

Fit für die Zukunft
Mit Lust an Leistung
zum Erfolg

Dass engagierte Mitarbeiter die wichtigste Ressource für den Wettbewerbserfolg von Unternehmen sind, pfeifen inzwischen die Spatzen von den Dächern. Die Erfahrung aufmerksamer Manager, Mitarbeiterbefragungen sowie etliche Studien zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass es an dieser Einsicht nicht mangelt. Die zentrale Frage lautet: Wie kann man es bewerkstelligen, dass Mitarbeiter gerne arbeiten? Denn, was man intuitiv schon lange vermutet hat, ist heute empirisch bestätigt: Nur motivierte Mitarbeiter leisten außerordentliches. Was also müssen Führungskräfte tun, um Lust an Leistung im Arbeitsprozess selbst zu etablieren? Von der richtigen Antwort auf diese Frage hängt der langfristige Unternehmenserfolg ab sowie die gesellschaftliche und ethische Akzeptanz der Unternehmensführer.

Motivation heißt Menschen in Bewegung setzen. Die Beweggründe haben sich allerdings schon in der Evolution herausgebildet. Alle lebenswichtigen Verhaltensweisen werden nämlich mit Lust belohnt und wurden als Triebe programmiert; es handelt sich um Nahrung, Sex, Aggression, Neugier, Bindung. Diese Verhaltensprogramme erweisen sich auch heute noch als Ur-Motive für Engagement und Leistung; sie sind zugleich die Voraussetzung dafür, in der modernen Lebenswelt ein reiches, zufriedenes und glückliches Leben führen zu können.

Verwöhnung und ihre Folgen

Unter den modernen Lebensbedingungen der technischen Entlastung und des materiellen Wohlstands ist der Mensch allerdings gewissen Gefährdungen ausgesetzt. Er braucht nicht mehr auf anstrengende und gefährliche Nahrungssuche gehen; er braucht nicht mehr um den Sexualpartner zu kämpfen, er braucht, um seine Neugier zu befriedigen, keine Risiken und Gefahren mehr auf sich nehmen. Der Mensch kann seine Triebe rasch und leicht befriedigen, er kann sich verwöhnen. Verwöhnung ist Lust ohne Anstrengung; sie ist rasche und leichte Triebbefriedigung ohne dass man die Anstrengungsprogramme noch absolvieren müsste. Da die Reize sich bekanntlich abschleifen, steigen - bei

niedriger Triebstärke - die Ansprüche immer mehr. Der Verwöhnte will immer raffiniertere Delikatessen, immer schnellere Autos, immer weitere Reisen, immer mehr Luxus, immer höhere Reize. Nehmen wir einmal das Fernsehen! Der Zuschauer genießt Lust ohne jede Aktivität; das Appetenzverhalten - Laufleistung, Kampf mit der Beute oder den Rivalen, Erkundungs- und Werbeverhalten - reduziert sich auf den Knopfdruck der Fernbedienung. Langfristige Verwöhnung kann aber zu Krankheiten führen: zu Herz- und Kreislauferkrankungen, Magen- und Darmkrankheiten; auch die zunehmende Sucht in unserer Wohlstandsgesellschaft ist auf Verwöhnung zurückzuführen, sie reicht von der Fernsehsucht bis zu Alkoholismus und Drogensucht. Verwöhnung hat auch negative gesellschaftliche Konsequenzen: Phänomene sind hier etwa die Selbstbedienungs- und Trittbrettfahrermentalität („Das steht mir schließlich zu“), unmoralische Verhaltensweisen („Du musst ein Schwein sein“), bis hin zur Zunahme von Gewalt, insbesondere bei Jugendlichen. Sie ist größtenteils eine Folge von Verwöhnung und Unterforderung, nicht von Stress oder Überforderung. Man muss begreifen, dass die evolutionär gewordene Antriebsdynamik eingesetzt werden muss - vernünftig und human.

Anstrengung mit Lust

Zunächst stellen wir fest, dass es durchaus möglich ist, Anstrengung mit Lust zu erleben. Betrachten wir einmal den Bergsteiger! Er empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. "Eines der schönsten Erlebnisse beim Klettern", zitiert Csikszentmihalyi (1987) einen Bergsteiger, "besteht darin, die Möglichkeit jeder einzelnen Position herauszufinden. Jede weist unendlich viele Gleichgewichtsvariationen auf, und aus diesen nun die beste herauszutüfteln, sowohl in bezug auf die jetzige wie auf die nächste Position, das ist wirklich toll!"

Ähnlich äußerten sich andere von Csikszentmihalyi befragte Bergsteiger - und nicht nur diese. Auch Chirurgen, Schachspieler, Rocktänzer, Basketballspieler, Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. Csikszentmihalyi bezeichnet diesen "besonderen dynamischen Zustand", dieses "holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit", insbesondere in einer anstrengenden Tätigkeit, als "Flow".

Csikszentmihalyi beschreibt das Flow-Erlebnis sehr ausführlich, aber er kann keine Erklärung dafür geben. Dies gelingt mit Hilfe der Verhaltensbiologie. Es klingt zunächst

paradox, aber bei näherer Betrachtung wird es ganz klar: Der Mensch sucht das Risiko auf, um Sicherheit zu gewinnen! Worin liegt der Sinn des Erkundens neuer Länder? Er liegt im Kennenlernen dieser Länder, im Bekanntmachen des Unbekannten, im Gewinn an Sicherheit! Auch wenn wir einen neuen Menschen kennenlernen, vergrößern wir unsere Sicherheit: Der Unbekannte wird zum Bekannten, zum Berechenbaren, zum Vertrauten. Warum will man ein Problem lösen? Man löst es, damit es kein Problem mehr ist. Man macht aus dem Unbekannten etwas Bekanntes, aus dem Neuen etwas Vertrautes, aus der Unsicherheit Sicherheit. Das Neue ist also nur der Reiz der Neugier - der Sinn der Neugier ist Sicherheit. Dabei ist es nicht nur sinnvoll, das Neue zu erforschen, das in unserer Lebenswelt auftaucht. Noch wirkungsvoller ist es, das Neue aktiv aufzusuchen, die Grenzen des Reviers zu überschreiten, neue Länder zu erforschen, neue Probleme zu suchen. Gewiss - das Neue, das Unbekannte ist mit Risiko behaftet, mit Unsicherheit. Aber der Einsatz lohnt sich: Je größer die erforschte Umgebung ist, je mehr Probleme gelöst sind, je mehr Wissen man hat, je mehr Neues zu Bekanntem geworden ist, desto größer ist die erreichte Sicherheit. Wir können unsere Aufmerksamkeit wiederum auf Neues richten.

Wir stellen fest: Neugier ist ein Trieb! Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte, Unsichere. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind "neugierig" auf das Neue, wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es uns bekannt, es wird unserem Sicherheitssystem einverleibt, wir verwandeln Unsicherheit in Sicherheit! Der Neugiertrieb ist in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb; das Flow-Erlebnis ist die Lust des Sicherheitstriebs. Flow erlebt man, wenn es gelingt, Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln; gelingt dies nicht, bleibt also Unsicherheit auf einem lasten, so erlebt man keinen Flow sondern Angst. Angst ist die nicht abbaubare Unsicherheit. Deswegen haben wir Angst vor Ereignissen, auf die wir keinen Einfluss haben: Angst vor Krankheiten, vor Katastrophen, vor dem Tod. Flow ist die abbaubare Unsicherheit, der Gewinn an Sicherheit; dies ist ein "tolles" Gefühl.

Eine weitere starke Trieb lust erleben wir durch Aggression. Zwar hat der Mensch auch in diesem Bereich viele Methoden erfunden, die Lust des Sieges ohne Anstrengung zu erreichen: Geld, Macht, Besitz, Imponiermittel jeder Art. Doch auch hier gilt, dass die

höchste Lust, die soziale Anerkennung, nur durch Anstrengung zu erreichen ist: durch Leistung. Nur Leistung führt zum höheren Rang, zur Befriedigung des Aggressionstriebes in einer Gemeinschaft.

Das Prinzip, dass hohe Lust nur durch hohe Anstrengung zu erreichen ist, gilt auch für die Bindung. Echte und tiefe Bindungen - Freundschaft, Liebe, Sympathie - bestehen nur dann auf Dauer, wenn man sich um den anderen bemüht, wenn man nicht nur nimmt, sondern auch gibt, wenn man die Anstrengung der Gegenseitigkeit nicht scheut.

Mitarbeiterführung: Lust durch Leistung

Als erstes ist die Arbeitswelt so zu gestalten, dass der Mitarbeiter "Flow" erlebt. Das bedeutet, dass er auf der Basis von Sicherheit und Kompetenz immer weiter "ausgreifen" können muss. Er muss neue Aufgaben zu lösen bekommen; er muss Gelegenheit erhalten, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen. Er braucht Freiräume für eigene Entscheidungen, die er allerdings auch verantworten muss.

Das zweite Naturgesetz der Führung besteht in der Organisation von Anerkennung. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie Positionsstruktur, Belohnungssysteme, persönliches Lob. Positionsstrukturen finden sich in allen menschlichen Sozietäten. Die Anerkennung für Leistung besteht in ansteigender Macht oder Bezahlung, in der Ausstattung mit Entscheidungsbefugnissen, mit Kommunikationsmitteln, Dienstleistungspersonal, Berechtigungen u.a.

Selbstverständlich muss die Positionsstruktur durchlässig sein. Eine starre Rangordnung verhindert Leistung und damit Anerkennung. Ebenso verhindert aber auch die sozialistische Ideologie der Gleichheit, also die Aufhebung der Rangordnungsstruktur, die Triebbefriedigung durch Leistung; sie erweist sich als frustrierend, als zerstörerisch und inhuman.

Für besondere Leistungen erwartet der Mitarbeiter zurecht auch besondere Belohnung. Beispiele sind etwa Prämien für Verbesserungsvorschläge oder Auszeichnungen für ehrenamtliche Tätigkeiten. Auch das persönliche Lob ist wichtig. Oft genug sind Mitarbei-

ter enttäuscht, wenn sie sich anstrengen und kein "gutes Wort" zu hören bekommen.

Das dritte Naturgesetz der Führung besteht in der Herstellung von Bindung. Zu deren Organisation ist das gemeinsame Handeln in kleineren Gruppen erforderlich. Gemeinsames Handeln verstärkt Bindung, Bindung verbessert gemeinsames Handeln. Außerdem entschärft Bindung die innersozietäre Aggression. Wie groß soll eine Gruppe sein? Lorenz spricht im Zusammenhang mit der Urhorde von der "Elfmannsozietät". Man denkt an die kleinste militärische Einheit, an Regierungsmitglieder, an ein Fußballteam oder den Stammtisch. In jedem Falle scheinen größere Sozietäten, wie Unternehmungen, Parteien, Verbände gut beraten, wenn sie sich in etwa nach dem Urhordenprinzip organisieren.

Das vierte Naturgesetz der Führung lautet: Gemeinsames Handeln organisieren. Sozietär lebende Tiere haben keine Zugehörigkeitsprobleme. Sie sehen, riechen oder hören, wer dazugehört und wer nicht. Der Mensch ist nicht festgelegt, er muss erst in eine Sozietät integriert werden. Hierfür muss er sich mit den Zielen der Sozietät identifizieren, mit anderen kommunizieren und gemeinsam handeln können. Er muss aber auch die sozietären Tugenden erfüllen: Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit. Gerechtigkeit im Sinne einer leistungsbezogenen Lust-Unlust-Ökonomie gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte. Sie machen einen Kardinalfehler, wenn sie nur unangenehme Arbeit "nach unten" delegieren. Eine solche Lustabschöpfung führt bei den Mitarbeitern zur inneren Emigration oder zur Flucht in die Freizeit.

Eine verhaltensgerecht organisierte Arbeitsumgebung ist die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit selbst Herausforderungen bewältigen und Flow erleben, Leistung erbringen und Anerkennung erfahren und nicht zuletzt im Team gemeinsam handeln und Bindung erleben können. Genau darin verbinden sich freiwillig erbrachte Anstrengung und die belohnende Lust – für die Unternehmensführung ein unverzichtbares Reservoir nachhaltiger Leistungsressourcen, um den Wettbewerb dauerhaft meistern zu können.

Literatur

Csikszentmihalyi, M.: Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987.

v. Cube, F.: Lust an Leistung, München 1998.

v. Cube, F., K. Dehner, A. Schnabel: Führen durch Fordern, München 2003

Dehner, K.: Lust an Moral. Die natürliche Sehnsucht nach Werten, Darmstadt 1998

Lorenz, K.: Das sogenannte Böse, München 1974.