

Führung als Gratwanderung - zum Erfolg oder in die Krise

Norbert Obermayr

Einleitung

Die Motivation von Mitarbeitern ist eine der entscheidenden Aufgaben von Führungskräften. Die Anzahl an Motivationsbüchern ist bereits schon bibliothekfüllend. Reinhard Sprenger¹ schreibt in seinem Buch „Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse“, dass jede Motivation im Grunde Demotivation ist. Die Aussage Sprengers scheint im Widerspruch zur vielen Managementliteratur zu stehen, die Anleitungen und Rezepte zur Mitarbeitermotivation geben. Bei allen gut gemeinten und mehr oder weniger gut gemachten Anleitungen wird oftmals auf etwas Entscheidendes vergessen: Auf den Menschen und seinem stammesgeschichtlichen Programm. Alle Menschen sind grundsätzlich leistungsfähig und auch leistungsbereit. Ob ein Mitarbeiter motiviert ist oder nicht, hängt von den Motiven ab. Motive sind Beweggründe und gehören zum evolutionären Verhaltensprogramm². Sie sorgen dafür, dass Anstrengungen erbracht werden, die zur Befriedigung von Trieben erforderlich sind. Belobigen, Belohnen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen: Alles, was in Unternehmen an Tricks und Kniffen zur Mitarbeiter-Motivation praktiziert wird, ist kontraproduktiv³. Wenn Leistung nicht durch evolutionäre Programme abgerufen wird, sondern durch vorhin genannte Verführungen, erleben wir ihre fatalen Folgen: immer höhere Reizniveaus, unlösbare Gerechtigkeitsprobleme, Belohnungssucht, Passivität, Tarnen und Täuschen, und letztlich dennoch: Demotivation. Denn diese Formen von „Motivation“ sind nicht nachhaltig, verebben und verlangen nach „mehr“. Die Alternative lautet: Fordern, Fördern und Führen.

Das Leistungspotential nutzen

Alle Lebewesen – und dazu gehört natürlich auch der Mensch – sind von Natur aus auf „Überleben“ programmiert. Das bedeutet einerseits, dass sie mit den erforderlichen Aktionspotentialen ausgestattet sind, und andererseits, dass sie mit diesen Potentialen restriktiv und sparsam umgehen. In einer Zeit, als die Menschen noch Jäger waren, war dies für ihn überlebenswichtig. Je früher die Aussichtslosigkeit einer Jagd

¹ Sprenger, Reinhard (2010): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt

² Vgl. Cube, Felix (2006): Führen durch Fordern. Die BioLogik des Erfolgs. München. S 145

³ Sprenger; a.a.O.

erkannt und damit abgebrochen wurde, desto mehr Energie wurde gespart und für die nächste Jagd aufgehoben. Um den Erfolg zu erleichtern und abzusichern wurden Werkzeuge erdacht und angewendet. Dadurch mussten die Aktionspotentiale bei gleichem Erfolg aber auch immer weniger eingesetzt werden.

Der Mensch ist also stammesgeschichtlich auf Anstrengung programmiert⁴. Diese Programmierung diente zwei Gründen: der Gewinnung von Lust (z. B. Sättigung durch Nahrungsaufnahme, Abenteuer) oder der Vermeidung von Unlust (z.B. Niederlage im Kampf). Sosehr letzteres zu vermeiden getrachtet wird sosehr wird ersteres angestrebt und verlangt nach immer wiederkehrendem Lustgewinn. Die wiederkehrende Triebbefriedigung ist sozusagen in allen Lebewesen angelegt, denn sie ist mit Lustbefriedigung verbunden. Das bedeutet auch, dass wir uns mit einer Mangelsituation nicht abfinden⁵, sondern aktiv eine Situation aufsuchen oder herstellen, um ein aktuelles Bedürfnis zu befriedigen. Wir sind von Natur aus auf Anstrengung und den Einsatz unserer Potentiale eingestellt: wir wollen unsere Trieb- und Aktionspotentiale einsetzen, um den natürlichen Lohn in Form vielfältigster Lust- und Triebbefriedigung zu bekommen, aber auch um Unlust zu vermeiden.

Was geschieht aber, wenn die Aktionspotentiale nicht mehr eingesetzt werden müssen, um zu einer Triebbefriedigung zu kommen? Die „Kraft“, die in uns steckt, bleibt übrig, denn sie wird ja nicht ge- und verbraucht. Es ist – fast – wie bei zu viel Insulin im Körper. Der Verdauungstrakt braucht zusätzliche Kohlehydrate, um Insulin abzubauen. Und der Mensch braucht zusätzliche Anreizsysteme, um seine Aktionspotentiale einzusetzen. Werden diese nicht konstruktiv abgerufen, so besteht die Gefahr, dass sie einen destruktiven Einsatz finden. Cube⁶ versteht unter Fordern den gezielten Einsatz der Aktionspotentiale, und unter Verwöhnen das Erreichen von Lustpotential, ohne dass dafür Aktionspotentiale eingesetzt werden müssen. Er verweist dabei auch auf die weitreichende Konsequenzen der Verwöhnung: Anhaltende Triebbefriedigung kann nur durch den Einsatz der Aktionspotentiale erreicht werden. Müssen diese aber nicht mehr ausreichend eingesetzt werden, so „verlangt“ die Triebbefriedigung nach immer höheren Anreizen. Die vielfältigen neuen Freizeitmöglichkeiten, vor allem aber auch die vielen Freizeitparks mit immer aufregenderen Anlagen geben ein gutes Beispiel dafür ab.

Tipp/Achtung

Jeder Mensch ist grundsätzlich leistungsbereit und seiner Disposition entsprechend leistungsfähig. Er ist auf „Sieg“ eingestellt, will aber auch jede „Niederlage“ vermeiden. Führen besteht aus Strategie und Taktik, einen „Sieg“ erringen oder eine „Niederlage“ vermeiden zu können.

⁴ Vgl. von Cube, Felix (1998): Lust an Leistung. Serie Piper München. Seite 8

⁵ AaO. S. 8

⁶ Siehe Von Cube, Felix; Alshuth, Dietger (1989): Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. Serie Piper München

Entwicklung fördern

Der Mensch unterliegt mit seinem Verstand einem besonderen stammesgeschichtlichen Programm: Einerseits nutzen wir unsere Triebe, um die verschiedensten Formen der Lust zu gewinnen oder um Unlust zu vermeiden, andererseits suchen wir nach immer neuen und besseren Werkzeugen, um mit unseren Aktionspotentialen sparsamer umgehen zu können. Heute sind wir bereits weit davon entfernt, die Grenzen unserer Fähigkeiten ausschöpfen zu müssen, um beispielsweise Nahrung zu bekommen. Das bedeutet aber, dass wir ständig mit einem „Rest-Aktionspotential“ herumlaufen, das durch die normalen Triebstärken nicht mehr abgerufen wird. Der Mensch benötigt daher immer stärkere Anreize, damit (aus verhaltensbiologischer Sicht) eine Triebhandlung⁷ entsteht.

Überschüssige Aktionspotentiale werden ebenso wie unbefriedigte Triebe mit Unlust erlebt. Damit aber dennoch die vorhandenen Aktionspotentiale eingesetzt werden können, müssen die Anreize dementsprechend hoch sein. Der Einsatz der Fähigkeiten wird dabei lustvoll erlebt, selbst dann, wenn er - aus gesellschaftlicher Sicht - nicht konstruktiv, sondern destruktiv erfolgt.

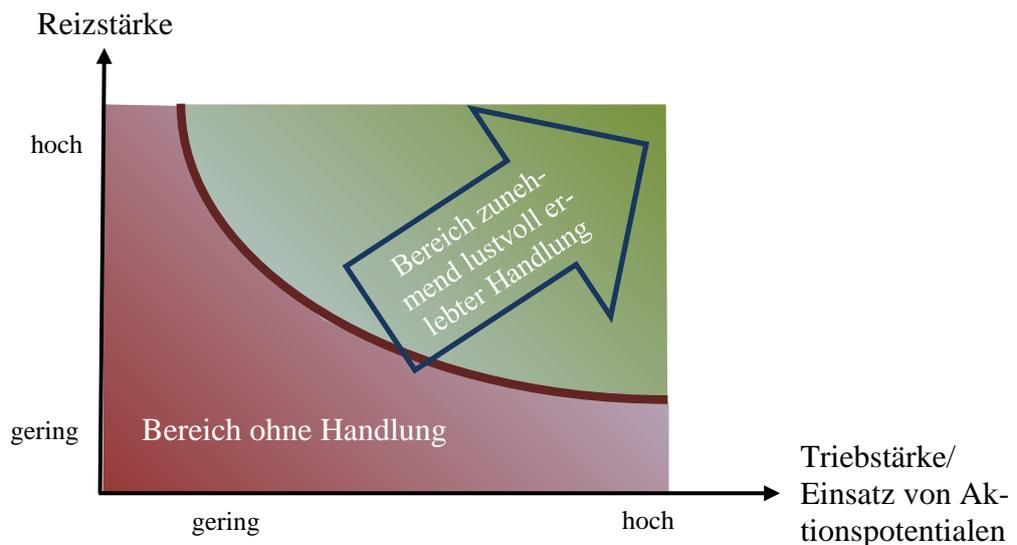


Abb. 1: Handlungsauslösung als Funktion von Trieb- und Reizstärke

Aus der Tatsache, dass unsere Potentiale immer weniger eingesetzt werden müssen, um die Grundbedürfnisse abzudecken, ergibt sich aber auch, dass wir immer höhere Anreize (Herausforderungen) brauchen, um zu einer inneren Zufriedenheit (Lustausgleich) zu kommen. Da in der natürlichen Lebensweise keine höheren Reize gefunden werden, stellt der Mensch heute künstliche Reize her, und er sucht ein Umfeld

⁷ Von Cube, Felix; Dehner, Klaus; Schnabel, Andreas (2005): Führen durch Fordern. Serie Piper München. S 24 ff.

auf, das höhere Herausforderungen bietet und alles Leistungsvermögen abverlangt. Hier sei auf die waghalsigen Sprünge bei Indoor-Moto-Cross-Bewerben hingewiesen, aber auch auf die spektakulären Sprünge mit Wingsuits und auf die adrenalinaus-schüttenden Abfahrten der Freerider. Auch die Anlagen in den Freizeitparks müssen immer spektakulärer werden, damit diese noch genügend Anreize für die Besucher hergeben und nicht langweilig werden. Der Bereich des Freizeitsports enthält auch für „Otto-Normalverbraucher“ immer weitere Auswüchse, immer höhere Sprünge, steilere Abfahrten, waghalsigere Stunts, damit der einzelne den Kick bekommt, der ihm im Berufsleben vorenthalten wird. Im Bereich der Nahrung sind diese Anreize nicht nur im Verkaufsladen sondern auch an den Menschen deutlich zu sehen.

Das Erfordernis, dass immer höhere Anreize geschaffen werden müssen, führt zu einer Entwicklung in praktisch allen Bereichen des täglichen Lebens. Auf die mit einem „neuen“ Verhalten verbundenen Problemen (hier sei beispielhaft das Gesundheitsproblem aufgrund der Ernährung erwähnt) wird hier nicht weiter eingegangen. Dafür soll ein Aspekt beleuchtet werden, der im Zusammenhang mit Motivation, Abrufen von Aktionspotentialen und Befriedigung eines der wesentlichsten Triebe, des Neugiertrieb, steht: Die Gewinnung von Sicherheit.

Tipp/Achtung

Die sog. Aktionspotentiale müssen abgerufen werden; werden sie nicht konstruktiv abgerufen, so entfalten sie eine destruktive Tendenz.

Sicherheit gewinnen heißt Unsicherheit verlieren

Damit es zu einer Handlung kommt, muss das Produkt aus äußeren Anreizen und die persönlichen Motiven einen kritischen Wert erreichen⁸. Je höher der Wert, desto intensiver wird die Handlung ausgeführt und erlebt. Das ist nicht für alle Menschen gleich: es bedarf beispielsweise schon eines gewissen Mutes, einen Ort mit einer hohen Unsicherheit aufzusuchen. Das alleine genügt meistens noch nicht, denn es bedarf auch gewisser Fähigkeiten. Für den einen genügt bereits der Hinweis auf ein Abenteuer, es auszuführen, während der andere sich verängstigt hinter dem Ofen verkriecht. Der Anreiz ist für den einen sehr hoch, aber für den anderen ist dieser nicht vorhanden. Worin aber liegen die Unterschiede für die beiden in den objektiv gleichen äußeren Gegebenheiten? – Sie liegen in den unterschiedlichen Ausprägungen der Triebe und in den persönlichen Fähigkeiten. Für beide stellt die Anforderung ein Neuland dar, das mit Unbekanntem und damit mit Unsicherheit belastet ist. Ein Grundbestreben jedes Menschen ist es, Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln; es ist, so kann man sagen, ein stammesgeschichtliches Verhaltensprogramm. All unser Tun besteht mehr oder weniger im Bestreben, in Sicherheit zu leben. Sind wir aber nicht in der Lage, diesen Zustand selbst herbeizuführen, benötigen wir „Hilfe“ durch

⁸ Siehe dazu Abb. 2 Seite XY

die Gruppe. Sicherheit ist ein Beharrungszustand, den zu verlassen nur in seltenen Fällen nachgegangen wird. Wann wird dennoch Sicherheit aufgegeben? Da sind zuerst die extrinsischen Faktoren wie

- besondere Formen der Belohnung oder
- Vermeidung von Bestrafung oder
- andere äußere Einflüsse wie neue Umgebung, neue Aufgaben etc.

zu nennen. Dazu kommen intrinsische Faktoren wie

- hohes Maß an Neugier und Abenteuerlust,
- Suche (Sucht) nach Anerkennung oder
- Drang nach Bindung.

Während die extrinsischen Faktoren auf den Menschen weitestgehend ohne dessen Beeinflussungsmöglichkeit einwirken, so wirken intrinsische Faktoren erst bei einem überkritischen Maß an Fähigkeiten im Verhältnis zur Herausforderung. Genauer gesagt geht es hier um ein persönliches sich Zutrauen des gesetzten Zieles. Und das hängt einerseits von den persönlichen Fähigkeiten und von den gemachten Erfahrungen ab. Letztere können sowohl handlungsfördernd als auch handlungshemmend sein, je nach Art der Erfahrungen und den Herausforderungen. Alleine der Gedanke nach einem Abenteuer löst bei intrinsisch gesteuerten Menschen eine Unsicherheit und damit den Drang nach der Schaffung von Sicherheit aus. Eines ist beiden Faktoren gemein: der Mensch kann nicht mit Unsicherheit leben. Er wird stets versuchen, seinen Sicherheitstrieb zu befriedigen⁹.

Wenn wir Sicherheit als einen Beharrungszustand erkennen, dann folgt daraus, dass das Bestreben nach Veränderung sehr gering ist, praktisch Null. Veränderung braucht somit eine Unsicherheit, die wiederum in Sicherheit verwandelt werden kann. Wenn Unternehmen Veränderungen erreichen wollen, müssen sie – in vernünftigen Grenzen – Unsicherheit nicht nur zulassen, sondern diese auch schaffen. Weil aber Unternehmen soziale Gebilde sind, die von Menschen geführt werden, braucht es Führungskräfte, die diese Unsicherheiten zunächst für sich selbst schaffen, um sie dann auch den eigenen Mitarbeitern übertragen zu können. Das zulässige Maß an Unsicherheit (= Höhe der Herausforderung) richtet sich nach den Fähigkeiten (des einzelnen und der Gruppe), nach dem Bedürfnis nach Anerkennung und nach Bindung. Anstatt Unsicherheit bewusst zu schaffen genügt es für Menschen mit einer ausgeprägteren Neugier auch, diesen einen entsprechenden Freiraum zu gestatten, in dem sie dann ihrem Drang nach Abenteuer und Entdecken ausleben können. Mit ihrem Forscherdrang sorgen sie selbständig für die handlungsaktivierende Unsicherheit. Oftmals stecken sie damit Kollegen aus der Umgebung an, und als Gruppenvorgesetzte können sich die Mitarbeiter dieser geschaffenen Unsicherheit ohnehin nicht entziehen. Gelingt es, ein Klima der bewältigbaren Unsicherheit zu schaffen, entsteht neben dem Willen zur Veränderung ein Lustempfinden (Lust an der Arbeit), und damit setzt sich ein positiver Regelkreis in Gang. Die Bewältigung von Unsicherheit hat biologisch gesehen nicht nur die Befriedigung des Neugiertriebs als Folge, sondern

⁹ Von Cube, Felix (1998): Lust an Leistung. Serie Piper München. Seite 35

auch die konstruktive Befriedigung der Aggressionslust durch das Erreichen von Anerkennung und schafft auch Bindung.

Tipp/Achtung

Die Dynamik von Veränderung besteht darin, Sicherheit durch die Beseitigung von Unsicherheit zu gewinnen. Um das Schwungrad am Laufen zu halten, müssen immer wieder neue Herausforderungen geschaffen werden.

Angst und Handlungsfähigkeit

Evolutionsgeschichtlich hat die Angst eine wichtige Funktion als Schutzmechanismus, der in tatsächlichen oder auch nur vermeintlichen Gefahrensituationen ein angemessenes Verhalten einleitet. Diese Aufgabe kann sie nur erfüllen, wenn weder zu viel Angst das Handeln blockiert noch zu wenig Angst reale Gefahren und Risiken ausblendet¹⁰. Beide Situationen sind gefährlich: eine blockierte Handlung verhindert die Bewältigung realer Angstauslöser, und nicht erkannte Gefahren lassen Personen und Systeme geradewegs ins Verderben rennen. Das Yerkes-Dodson-Gesetz¹¹ beschreibt die Handlungsfähigkeit (Produktivität und Effektivität) in Abhängigkeit des Anspannungszustandes. Dabei sind 2 Punkte absolut handlungs- und leistungsunfähig: der Punkt mit der niedrigsten Aktivierung (Bewusstlosigkeit infolge von Angst) und der Punkt mit der höchsten Aktivierung in Form von Panik (durch Angst). Dazwischen spannt sich ein Bogen (lt. Yerkes-Dodson in Form eines oberen Halbkreises) hin zur positiven Handlungs- bzw. Leistungsfähigkeit. Angst als Schutzmechanismus ist bei sehr vielen (verhaltensbiologisch gesehen bei allen) Menschen sehr niedrig eingestellt. Übersehene Bedrohungen konnten früher wesentlich gravierendere Folgen – Verlust von Leben - haben als heute; dennoch ist das verhaltensbiologische Programm nach wie vor „scharf“ eingestellt, was immer wieder zu „Fehlalarmen“ führen kann. Das Empfinden von Bedrohungen ist auch sehr unterschiedlich ausgeprägt; so empfindet die eine Person eine Veränderung bereits als massive Bedrohung, während der anderen Person die Veränderung noch viel zu wenig weit geht.

Fritz Riemann¹² führt in seinem Standardwerk vier Grundformen der Angst an:

- Angst vor Selbsthingabe, Ich-Verlust und Abhängigkeit
- Angst vor Selbstwerdung, Ungeborgenheit und Isolierung
- Angst vor Veränderung, Vergänglichkeit und Unsicherheit, und
- Angst vor Notwendigkeit, Endgültigkeit und Unfreiheit.

Er arbeitet je nach Ausprägungsformen dieser Ängste verschiedene Typen (schizoide, depressiver, zwanghafter und hysterischer) heraus. Die wesentlichen Bedürfnis-

¹⁰ Siehe dazu: <http://de.wikipedia.org/wiki/Angst>

¹¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Yerkes-Dodson-Gesetz>

¹² Siehe dazu Riemann, Fritz (1961): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. Ernst Reinhard Verlag München Basel, 36. Auflage 2003

se - neben den grundlegenden Nahrungs- und Sexualbedürfnissen sind dies Neugier-, Anerkennungs- und Bindungsbedürfnisse - sind je nach Typus unterschiedlich ausgeprägt. Um eine Handlungsmöglichkeit überhaupt zu erreichen und um die Produktivität zu erhöhen ist eine personenbezogene Führung sinnvoll.

Die in Betrieben oft erforderlichen Veränderungen finden nicht oder viel zu langsam statt. Vielmals bekommt man den Eindruck, dass Blockaden diese Veränderungen behindern. Angst ist verhaltensbiologisch gesehen ein „Überlebensprogramm“ und ist den Grundbedürfnissen (Triebformen) überlagert. Ein grundlegendes Bedürfnis entfaltet nur eine geringere Handlung (Effizienzlücke), wenn eine Angst einen negativen Anspannungszustand herstellt. Ein Beispiel: die Nahrungsaufnahme bei Wildtieren wird hintangestellt, wenn eine lebensbedrohende Gefahr vorhanden ist, selbst wenn dadurch der eigene Tod verursacht wird. Vergleichbar mit der Motivationstheorie von Herzberg¹³ können verschiedene Bedürfnisse erst dann eine Wirkung entfalten, wenn die jeweilige Person ein „unterkritisches“ Angstmaß erreicht hat, d.h. weitgehend angstfrei leben kann.

Tipp/Achtung

Handlungen benötigen ein Motiv (entsprechend den biologischen Triebmotiven) und einen Anreiz (entsprechend den biologischen Grundbedürfnissen). Das Vorhandensein von Angst lähmt und schränkt die Effizienz von Handlungen ein.

Das biologische Lust-Unlust-Gleichgewicht

Der Mensch strebt seit jeher nach Lust ohne Anstrengung¹⁴. Anstrengung – oder besser gesagt der Einsatz der Aktionspotentiale – ist eine verhaltensökologische Notwendigkeit. Lust ohne Anstrengung führt zur Verwöhnung¹⁵, und Anstrengung ohne Lust findet nur dann statt, wenn damit Unlust vermieden werden kann. Produktive Handlungen finden am ehesten im Bereich ausgeglichener Lust-Unlust-Ökonomie¹⁶ statt. Das Lustprinzip¹⁷ bezeichnet das Streben des Es (das Unbewusste in der

¹³ Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1959): *The Motivation to Work*. 2. Aufl. New York: Wiley,.

Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager, Heft April 2003, S 50-62

Herzberg unterscheidet zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren; erstere können nur dann eine Wirkung entfalten, wenn die Hygienefaktoren in einem ausreichenden Maß abgedeckt bzw. erfüllt sind

¹⁴ Von Cube, Felix; Alshuth, Dietger (1989): *Fordern statt Verwöhnen*. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. Serie Piper München. S 14

¹⁵ Der Begriff der Verwöhnung wird die rasche und leichte Triebbefriedigung ohne wesentlichem Einsatz der Aktionspotentiale verstanden. Vgl. dazu: a.a.O. S 11

¹⁶ Lorenz, Konrad (1973): *Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit*. München http://de.wikipedia.org/wiki/Die_acht_Todsunden_der_zivilisierten_Menschheit

¹⁷ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Lustprinzip>

menschlichen Psyche) nach sofortiger Befriedigung der ihm innewohnenden elementaren Triebe bzw. Bedürfnisse. Indem dies geschieht, wird Triebspannung entladen und den damit verbundenen Unlust-Gefühlen ausgewichen, bzw. diese in ihr Gegenteil verwandelt. Der mit Lust empfundenen Endhandlung geht im Allgemeinen eine Phase der von mit Unlust verbundener Anstrengung voraus¹⁸. Die dabei empfundene „Belohnung“ wird umso größer empfunden, je größer die Anstrengung war. Bleiben aber infolge von Verwöhnung Aktionspotentiale übrig, können diese im Bereich höherer Ansprüche konstruktiv eingesetzt werden.

Das verhaltensbiologische Programm des Menschen sieht eine Triebbefriedigung (Lusterleben) als Folge einer Anstrengung (Einsatz der Aktionspotentiale) vor. Dazu ist er ja mit den notwendigen Aktionspotentialen ausgestattet worden. Daneben gibt es ein „Sparprogramm“; ist der Erfolg einer Triebhandlung unwahrscheinlich, wird die Handlung abgebrochen und auf eine „günstigere“ Gelegenheit gewartet. Anstrengung ohne Triebbefriedigung wird bei natürlichem Verhalten vermieden. Um Anstrengung zu reduzieren werden seit Urzeiten Werkzeuge entwickelt, die eine Triebhandlung erleichtern. Damit müssen nicht mehr alle Potentiale eingesetzt werden.

Im Laufe der Jahre ergab sich auch eine Verlagerung von den körperlichen Fähigkeiten zu den geistigen Fähigkeiten. Dennoch müssen die körperlichen Potentiale zum Einsatz gebracht werden. Körperliche Arbeit erfuhrt und erfährt noch immer eine Abwertung gegenüber der geistigen Arbeit. Arbeit – insbesondere körperliche Arbeit – wird mehr als Übel empfunden, das von „schöneren“ Dingen abhält und damit so kurz wie möglich gehalten werden soll. Es verlangt daher auch nach immer höherer Entschädigung. Da die Arbeit gleichzeitig auch immer weniger mit einer persönlichen Triebbefriedigung zu tun hat und damit auch kein unmittelbares Lusterleben möglich ist, wird Arbeit aus verhaltensbiologischer Sicht immer mehr sinnentleert. Die Folge ist, dass sinnentleerte Arbeit als Stress erlebt wird, aggressiv macht, die Akteure isoliert und somit zu einem mehr oder weniger massiven Defizit im Erleben führt¹⁹.

Dem gegenüber kann Arbeit im Erleben von Lust bestehen, Freude und Lebenssinn bringen, Verwirklichung, Selbstwert und Selbstachtung, auch Anerkennung, und ist mit Rang und Bindung verbunden. Der entscheidende Unterschied liegt im zielgerichteten Einsatz der Aktionspotentiale mit herausfordernden und erreichbaren Aufgabenstellungen.

Tipp/Achtung

Die Chancen der Unternehmensführung, zu einem verhaltensökologischen Gleichgewicht beizutragen, liegen darin, die Funktionslust, die Exploration, Konkurrenz und Kooperation bewusst zu fördern und zu fordern. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, genügend Anreize zu schaffen, damit diese Potentiale zielgerichtet eingesetzt werden können. Jede Form von Destruktivität und Widerstand ist eine Form ungerichteter Triebbefriedigung.

¹⁸ Von Cube: A.a.O. S. 63

¹⁹ Obermayr, Norbert (2005): Leistung durch Führung. Skriptum Unternehmerakademie Linz

Gamescom 2013

Die Spielemesse 2013 in Köln zeigt ein ganz anderes Bild, als dies in den meisten Unternehmen zu beobachten ist: Besucher stellen sich lange an, damit sie als Erste die Hallen betreten dürfen und damit auch die Ersten sind, die die neuen Spiele ausprobieren dürfen. Im ARD-Morgenmagazin vom 26. August wurde eine junge Frau gezeigt, die sich bereits vier Stunden angestellt hatte, nur um eine Viertelstunde ein neues Spiel ausprobieren zu dürfen. Was ist hier bitte so anders?

Jürgen Klopp, der Trainer von Borussia Dortmund, sagt²⁰: „*Ich glaube nicht, dass die Angst vorm Verlieren dich eher zum Sieger macht als die Lust am Gewinnen. Ja, die Lust aufs Gewinnen, die tobt in mir. ... Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.*“ Was treibt die Menschen im beruflichen Alltag an, und was beim Spiel? Eine bereits ältere Dame sagt dazu²¹: „*Ich muss dabei denken und kann mir den Level selbst wählen. Mich fasziniert die Technik, und es macht Spaß.*“ Was treibt Scharen von Besuchern – von jung bis alt – an, Massenansammlungen und damit stundenlanges Warten in Kauf zu nehmen? Die Antwort darauf hat mehrere Argumente: hören wir den Antworten der Besucher zu. Da wird von Denken gesprochen, vom selbständigen Gestalten, von moderner Technik, von der Lust aufs Gewinnen! Und wie sieht vergleichbar der Arbeitsalltag aus? „*Du bist nicht zum Denken da, sondern zum Arbeiten!*“ Die erste Stufe zur inneren Kündigung wurde mit so einer Aussage bereits gelegt; und derartige Aussagen sind keine Seltenheit. Qualität soll an veralteten Maschinen erzeugt werden! Der nächste Frustrationsgrund. Die Anzahl an Beispielen kann fast beliebig fortgesetzt werden. Die Frage, die sich dabei aber noch aufdrängt, ist: worin liegt aber der wahre Kern im Unterschied? Ich glaube, dass der Kern ganz einfach und simpel ist: Die Spielehersteller wollen den Spieler zum Sieger machen, sie verhelfen ihm zum Gewinn – worin immer der auch liegt. Sie ermöglichen es ihm, Flow²² zu erleben, indem sie den Schwierigkeitsgrad selbst wählen können. Sie erleben unmittelbare Anerkennung und auch (oft nur virtuelle) Bindung.

„*Jeder Mensch, der etwas kann, genießt die gekonnte Bewegung*²³“. Die Funktionslust als Ausdruck der persönlichen Fähigkeiten trägt wesentlich zu einer höheren Nutzung der Aktionspotentiale bei. Ziel muss es sein, Fertigkeiten und Fähigkeiten soweit zu perfektionieren, dass die daraus gewonnene Lust größer ist als die aufzubringende Anstrengung. Der Erwerb dieser Fähigkeiten muss der jeweiligen Person durch aktives Lernen – try and error – ermöglicht werden. Der Mitarbeiter muss gefordert werden. Hohe Ansprüche führen auch zu großen Erfolgserlebnissen, und diese wiederum wirken motivierend. Wesentlich ist aber auch, dass Fehler und mögliche

²⁰ Aus einem Werbespot der Volksbanken AG Deutschland vom 26. August 2013 in: <http://www.daserste.de/information/politik-weltgeschehen/morgenmagazin/berichte-und-interviews/index.html>

²¹ ARD-Morgenmagazin vom 26. August 2013

²² Csikszentmihalyi, Mihaly (1992): FLOW. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart. S 103 ff.

²³ Lorenz, Konrad (1973). Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit. München

Rückschläge bewusst in Kauf genommen werden und zu keiner negativen Rückkopplung führen dürfen²⁴.

Tipp/Achtung

Jürgen Klopp: „*Ich glaube nicht, dass die Angst vorm Verlieren dich eher zum Sieger macht als die Lust am Gewinnen. Ja, die Lust aufs Gewinnen, die tobt in mir. ... Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.*“

Empathie und Führung

Die Problematik in der Führung liegt in der Person des Führers und in der damit verbundenen Gestaltung des Arbeitslebens. Je nach Unternehmenssituation ist Empathie mehr oder weniger gefragt. In einer Sanierungssituation kann zu viel Empathie den Sanierungserfolg verhindern, in einer Wachstumsphase wird dieses durch einen Mangel an Empathie abgewürgt. Empathie ist aber nicht das einzige wichtige Persönlichkeitsmerkmal von Führungskräften. Zur Persönlichkeit wird man. Durch Bildung, aber in stärkerem Ausmaß durch Prägung durch das persönliche Umfeld. Ein Unternehmer²⁵, der von seinem Vater als Taschenträger missbraucht und laufend abgewertet wurde, hat eine despotische Führungsnatur entwickelt. Diese Eigenschaft ist aber nicht vorherrschend und laufend zu beobachten, sondern speziell in einer Grenzsituation; dann, wenn sein persönliches Überlebensmuster abgerufen wird. Ergänzend ein Zitat aus Zeit-online, die dazu schreibt²⁶: *Sie waren einerseits charmant und intelligent, andererseits neigten sie zu Egoismus, Gefühlskälte und Verantwortungslosigkeit.* Hervey Cleckley, M.D. schreibt in seinem Buch *The Mask of Sanity*²⁷ (etwa: *Die Maske der Vernunft*), der Psychopath sei durchaus "unterhaltsam" und "brillant", trage das Desaster aber "leicht in jeder Hand". Dazu zitiert die Zeit-online weiter²⁸: *... Sondern weil selbst hochrangige, vermögende und moralisch scheinbar integrale Persönlichkeiten in Wahrheit häufig psychische Wracks sind und ihre charakterlichen Deformationen vor allem an den Menschen auslassen, mit denen sie die meiste Zeit des Tages verbringen: ihren Mitarbeitern.* Führungskräfte sind einsam an der Spitze²⁹, auch wenn sie den ganzen Tag über mit Menschen in Verbindung sind, und es bläst ihnen meist kalter bis eiskalter Wind um die Ohren, selten einmal ein laues Lüftchen. Kein Wunder, dass sie sich teilweise abschotten und das wahre Gesicht verbergen. So

²⁴ Siehe dazu: Obermayr, Norbert; Obermayr-Breitfuß, Regina (1994): Mitarbeiter fördern, fordern und führen. Die Verhaltensbiologie als Erklärungsmodell für eine zeitgemäße Führung. Seminarunterlage ÖPWZ Wien

²⁵ Dem Autor persönlich bekannt.

²⁶ <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-09/fuehrungskraefte-chefs-typen/seite-2>

²⁷ Cleckley, Hervey (1998): *The Mask of Sanity*. Aus:

http://www.cassiopaea.org/cass/sanity_1.PdF

²⁸ <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-09/fuehrungskraefte-chefs-typen/seite-4>

²⁹ Obermayr, Norbert; Breitfuß, Regina (1994): Die Einsamkeit von Führungskräften. In: Kooperation statt Konfrontation. Kongressmappe WIFI Linz

schreibt die Zeitung „Bild³⁰“ folgendes über Carsten Schloter, dem CEO von Swisscom: „Keiner kannte ihn wirklich. Er konnte Menschen faszinieren und sich selbst für vieles begeistern. Doch was Carsten Schloter wirklich umtrieb, bleibt auch für Freunde ein Rätsel.“ Carsten Schloter hatte einen Tag vorher den Freitod gewählt.

Obwohl die Persönlichkeit von Führungskräften sehr entscheidend ist, wie geführt wird, wird dennoch auf den Aspekt hier nicht weiter eingegangen, weil dies ein eigenes Kapitel darstellen würde.

Tipp/Achtung

Zuviel Empathie kann in einer Führungsposition für das eigene Fortkommen hinderlich sein. Zuwenig Empathie ist hinderlich für das Fortkommen des Unternehmens. Ergebnisorientierte Führungskräfte sind auf den zielgerichteten Einsatz aller Mitarbeiter fokussiert, schaffen Anreize und Bindung und geben Anerkennung.

Das Erleben von „FLOW“

Csikszentmihalyi³¹ führte Interviews mit Vertretern diverser Berufsgruppen und Freizeitsportlern, um herauszufinden, was Menschen motiviert, strapaziöse und mit Einsatz und Opfer verbundene Tätigkeiten oft sogar um ihrer selbst willen auszuführen³². Er erkannte mehrere Gründe, warum die Betätigung für diese Menschen eine große Begeisterung weckt: Die Tätigkeiten richten sich nach Regeln, die man lernen muss, sie bieten Ziele, geben (oft sogar unmittelbar) Rückmeldung und ermöglichen Kontrolle. Jeder sucht sein Potential zu verwirklichen, und dies wird leichter, wenn andere (z. B. im Spiel) einen zwingen, das Beste zu geben. Csikszentmihalyi bezeichnet den besonderen dynamischen Zustand, das „holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“ als Flow³³.

Neugier ist ein dem Menschen ureigen angelegtes Grundprinzip. Es besteht im Wesentlichen darin, Neues, Unbekanntes auszusuchen und zu entdecken. Die dabei erlebte Lust besteht in der Entdeckerfreude, einem Aha-Erlebnis, in der überstandenen Gefahr. Die Spontaneität der Neugier, die „Gier“ nach Neuem, kommt im Appetenzverhalten, d.h. im aktiven Aufsuchen von Neuem, zum Ausdruck. Dabei wird Unsicherheit in Sicherheit umgewandelt. Jeder kennt die Freude, die empfundene Lust, die mit dem Lösen eines Problems verbunden war. Je schwieriger die gelöste Aufgabe, desto größer die empfundene Freude. Es bedarf neben dem Entdeckerdrang keiner weiteren äußeren Motive wie Anerkennung; das Flow-Erlebnis kommt durch die Tätigkeit selbst zustande. Sehr gut kann dies bei im Spiel versunkenen Kindern beobachtet werden.

³⁰ <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/schweiz/swisscom-chef-tragischer-freitod-carsten-schloter-31510474.bild.html> vom 23. Juli 2013

³¹ Csikszentmihalyi, Mihaly (1992): FLOW. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart. S 105 ff.

³² Vgl. Von Cube, Felix; Alshuth, Dietger (1989): Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. Serie Piper München. S 289.

³³ A.a.O. S 290.

Csikszentmihalyi hat in seiner Studie³⁴ herausgefunden, dass *„jede Flow-Aktivität, ob dazu eine Wettbewerbssituation oder eine andere Dimension der Erfahrung gehört, etwas gemeinsam hatte: Es wird das Gefühl einer Entdeckung geschaffen, ein kreatives Gefühl, das das Individuum in eine andere Realität versetzt. Es treibt die Person zu höherer Leistung an und führt zu einem vorher ungeahnten Zustand des Bewusstseins. Kurz, es verändert das Selbst und macht es komplexer. Dieses Wachstum des Selbst stellt den Schlüssel zu Flow-Aktivität dar“*.

Der Flow-Kanal

Ein Quotient ist für der Bewältigung einer Aufgabe entscheidend: wie verhalten sich die Fähigkeiten zur gestellten Herausforderung? Übersteigen die Fähigkeiten die Herausforderung deutlich, dann wird die Aufgabe „mit links“ gemacht. Einmal geht schon, vielleicht auch ein zweites Mal. Bei mehrmaliger Wiederholung kommt merklich Langeweile auf. Reichen die Fähigkeiten der ausführenden Person aber nicht aus, die gestellte Herausforderung zu bewältigen, entsteht Angst; Angst vor Versagen, vor Kritik, empfundener Minderwertigkeit, und vor vielem mehr. Die Zeit für die Lösung der Aufgabe – sofern sie überhaupt gelöst werden kann – ist wesentlich länger, als dies eine befähigte Person benötigen würde. Oftmals behilft sich eine „geschickte“ Person mit der Rückdelegation der Aufgabe³⁵. *„Wie wollten Sie das haben?“*, oder ein ähnlicher Satz verraten das wahre Anliegen.

Erklärung zum Flow-Kanal in Abbildung 2: Ein Mitarbeiter beginnt eine Arbeit und führt diese über eine gewisse Zeit aus. Dabei steigen normalerweise seine Fähigkeiten durch verbesserte Fertigkeiten (Entwicklung Richtung Punkt 1). Nach einer Zeit bekommt er eine neue oder eine zusätzliche Aufgabe (Punkt 2) zugewiesen. Somit steigen seine Anforderungen, die der Mitarbeiter aber aufgrund seiner Fähigkeiten gut bewältigen kann. Er fühlt sich nach wie vor sehr wohl bei seiner Arbeit. Im Laufe der Zeit hat er aber auch die neue Aufgabe gut gelernt, und er hat weitere Fähigkeiten dazugewonnen. Bekommt er aber nicht ab Punkt 3 eine neue Arbeit zugewiesen, sondern erst in Punkt 3', dann entsteht Langeweile; diese drückt sich in geringerer Produktivität trotz höherer Fertigkeit aus. Wird aber wie in Punkt 4 und 4' die Herausforderung zu hoch geschraubt, empfindet der Mitarbeiter eine Überforderung. Durch die weitere Steigerung seiner Fähigkeiten (z. B. durch fördern und führen) kommt der Mitarbeiter wieder in den „Wohlfühlbereich“.

Das Flow-Erlebnis erweist sich nach Csikszentmihalyi als Endhandlung des Sicherheitsbestrebens im Neugiertrieb. Wenn aber Unsicherheit Handlungen auslöst, diese in Sicherheit zu verwandeln, dann löst aber Sicherheit keine Handlung (wie z. B. Steigerung der Fähigkeiten) mehr aus. Auch eine zu große Überforderung (vgl dazu das Yerkes-

³⁴ Csikszentmihalyi, Mihaly (1992): FLOW. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart. S 106.

³⁵ Siehe dazu: Blanchard, Kenneth; Oncken Jr., William; Burrows, Hal (Autor), (2002): Der Minuten Manager und der Klammer-Affe: Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. Reinbeck

Dodson-Gesetz) führt zur Lähmung und damit zu einer geringen Entwicklung. Entwicklung ist demnach im Bereich des Flow-Kanals am größten und nimmt nach beiden Seiten ab. Eine zeitliche Komponente ist aus dem Flow-Diagramm leider nicht direkt abzulesen. Die Dynamik, die sich aus dem Flow ergibt, erklärt, warum Flow-Aktivitäten zu Wachstum und Entdeckungen führen.

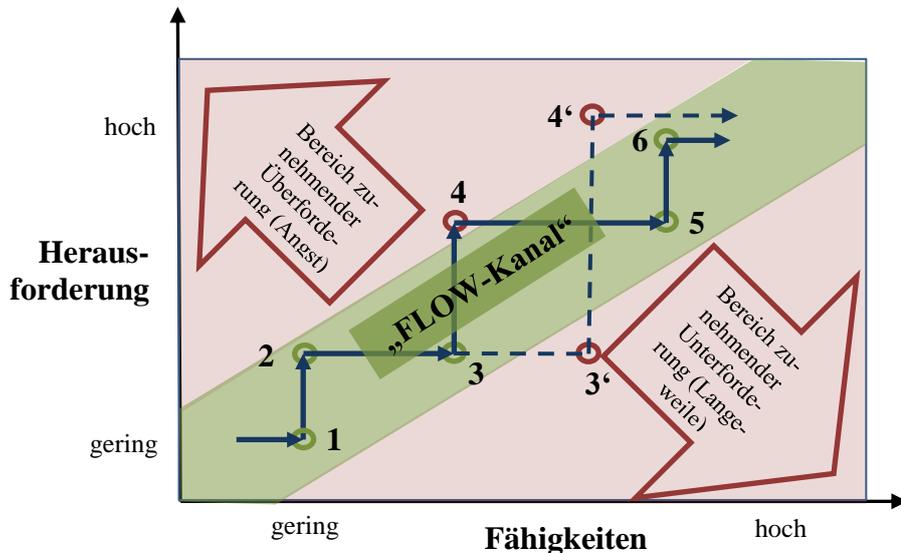


Abb. 2: Der „Flow-Kanal“

Man sollte annehmen, dass sich die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter im Flow-Kanal bewegen. Tatsächlich ist es aber so, dass dort nur der kleinste Anteil anzufinden ist; die meisten Mitarbeiter befinden sich im Bereich der Unterforderung, gefolgt vom Bereich der Überforderung. Das aber weder betrieblich eine Unterforderung gerne gesehen wird noch diese eine gesellschaftliche Würdigung genießt, muss dieser Bereich verleugnet werden. „Die Unterforderung zeigt sich oft im Kleid der Überforderung“, weiß der Autor aus eigenen Erfahrungen. – Führung hat für den Einsatz von Aktionspotentialen zu sorgen, für explorative Freiräume, aber auch für Konkurrenz und Anerkennung neben Kooperation und Identifikation. Die Schwierigkeit, die Arbeit „richtig“ zu organisieren, liegt in der individuellen Betrachtung jedes einzelnen Mitarbeiters, in der individuellen Zuteilung der Arbeit, im individuellen Zutrauen von Herausforderungen und damit von Unsicherheiten. Das bedeutet, dass sich eine Führungskraft mehr um die Mitarbeiter kümmern muss als um operative und strategische Aufgabenstellungen. Nun, das „mehr“ lassen wir dahingestellt sein. Aber ohne geeignete Mitarbeiterführung bleiben operative Aufgabenausführungen unproduktiv, und strategische Konzepte werden gar nicht angegangen. Ohne Wasser werden die schönsten Blumen verblühen, und ohne Flow werden die fähigsten Mitarbeiter innerlich kündigen.

Tipp/Achtung

Machen Sie 2 Beobachtungen am Tag. Die erste am Morgen, wenn ihre Mitarbeiter zur Arbeit kommen. Sehen Sie ihnen in die Augen und stellen Sie sich die Fragen:

- Was erwartet sich der Mitarbeiter vom heutigen Arbeitstag? Mit welcher Motivationslage kommt er an? Wird er mit Freude seine Leistung erbringen?

Die zweite Beobachtung machen Sie am Abend, wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen.

- Mit welchem Gefühl gehen sie heute nach Hause? Wie werden sie dem Partner und (wenn vorhanden) den Kindern begegnen? Was wird er seinen Freunden vom heutigen Arbeitstag erzählen?

Motivation durch Führung

Was setzte unsere Vorfahren in der Urzeit in Bewegung? Es waren fünf Triebmotive, die für sich alleine oder in Kombination deren täglichen Anstrengungen verursachten: Nahrung und Sexualität, sowie Neugier, Aggression und Bindung. Im Kontext mit dem heutigen unternehmerischen Umfeld spielen nur mehr die letzten drei Motive als Führungsinstrument eine entscheidendere Rolle. Führung aus verhaltensbiologischer Sicht besteht heute aus dem Setzen geeigneter Reizkonstellationen aus Neugier, Aggression und Bindung.

Führen durch Flow

Flow entsteht wie bereits beschrieben aus einer den jeweiligen Fähigkeiten entsprechenden Herausforderung. Es geht darum, neue Aufgaben zu stellen, die den Entdeckerdrang wecken, die Neugierreize wecken und für den Mitarbeiter als sinnvoll anerkannt werden. Sinnvoll wird dann etwas anerkannt werden, wenn es in einem betrieblichen Gesamtkontext steht und einen Beitrag zum Gesamten leistet. Dieser Sinnzusammenhang wird in den betrieblichen Zielen erkannt, in der Unternehmensstrategie und letztlich in der Vision des Unternehmens. Ohne Kommunikation kann kaum ein Sinnzusammenhang hergestellt werden, es sei denn, der Mitarbeiter ist für sich selbst in der Lage, diesen herzustellen.

Flow erleben ist kein statischer Zustand. Die Herausforderung, die heute Flow erleben lässt, kann morgen schon langweilig sein. Jeder Mensch entwickelt seine Fähigkeiten mehr oder weniger schnell und auch mehr oder weniger bewusst. Wenn nicht durch Lernen, dann zumindest durch Üben (Funktionsfähigkeit) und durch Erfahrung. Ein gutes Beispiel gibt hier ein Mitarbeiter einer Firma ab, der auch nach dem Sonderschulabschluss nicht in der Lage war zu Lesen und zu Schreiben. Er wurde als Hilfskraft im Bereich Oberflächenbehandlung eingesetzt und musste zuerst nur Kno-

tenbleche in eine Grundierfarbe tauchen und dann zum Abtropfen auf einen Hängeförderer aufhängen. Bereits das war für ihn eine Leistung. Der Weitertransport musste zuerst von einem anderen Mitarbeiter erledigt werden. Durch Beobachtung und Übung lernte er mehr und mehr dazu, bis er (nach Jahren) schließlich selbst die Spritzpistole in die Hand nahm und zum produktivsten Lackierer wurde. Es gab kaum einen Mitarbeiter, der derart in seiner Aufgabe aufging. Um im Flow-Kanal zu bleiben ist es keine Frage der Größe der Entwicklungssprünge, sondern dass die Herausforderungen mit diesen konform gehen. Nehmen sich die Entwicklungsstufen für den einen wie Riesentreppen aus, so waren diese bei dem beschriebenen Mitarbeiter eher Mäusestufen. Eines ist aber beiden gemeinsam: es gibt stets neue Herausforderungen, Unbekanntes. Also Unsicherheit, die in Sicherheit umgewandelt werden will. Das Aufsteigen im Flow-Kanal nennt Cube Flow-Stepping³⁶.

Um einen Mitarbeiter (weitgehend) ständig im Flow zu halten, bedarf es neben einer guten Personenkenntnis – die neben den persönlichen Fähigkeiten auch in Grenzen eine Kenntnis seiner Prägung einschließt – die Realisierung der 3 F's: Fordern, Fördern und Führen. Fordern besteht dabei aus den fähigkeitsangepassten Herausforderungen in der Art, dass diese eher am oberen Rand im Flow-Kanal anzusiedeln sind. Da eine genaue Positionierung aber oftmals nicht oder nur schwer möglich ist, braucht es das Fördern im Sinne der Erweiterung von Fähigkeiten und/oder das Führen im Sinne von Anleiten. Einseitiges Anheben der Forderungen (Cube nennt es Challenge-Stepping) kann allzu leicht zu Überforderung führen und damit kontraproduktiv sein. Es verunsichert letztlich Mitarbeiter, die, wenn sie in einem autoritären Unternehmensumfeld angesiedelt sind, sich durch verschiedene Verhaltensweisen „unsichtbar“ oder „unangreifbar“ machen. – Was aber tun, wenn die Dynamik der Herausforderungen der Entwicklung der Fähigkeiten nicht standhält? Langweilige Arbeit kann durch Abwechslung interessanter gemacht werden. Job-Enrichment ist eine Lösung; der Mitarbeiter bekommt mehr Aufgaben dazu. Ein Beispiel: der Maschinenbediener an einer CNC-gesteuerten Werkzeugmaschine lernt die Programmierung der Steuerung dazu. Andere Formen, einen Zugang zum Flow zu bekommen, sind Job-Enlargement und Job-Rotation.

Ein Beispiel für Job-Enlargement sei hier die Integration der Wartungs- und Pflegeaufgaben in den Aufgabenbereich der Maschinenschlosser zu nennen. Damit werden sogar „mehrere Fliegen mit einem Streich erlegt“: der Maschinenschlosser nimmt mehr Rücksicht auf seine Maschine und spart damit Reparaturkosten. Es werden damit auch unnötige Stehzeiten vermieden, bis ein Reparaturschlosser bei einer Störung kommt, und – darin lag ja der eigentliche Sinn – der Mitarbeiter erlebt neue und auch immer wieder anders geartete Herausforderungen.

Gerade in kleineren Unternehmen ist es oft schwer, neue Herausforderungen zu finden. Wer kennt die Eigenschaften eines Einkäufers nicht besser als ein Einkäufer? Niemand! Wer kann aber dann einen Einkäufer besser überzeugen als Insider? Warum dann nicht einen Einkäufer zum Verkäufer machen (vorausgesetzt er bringt die

³⁶ Von Cube, Felix; Dehner, Klaus; Schnabel, Andreas (2005): Führen durch Fordern. Serie Piper München. S. 154 ff.

Grundzüge einer Verkäufermentalität mit)? Namhafte Unternehmen mit sehr gutem Ruf und auch sehr guten Unternehmenskennzahlen leben eine Unternehmenskultur des permanenten Wandels. Eine Führungskraft darf angepeilte 3 Jahre +/- 1 Jahr in einer Funktion sein, dann muss gewechselt werden. Damit werden rechtzeitig Leerkosten durch Lehrkosten ersetzt. Durch den Wechsel entsteht eine Unsicherheit – jede Führungskraft hat selbst andere Schwerpunkte gemäß dessen Fähigkeiten – die wiederum in Sicherheit verwandelt werden will. Es entsteht eine Dynamik, die einerseits verkrustete Strukturen verhindert, und andererseits auch stets neue Herausforderungen schafft. Im Buch *In Search of Excellence*³⁷ wird auf diese Dynamik verwiesen.

Die Gratwanderung³⁸ der Führung durch Flow wird klar erkennbar, wenn man sich zwei Szenarien verdeutlicht: Wird das Gleichgewicht zwischen Herausforderung und Leistungsfähigkeit gestört, so kommt es zur Über- oder andererseits zur Unterforderung. Die Folgen von Überforderung sind Angstzustände und Lähmungen. Das Überlebensmuster vieler Betroffener äußert sich dann in Schuldzuweisungen (aus der Unsicherheit), in Rechtfertigungen bis hin zur Rechthaberei, und nicht zuletzt im Rückzug. Die Folgen von Unterforderungen zeigen sich nicht nur in mangelnder Produktivität und geringer Dynamik; wird der Mitarbeiter der Wiederholung des Ewiggleichen überdrüssig, weicht er in die Freizeit aus, reichert seine Arbeit selbständig an, oder er wirkt sogar destruktiv bis zerstörerisch. Der betriebliche Schaden, der durch Unterforderung entsteht, wird für Deutschland auf mehrere Milliarden € geschätzt.

Ein sehr qualifizierter Mitarbeiter in einer kleinen Landschlosserei wollte nur mehr die Kunstschlosserarbeiten machen; seine Kollegen sollten die einfachen Schlosserarbeiten übernehmen. Das wollten diese aber nicht, und damit wollte es auch der Unternehmer nicht. Er machte daher seinem Chef den Vorschlag, dass er sich in Zukunft selbst um seine Arbeit kümmern würde, und er leitete daraus auch die Berechtigung ab, nur mehr „schöne“ Arbeit machen zu müssen. Das wiederum wollte der Chef auch nicht, denn im Verkauf war er selbst, und er repräsentiere das Unternehmen. Letztlich hat der Mitarbeiter gekündigt und machte selbst eine Schlosserei auf. Er ist jetzt nicht nur im Wettbewerb zu seiner früheren Firma, er nimmt sogar die „schönen“ Aufträge weg, und der „Mist“ bleibt zurück.

Tipp/Achtung

Wird das Gleichgewicht zwischen Herausforderung und Leistungsfähigkeit gestört, so kommt es zur Über- oder zur Unterforderung. Die Folgen von Überforderung sind Angstzustände und Lähmungen. Die Folgen von Unterforderungen zeigen sich nicht nur in mangelnder Produktivität und geringer Dynamik; der Mitarbeiter weicht er in die Freizeit aus.

³⁷ Peters, Tom; Waterman, Robert (1982): *In Search of Excellence*. Harper Business Essentials

³⁸ Vgl. dazu Obermayr, Norbert (2008): *Gratwanderung*. Ein betrieblicher Wandlungsprozess. Norderstedt

Führen durch Anerkennung

Anerkennung ist der Lohn der Aggression! Oder anders ausgedrückt: Anerkennung ist die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung³⁹! Wie Sie, verehrter Leser, merken, wird hier Aggression (lateinisch *aggressiō*, „heranschreiten“, „sich nähern“, „angreifen“) nicht im zerstörerischen Kontext verwendet, sondern als „innere Kraft“, die erforderlich ist, um Dinge vorwärts zu bringen. So wurde schon immer einem Jäger, der das größte Tier erlegt hat, die größte Bewunderung entgegengebracht, ebenso wie einem Kämpfer, der die stärksten Gegner besiegt. Anerkennung impliziert damit aber einen Vergleich – der Stärkste, der Schnellste, ..., die Schönste – und schürt damit je nach Ausprägung mehr oder weniger die Konkurrenz. Anerkennung bedeutet einfach ein „Mehr“: früher vielleicht mehr an Nahrung, und heute einen höheren Rang, mehr Ansehen. Die unternehmerischen Ausprägungen zur Schaffung von Konkurrenz sind vielfältig: Verkäufer des Jahres (Monats), produktivste Abteilung, etc.. Indem Führungskräfte Zielvereinbarungen treffen, schaffen sie ein Arrangement von aggressiven Reizen. Damit setzen sie ein evolutionsgesteuertes Triebprogramm in Bewegung, das nur durch zwei Faktoren unterbrochen werden kann: Aussichtslosigkeit und Sinnlosigkeit. Evolutionär gesehen wird ja jede Aktion abgebrochen und damit Aktionspotential aufgehoben, wenn die Aussichtslosigkeit (z. B. einer Jagd) erkennbar wird. Andererseits aber kann schwer eingesehen werden, etwas zu tun, dessen Sinn nicht erkannt wird. Und wenn es dennoch getan wird, dann nur aus dem Grund, Unlust zu vermeiden.

Bedingung für jeden aggressiven Einsatz (herausfordernde Aufgabe) ist der „Sieg“; erst dieser bringt die endgültige Befriedigung in Form der Anerkennung. Dies wäre oft so einfach, und doch gelingt es vielen Führungskräften nicht, die entsprechende Anerkennung zu geben. Stattdessen wurden alle Möglichkeiten von Incentives entwickelt, die Ausdruck von Anerkennung sein sollen. Die meisten dieser Formen der Anerkennung führen zur Verwöhnung und zu immer höheren Anreizen, damit weitere Aktionen angegangen und zum Beispiel Ziele erreicht werden. Sprenger⁴⁰ bezeichnet alle Formen derartiger Belohnungen als demotivierend. Er hat damit auch Recht, denn das Motiv besteht nicht mehr in der Leistung, in der Bewältigung der Herausforderung, sondern in der Höhe der Belohnung. Letztlich wird es eine Komponente von kompensatorischer Macht⁴¹. Cube schreibt dazu⁴²: „... wenn das Füllhorn materieller Vergünstigungen und Erlebnisanreize gedankenlos über die Mitarbeiter ausgeschüttet wird, schleifen sich die Reize ab. Die Folge ist Verwöhnung.“ Wenn in einem Geschenk das persönliche Bemühen und die individuelle Ansprache zum Ausdruck

³⁹ Von Cube, Felix; Alshuth, Dietger (1989): Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. Serie Piper München. S. 289.

⁴⁰ Sprenger, Reinhard (2010): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt

⁴¹ Siehe dazu Obermayr, Norbert; Obermayr-Breitfuß, Regina (1994): Mitarbeiter fördern, fordern und führen. Die Verhaltensbiologie als Erklärungsmodell für eine zeitgemäße Führung. Seminarunterlage ÖPWZ Wien

Galbraith, John Kenneth (1987): Anatomie der Macht. München s. 24 ff.

⁴² Von Cube, Felix; Dehner, Klaus; Schnabel, Andreas (2005): Führen durch Fordern. Serie Piper München. S. 173

kommen, zumal dies auch klar formuliert wird, was an der Arbeit besonders geschätzt wird, kann Anerkennung angenommen werden. Die Unsicherheit in Beziehungen ist häufig der Grund dafür, dass Anerkennung nicht richtig gegeben wird oder dass Anerkennung sogar vermieden wird. Anerkennung muss aber nicht nur gegeben werden können, sondern auch angenommen werden können. Viele Menschen, die herausragende Leistungen erbracht haben, werten diese „im Regen der Anerkennung“ oftmals ab und stellen diese als nichts Besonderes dar.

Die Gratwanderung liegt darin, dass besondere Leistungen und Verhaltensweisen gebührend anerkannt werden, kleinere Leistungen aber nur entsprechend weniger gewürdigt werden, und mangelhafte Leistungen Kritik hervorrufen. Anerkennung ist nicht eine Sache von Belobigung oder gar Lobhudelei, sondern eine Sache der Anerkennung, was getan und geleistet und was nicht getan wurde. Dazu muss – wie das Wort Anerkennung schon aussagt – erkannt werden, wer was wie getan hat. Anerkennung für nicht ausreichende Leistungen wirken schal und leer; sie verletzen sogar den Belobigten, entziehen ihm den Boden, denn er bekommt Angst, jetzt wirklich etwas tun zu müssen, für das er schon belobigt wurde, aber in Wirklichkeit vielleicht gar nicht tun kann. Sie nimmt ihm auch die Bindung zu den Kollegen und isoliert damit den Belobigten. Anerkennung ist somit auch eine Frage der Akzeptanz aller; ein „Sieg“ muss festgestellt werden können und von allen Beteiligten akzeptiert sein. Die Frage nach einer Gerechtigkeit von Lob und Anerkennung stellt sich dann gar nicht mehr.

Cube⁴³ nennt sechs Punkte einer Anerkennungs-Strategie der Führung:

1. Leistung feststellen und in angemessener Form anerkennen ist die Voraussetzung, will man die Kraft der Aggression in den Dienst der Leistung stellen. Für eine Führungskraft ist es die dringendste Aufgabe, die aggressive Triebkraft der unmittelbar geführten Mitarbeiter im Einzelnen zu kennen.
2. Aggressive Reize sind herausfordernde Situationen, die man meistern möchte. Dabei muss der Grad der erbrachten Leistung im Vergleich zum Wettbewerber erkennbar sein.
3. Unterschiedliche Leistungen müssen auch differenziert rückgemeldet und individuell zugeschrieben werden.
4. Eine Rückmeldung sollte möglichst zeitnah zur Leistungserbringung vorgenommen werden.
5. Der Trieb zum Sieg fördert nur dann eine Leistungskultur, wenn ein Rahmenwerk existiert, innerhalb dessen sich die Atmosphäre eines sportlich-fairen Wettkampfs ausbilden kann.
6. Aggression als Leistungsmotor kann für die Gemeinschaft und für gemeinsames Handeln gefährlich werden. Um den zerstörerischen Anteil der Aggression aufzufangen sind Bedingungen, die das Vertrauen und die Sympathie fördern, zu schaffen.

⁴³ Von Cube, Felix; Dehner, Klaus; Schnabel, Andreas (2005): Führen durch Fordern. Serie Piper München. S. 181 ff.

Tipp/Achtung

Dem Anerkennen geht Kennen und Erkennen voraus. Nur wer die Leistungen seiner Mitarbeiter kennt, kann diese im Wert erkennen und angemessene Anerkennung geben.

Führen durch Bindung

Bindung ist ein urzeitliches Grundbedürfnis des Menschen. Er ist evolutionär an Gemeinschaften angepasst, und um eine Zugehörigkeit zu einer Sozietät zu erlangen werden große Anstrengungen unternommen. Als Gruppenwesen hat jeder Mensch innerhalb der Gemeinschaft eine bestimmte Rolle auszufüllen, und damit trägt er mit seiner Leistung zum gemeinsamen Handeln bei. Durch dieses gemeinsame Handeln sichert er nicht nur das Überleben der Gruppe; erfährt damit auch Anerkennung und Bindung. Die Lust des Bindetriebes ist die (evolutionäre) Belohnung für den Selektionsvorteil des gemeinsamen Handelns⁴⁴. Für die Führung erhebt sich die Frage, welche organisatorischen Maßnahmen erforderlich sind, um den Mitarbeiter in die Gruppe einzubinden. Das Gelingen dieser Maßnahmen ist insofern von Bedeutung, da die meisten Sozietäten weder auf natürliche Weise entstanden sind und oftmals auch nicht dem eigenen Wunsch entsprechen.

Die geeignetste Maßnahme, Bindung herzustellen, ist gemeinsames Handeln auf Basis gemeinsamer Interessen und Bedürfnisse. Bindung steht der Aggression im Weg; Rangordnungskämpfe (die es auch in Unternehmen gibt) zum Erreichen einer angemessenen Position erhöhen die Gesamtfitness, wenn die Eigenschaften, die zum Erreichen des Ranges geführt haben, für die Gruppe wichtig ist, d.h. einen Vorteil bietet. Eine Zeitungskarikatur zeigt die Problematik auf: *auf einem Bild steht ein kleiner Schlaumeier einem bärenstarken Arbeiter gegenüber. Der Denker meint zum Kraftmenschen: „Können wir unsere Differenzen nicht mit einer kleinen Denkaufgabe lösen“?* Wenn die Eigenschaft, die zur Führungsfunktion geführt hat, keine oder zu wenig Kraft entwickelt, dann wird diese Rangerhöhung eher zu weiteren Aggressionen führen und die Gesamtleistungskapazität schmälern. Das rasche Herstellen von Rangordnungen (der Besetzung von Führungspositionen) ist wichtig, weil damit einerseits eine Führung gesichert wird, und andererseits zu lange Unsicherheiten ein gemeinsames Handeln behindern, in manchen Fällen sogar verhindern. Bindung darf nicht gefährdet werden; in einer Gemeinschaft müssen Aggression und Bindung in einem dynamischen Gleichgewicht sein⁴⁵. Es sieht folgendermaßen aus: geht die Bindung verloren, nimmt die Aggression zu. Geht die Aggression verloren, mag zwar kurzzeitig die Bindung zunehmen, gefährdet aber mittel- bis langfristig das Überleben. Früher oder später kommt es zu massiveren Aggressionsausbrüchen, und Bindung geht weitgehend verloren, und es kommt zu Spaltungen.

⁴⁴ Von Cube, Felix (1998): Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. München. S. 78.

⁴⁵ A.a.O. S. 94

Der Erfolg einer Gruppe ist umso größer, je mehr gemeinsame Motive angestrebt werden. Eine Führungsaufgabe besteht demnach auch darin, die Gruppe entsprechend den Motiven mit Herausforderungen zu beauftragen, die Unsicherheit enthalten und bewältigt werden können. Das damit verbundene Flow-Erleben befriedigt die aggressiven Elemente durch Anerkennung, und das gemeinsame Handeln schafft Bindung. Es kommt ein positiver Kreislauf zustande, der so lange anhält, solange Herausforderungen zu lösen sind.

Eine Sozietät kann nach Cube⁴⁶ nur funktionieren, wenn das Verhalten der einzelnen Individuen so koordiniert wird, dass es zum gemeinsamen Handeln kommt. Die Verhaltensweisen, die dafür notwendig sind, nennt er „sozietäre Logik“. Dazu zählt er die Eigenschaften Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit. Zuverlässigkeit sichert, dass jedes Individuum seine ihm zugedachte Aufgabe bestmöglich wahrnimmt. Der Erfolg eines Unternehmens (i. S. von Aufgabe lösen) hängt ganz wesentlich davon ab. Wie sieht es mit der Zuverlässigkeit bei Mitarbeitern in Unternehmen aus? Oftmals kann man sich nicht verlassen; der Mangel an Zuverlässigkeit wird oftmals als Kavaliersdelikt empfunden und von Kollegen gedeckt. Damit steht nicht nur das Verfehlen des Zieles auf dem Spiel, sondern auch die Bindung wird auf den Prüfstein gelegt. Es ist dann eine Frage der Zeit, bis es zum Aufstand kommt. - Gemeinsames Handeln setzt vor allem auch eine geeignete Kommunikation voraus. Kommunikation besteht aus Informationen, Hinweisen, Nachrichten; was geschieht in einer Gruppe, wenn Informationen falsch sind? Im destruktiven Ausleben ungelebter Triebe von einzelnen Menschen kann es schon vorkommen, dass bewusste Falschinformationen in die Runde geschickt werden, oder dass wesentliche Informationen unterdrückt und nicht weitergegeben werden. Je wahrhafter eine Gruppe mit Informationen umgeht, je schneller Informationen erkannt und weitergegeben werden, desto höher ist die Chance zum Sieg, zum Erreichen der Motive. - Die Möglichkeiten innerhalb einer Gruppe im Rang aufzusteigen sind vielfältig. Als Belohnung winkt neben der Anerkennung und anderen Vorteilen die Macht. Macht per se ist weder gut noch schlecht, und jedes Individuum hat Macht⁴⁷. Es ist nur eine Frage wie hoch und wie kann diese eingesetzt werden. Aufstieg ist normalerweise mit Leistung verbunden, die durch Fähigkeiten erreicht werden. Erreicht aber jemand eine höhere Position und mehr Macht nicht durch wahrhaftige Leistung, sondern wird anders erworben, empfinden wir es als ungerecht. Gerechtigkeit trägt zur Gesamtfitness ebenso bei wie Zuverlässigkeit und Wahrhaftigkeit. Kann ein höherer Rang aber nicht durch Leistung erworben werden, dann kann es auch eine Strategie sein, Rangordnungsstrukturen abzuschaffen. Es gibt dann die aufbauorganisatorische „Wäscheleine“. Mit der Einebnung entfällt auch die Gerechtigkeit, meint Cube⁴⁸.

⁴⁶ A.a.O S. 105

⁴⁷ Siehe Galbraith, John Kenneth (1989): Anatomie der Macht. München. S 11 ff.

⁴⁸ A.a.O. S. 107

Tipp/Achtung

Bindung wird durch gemeinsames Handeln auf Basis gemeinsamer Interessen und Bedürfnisse hergestellt. Sie steht der Aggression im Weg; Wettbewerb und Bindung müssen im das Gleichgewicht sein.

Ein Fallbeispiel

Ein Unternehmer hat eine Großtischlerei aufgebaut und erzeugt Möbel im Premiumbereich. Er hat beste Kontakte und ist gut vernetzt. Er übergibt die Tischlerei an seinen Sohn. Dieser verfügt aber nicht über das Netzwerk und über diese Kontakte. Seine Frau stammt aus einer Bautischlerei und bringt einige Kontakte mit. Aufgrund dessen nehmen sie auch Aufträge aus der Baubranche an. Diese werden in der bekannt guten Qualität ausgeliefert. Es zeigt sich schnell, dass durch das Nischenprodukt in der Baubranche ein neues Geschäftsfeld eröffnet wird.

Die Aufträge im Möbelbereich gehen zurück und schwanken in der Auftragslage. Der Bausektor nimmt langsam aber ständig zu und erreicht bald den Umsatzanteil des Möbelbereiches. Allerdings sind die Gewinnmargen in der Bautischlerei höher als in der Möbeltischlerei. Der Juniorchef versucht den Kapazitätsausgleich aufgrund unterschiedlicher Auftragslagen in den beiden Bereichen durch Personalzuteilungen zu lösen, was gehörig misslang. Den Möbeltischlern war die Arbeit in der Bautischlerei zu primitiv, und andererseits akzeptierten sie keine Bautischler als Hilfe, denn die können ja nichts. Durch den Versuch des Kapazitätsausgleichs kam der Bruch offen zutage.

Die Möbeltischler zehrten noch immer von den Anerkennungen vergangener Tage, und die Bautischler hatten nichts Vergleichbares aufzuweisen. Es waren zwar Bilder von Bauten mit den neuen Fenstern an der Wand, die aber wenig Beachtung fanden. Die Situation war inzwischen nicht nur menschlich sehr schwierig geworden, sondern auch die Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens litt sosehr darunter, dass von einer ernsten Krise gesprochen werden musste.

In dieser Situation organisierte der junge Unternehmer einen Betriebsausflug. Es sollte ein Schloss besichtigt werden, das im Zuge der Sanierung neue Fenster dieses Unternehmens bekommen hatte, und anschließend sollte der Tag bei einem Heurigen ausklingen. Für die Besichtigung musste eine Erlaubnis vom Schlossherrn eingeholt werden, und der Architekt, der diese Fenster einplante, sollte ein kurzes Referat halten zu den Fenstern im Allgemeinen und zur Auftragsvergabe im Besonderen. Die Bewilligung zur Besichtigung wurde nicht nur erteilt, sondern der Schlossherr (der von dem innerbetrieblichen Zwist gar nichts wusste) ließ es sich nicht nehmen, die Mitarbeiter selbst zu begrüßen und ihnen für die hervorragende Arbeit zu danken. Der Schlossherr beehrte sie schließlich noch mit einem (ungeplanten) Imbiss und einem Umtrunk mit hauseigenem Wein. Einige Zeit später als geplant kam die Gruppe schließlich beim Heurigen an. Sie haben Gruppe gelesen? Ja, denn im Schlossareal hatte eine Verwandlung stattgefunden: die Bautischler bekamen eine Anerkennung

in einer Form, wie sie die Möbeltischler noch nie hatten. Da der Schlossherr von der Spaltung nichts wusste, sprach er alle Mitarbeiter gleichermaßen an. Zum ersten Mal spürten die Möbeltischler so etwas wie Zusammengehörigkeit, spürten Bindung. Der Architekt sprach von neuen Bauvorhaben, die wiederum ausgeschrieben werden, und dass sehr große Fenster erforderlich wären, aber die Lieferzeit kurz sein müsse. Alle waren sich einig: dieser Auftrag muss her!

Tipp/Achtung

Nutzen Sie die vielen Möglichkeiten, die sich bieten, um erbrachte Leistungen zu würdigen. Der Sinn gemeinsamer Betriebsausflüge muss in der Stärkung der Bindung; dazu verhilft die unmittelbare Anschauung der eigenen Leistung.