

Denk[zettel]

30

Ihre

Führungsverantwortung

Schaffen Sie den Rahmen für „Lust auf Leistung“!

Kennen Sie das?: Zwei Kollegen teilen sich einen Arbeitsplatz. Der eine empfindet seine Tätigkeit als Maloche und erledigt sie eher frustriert als motiviert. Der andere scheint ganz und gar in der gleichen Tätigkeit aufzugehen. Er arbeitet gerne und leistet sehr leidenschaftlich. Woran liegt dieser Unterschied?

Wir wissen, dass es durchaus möglich ist, Anstrengung mit Lust zu erleben. Betrachten wir einmal die Fußballer der deutschen Nationalmannschaft während der Fußball-WM im eigenen Land! Sie empfanden das Spielen selbst schon als lustvoll, nicht durch das Erreichen der Bronzemedaille. Auch Chirurgen, Schachspieler, Rocktänzer, Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. Michael Csikszentmihalyi* bezeichnet diesen Zustand, dieses „ganzheitliche Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“, als "Flow".

Der Mensch sucht das Risiko, um Sicherheit zu gewinnen! Worin liegt der Sinn des Erkundens neuer Mentalitäten? Er liegt im Kennenlernen anderer Denkweisen, im Bekanntmachen des Unbekannten, im Gewinn an Sicherheit! Wenn wir einen Menschen kennenlernen, vergrößern wir unsere Sicherheit: Der Unbekannte wird zum Bekannten, zum Berechenbaren, zum Vertrauten.

Warum will man ein Problem lösen? Man macht aus dem Unbekannten Bekanntes, aus der Unsicherheit Sicherheit. Warum? Aus reiner Neugierde, zu wissen, wie es ist, wenn es geht.

Neugier ist der entscheidende Trieb. Wir suchen Neues auf, wir überschreiten Grenzen, wir suchen neue Herausforderungen. Ein Einsatz, der sich lohnt, denn: Je mehr Neues zu Bekanntem geworden ist, desto größer ist die erreichte Sicherheit. Es macht Spaß und Lust auf mehr. Wir können unsere Aufmerksamkeit nun wiederum auf Neues richten.

Das Flow-Erlebnis ist die Lust an der Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit. Gelingt dies nicht, bleibt Unsicherheit auf einem lasten, so erlebt man keinen Flow sondern Angst. Angst ist nicht abbaubare Unsicherheit. Deswegen haben wir Angst vor Ereignissen, auf die wir keinen Einfluss haben: Angst vor Krankheiten, vor Katastrophen. Flow ist die abbaubare Unsicherheit, der Gewinn an Sicherheit; das "tolle" Gefühl.

Eine weitere starke Triebkraft erleben wir durch das Gefühl gesiegt zu haben. Zwar hat der Mensch viele Methoden erfunden, die Lust des Sieges auch ohne Anstrengung zu erreichen: Geld, Macht, Besitz, Imponiermittel jeder Art, doch auch hier gilt, dass die höchste Lust, die soziale Anerkennung, nur durch die eigene Leistung zu erreichen ist.

Nur Leistung führt zum höheren Rang, zur Befriedigung des Siegen-Wollens-Triebes. Rang und Anerkennung wird vom Einzelnen als Sieg empfunden und damit ist Anerkennung für Leistung die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung.

Der bessere Weg ist es, dass die Unternehmensspitze zunächst die eigenen persönlichen Werte erkennt, sich mit diesen Werten kritisch auseinandersetzt und prüft, ob sie selber diese Werte wirklich leben möchte um im Anschluss die Unternehmenswerte festzulegen.

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 Anstrengung nicht scheut.

Lust an Leistung ist keine leere Formel. Lust an Leistung stellt sich ein, wenn Flow erlebt wird, Anerkennung und Bindung, und sie ist am höchsten, wenn alle drei Motive wirken. Daraus folgen die Naturgesetze der Führung.

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 - seien es andersartige oder schwierigere - oder er muss Gelegenheit erhalten, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen. Er braucht Freiräume für Eigenverantwortung und Kreativität.

Das zweite Naturgesetz der Führung besteht in der Organisation von Anerkennung. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten wie Positionen, Belohnungssysteme, persönliches Lob (besonders wichtig). Oft sind Mitarbeiter enttäuscht, wenn sie sich anstrengen und hierfür kein „lobendes Wort“ hören.

Das dritte Naturgesetz der Führung besteht in der Herstellung von Bindung. Bindung wird erzeugt und verstärkt durch gemeinsames Handeln, besonders wenn dieses durch Erfolg gekrönt wird. Die Bedingungen hierfür lassen sich natürlich in kleineren Gruppen leichter erfüllen: Gefühle der Zugehörigkeit, permanente Kommunikation, Einsatz der individuellen Stärken, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit etc.

Wir haben, bei aller Unsicherheit die heute herrscht, eine enorme Chance:

Wir können den Hauptfehler der Vergangenheit, den Versuch, den Menschen einem vorgegebenen System - sei es ein religiöses, ein gesellschaftspolitisches oder arbeitspolitisches - anzupassen, korrigieren. Wir können endlich den Menschen mit seinen evolutionären Motiven und Potenzialen ins Zentrum stellen und das System, insbesondere das der Arbeitswelt, dem Menschen anpassen.

Literaturtipps

- Mihaly Csikszentmihalyi, : FLOW Das Geheimnis des Glücks
- Felix von Cube : Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung

Trainingstipps Plum + Partner

- „Die Basis erfolgreicher Mitarbeiterführung“
- „Mitarbeiter- und Selbstmotivation“
- „Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit“
- „Wertschöpfung durch Führung“

Termine finden Sie im Internet unter www.plum-partner.de