

# Wenn Innovationen die Motivation bremsen

Beschäftigte dürfen sich nicht zu sehr mit Produkten identifizieren

STEFAN KÜHL

BERLIN. Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize, Druck oder bestimmte Führungstechniken zu motivieren.

Statt dessen werden die Mitarbeiter angeregt, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Durch Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben, durch die Erhöhung der Anforderungsvielfalt und Autonomie und durch die Schaffung von Lernmöglichkeiten und Marktnähe sollen die Mitarbeiter motiviert werden, sich mit den Zwecken der Organisation zu identifizieren, und dadurch soll Innovationsfähigkeit gestärkt werden.

## Selbstorganisation soll Spaß machen

Mitarbeiter sollen begreifen, daß es Spaß machen kann, in Selbstorganisation Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen. Während in früheren Zeiten von den Mitarbeitern lediglich eingefordert wurde, daß sie mehr oder minder unbeteiligt ihre Arbeit verrichten, geben Unternehmen jetzt viel Geld dafür aus, daß die

Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit von Produkten und Prozessen erkennen.

In Betriebszeitungen werden neue Produkte gepriesen, Erfolge gefeiert und neue revolutionäre Produktionsverfahren präsentiert. Unter einprägsamen Namen wie Top, KKK oder Unternehmen 2000 wird versucht, Mitarbeiter für Wandlungsprozesse zu begeistern. Auf Videos präsentiert die Unternehmensleitung neue Unternehmensstrategien, hoffend, daß ihre Offenheit einen motivierenden Charakter auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wird.

Die Schattenseite der verschiedenen Maßnahmen ist, daß das Unternehmen Wandlungsfähigkeit – Organisationselastizität – einbüßt, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß zu sehr identifizieren (vergleiche Luhmann 1964).

Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, daß sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschaffen würde.

Hier wird deutlich, daß sich Unternehmen, die darauf setzen, daß sich ihre Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß identifizieren, selbst in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken. Genau bei den Punkten, mit denen Mitarbeiter sich identifizieren, wird Wandel besonders schwierig.

Bis zu einem bestimmten Grad ist dieser Prozeß in fast jedem Unternehmen bekannt: Viele Mitarbeiter haben es gelernt, sich mit ihren Arbeitsplätzen zu identifizieren: Stolz erzählen sie in der Kneipe von ihrer Arbeit und

reden, ohne zu zögern, von „wir“, wenn sie von dem Unternehmen sprechen, für das sie arbeiten. Diese Identifizierung geht so weit, daß die Stellung im Unternehmen mit der eigenen Identität verwechselt wird – und genau hier liegt das Problem:

Managementberater berichten von einem großen amerikanischen Stahlunternehmen, das Anfang der achtziger Jahre damit begonnen hatte, Niederlassungen zu schließen. Es bot den Arbeitern an, eine berufliche Umschulung zu machen. Aber diese Umschulungsmaßnahme hatte keinen Erfolg, und die Mitarbeiter drifteten

in die Arbeitslosigkeit ab. Als Ursachen erkannten Wissenschafter, daß sich die Arbeiter zu sehr mit ihrem alten Job identifiziert hatten, um etwas anderes zu machen. „Wie könnte ich je etwas anderes tun?“ fragten die Arbeiter. „Ich bin nun mal mit Leib und Seele Dreher.“ Man spricht von dem Lernhemmnis „Ich bin meine Position“ und schlägt eine Identifizierung der Mitarbeiter mit umfassenderen Unternehmensprozessen vor.

## Den Wandel blockiert

Es wird aber nicht erkannt, daß lediglich versucht wird, das Lernhemmnis „Ich bin meine Position“ durch neue Lernhemmnisse – nämlich den Lernhemmnissen „Ich bin der Prozeß“ oder „Ich bin mein Unternehmensbereich“ – zu vertreiben. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit einem Profitcenter, einem innovativen Prozeß oder einem umfassenderen Produkt ist nämlich im Prinzip genauso problematisch wie die Identifizierung mit einer Position.

Sie lösen die gleichen Blockierungen gegenüber Wandel aus. Das, was starke Identifikationen auslöst, verwahrt sich gegen Wandel. Es ist Stärke und gleichzeitig die Tragik der Identifizierung, daß man das, mit dem man sich identifiziert, nur unter hohen Verlusten ändern kann.

Das Dilemma für Manager besteht darin, daß sie in der Regel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr einzig und allein über Geld und Druck motivieren können, eine zu starke Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Produkten und Prozessen die Wandlungsfähigkeit beschränkt. Die Tragik für das Management ist, daß die Motivation über Identifikation der Mitarbeiter mit Prozessen und Produkten häufig in einem Gegensatz zur Handlungsfähigkeit steht, der sich nicht ohne weiteres auflösen läßt.

Literatur: Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.

Dr. Stefan Kühl ist Berater bei der Unternehmensberatung Gitta in Berlin. Blick durch die Wirtschaft, 21. 8. 1997