motive für die Veränderung des alltäglichen Handelns unentbehrlich sind. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre wird diese Verbindung von Motivation und Handlung oft als problematisch empfunden. Immer wieder hört man die Klage von Managern: Die Mitarbeiter sind mit großer Begeisterung und Verantwortungsbereitschaft in Kleingärten-, Haken- oder Sportvereinen tätig, legen in den Unternehmen aber nicht das gleiche Engagement an den Tag. Selbstkritisch fragt sich das Management, was denn die Mitarbeiter daran hindert, die Begeisterung des Vereinslebens auch im Unternehmen aufzubringen. Das Bild des hochengagierten Vereinsaktivisten wirkt als Leitvorstellung für den neuen Arbeitertypus auf den ersten Blick überaus überzeugend. Aufgeklärte Manager setzen darauf, durch Aufgabenerweiterung, mehr Mitsprachemöglichkei-

ten und größere Verantwortung, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern. Das Ziel möglichst umfassender Motivation der Mitarbeiter scheint sich kaum kritisieren zu lassen.

Aber ist es für Unternehmen wirklich erstrebenswert, derart motivierte Mitarbeiter zu haben? Aus der Sicht der Organisationssoziologie ist die fehlende Motivation in Unternehmen als das Ergebnis einer historischen Errungenschaft in Firmen und Verwaltungen zu begreifen. Überspitzt ausgedrückt: Erst durch den Verzicht darauf, den Mitarbeiter mit allen Informationen immer auch motivieren zu wollen, erreicht ein Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. Je mehr die Mitarbeiter motiviert sind, desto unbeweglicher wird das Unternehmen.

Ein Vergleich von Vereinen und Unternehmen verdeutlicht das. In einem Verein ist man darauf ange-

wiesen, mit seinen Worten immer auch zu motivieren. Nur Masochisten würden freiwillig in einem Verein bleiben, wenn sie an dem Zusammensein, der Kommunikation und der Auseinandersetzung, nicht auch freudig teilnahmen. Dadurch wird die Kommunikation in den Vereinen jedoch auch eingeschränkt.

Denn der Vereinsvorsitzende kann sich nicht darauf verlassen, daß die Mitglieder etwas nur deswegen machen, weil er der Vorsitzende ist, und muß sich deswegen permanent mit seiner ganzen Überzeugungskraft dafür einsetzen. Schließlich: Vereinsmitglieder engagieren sich, weil sie den Zweck des Vereins – die Propagierung des

Umweltschutzes oder die Bekämpfung anderer Handballmannschaften – für sinnvoll erachten. Deswegen lösen sich Vereine auch so schnell auf, wenn ihre Zwecke ein für allemal erreicht wurden. Den

Wechsel zu einem anderen Zweck überstehen sie nur selten.

Mit all diesen Problemen von Vereinen braucht sich ein Unternehmen nur sehr begrenzt herumzuschlagen. Warum? Weil es über ein äußerst effektives Motivationsmittel verfügt: Geld. Der Mitarbeiter erhält für seine Mitgliedschaft in einem Unternehmen oder einer Verwaltung ein Gehalt und erklärt sich dafür bereit, weitgehend auf die drei Wärmequellen des Vereinslebens zu verzichten: Er verlangt nicht, daß alle Anweisungen, die er erhält, ihn gleichzeitig auch motivieren. Er akzeptiert die Worte des Vorgesetzten auch dann, wenn er mit ihnen überhaupt nicht einverstanden ist. Er verrichtet die Arbeit, obwohl er es nicht gerade als seinen Lebensinhalt begreift, Kochtöpfe, Sprengköpfe oder Backpulver herzustellen.

All dies entlastet das Management davon, die Motivationsfrage beim eigenen Handeln ständig mitzudenken. In Unternehmen erhält ein Vorgesetzter Autorität qua Position. Er kann sich immer darauf berufen, daß ein Mitarbeiter seine Stelle verliert, wenn er seinen viel-

leicht nicht besonders charismatisch vorgetragenen Befehlen nicht Folge leistet. Viele Unternehmen profitieren davon, daß die Mitarbeiter sich nicht mit ihren Zielen vollkommen identifizieren. Andererseits hätten Versicherungen, Rüstungsfirmen und Immobilienmakler wohl Schwierigkeiten, ausreichend Mitarbeiter zu finden. Durch diese Trennung von Kommunikation, Autoritäten und Zwecken von dem Motivationsproblem, stellen Unternehmen überhaupt erst ihre Flexibilität sicher.

Worin besteht angesichts des Supermotivators „Geld“ jetzt überhaupt noch das Motivationsproblem von Unternehmen? Es hängt damit zusammen, daß das Unternehmen bei der Einstellung eines Mitarbeiters seine Arbeitskraft immer in weitgehend unbestimmter Form einkauft. Es steht eben nicht fest, welche Arbeit er genau in den acht Stunden seiner Anwesenheit verrichten muß. Diese Unbestimmtheit ermöglicht dem Unternehmen ein Höchstmaß an Beweglichkeit – das vieldiskutierte Motivationsproblem aber ist ein Folgeproblem dieses Vorteils. Denn der Mit-

arbeiter kann sich wegen der Unbestimmtheit seines Arbeitsvertrages dem Unternehmen entziehen. Er laviert dann zwischen zwei Interessen: Einmal will er seine Arbeitskraft weitgehend schonen, andererseits hat er ein Interesse daran, nicht entlassen zu werden oder eventuell die Bedingungen für die Mitgliedschaft im Unternehmen sogar noch zu verbessern. Wollte das Management dieses Motivationsproblem aus der Welt schaffen, indem es entweder das Unternehmen wie einen Verein organisiert oder die erwartete Leistung im Arbeitsvertrag in detail beschreiben würde, dann müßte es in beiden Fällen auf Flexibilität verzichten.

Man kann also nicht beides haben: vollständig motiviertes Handeln und vollständig bewegliche Disposition über Handlungen. Motivation über Zwecke erweist sich als hilfreich nur für sehr einfache Organisationen. Nur wer wenig und Einfaches will, kann das, was er will, ganz und gar wollen und sein Handeln diesem Willen vollständig unterordnen. Für alle anderen bleiben die guten Vorsätze – gute Vorsätze.

„Erst durch den Verzicht auf motivierte Mitarbeiter erreicht ein Unternehmen hohe Flexibilität.“