

Die Firma ist kein Karnevalsverein

Managementberater haben den „Purpose“ entdeckt. Dieser höhere, oft gesellschaftliche Sinn oder Zweck des Unternehmens soll die Mitarbeiter motivieren. Das aber könnte ein Irrtum sein.

Von Stefan Kühl

Im Management gibt es den Traum von Organisationen als „Orte, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie miteinander tun“. „Menschen“, so der Traum, gehen „mit Freude“ zur Arbeit, begegnen sich dort „als Menschen“ und „entfalten ihr Potential“. Die Organisationen würden so jeden Tag lernen und kontinuierlich besser werden. Die Vorstellung ist, dass die Organisationen, die diese Dinge tun, nicht „nur zu ihrem eigenen Leben und Wohlbefinden“ beitragen, sondern gleichermaßen zu dem ihrer Kunden, Geschäftspartner und Kapitalgeber. Letztlich würden in diesen Organisationen Prozesse angestoßen werden, die die Umwelt schonen und natürliche Grundlagen erhalten und so eine „positive Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds“ zur Folge hätten.

Während solche Träume lange Zeit ein Vorrecht selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften waren, sind sie inzwischen im Mainstream des Managements angekommen. Das Schlagwort dafür ist die „purpose-driven organization“. Allen Problemen mit Abgasmanipulationen, Umweltverschmutzung oder Korruption zum Trotz glauben inzwischen auch Großunternehmen in der Automobil-, Pharma- und Energieindustrie, dass die Lösung für das Problem der Mitarbeitermotivation in der Suche nach einem höheren Sinn ihrer Unternehmungen liege.

Der „purpose“ soll dabei als Treiber, als Richtungsgeber und als Orientierungshilfe für die Organisation dienen. Dabei wird zwar mit Widersprüchlichkeiten zwischen Zwecken gerechnet, und mögliche Veränderungen der sinnhaften Zwecke werden antizipiert, aber letztlich müsse – so die Vorstellung – eine Organisation immer von ihrem Zweck aus gedacht werden. Die Vorstellung ist, dass das Streben nach einem „higher purpose“ eine Orientierung stiftende Überzeugung und Motivation bei den Mitarbeitern initiieren könne. Wenn der „higher purpose“ stimme, würden die Manager bereitwillig einen Beitrag leisten, der weit über die Orientierung an kurzfristigen Vorteilen hinausgeht, und die Mitarbeiter würden mit immer mehr Energie und Kreativität an ihre Aufgabe gehen.

Dahinter steckt der Gedanke, dass sich Mitarbeiter möglichst stark mit „ihrer Organisation“ und mit „ihren Produkten“ identifizieren sollten. Geld allein, so die Vorstellung des Managements von purpose-driven organizations, motiviere nicht.

Der Versuch, Mitarbeiter nicht nur über Geld zu motivieren, ist nicht neu. Schon kurz vor dem Zweiten Weltkrieg stellte der Vizepräsident der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T und Managementvordenker Chester I. Barnard fest, dass es nicht ausreichte, Mitarbeiter durch einen hohen Lohn, außergewöhnliche Aufstiegschancen oder Statussymbole wie große Dienstwagen an die Organisation zu binden. Vielmehr komme es darauf an, die Bedürfnisse der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie ihre eigenen Interessen freiwillig mit denen der Organisation in Übereinstimmung bringen.

Der seitdem in immer neuen Variationen wiederholte Grundgedanke ist, dass Mitarbeiter ihre Arbeit besser erledigen, wenn der Arbeitsprozess durch daran ausgerichtete Eigeninteressen „stabilisiert“



Illustration Peter von Tresckow

wird. Man glaubt, dass Wandlungsprozesse besser funktionieren, wenn die Loyalität der Mitarbeiter zur Organisation nicht nur durch hohe Gehälter oder Prämien, durch große Dienstwagen mit Teakholzausstattung oder Incentive-Reisen erkaufte werden muss, sondern wenn die Mitarbeiter den „Purpose“ der Organisation übernehmen. Menschen handeln motivierter, so die Annahme, wenn sie von einer „Sache“ selbst fasziniert sind und sich deshalb mit den Werthaltungen und Normen der Organisation identifizieren können.

Auf den ersten Blick bietet dies auch für Vorgesetzte Vorteile. Würden Mitarbeiter ausschließlich über Geld motiviert werden, so müsste ein misstrauischer Vorgesetzter ihre Handlungen ständig kontrollieren. Der Mitarbeiter würde sein Arbeitsvermögen zwar für einen vorab definierten Zeitraum zur Verfügung stellen, was aber noch lange nicht heißt, dass er seine Arbeitskraft dann auch wirklich problemlos im Sinne der Organisation einsetzen wird. Die Vorgesetzten profitieren davon, wenn ein attraktiver „purpose“ die Entlohnung in Form von Geld und Aufstieg ergänzt, weil er eine stabilere Grundlage für die Zusammenarbeit bietet.

Auf den zweiten Blick kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zweck ihrer Organisation jedoch auch erhebliche Nachteile mit sich bringen. Die Organisation büßt durch die Zweckidentifikation ihrer Mitglieder – und das mag zuerst überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Eine Organisation verliert, so der Gedanke des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Zweck allzu stark identifizieren.

Der Grund: Für Mitarbeiter ist es schwer einzusehen, weswegen sie Veränderungen akzeptieren sollten, die nicht ihren Vorstellungen des Zwecks entsprechen. Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes, eng mit dem Purpose des Unternehmens verbundenes Produkt zu vermarkten, wird nur schwerlich dafür zu be-

geistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz auf ein ihm besonders sinnhaft erscheinendes Produkt ist, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Produkt zum Beispiel aufgrund mangelnder Marktakzeptanz wieder vom Markt nimmt. Immer da, wo die Identifikation der Mitarbeiter mit einem Zweck besonders ausgeprägt ist, wird der Wandel besonders schwierig.

Es ist geradezu eine spezifische Stärke von Organisationen, das Problem der Mitarbeitermotivation von Entscheidungsproblemen lösen zu können. Es kann sinnvoll sein, die Mitarbeiter dafür zu bezahlen, dass sie sich gegenüber dem Zweck der Entscheidung uninteressiert verhalten. Die „bezahlte Indifferenz“ führt dazu, dass Mitarbeiter Entscheidungen befolgen, auch wenn sie ihnen nicht sinnvoll erscheinen.

Um diesen Gedanken zuzuspitzen: Die Organisation kann flexibler handeln, wenn die Frage der Mitarbeitermotivation von anderen Organisationsproblemen gelöst wird. Die separate Behandlung der Motivationsfrage erlaubt es der Organisation, sich schneller und effektiver an Veränderungen anzupassen. Die Führungsspitze einer Organisation kann sich neuen Umweltbedingungen anpassen, ohne bei organisatorischen Veränderungen allzu sehr darauf achten zu müssen, dass diese Änderungen aufseiten der Mitarbeiter möglicherweise zur Demotivation führen.

Die Stärke derjenigen Unternehmen, bei denen eine klare Trennung zwischen den Zwecken und den Motivationen der Organisationsmitglieder besteht, wird deutlich im Vergleich zu den Organisationen, die diese Trennung nicht vornehmen. Während Unternehmen, aber auch Verwaltungen und Verbände die Trennung von Organisationszweck und Motivation der Mitarbeiter schon durch ihre Gehalts- und Lohnzahlungen sicherstellen, verknüpfen viele Parteien, Vereine und Clubs ihre Zwecke mit den Motiven der Mitglieder.

In einer Bürgerinitiative, einem Sportclub oder einem Karnevalsverein wird man aktiv, weil man deren Zwecke und Ziele sinnvoll findet, und nicht, weil man dafür bezahlt wird. Diese Form der Organisation ist im Hinblick auf die Personalkosten natürlich extrem günstig. Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen. Das ist der Grund, weswegen Parteien, Umweltschutzgruppen oder Entwicklungshilfeinitiativen ihren Mitgliedern häufig geringe Gehälter zahlen oder sogar ganz auf die Zahlung von Gehältern verzichten können.

Aber solche Organisationen sind – das wissen wir aus der Forschung – jedoch kaum in der Lage, ihre Zwecke zu ändern. Friedensinitiativen verschwinden, sobald keine Raketen mehr in ihrer Umgebung stationiert sind. Karnevalsvereine ziehen Jahr für Jahr die gleiche Show ab. Initiativen, Vereine und Clubs als Musterbeispiele von „purpose-driven organizations“ zeichnen sich – positiv ausgedrückt – durch eine hohe Beständigkeit aus.

Es ist auffällig, dass gerade diejenigen Vereine und Initiativen stark an Einfluss gewinnen, die Zwecke und Motivation der Mitglieder wenigstens teilweise voneinander trennen. Die Umweltschutzorganisation Greenpeace, die sich nach außen als Initiative mit hoher Mitgliederidentifikation präsentiert, hat ihren Einfluss gerade dadurch gesteigert, dass sie ihre Zwecke wenigstens teilweise von ihren Motivationsstrategien trennen konnte. Die Mitgliedsbeiträge und Spenden werden auch dafür genutzt, einen Stab von Mitarbeitern zu beschäftigen, deren Engagement, Initiativen und Wandlungsfähigkeit sich eben nicht nur daraus speist, dass sie die Ziele von Greenpeace so „super“ finden, sondern auch daraus, dass sie sehr anständig bezahlt werden. Vielleicht liegt in diesem Vorbild die Zukunft der „purpose-driven organization“.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Organisationsberatungsfirma Metaplan.