

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Management-Gurus (2)

Der Verhaltensforscher

Von Ralf Nöcker



Felix von Cube
kümmert sich
um die Triebe
der Mitarbeiter

31. Juli 2007

Unternehmensführung hat sicher mit angewandtem Talent zu tun. Aber auch mit Wissen. So schadet es beispielsweise nicht, Erkenntnisse über die Triebstruktur des Menschen zu besitzen, findet jedenfalls Felix von Cube. "Falsche Vorstellungen vom menschlichen Verhalten führen immer wieder zu grandiosen Fehlern", ist der Pädagogikprofessor überzeugt. Gute Führung verlässt sich demnach nicht allein auf das Bauchgefühl, sondern stützt sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse. Und so lautet der Untertitel eines seiner Bücher konsequenterweise "Die Naturgesetze der Führung".

Mathematiker mit griffigen Formeln

Die griffigen Formeln des achtzigjährigen Management-Denkens kommen an - zu seinen erklärten Fans zählen unter anderen der Trainer des Fußball-Bundesligisten VfL Wolfsburg, Felix Magath, sowie Volkswagen-Arbeitsdirektor Horst Neumann.

Dabei passt von Cube so gar nicht in das klassische Bild des Management-Gurus. Schon der naturwissenschaftliche Hintergrund unterscheidet ihn. Geboren 1927, studierte er Mathematik und Naturwissenschaften. Nach dem Staatsexamen 1951 arbeitete von Cube zunächst als Lehrer an Stuttgarter Gymnasien. 1957 folgte die Promotion, 1963 erhielt er eine Professur an der Pädagogischen Hochschule in Berlin, 1970 an der Pädagogischen Hochschule Bonn. Seit 1974 ist Felix von Cube Ordinarius für Erziehungswissenschaften an der Universität Heidelberg. 1997 gründete er mit drei Kollegen sein eigenes Beratungsunternehmen.

Von Cubes Erkenntnisse, auch das unterscheidet ihn von so manchem Guru, haben einerseits eine solide wissenschaftliche Grundlage und andererseits hohe Relevanz für den Führungsalltag. Die Basis seiner Erkenntnisse kommt aus der Verhaltensbiologie. Der Mensch, so sein Ansatz, werde von evolutionär entstandenen Verhaltensprogrammen, den Trieben, gesteuert. Dazu zählten etwa Aggressions-, Bindungs- und Neugiertrieb. Leider aber gehe er, mit der Gabe zur Selbstreflexion gesegnet, mit diesen Programmen häufig falsch um - gerade in der Arbeitswelt. Nicht nur seien Arbeitsplätze und -abläufe häufig falsch gestaltet, völlig naturwidrig sei vielmehr schon eine der Grundannahmen, die der Mensch über sein Verhältnis zur Arbeit habe.

Lust fühlt, wer Leistung bringt

Für Raunen sorgt von Cube dabei in Vortragssälen stets, wenn er mit der verbreiteten Meinung aufräumt, der Mensch lechze vor allem nach Muße und Entspannung. Doch die Annahme, glücklich sei, wer alles besitze und nichts tun müsse, sei schlicht falsch, jedenfalls aus verhaltensbiologischer Perspektive. Der Mensch sei durchaus nicht auf Faulheit und Müßiggang programmiert, sondern auf Leistung und Anstrengung. Und nur dafür werde er belohnt: "Lust empfindet nur, wer Leistung erbringt", postuliert der Pädagoge. Ein Problem des modernen Menschen liege gerade darin, dass er seine Triebe zu leicht befriedigen könne: "Er kann Lust ohne Anstrengung haben, ist also verwöhnt", sagt er.

Wo ist er, der Flow?

Auch zu anderen Verhaltensprogrammen liefert der Forscher interessante Einsichten: "Neugier bedeutet verhaltensbiologisch, dass Unsicherheit in Sicherheit verwandelt wird." Risiken, etwa bei der Erkundung unbekannter Terrains, nimmt der Mensch in Kauf, um über das gewonnene Mehr an Sicherheit an Lebensqualität zu gewinnen. Arbeitsplätze - gerade in der Fertigung - tragen diesem Trieb häufig wenig bis überhaupt nicht Rechnung. Folge: Langeweile, Abneigung gegen den Job. "Es müssen ständig neue Herausforderungen für die Mitarbeiter geschaffen werden, sonst geht es nicht. Die Triebe wirken permanent weiter", sagt der Professor.

Viel zu wenige erleben am Arbeitsplatz "Flow"-Gefühle, ein Begriff, den von Cube dem Psychologen Mihály Csikszentmihályi entlehnt hat und der das lustvolle Aufgehen in einer Aufgabe beschreibt. Aber auch ein Zuviel an Unsicherheit belaste den Mitarbeiter und hemme seine Leistungskraft. Das rechte Maß zwischen Unter- und Überforderung herauszufinden und die Arbeitsinhalte entsprechend zu gestalten, darin liege die hohe Kunst der Führung.

Auch der Aggressionstrieb wird in der Regel falsch, weil zu negativ, verstanden. Wer hier gleich an Mobbing und Ausraster denkt, hat das Wesen dieses Triebes nicht verstanden. Verhaltensbiologisch habe Aggression viel mit dem Streben nach Anerkennung zu tun, und ebendiese Anerkennung ist auch die Lust, die aus diesem Trieb folgt. "Was viele nicht begreifen: Anerkennung durch Leistung zu gewinnen ist die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung", stellt von Cube fest.

Die Motive der Mitarbeiter kennen

Weiterhin strebe der Mensch nach Bindung. Er verspürt also Lust am gemeinsamen Handeln und an Zugehörigkeit zu einer Organisation. Besonders ausgeprägt sei diese Lust, wenn sie durch Leistung verdient worden sei. "Bindung herzustellen ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, aber ohne Anstrengung nicht zu bewerkstelligen." Mobbing habe dagegen häufig mit fehlender Anerkennung zu tun. Bleibe diese aus, suche der Mitarbeiter Triebbefriedigung im Triumph über den Schwächeren.

Verhaltensbiologie könne also helfen, die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass sie den Naturgesetzen des menschlichen Verhaltens entspreche. "Zu wenig Führungskräfte haben je etwas von verhaltensbiologischen Erkenntnissen gehört", sagt von Cube. Damit wüssten sie nur wenig über die Motive der Mitarbeiter und die Folgen, die diese für die Gestaltung der Arbeitsumgebung hätten. Defizite sieht von Cube beispielsweise bei den Pflegeberufen. "Hier hat niemand mehr Zeit, sich mit einzelnen Pflegebedürftigen wirklich intensiv zu beschäftigen", sagt von Cube.

"Flow" könne auf diese Art nicht entstehen, und so sei es letztlich kein Wunder, wenn Mitarbeiter ihre Tätigkeit mehr als notwendiges Übel denn als sinnstiftende Herausforderung betrachteten. Dies zu verhindern sei eine der Aufgaben von Managern: "Führung hat die Aufgabe, die natürlichen Aktionsprogramme des Menschen herauszufordern." Dazu muss man sie aber erst einmal kennen. Aus dem Bauch heraus schaffen das nur wenige.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Archiv