

# WANDEL ZWECKKLOS

Viele Manager versuchen derzeit, ihre Unternehmen in „Purpose-driven Organizations“ zu verwandeln. Das soll die Mitarbeiter motivieren und neue Energien freisetzen. Doch wer sein Handeln einem Zweck unterordnet, wird unflexibel.

VON STEFAN KÜHL

Der Traum vieler Manager geht so: Unternehmen sollen Orte werden, an denen die Mitarbeiter täglich Sinn erfahren und Sinn stiften. Das steigert die Motivation – die Beschäftigten gehen beschwingt ins Büro und legen sich für den Arbeitgeber ins Zeug. Sie leisten mehr, was Kunden, Kapitalgeber und Geschäftspartner erfreut. Profiteur ist auch die Gesellschaft insgesamt: Mitarbeiter, die von einem höheren Zweck beseelt sind, stoßen Prozesse an, um die Umwelt zu schützen und die soziale Wohlfahrt zu erhöhen. Lange waren solche Träume ein Vorrecht selbstverwalteter Betriebe, politischer Basisinitiativen und utopischer Lebensgemeinschaften. Inzwischen sind sie im Mainstream des Managements angekommen.

Sicher kennen Sie das Schlagwort: Ich rede von der „Purpose-driven Organization“. Der „Purpose“ soll, je nach Autor, „Treiber“, „Richtungsgeber“ oder „Orientierungshilfe“ für Unternehmen sein. Wer die Arbeit mit einem höheren Zweck verbindet, so die Idee, löst das Problem der Mitarbeitermotivation, die Umfragen zufolge fast überall ziemlich im Keller ist. Purpose-getriebene Manager leisten einen Beitrag, der über die Orientierung an kurzfristigen Vorteilen hinausgeht, und die Beschäftigten gehen mit Energie zur Arbeit, weil sie sich mit ihrem Betrieb und seinen Produkten identifizieren.

Der Versuch, Mitarbeiter nicht nur über Geld zu motivieren, ist nicht neu. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg stellte der Managementvordenker Chester I. Barnard fest, dass es nicht ausreichte, die Beschäftigten durch einen hohen Lohn, Aufstiegschancen oder Statussymbole wie große Dienstwagen an Unternehmen zu binden. Es komme darauf an, ihre Bedürfnisse so zu beeinflussen, dass sie ihre Interessen freiwillig mit denen des Arbeitgebers in Übereinstimmung bringen.

Dieses Kunststück soll die Identifikation mit dem Unternehmenszweck vollbringen. Eifrige Manager versuchen deshalb, ihren Mitarbeitern nahezubringen, dass es sinn- und Spaßhaft sein kann, IT-Programme zu warten, Babywindeln zu optimieren oder Finanzprodukte zu verkaufen. Manchmal gelingt dies – vor allem wenn die Mitarbeiter dafür mehr Autonomie erhalten. Wer viel Zeit und Energie auf etwas verwendet und für das Ergebnis seiner Arbeit auch noch selbst verantwortlich ist, wird sich stärker damit identifizieren.

Doch das Purpose-Denken hat eine Schattenseite: Ein Unternehmen büßt durch die Zweckidentifikation seiner Mitarbeiter – und das mag zunächst überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann hat dies als Verlust an Organisationselastizität bezeichnet. Der Grund: Für Mitarbeiter ist es schwer einzusehen, warum sie Veränderungen akzeptieren sollen, wenn sie nicht dem Zweck entsprechen. Wer seine Motivation daraus zieht, ein bestimmtes, eng mit dem Purpose des Unternehmens verbundenes Produkt zu vermarkten, wird kaum dafür zu begeistern sein, ein anderes



### STEFAN KÜHL

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, Senior Consultant der Beratungsgesellschaft Metaplan und Buchautor, unter anderem von „Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ (Campus 2015).

Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz auf ein ihm besonders sinnhaft erscheinendes Produkt ist, wird einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Geschäftsführung dieses Produkt etwa aufgrund mangelnder Akzeptanz vom Markt nimmt. Immer da wo die Identifikation der Mitarbeiter mit einem Zweck besonders ausgeprägt ist, wird der Wandel besonders schwierig.

Eine Bank, mit der ich zusammengearbeitet habe, bekam dies zu spüren, als sie versuchte, nach der Vorstellung einer Purpose-driven Organization ihre Mitarbeiter enger an sich zu binden. Das Management räumte den Beschäftigten dafür mehr Autonomie ein, neue Produkte zu entwickeln und Aufgaben zu erledigen. Weniger Kontrolle, mehr Experimente, größerer Gestaltungsraum - die Geschäftsführung war sich sicher, das Unternehmen so besser für den Wandel in turbulenten Zeiten aufzustellen. Dann kam es für viele Mitarbeiter überraschend zur Fusion mit einem der Hauptkonkurrenten, was bedeutete: Der Großteil der in Selbstorganisation entwickelten Produkte und Prozesse war mit einem Schlag hinfällig.

Nun rächte sich die Purpose-Initiative. Die einst vom Management angefachte Begeisterung schlug um in Frustration. Die Bank hatte in dem Moment an Organisationselastizität eingebüßt, als die Mitarbeiter sich mit ihren Produkten und Prozessen identifizierten. Gerade in Bereichen, in denen die Identifikation besonders stark war, verweigerten sie der Fusion ihre Unterstützung. Das Führungsteam konnte die notwendigen Veränderungen nur unter Inkaufnahme einer massiven Demotivation der Belegschaft durchsetzen. Für Change-Manager war die Situation ein Albtraum. Nicht wenige Mitarbeiter kehrten dem Unternehmen den Rücken, und die Arbeitsmoral erreichte einen Tiefpunkt.

Das Beispiel zeigt, welche Vorteile die Motivierung über so schnöde Dinge wie Geld, Dienstwagen und andere materielle Anreize bietet. Sie abstrahiert von den Zwecken und ist daher flexibler und praktischer einsetzbar. Es ist eine Stärke von Unternehmen, das Problem der Mitarbeitermotivation von Entscheidungsproblemen loslösen zu können. Tatsächlich kann es sinnvoll sein, die Beschäftigten dafür zu bezahlen, dass sie sich gegenüber dem Zweck einer Entscheidung gleichgültig verhalten. Diese „bezahlte Indifferenz“ führt dazu, dass Menschen Anweisungen befolgen, auch wenn sie persönlich keinen großen Wert darin sehen. Führungskräfte können sich dann darauf konzentrieren, die

besten Maßnahmen aus Unternehmenssicht in die Wege zu leiten, ohne sich Gedanken machen zu müssen, ob die Mitarbeiter den Entscheidungen auch folgen werden. Das wiederum ermöglicht es dem Unternehmen, sich schneller und effektiver an Veränderungen im Wettbewerb anzupassen.

Die Stärke von Organisationen, bei denen eine klare Trennung zwischen den Zwecken und den Motivationen der Mitarbeiter besteht, wird deutlich, wenn wir sie mit denen vergleichen, die diese Trennung nicht vornehmen. Die meisten Unternehmen und Verwaltungen koppeln beides schon durch die Gehaltszahlungen voneinander ab. Parteien, Vereine und Verbände aber verknüpfen ihre Zwecke mit den Motiven der Mitglieder. In Bürgerinitiativen, Sportklubs oder Karnevalsvereinen wird man aktiv, weil man deren Ziele sinnvoll findet, nicht weil man Geld bekommt. Diese Form der Organisation ist im Hinblick auf die Personalkosten extrem günstig. Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen. Das ist der Grund, weswegen Parteien, Umweltschutzgruppen oder Entwicklungshilfeinitiativen häufig niedrige Gehälter zahlen oder sogar ganz auf Löhne verzichten können.

Aber diese Organisationen sind, das zeigt die Forschung, kaum in der Lage, ihre Zwecke zu ändern. Friedensbewegungen verschwinden, sobald keine Raketen mehr in der Umgebung stationiert sind. Karnevalsvereine ziehen jedes Jahr die gleiche Show ab. Es sind Musterbeispiele von Purpose-driven Organizations - und als solche ziemlich veränderungsresistent. Es ist auffällig, dass die Vereine und Initiativen an Einfluss gewinnen, die Zwecke und Motivationen der Mitglieder wenigstens teilweise voneinander trennen.

Darauf ist auch der Erfolg von Greenpeace zurückzuführen. Zwar präsentiert man sich nach außen als Institution mit hoher Mitgliederidentifikation. Aber man nutzt Beiträge und Spenden auch dafür, Mitarbeiter zu beschäftigen, deren Engagement sich eben nicht nur daraus speist, dass sie die Ziele von Greenpeace unterstützen, sondern zudem daraus, dass sie anständig bezahlt werden. Manager, die ihre Organisation einem Zweck unterordnen wollen, sollten sich das vor Augen halten. Sie dürfen nicht vergessen, dass Unternehmen in einem Wettbewerb stehen, in dem oft harte und schnelle Anpassungen nötig sind. Es ist zweifelhaft, ob ein unflexibler Purpose dabei hilfreich ist. ♥

© HBM 2019 siehe Seite 102