

FB-IE: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und industrial engineering,
Heft 04/1995

Die Naturgesetze der Führung auf dem Prüfstand der Praxis

Die Erfolge von Weltmarktführern haben verhaltensbiologische Wurzeln

Unter dem Titel "Lust an Leistung - Mitarbeiterführung nach Erkenntnissen der Verhaltensbiologie" wurden die Naturgesetze der Führung schon mehrfach veröffentlicht (vgl. [2] und [3]). Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, denn im Mittelpunkt dieses Beitrages soll nun die Überprüfung dieser Erkenntnisse in der Praxis stehen. Hierfür wird die Untersuchung von Simon "Die heimlichen Gewinner" (Hidden Champions, [7]) herangezogen, in der die Erfolgsfaktoren von Weltmarktführern aufgezeigt werden. Einige Führungsfehler, die den Naturgesetzen zuwiderlaufen, werden besonders herausgestellt.

Die "Naturgesetze" in Kürze

Der Mensch ist von Natur aus aktiv. Er ist darauf programmiert, seine Trieb- und Aktionspotentiale einzusetzen - nur so erreicht er natürlicherweise den Lohn: die intensive und vielfältige Lust der Triebbefriedigung. Mit seinem Großhirn hat der Mensch in diese "Lust-Unlust-Ökonomie" (Lorenz, [5], [6]) eingegriffen: Er will die Lust ohne Anstrengung. Nun zeigt die Verhaltensbiologie, dass ihm Verwöhnung schadet: Die unverbrauchten Energien führen zu Aggression, zu Zivilisationskrankheiten, zu Langeweile und Unzufriedenheit.

Die Konsequenzen sind klar: Der Mensch muss sein evolutionäres Anstrengungsprogramm erfüllen - auch in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft. Muss er deswegen wieder mehr arbeiten, Unlust erleiden, Frust ertragen? Keineswegs, im Gegenteil: Die Anstrengung kann ihm neue Lustquellen eröffnen und intensivere Lust verschaffen.

Wie aber lassen sich in unserer heutigen technischen Zivilisation Anstrengung und Lust wieder(!) organisch miteinander verbinden? Wie kann man Lust an Leistung erzeugen?

Zunächst stellen wir fest, dass es durchaus möglich ist, durch Anstrengung Lust zu erleben. Betrachten wir einmal den Bergsteiger: Er empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. Auch Chirurgen, Schachspieler, Rocktänzer, Basketballspieler, Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. *Csikszentmihalyi* [1] 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 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 Unsicherheit Sicherheit.

Tatsächlich ist das Neue nur der Reiz der Neugier - der Sinn der Neugier ist Sicherheit. Dabei ist es nicht nur sinnvoll, das Neue zu erforschen, das in unserer Lebensumwelt 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 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 Neues zu Bekanntem geworden ist, desto größer ist die erreichte Sicherheit.

Halten wir fest: Der Neugiertrieb ist in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb! Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte, das Unsichere. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind "neugierig", wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es bekannt, es wird unserem Sicherheitssystem einverleibt, wir verwandeln Unsicherheit in Sicherheit! Die Anstrengung wird mit Lust belohnt: mit Flow!

Ein zweites starkes Motiv für Leistung liefert der *Aggressionstrieb*. In allen je untersuchten Tiersozietäten gibt es Rangordnungen und Rangordnungskämpfe. Das Motiv, sich hochzurangeln, liegt in den Privilegien der höheren Ränge, in Freßprivilegien und Sexprivilegien. Aber auch die Sozietät schöpft Vorteile aus der Rangordnung: Die Tiere müssen sich bewähren, müssen etwas leisten, wenn sie einen höheren Rang einnehmen wollen.

So kommen nur qualifizierte Führungskräfte nach oben. Auch der Mensch strebt nach Rang und Anerkennung. Wenn er den angestrebten Rang durch Leistung erhält und nicht durch Gewalt oder faule Tricks, so nutzt dies auch der Sozietät. Das heißt: Anerkennung für Leistung ist die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung!

Und es gibt noch ein weiteres Motiv für Leistung: die Lust des *Bindetriebes*. Alle Sozietäten sind durch Bindung gekennzeichnet und durch gemeinsames Handeln. Je enger die Bindung ist, desto besser funktioniert das gemeinsame Handeln. Daher wird Bindung belohnt: durch die Lust des Bindetriebs. Leistung in Gruppen "macht Spaß" - ebenso wie gemeinsames Essen, gemeinsame Abenteuer usw.



"Flow organisieren" heißt, die Arbeitswelt so gestalten, dass die Mitarbeiter angemessene Herausforderungen bestehen, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen können usw. Der Mitarbeiter muss permanent neue Aufgaben bekommen - seien es andersartige oder schwierigere - oder er muss selbst neue Probleme in Angriff nehmen können.

Die zweite Führungsaufgabe besteht in der *Organisation von Anerkennung*. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie Positionen, Belohnungssysteme, persönliche Anerkennung und Flow.

Die dritte Führungsaufgabe heißt "*Herstellung von Bindung*"! Hierfür ist die Bildung von Gruppen erforderlich, die arbeitsteilig funktionieren, in denen zusätzlich Flow und Anerkennung erlebt werden kann.

Die Triebmotive - Flow, Anerkennung, Bindung - summieren sich. Je mehr Motive realisiert werden, umso höher ist (selbstverständlich) die Lust an Leistung.

Außer den Naturgesetzen zur Mitarbeiterführung gibt es noch solche der Sozietätenführung. Hier geht es um die Organisation des gemeinsamen Handelns. Dies kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter die "*sozietären Tugenden*" erfüllen: Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit. Als Verhaltensweisen existieren diese Tugenden schon bei (sozietär lebenden) Tieren, und zwar in ausgeprägter Form; der Mensch kann sich bekanntlich darüber hinwegsetzen - aber er darf es nicht, denn sonst geht die Sozietät zugrunde.

Ein dritter Komplex von Führung bezieht sich auf die speziellen menschlichen Errungenschaften: auf soziale Tugenden, auf Humanität, auf Mitmenschlichkeit, auf Menschenrechte, auf Führungsethik (vgl [4]).

Doch nun zur Praxis!

Die heimlichen Gewinner

Hermann Simon legte vor kurzem ein Buch mit dem Titel "Die heimlichen Gewinner" (Hidden Champions) vor. Untersucht wird eine Auswahl von kleineren und mittleren Unternehmen, die auf ihren Märkten Weltmarktführer sind - und dies meist seit vielen Jahrzehnten. Simon stellt fest, dass diese Unternehmen über die Ländergrenzen hinweg "verblüffend ähnlich sind". "Die gleichen Prinzipien scheinen überall zum Erfolg und zur Marktführerschaft zu führen."

Im einzelnen hat Simon folgende Weltmarktführer untersucht: *Hauni* (Zigarettenmaschinen), *Tetra* (Zierfischfutter), *Baader* (Fischverarbeitungsmaschinen), *Hillebrand* (Wein-Transportunternehmen), *Webasto* (Autoschiebedächer und Zusatzheizungen für Straßen-, Schienen- und Wasserfahrzeuge), *Brita* (Haushaltswasserfilter), *Gerriets* (Theatervorhänge und Bühnenausstattung), *Stihl* (Motorsägen), *Barth* (Hopfen und Hopfenprodukte), *Sat & Wiertgen* (Recycling von Straßenbelägen), *Haribo* (Süßwaren), *Würth* (Schrauben, Verbindungs- und Befestigungsmaterial).



Die sorgfältig durchgeführte Untersuchung kommt wie gerufen, denn sie eröffnet die Möglichkeit, die verhaltensbiologischen Erkenntnisse und ihre Folgerungen für die Führung an der Praxis zu überprüfen. Diese Prüfung ist umso aufschlussreicher, als es sich bei den Ergebnissen von Simon um Feststellungen handelt, die ohne Bezug zur Verhaltensbiologie gewonnen wurden. Zunächst werden im Folgenden die Ergebnisse von Simon in der von ihm gewählten Abfolge in aller Kürze dargestellt und dann mit den verhaltensbiologischen Erkenntnissen verglichen.

Die Unternehmensziele

Marktführerschaft hat nach Simon nicht nur eine quantitative Dimension, "Marktführerschaft schließt Aspekte ein wie Überlegenheit in Innovationsbereitschaft, Technologie, Kernkompetenzen, Trendsetzung, Bestimmung der Spielregeln".

Simon spricht in diesem Zusammenhang von "psychologischer Marktführerschaft". Psychologische Führerschaft ist die Ursache und Marktführerschaft das "Ergebnis". Marktführer sind aktiv, aggressiv, optimistisch und konzentrieren sich auf "Kernkompetenzen".

"Wie wird man Marktführer?" Zuerst und vor allem dadurch, dass man es will, dass man ehrgeizige Ziele setzt, dass man den Willen hat, die Position der Nummer eins zu erreichen". Entscheidend wichtig sind dabei neue Ideen, ja Visionen, und deren Umsetzung durch Taten. Dies gelingt jedoch nur, wenn das ganze Unternehmen auf die gemeinsamen Ziele und Werte "eingeschworen" ist.

Der Markt

Die Hidden Champions definieren ihre Märkte eng und bearbeiten diese hochspezialisiert. Dabei werden Marktdefinitionen und -begrenzungen nicht einfach als gegeben akzeptiert, "sondern als Teil der Strategie angesehen und eigenständig bestimmt". "Die Marktdefinitionen und die Sortimente sind eher tief als breit. Demzufolge ist die bediente Wertschöpfungskette eng, jedoch lang. Dies schafft einen Spezialisierungsgrad und eine Perfektion, die von Wettbewerbern nur schwer erreicht werden kann."

Die Welt

Für die Hidden Champions ist der Markt die ganze Welt: "Die Ähnlichkeiten des gleichen Geschäftszweiges über die Grenzen hinweg sind normalerweise ausgeprägter als die Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Geschäftszweigen in derselben Region." So haben etwa Krankenhäuser überall auf der Welt im Wesentlichen die gleichen Probleme. Der Markt wird also durch das Produkt geprägt und nicht durch die Region. Dementsprechend sind auch einige der älteren Hidden Champions seit langem globale Unternehmen. Bemerkenswert ist die Feststellung Simons, dass die Globalisierung eine "mentale Grundlage" habe. "Zufällig haben wir unseren Standort in Deutschland. Mental sind wir jedoch sehr international", sagt der Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens.



Die Kunden

Viele Hidden Champions verkaufen nicht einfach Produkte, sondern komplexe Problemlösungen und Systeme. Besonderen Wert legen sie auch auf die direkten Kundenkontakte und auf langfristige Geschäftsbeziehungen, bei denen beide Partner Vorteile haben. Eine charakteristische Aussage ist: "Wir nutzen unsere Stellung nicht aus, Kundenbindung ist wichtiger als kurzfristiger Gewinn."

Innovation

"Innovation ist", schreibt Simon, "ein herausragendes Merkmal der Hidden Champions". Tatsächlich gehören sie - legt man etwa die Anzahl der Patente als Maßstab zugrunde - zu den innovativsten Unternehmen überhaupt. Charakteristisch für die Hidden Champions sind dabei offenbar zwei Innovationsquellen: der Kunde und die Spezialisierung. Besonders deutlich wird dies bei folgendem Beispiel, in dem der Gründer sein eigener Kunde war: "In den fünfziger Jahren züchtete Baensch als junger Wissenschaftler für seine Forschung im Zusammenhang mit seiner Dissertation tropische Fische. Er musste feststellen, dass es äußerst schwierig war, die Fische zu füttern, weil auf dem Markt kein geeignetes Futter verfügbar war. Er entwickelte sein eigenes gebrauchsfertiges Fischfutter. Die Firma Tetra-Werke gründete er 1955. Jetzt ist das Unternehmen Marktführer für Futter und Pflege von tropischen Zierfischen mit einem Weltmarktanteil von über 50%."

Ein anderer Marktführer sagt: "Die Konzentration auf ein Spezialgebiet hat uns ermöglicht, wiederholt mit neuen, bedeutenden Innovationen Schlagzeilen zu machen. Wir bestimmen die Gangart nun bereits seit 85 Jahren."

Der Wettbewerb

"Das Bewusstsein, dass Marktführerschaft jeden Tag verdient und verteidigt werden muss, ist bei den Hidden Champions sehr ausgeprägt." Typisch ist dabei die "Partnerschaft für Fitness": Der Wettbewerber wird nicht nur als Konkurrent gesehen, sondern auch als Partner bei der Erreichung immer höherer Leistung. Simon vergleicht dies mit dem Kampf von Top-Athleten. Ein Unternehmen sollte daher, so Simon, "aktiv die leistungssteigernde Konfrontation mit den stärksten Wettbewerbern auf der Welt suchen." "Das ist der einzige Weg, um Weltmarktführer zu werden." Simon nimmt auch auf die Evolutionstheorie Bezug, wenn er sagt: "Eine Spezies wird nur überleben, wenn sie wenigstens eine Aktivität besser beherrscht als ihre Feinde."

Die Partner

So wie die Hidden Champions den Wettbewerber für ihren eigenen Erfolg nutzen, so tun sie dies auch mit ihren Partnern: "Nur ein Unternehmen, das bereit ist, die Anforderungen von Weltklassekunden aktiv zu erfüllen, wird selbst Weltmarktführer werden und bleiben. Um die Weltmarktführung zu verteidigen, ist es notwendig, den Weltklassekunden überall hin zu folgen." Entscheidend sind dabei Kernkompetenzen, langfristige Beziehungen, gegenseitiges Vertrauen.



Das Team

Die wichtigsten Feststellungen sind in folgender Passage enthalten: "Die Hidden Champions haben sehr starke und eigenwillige Unternehmenskulturen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Werten des Unternehmens ist viel stärker als in anderen Unternehmen. Die höhere Motivation bewirkt einen deutlich niedrigeren Krankenstand und eine geringere langfristige Fluktuation. Wie ein Team ziehen die Mitarbeiter am gleichen Strang, so dass wenig Energie auf interne Reibereien verschwendet wird."

Ein weiterer Vorteil der Hidden Champions ist die Verfügbarkeit und Flexibilität der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitszeit. Ein Unternehmer sagt sogar: "An den Wochenenden haben wir unsere Konkurrenten geschlagen."

Unter der Überschrift "Das Team" führt Simon auch "Qualifikation und Weiterbildung" an. Auf den typischen Märkten der Hidden Champions "bilden Qualität und Service im Regelfall die wichtigsten Wettbewerbsparameter". Demzufolge werden die Qualifikation der Mitarbeiter und die Fähigkeit zur Weiterbildung zu Kernkompetenzen. Was Weiterbildung anbetrifft, sind die Hidden Champions besonders aktiv. Sie geben oft das Vielfache für Weiterbildung aus als andere Unternehmen. Außerdem spielt "das Lernen am Arbeitsplatz eine größere Rolle als formale Programme".

Überhaupt ist es ein besonderes Anliegen der Hidden Champions, eine hervorragende Belegschaft aufzubauen. "Ein Weg ist, Kandidaten äußerst sorgfältig zu testen, bevor sie eingestellt werden." Psychologische Tests spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Die Unternehmen testen die Bewerber vielmehr am Arbeitsplatz selbst. "Wenn die neuen Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung bringen, trennt man sich nach kurzer Zeit von ihnen."

Die Führungskräfte

"Wenn ich das auffallendste Merkmal der Hidden Champions herausgreifen soll", schreibt Simon, "so sind die Führungskräfte zu nennen. Die unermüdliche Kraft und Energie dieser Manager haben mich stets tief beeindruckt." Gewiss sind die Führungskräfte recht unterschiedliche Persönlichkeiten, aber einiges haben sie doch gemeinsam: Sie verfügen über eine ungeheure Energie, "haben klare Schwerpunkte und konzentrieren sich auf ihr Geschäft." Besonders bemerkenswert sind zwei Feststellungen Simons. Die erste lautet: "Ihr Führungsstil ist ambivalent: autoritär, wenn es um Grundwerte, Ziele und Kernkompetenzen geht, partizipativ und Freiräume lassend, wenn Abläufe und Einzelheiten der Durchführung betroffen sind." Die zweite Feststellung nimmt Bezug auf die Unterscheidung *Reinhold Würths* in "Führungskultur" und "Führungstechnik" und heißt: "Eine gute Führungskraft muss beides beherrschen."

Die verhaltensbiologischen Wurzeln des Erfolgs

Hermann Simon hat die Erfolge der Hidden Champions beschrieben und - zumindest teilweise - auch begründet: So führt er etwa die "Kernkompetenzen" an, die "Innova-



tionskraft", das "Streben nach Marktführerschaft", den "ambivalenten Führungsstil" und vieles andere. Zweifellos sind diese Aussagen richtig - es handelt sich schließlich um eine korrekt durchgeführte empirische Untersuchung -, aber sie werden selbst nicht weiter begründet, das heißt, sie werden nicht auf ihre Wurzeln zurückgeführt, sie bleiben daher oft ohne Zusammenhang, ohne System.

Ich behaupte, dass sich die Ergebnisse Simons auf die verhaltensbiologischen Erkenntnisse der Mitarbeiterführung und Sozietätenführung zurückführen lassen, oder, anders ausgedrückt, dass die Feststellungen Simons eine klare Bestätigung der Naturgesetze der Führung sind: Die Leistung der Hidden Champions beruht auf der Organisation von Flow, Anerkennung und Bindung sowie auf den Gesetzen des gemeinsamen Handelns. Dies soll im Folgenden bewiesen werden.

Die Hidden Champions arbeiten nach dem Flow-Prinzip

Charakteristisch für die Hidden Champions ist nach Simon, dass sie ihre "Spielregeln" eben nicht zementieren und in "Selbstzufriedenheit" verfallen, sondern stets neue Aufgaben und Probleme "aggressiv" in Angriff nehmen. Sie setzen Standards, sie arbeiten laufend an "Verbesserungen" und "Innovationen", sie lösen die stets neuen Probleme der Kunden, sie binden ihre Mitarbeiter in die Problemlösung ein usw. Zentral ist aber der Begriff "Kernkompetenz". Typische Aussagen von Hidden Champions sind: "Wir sind ein Spezialist. Wir konzentrieren uns auf das, was wir können."

Hier bestätigt sich der Zusammenhang von „Expertenflow“ und Kreativität: Der Weg zur Kreativität führt ja, wie festgestellt wurde, über die steigende Qualifikation. Diese wiederum wird über permanente Herausforderungen erreicht oder über gezielte Fortbildung. Beides wird bei den Hidden Champions realisiert. Nur über die Vertiefung gelangt man zu Kreativität - das haben schon Kerscheneiner und Goethe erkannt.

Das Flow-Prinzip gilt insbesondere für die Führungskräfte. Simon zitiert McLuhan: "Die eindimensional Zielstrebigen - von einer Idee Besessenen - sind die Einzigen, die wirklich etwas Großes erreichen. Diese Leute führen eine Mission aus, die übrigen haben Interessen."

Zum Flow-Prinzip gehört auch die von Simon immer wieder genannte Stammbelegschaft. Tatsächlich explorieren Menschen ja nur, wenn sie von einer sicheren Basis ausgehen können. Mitarbeiter, die schon mit Unsicherheit beladen sind, können nicht explorieren und werden erst recht nicht kreativ.

Die Hidden Champions streben nach Anerkennung durch Leistung

"Die Hidden Champions", schreibt Simon, "sind aktive, aggressive und optimistische Unternehmen." In diesem Satz ist das Wort "aggressiv" selbstverständlich nicht mit rücksichtslos oder gar gewalttätig gleichzusetzen - nein, die Hidden Champions nützen die Aggressionslust der Führungskräfte und Mitarbeiter in der humansten Form: als Anerkennung für Leistung.



Gewiss - diese Unternehmen wollen Marktführer werden und bleiben, und sie verfolgen dieses Ziel mit Zähigkeit und Ausdauer; die Strategie aber heißt: Leistung.

Sie empfinden Lust daran, die Besten zu sein, den Trend zu bestimmen, "psychologische Marktführer" zu sein. Sie genießen den ersten Rang, die Anerkennung, das Ansehen. Dass sie diese Lust zu schätzen wissen, geht auch daraus hervor, dass sie die dauerhafte Anerkennung wollen. Den Hidden Champions geht es nicht um "kurzfristigen Gewinn", es geht ihnen um den dauerhaften ersten Rang. Deswegen motivieren sie auch ihre Mitarbeiter zusätzlich zum Flow durch Anerkennung für Leistung. Diese besteht nicht nur in Geld. So schreibt etwa Würth: "Einen breiten Raum bei der Mitarbeitermotivation nimmt der Bereich Dank und Anerkennung ein. Meinen Mitgeschäftsführern und mir ist es ein tief empfundenes Anliegen, den Mitarbeitern für ihren Einsatz, für ihre Loyalität, für Spitzenleistungen Anerkennung auszusprechen und herzlichen Dank zu sagen."

Alles richtig, was Simon und Würth schreiben - ich nenne es beim Namen: Der Aggressionstrieb treibt zur Leistung.

Die Hidden Champions legen Wert auf Bindung

Je stärker die Bindung in einer Sozietät ist, desto besser funktioniert das gemeinsame Handeln: Es wurde festgestellt, dass Bindung für die Ritualisierung der - durchaus notwendigen - Aggression sorgt und dadurch "Reibungsverluste" verhindert. Genau diesen Effekt beschreibt Simon bei den Hidden Champions: Die "internen Reibungsverluste werden auf ein Minimum reduziert". "Ich habe häufig Manager gefragt, wieviel Energie sie verschwenden, um gegen innere Widerstände zu kämpfen. Die typische Antwort in Großunternehmen liegt zwischen 50% und 80%. Manager in kleinen und mittleren Unternehmen benennen normalerweise eine Bandbreite von 20% bis 30%." Je stärker aber die Bindung in einem Unternehmen ist, umso besser funktioniert das gemeinsame Handeln.

Tatsächlich verfügen die Hidden Champions über eine dauerhafte "Stammbelegschaft" mit starkem Zusammengehörigkeitsgefühl; es handelt sich, wie Simon sagt, um eine "eingeschworene Gemeinschaft". "Wer nicht in diese Gemeinschaft passt", verlässt das Unternehmen meist auf eigene Entscheidung. Wie aber kommt es zu einer solchen starken Bindung? Simon spricht hier vor allem die Unternehmensphilosophie an und die Ausstrahlung der Unternehmerpersönlichkeiten. Das mag hinzukommen, in jedem Falle aber finden sich die drei verhaltensbiologisch erklärten Bindungsfaktoren: Teamarbeit, Identifikation, permanentes gemeinsames Handeln. "In den untersuchten Unternehmen", so Simon, "gibt es seit jeher Teamarbeit", ein hohes Maß an Identifikation - "man ist stolz", Weltmarktführer zu sein! - und "mehr Arbeit als Köpfe", also eine permanente Herausforderung des gemeinsamen Handelns.

Auch die Einhaltung der sozietären Moral wird - mit anderen Worten - beschrieben: Der Führungsstil sei "autoritär", wenn es um Grundwerte, Ziele und Kernkompetenzen geht, "partizipativ und Freiräume lassend", wenn Abläufe betroffen sind. Genau dieser Führungsstil entspricht der (evolutionär gewordenen) sozietären Logik; er ist daher auch schon bei Tiersozietäten zu beobachten.



Die Naturgesetze der Führung gelten für alle Sozietäten

Simon hat die Hidden Champions auf ihren Erfolg hin untersucht, und wir haben festgestellt, dass dieser auf der Einhaltung der Naturgesetze der Führung beruht. Ich behaupte, dass weitere Untersuchungen - bei erfolgreichen oder weniger erfolgreichen Unternehmen, bei kleinen, mittleren oder großen Unternehmen, bei Wirtschaftsunternehmen und politischen Gruppierungen, bei Vereinen und Parteien - zu folgendem Ergebnis führen würden: Der Erfolg von Sozietäten, gemessen an der Erreichung ihrer Ziele, hängt von der Einhaltung der Naturgesetze der Führung ab. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um kleinere Unternehmen handelt, oder um Großunternehmen, um kleinere oder größere Parteien, Länder oder sonstige Gemeinschaften. Das Ergebnis gilt auch unabhängig von Völkern, Nationen oder Rassen. Die Naturgesetze gelten für den Homo Sapiens schlechthin.

Literatur

[1] Csikszentmihalyi, M.: Das Flow-Erlebnis. Stuttgart, 1987

[2] v Cube, F.: Lust an Leistung - Mitarbeiterführung nach Erkenntnissen der Verhaltensbiologie. FB/IE 44 (1995) 3, S.126-130

[3] v. Cube, F: "Wir müssen wirklich zurück zu einem gemeinsamen Handeln, zu mehr Bindung". Interview in REFA-Nachrichten 31/1996, S.32-36

[4] v Cube, F: Fordern statt verwöhnen. München, 1996

[5] Lorenz, K.: Das sogenannte Böse. München, 1974

[6] Lorenz, K.; Kreuzer, F: Leben ist Lernen. München, 1981

[7] Simon, H.: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt:Campus Verlag, 1996

Leistungstötende Führungsfehler

Lust abschöpfen statt Flow vermitteln

Einer der größten, wenn nicht überhaupt der größte Führungsfehler besteht darin, daß die Führungskraft den gesamten Flow und die damit verbundene Lust abschöpft. Dieser Fehler ist häufig zu beobachten: Die Führungskraft nimmt die interessantesten Aufgaben wahr - Problemlösung, Entscheidungsbefugnisse, kalkulierte Risiken usw. - und delegiert die ausgelagerte Arbeit, die Maloche, nach "unten".

Führungskräfte, die sich so verhalten, dürfen sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter kein Motiv mehr haben, wenn sie Arbeitszeit verkürzen wollen oder in die innere Emigration gehen. Nun hat man in den letzten Jahren und Jahrzehnten wohl bemerkt, daß der lustgeschöpfte Mitarbeiter unzufrieden ist, daß sich zunehmend Arbeitsverdrossenheit zeigt, daß die Forderungen nach Geld und Freizeit immer größer werden. Als Folge davon hat man sich bemüht, die Arbeitswelt durch "Menschlichkeit" zu bereichern, durch das sogenannte Humanum. So gibt sich die Führung oft große Mühe, den Mitarbeitern "etwas" zu bieten, beispielsweise an inner-soziöter Kultur, an humaner Arbeitsplatzgestaltung, Kinderbetreuung, menschlicherer Behandlung, Freizeit- und Sportangeboten, gemeinsamen Ausflügen, Reisen und dergleichen mehr. Aber das alles ist kein Ersatz für Flow-Erlebnisse in der Arbeitswelt. Die Arbeit selbst bleibt nach wie vor Maloche, sie erzeugt Frust, man will ihr also weiterhin aus dem Wege gehen.

Angst erzeugen statt Flow erzielen

Vor einigen Jahren habe ich einen gravierenden Führungsfehler gemacht: Am Institut sollten die alten Schreibmaschinen abgeschafft und durch moderne Computersysteme ersetzt werden. Diese Maßnahme habe ich viel zu rasch und viel zu plump vollzogen. So konnten die Sekretärinnen weder mit den Geräten umgehen noch ihre Vorteile erkennen. Sie standen vor einem Berg an Unsicherheit. Der "Erfolg" war (selbstverständlich) Ablehnung, Ärger, Verweigerung, Aggression. Es dauerte geraume Zeit, bis mit zunehmender Kompetenz auch die Mißstimmung verflog.

Der Fehler war folgender: Ich hatte den Sekretärinnen die geballte Unsicherheit "aufgetischt" und so Angst und Ablehnung hervorgerufen. Richtig wäre es gewesen, die gesamte Unsicherheit durch frühzeitigen Einbezug der Sekretärinnen in die neuen Aufgaben, durch Ausbildung und Beratung in kleinere Einheiten zu zerlegen - und nicht nur durch die Gebrauchsanweisung.

Generell gilt: Neu einzuführende "Unsicherheiten" dürfen nicht so groß sein, daß sie als Angst erlebt werden, man muß vielmehr aus der potentiellen Angst Flow machen, also Unsicherheiten so aufschlüsseln, daß sie als zu bestehende Herausforderung erlebt werden. Mit einem solchen Vorgehen wird nicht nur Angst vermieden, das Bestehen der Herausforderungen wird zudem mit hoher Lust verbunden.

Ähnliche Situationen gibt es massenhaft, nämlich immer dann, wenn neue Aufgaben



auf die Mitarbeiter zukommen - beispielsweise bei der Einführung von Gruppenarbeit, bei der Umstellung verwaltender Tätigkeiten in beratende, bei der Erschließung neuer Märkte usw.

Den Sieg stehlen statt erringen

Leider kommt es immer wieder vor, daß sich der Vorgesetzte mit dem Erfolg von Mitarbeitern schmückt und dann auch noch die Anerkennung einheimst. Die Gefahr ist besonders dann gegeben, wenn der Vorgesetzte seine Position durch eine längere und anspruchsvollere Ausbildung bekommen hat, der kreative und leistungsstarke "Untergebene" aber "von der Pike auf" gelernt hat. Aber auch sonst hat der Vorgesetzte meist leichtes Spiel: Man traut ihm ja schon aufgrund seiner Stellung die höhere Leistung zu, was im Überbringen das Gerechtigkeitsgefühl erneut bestätigt, aber in menschlichen Sozietäten werden Ränge eben nicht immer nach dem Leistungsprinzip vergeben. Obwohl in Politik, Wissenschaft, Wirtschaft oder Schule immer wieder beteuert wird, wie wichtig Kreativität, Originalität, Innovation usw. sind, werden oft genug diejenigen ausgezeichnet und mit Orden bedacht, die besonders glatt und rasch mit dem jeweiligen Strom schwimmen. Ein ausgezeichneter Wendehals ist aber nicht nur ein Ärgernis, er ist ein Fehler.

Vergleicht man den Fehler "Sieg stehlen" mit dem Fehler der "Flowabschöpfung", so erkennt man die gemeinsame Wurzel: die Steigerung von Lust auf Kosten der Mitarbeiter - der Kardinalfehler in jeder Sozietät.

Wohlstandsverwöhnung statt "Gesamtfitness"

Wenn eine Gemeinschaft, eine Gruppe, eine Partei, ein Unternehmen, ein Volk oder sonst eine Sozietät in Bedrängnis gerät oder gar in Not, wenn Angst aufkommt, Panik, Aggression, dann wird der Ruf nach Führung laut. Das ist auch ganz natürlich, denn Führung, genauer kompetente Führung, sorgt für die Zusammenfassung der Energien zum gemeinsamen Handeln und damit zur Wiederherstellung von Sicherheit und Stabilität. Gewiss, Führung kann die Lage auch verschlimmern oder erst recht in die Katastrophe führen - Beispiele gibt es wahrhaftig genug - deswegen gilt es ja, die Menschenrechte einzuhalten und die humane Moral. Die positiven Errungenschaften des Menschen müssen permanent gehütet werden.

Doch hier geht es um ein anderes Phänomen: So unbestritten nämlich die im wörtlichen Sinne "Notwendigkeit" von Führung in kritischen und gefährlichen Situationen ist, so unnötig oder unwichtig erscheint vielen Menschen die Führung von Sozietäten im Zustand von Sicherheit und Wohlstand. Aber dies ist ein großer Fehler!

Wohlstand verleitet zur Verwöhnung mit allen katastrophalen Konsequenzen: Anspruchshaltung, Leistungsabfall, Arbeitsverdrossenheit, Aggression, Dauerfrust. Führung muss auch im Wohlstand die "Gesamtfitness" erhalten. Das geht "natürlich" nur durch Lust an Leistung.