

Motivation aus Sicht der Systemtheorie

Luhmann's systemtheoretischer Beitrag zur Organisationsforschung ist nicht gerade das, was man als „Handbuch für Praktiker“ bezeichnen würde. Dieser .blitz beschreibt, warum Luhmann's Theorie trotzdem relevant für die Praxis ist, und was wir für die Motivation von Mitarbeitenden daraus ableiten können.

In seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ hat Niklas Luhmann eine umfassende soziologische Theorie zur Funktionsweise von Organisationen vorgelegt. Seine Grundthesen sind auf den ersten Blick gewöhnungsbedürftig, auf den zweiten Blick jedoch interessant um die Motivation von Mitarbeitenden zu verstehen.

Organisationen bestehen aus Entscheidungen, nicht aus Menschen

Nach Luhmann sind Organisationen soziale Systeme, die nur existieren, solange die Organisationen *Entscheidungen* treffen. Zum Beispiel „entscheidet“ ein Tischlereiunternehmen, dass es Möbel produziert, welche Art von Möbeln es produziert, wer welches Möbelstück anfertigt, für welchen Preis es verkauft wird etc. Wenn keine Entscheidungen mehr getroffen werden, die für die Mitglieder der Organisation relevant (bzw. bindend) sind, hört die Organisation auf zu existieren.

Luhmann unterscheidet ganz klar *soziale* Systeme von *psychischen* Systemen. Organisationen sind soziale Systeme, Menschen haben psychische Systeme. Luhmann betont, dass Menschen nicht Teil von sozialen Systemen sind. Das heißt, dass diese beiden Systeme – Organisation und Psyche – prinzipiell unabhängig voneinander funktionieren: Vereinfacht gesagt, können weder Menschen mit ihren Gedanken direkt das Verhalten der Organisation beeinflussen, noch können Organisationen direkt die Gedanken und das Verhalten von Menschen bestimmen.

Systemtheoretisches Organisationsverständnis

- Entscheidungen sind die Grundlage von Organisationen
- Organisationen und Individuen sind jeweils in sich geschlossene Systeme. Die Motive und Interessen von Individuen und Organisationen sind grundsätzlich unabhängig voneinander.
- Personen geben in Organisationen einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit auf um sich Organisationsentscheidungen zu beugen (Indifferenzzone)

Wechselseitige Abhängigkeit

Natürlich sind Organisationen und ihre Mitglieder nicht völlig unabhängig voneinander. Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, sind erstens für die Mitglieder bindend und haben zweitens in der Regel Handlungsbezug (z.B. „Wir bauen antike Schränke“). Handlungen müssen von Personen ausgeführt werden. Je

nach Komplexität der Handlungen müssen Personen ihr Wissen und ihre Kompetenz (z.B. Techniken zur Fertigung antiker Möbel) in die Organisation einbringen. Dabei ist nicht gesagt, dass Personen die Entscheidungen aktiv mittragen, noch dass sie motiviert sind, das Verhalten auszuführen. Vielleicht würden sie selbst andere Entscheidungen treffen, oder aufgrund ihrer Interessen und Kompetenzen lieber andere Aufgaben übernehmen.

Durch die Entlohnung „kauft“ die Organisation von den Mitarbeitenden eine sogenannte „Indifferenzzone“, d.h. die Bereitschaft, eigene Interessen (z.B. Ausschlafen) zugunsten von Organisationsentscheidungen zurück zu stellen. Überwachung (z.B. Stechuhr) und Sanktionen sind oft Mittel, die sicherstellen sollen, dass Personen tatsächlich das erwartete Verhalten zeigen (z.B. pünktlich zur Arbeit kommen). Je höher die Übereinstimmung zwischen Organisationsentscheidungen (soziales System) und den Interessen und Fähigkeiten der Person (psychisches System) desto kleiner ist die Indifferenzzone.

Fazit für die Motivation

Organisationen können funktionieren, ohne dass Personen von den Entscheidungen der Organisation profitieren (maximale Indifferenzzone), zum Beispiel, wenn die Entlohnung das Individuum für die Aufgabe der Eigeninteressen ausreichend entschädigt (extrinsische Motivation).

Die Motivationsforschung besagt jedoch, dass Mitarbeitende umso (intrinsisch) motivierter sind, je mehr sie ihre Aufgabe interessiert, mit „Sinn“ erfüllt, und je mehr Autonomie sie haben. Dies gilt insbesondere für Personen mit hohem Bedürfnis nach Weiterentwicklung.

Dies bedeutet, Entscheidungen in Organisationen sollten möglichst in Einklang mit den Interessen der sie betreffenden Personen getroffen werden, um die Indifferenzzone zu minimieren. Erwartete Vorteile für das Individuum sind z.B. höhere Zufriedenheit oder Freude im Beruf. Vorteile für die Organisation sind typischerweise bessere Leistung und höhere Produktivität.

Weiter lesen: Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung. 3.Aufl. Wiesbaden: Springer.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als:

Kump, B. (2012). Motivation aus Sicht der Systemtheorie. wissens.blitz (73).
http://www.wissensdialoge.de/Motivation_Systemtheorie