

Fordern statt verwöhnen – Lust an Leistung

"Schlaraffenland ist abgebrannt" stand vor Kurzem auf der Titelseite eines deutschen Nachrichten-Magazins. Ganz so schlimm ist es noch nicht. Noch leben wir im Wohlstand, noch haben wir kurze Arbeitszeiten, lange Urlaubszeiten, hohe Löhne, bequemen Vorruhestand, sichere Renten, soziale Sicherheit. Wir haben überreichlich zu essen, wir reisen so weit, wie nie zuvor, wir haben Auto, Komfort, Luxus.

Aber es gibt Einbrüche: hohe Arbeitslosigkeit, Schuldenberge, Milliardenlöcher, gefährdeter Standort Deutschland. Plötzlich heißt es: "Wir müssen sparen", "wir müssen mehr arbeiten", "wir müssen länger arbeiten" usw. Die Forderungen scheinen logisch zu sein. Tatsächlich ist jedoch beides falsch: Schlaraffenland und Maloche.

Die Verhaltensbiologie zeigt in aller Klarheit: Der Mensch ist nicht auf das Schlaraffenland programmiert, sondern auf Anstrengung. Warum gibt es ausgerechnet im Wohlstand Krankheiten, Gewalt, Drogenkonsum, Arbeitsverdrossenheit? Nein, das Schlaraffenland führt in die Katastrophe.

Also müssen wir uns doch mehr anstrengen? Ja, aber Arbeit darf nicht zur Maloche werden, zum Übel, zum "Muß". Anstrengung ohne Lust macht ebenfalls krank, aggressiv, drogensüchtig. Nein, die richtige Lösung heißt weder Lust ohne Anstrengung, noch Anstrengung ohne Lust, sie heißt einzig und allein: Lust in der Anstrengung selbst, Lust an Leistung.

Daß Lust an Leistung möglich ist, zeigen zahlreiche Beispiele - Bergsteiger, Ärzte, Manager, Künstler, Handwerker u.a. -, aber woran liegt das? Unter welchen Bedingungen erlebt man Lust an Leistung?

Um herauszufinden, welche Aktivitäten "Spaß machen" und welche nicht, muß man in die Tiefe der Evolution steigen, muß die Triebmotive des Menschen aufdecken und natürlich auch die Fehler, die der Mensch im Umgang mit seinen Trieben macht.

Erkenntnisse der Verhaltensbiologie

Das stammesgeschichtliche Erbe des Menschen besteht nicht nur aus seiner Anatomie, seinen Körperformen, Bewegungsorganen und Sinnesorganen, es umfaßt auch bestimmte vorprogrammierte Verhaltensdispositionen. zu diesen instinktiven Verhaltensdispositio-

nen gehören Triebe, wie Nahrungstrieb, Sexualtrieb, Neugiertrieb und die dazugehörigen "Werkzeuginstinkte" wie Laufen, Saugen, Beißen, Greifen usw. Auch Ausdrucksweisen wie Lachen, Weinen, Schmollen, Drohen sind dem Menschen angeboren.

Der Mensch hat aber - darüber hinaus - noch eine ganz charakteristische Mutation: das Großhirn. Mit diesem kann er seine triebhaften Verhaltenstendenzen reflektieren und bis zu einem gewissen Grade steuern. Er kann, wie die Umgangssprache treffend sagt, sich beherrschen. Er kann, auch wenn er Hunger hat, die Gabel einmal weglegen, er kann aber auch, wenn er keinen Hunger hat, des Genusses wegen noch weiter essen. Der Mensch kann seine Aggression beherrschen, er kann - man beachte wieder die Sprache - sich zurückhalten; er kann aber auch andere Menschen quälen oder foltern.

Kritiker der Verhaltensbiologie machen oft den Einwand, daß man von tierischem Verhalten nicht auf menschliches schließen könne. Dieser Einwand wird insbesondere gegen Konrad Lorenz vorgebracht. Aber gerade dieser Forscher hat immer wieder auf den fundamentalen Unterschied von Tier und Mensch hingewiesen, nämlich auf das für den Menschen typische Großhirn, auf seine einzigartige Fähigkeit der Reflexion.

Halten wir als erstes Ergebnis fest: Der Mensch ist ein Produkt der Evolution mit ausgeprägtem Trieb- und Instinktsystem. Sein Großhirn befähigt ihn, dieses zu reflektieren und zu steuern.

Ein zweites Ergebnis der Verhaltensforschung ist das Gesetz der doppelten Quantifizierung. Betrachten wir dieses zunächst bei Tieren: Eine Triebhandlung, z. B. Fressen oder sexuelles Verhalten, wird aus zwei Quellen gespeist: den äußeren Reizen, z. B. Nahrungsreize oder sexuelle Reize, und der inneren Triebstärke. Zentral ist die Erkenntnis, daß das Tier eben nicht nur auf äußere Reize reagiert, sondern auch sich spontan aufladende Triebpotentiale und damit unterschiedliche Handlungsbereitschaften besitzt. Dabei gibt es nicht nur mehr oder weniger hohe Reize, sondern auch mehr oder weniger hohe Triebstärken. Das Gesetz der doppelten Quantifizierung besagt nun, daß eine Triebhandlung dann erfolgt, wenn die Triebstärke hoch ist - dann genügt auch ein niedriger Reiz - oder wenn der Reiz hoch ist - dann genügt auch eine niedrige Triebstärke. Wenn wir sehr hungrig sind, sind wir an einem Stück trockenen Brotes sehr froh, wenn wir aber gut gegessen haben und - der Lust wegen - noch weiter essen wollen, brauchen wir etwas besonders Leckeres. Und dies gilt nicht nur für den Nahrungstrieb. Selbstverständlich erfolgt eine Triebhandlung auch dann, wenn beide Quantitäten hoch sind: Reizstärke und Triebstärke.

Das Gesetz der doppelten Quantifizierung gilt als stammesgeschichtliche Programm auch für den Menschen: Auch seine Triebhandlungen sind um so intensiver, je höher der Reiz ist oder je höher die Triebstärke. Es sind jedoch zwei Unterschiede zum Tierverhalten zu nennen: Zum einen besitzt der Mensch eine enorme Lernfähigkeit. Das bedeutet, daß er sich ein großes Repertoire an Reizen zur Auslösung von Triebhandlungen aneignen kann,

man denke etwa an die seit altersher gepflegte Kochkunst. Zum anderen kann er sich - bis zu einem bestimmten Grade selbst steuern: Er kann sich zurückhalten, er kann aber auch im Gegenteil - durch eine raffinierte Erhöhung der Reize ein niedriges Triebpotential zum Lustgewinn nutzen.

Ein weiteres Ergebnis der Verhaltensforschung schließt unmittelbar an das Gesetz der doppelten Quantifizierung an, es betrifft das sogenannte Appetenzverhalten.

Dieses Verhalten besteht darin, daß das Tier bei steigender Triebstärke die auslösenden Reize aktiv aufsucht. Es sucht nach Nahrung, und zwar um so intensiver, je größer der Hunger ist; es sucht nach dem Sexualpartner, wenn die Triebstärke den auslösenden Reiz erforderlich macht, Lorenz nennt das Appetenzverhalten "ein urgewaltiges Streben, jene erlösende Umweltsituation herbeizuführen, in der sich ein gestauter Instinkt entladen kann".

Entscheidend ist, daß das Appetenzverhalten mit Anstrengung verbunden ist. Das Suchen nach Nahrung, das Erjagen der Beute erfordert den Einsatz der ganzen Energie. Auch das Leben des Urmenschen war hart und anstrengend. Schätzungen zufolge mußte er etwa 20 - 30 km täglich laufen, um seine Nahrung zu beschaffen. Auf dieses Laufpotential sind wir durch unsere Stammesgeschichte programmiert!

Das folgende Ergebnis der Verhaltensforschung ist nicht unumstritten. Es handelt sich um die Behauptung von Lorenz, daß auch die Aggression ein Trieb sei mit allen charakteristischen Eigenschaften: Spontaneität, auslösende Reize, Appetenzverhalten, Triebhandlung mit Lustempfindung. Für den Triebcharakter der Aggression sprechen zunächst drei gute Gründe: Revierverhalten, Rivalenkämpfe und Rangordnungskämpfe.

Das Revierverhalten zahlreicher Fische, Vögel und Säugetiere ist weithin bekannt. Diese Tiere brauchen ein Revier, das ihnen genügend Nahrung einbringt. Dringt ein anderes Tier derselben Art ein, so geht es um nichts weniger als die Existenz. Das Tier muß also sein Revier verteidigen, ein Jungtier muß sich ein Revier suchen oder erobern.

Ist es so unstatthaft, eine Revieraggression auch beim Menschen festzustellen? Auf wen ist denn ein Zahnarzt, der bislang als einziger in einem kleineren Ort praktiziert, aggressiv - auf den Fahrradhändler, der sich im Ort niederläßt oder auf den Kollegen, der eine Praxis eröffnet? Doch kehren wir zurück zu den Tieren!

Ein weiterer Grund für die Aggression als biologische Notwendigkeit ist der Rivalenkampf um die Fortpflanzung. Viele Tiere - meist sind es die männlichen - müssen den Rivalen besiegen, bevor sie zur Begattung kommen. Oft sind sie, wie etwa die Hirsche, mit besonderen Waffen ausgerüstet. Dennoch nehmen die Kämpfe in der Regel keinen tödlichen Ausgang. Sie werden vielmehr ritualisiert ausgefochten, nach bestimmten Regeln;

der Unterlegene muß sich lediglich unterwerfen oder den Platz räumen. Entscheidend ist, daß wieder derjenige im Vorteil ist, der über die größere Aggressionsbereitschaft verfügt.

Schließlich sind noch die Rangordnungskämpfe zu nennen. Auch diese haben eine überlebenswichtige Funktion: Durch Rangordnungskämpfe gelangen die kräftigsten oder auch klügsten Tiere in Führungspositionen, was der gesamten Gruppe zugute kommt. Auch diese Erscheinung ist heute weithin bekannt: Wer spräche nicht von der Hackordnung im Büro oder im Betrieb, wer wüßte nicht, was ein "Platzhirsch" ist oder ein "Oberwolf?"

Damit erweist sich Aggression als Trieb: Auslösende Reize sind die Rivalen, sie machen das Revier streitig, den Sexualpartner, die Rangstellung. Die Triebhandlung ist der Kampf, die Endhandlung der Sieg: er wird mit Lust erlebt. Man denke etwa an den Triumph des Torschützen oder an den Sieger im Wahlkampf.

Der Einwand, daß der heutige Mensch keinen Aggressionstrieb habe, weil er ihn nicht mehr brauche, ist unhaltbar. Unter dem Aspekt der Evolution schrumpft die Zeit zwischen den Anfängen der Menschheit und dem heutigen "Kulturmenschen" zu einer vernachlässigbaren Größe zusammen. Nein wir müssen mit der Aggression leben, wir können sie nicht ignorieren oder wegerziehen, aber wir können mit ihr umgehen - menschlich oder unmenschlich, vernünftig oder unvernünftig.

Nun ist folgendes klar: Das gesamte System der Triebe und Instinkte hat sich bei Tier und Mensch der Umwelt angepaßt; es steht, wie man auch sagen kann, mit der natürlichen Umwelt im Gleichgewicht. Es wird so viel Laufpotential erzeugt, wie man zum Überleben braucht, soviel Aggressionsenergie, wie man zum Kampf um Nahrung und Fortpflanzung braucht. Man kann auch sagen: Der Mensch ist auf Anstrengung programmiert und nicht auf das Schlaraffenland. Dies gilt selbstverständlich auch für den heutigen Menschen: Die wenigen Jahre Zivilisation sind evolutionär bedeutungslos.

Verwöhnung und ihre Folgen

Unter den modernen Lebensbedingungen der technischen Entlastung und des materiellen Wohlstands braucht der Mensch nicht mehr auf anstrengende und gefährliche Nahrungssuche zu gehen; er braucht nicht mehr um den Sexualpartner zu kämpfen, er braucht, um seine Neugier zu befriedigen, die Welt nicht mehr unter Anstrengung und Gefahren zu erforschen; er genießt das Abenteuer im Lehnstuhl. Der Mensch kann seine Triebe rasch und leicht befriedigen, er kann Lust ohne Anstrengung haben, er kann sich, mit einem Wort, verwöhnen.

Verwöhnung als rasche und leichte Triebbefriedigung führt aber zu drei schwerwiegenden Konsequenzen: Unmäßigkeit, Krankheit, Gewalt.

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. Hier liegt eine zentrale Ursache für die Zerstörung unserer Umwelt. Vor kurzem wurde für ein neues Automodell mit folgendem Slogan geworben: "Das beste Mittel gegen Langeweile". Oder nehmen wir das Beispiel des Fernsehens! Der Zuschauer genießt die Lust der Endhandlung, z. B. durch Identifikation mit dem Sieger, ohne jede Aktivität. Das ursprüngliche Appetenzverhalten des Menschen - die Laufleistung, der Kampf mit der Beute oder den Rivalen, das aufwendige Erkundungs- und Werbeverhalten - reduziert sich beim Fernsehen auf den Knopfdruck. Von ihm erwarten wir immer höhere Reize.

Verwöhnung kann auch zu schweren Krankheiten führen: Bewegungsmangel führt zu Kreislauferkrankungen, Herzinfarkt, Magen- und Darmkrankheiten; mangelndes Kauen führt zu schlechten Zähnen, Stoffwechselkrankheiten usw. Auch die zunehmende Sucht in unserer Wohlstandsgesellschaft ist auf Verwöhnung zurückzuführen, sie reicht von der Fernsehsucht bis zu Alkoholismus und Drogensucht.

Nicht eingesetzte Aktions- und Aggressionspotentiale können auch zu Gewalt und Selbstzerstörung führen: Der Anstieg der Gewalt bei Jugendlichen ist größtenteils eine Folge von Verwöhnung und Unterforderung, nicht von Streß oder Überforderung. Man muß endlich begreifen, daß die evolutionär gewordenen Aggressionspotentiale eingesetzt werden müssen - vernünftig und human.

Verwöhnung gab es im übrigen schon immer. Während aber früher die Verwöhnung nur wenigen Privilegierten vorbehalten war, den Königen, Fürsten, Besitzenden, konnte das Volk vom Schlaraffenland nur träumen. In unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft ist Verwöhnung eine massenhaft auftretende Störung des verhaltensökologischen Gleichgewichts. Diese Störung führt zu verheerenden Konsequenzen, sofern es dem Menschen nicht gelingt, die überschüssigen Potentiale in humaner und kultureller Weise einzusetzen, d. h. aber, sich selbst in eigener Verantwortung zu fordern.

Aber reicht diese Erkenntnis aus? Sucht der Mensch nicht immer auch nach einer positiven Lustbilanz? Ich glaube nicht, daß die Erkenntnis allein ausreicht, das Verhalten grundlegend zu verändern. Auch das Streben nach Lust ist menschlich - schließlich haben wir mit dem Großhirn auch die Fähigkeit des reflektierten Genusses erhalten. Es hat ja keinen Sinn, ein idealistisches Menschenbild zu entwerfen, an dem dann die Praxis mit Sicherheit scheitert. Die Lösung des Problems kann also nicht heißen "Anstrengung ohne Lust" sondern einzig und allein "Lust-Unlust-Ökonomie" (Lorenz), Gleichgewicht von Anstrengung und Lust.

Anstrengung mit Lust

Wie aber lassen sich in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft, in unserer technischen Zivilisation, Anstrengung und Lust wieder (!) organisch miteinander verbinden?

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 denn 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. In einer bekannten Umgebung bewegen wir uns sicher, wir wissen, was wir zu erwarten haben, wir können unsere Aufmerksamkeit wiederum auf Neues richten.

Wir stellen somit 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!

Die Tatsache, daß es sich beim Flow um ein Triebgeschehen handelt, erklärt nicht nur die Gleichartigkeit dieser Erlebnisse in den unterschiedlichsten Bereichen wie Klettern, Sport, Spiel, Arbeit, sondern stellt das Flow-Erleben auch in einen größeren Zusammenhang. Das Flow-Erlebnis erweist sich als eine Verdichtung des Triebgeschehens, das sich als solches auch beim Erkunden oder Problemlösen vorfindet, wenn auch nicht unbedingt so gerafft.

Diese Erkenntnis steht im Einklang mit Aussagen von Konrad Lorenz über die "Funktionslust". Diese ist die Lust, die wir bei der Ausübung gekonnter Fertigkeiten, wie sportliche Aktivitäten, Spielen von Musikinstrumenten, handwerkliche Fertigkeiten usw. erleben. Die Erkenntnis, daß der Neugiertrieb in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb ist, führt jedoch noch zu einer Präzisierung der "Funktionslust": Sie tritt nämlich nur dann auf, wenn es sich bei der Anstrengung um die Triebhandlung des Sicherheitstriebes handelt, d. h., wenn es sich um die Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit handelt. Eine routinierte Tätigkeit, auch wenn sie noch so gekonnt durchgeführt wird, läßt keine Lust aufkommen; sie führt vielmehr zu Langeweile, zu einem Zustand "toter" Sicherheit, zu einem Mangel an Unsicherheit.

Also: Leistung als Anstrengung mit explorativer Komponente, als Bewältigung von Aufgaben, als Lösen von Problemen, als Meistern von Risiken, als Verwandeln von Unsicherheit in Sicherheit, als Flow, wird mit Lust belohnt: mit der Lust des Sicherheitstriebes. Die Evolution hat uns auf Anstrengung programmiert, nicht auf das Schlaraffenland. Aber sie belohnt uns auch für Anstrengung: durch die Lust der Triebbefriedigung.

Eine weitere starke Trieb lust erleben wir, wie gesagt, durch Aggression. Dabei 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. Dabei handelt es sich nicht um eine beliebige Form von Anstrengung, beispielsweise um "Arbeit", sondern um Anstrengung mit sozial anerkanntem Ergebnis: um 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 Anstrengung nicht scheut.

Lust an Leistung ist also 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.

Naturgesetze der Führung

Als erstes ist die Arbeitswelt so zu gestalten, daß der Mitarbeiter - selbstverständlich beiderlei Geschlechts - permanent 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. Führung hat dabei mehrere Bedingungen zu erfüllen: Enthält die Arbeit tatsächlich Flow? Entspricht die Herausforderung der Qualifikation des Mitarbeiters? Ist die Herausforderung der individuellen Struktur des Mitarbeiters angemessen?

Das zweite Naturgesetz der Führung heißt Anerkennung für Leistung.

Gewiß, die Tatsache, daß der Mitarbeiter für seine Leistung Anerkennung erwartet und braucht, ist weithin bekannt. Dementsprechend gibt es auch zahlreiche Möglichkeiten, Anerkennung zu geben: höhere Positionen, Privilegien, Prämien, persönliches Lob etc. Weniger bekannt ist allerdings die Tatsache, daß es sich bei der Anerkennung um eine - besonders humane - Form aggressiver Triebbefriedigung handelt. Daß heißt aber: Anerkennung verschafft nicht nur Lust, Anerkennung verhindert negative Formen von Aggression, wie Gewalt, Mobbing, Verweigerung. Führung hat hier permanente Aufgaben zu erfüllen: Welche Formen von Anerkennung sind angemessen? Sind sie für Mitarbeiter und Sozietät weiterführend? Ist die Anerkennung gerecht?

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. Doch - wie groß soll eine Gruppe sein? Wie erzeugt man "Gruppen-Flow"? Wie funktioniert Anerkennung in einer Gruppe?

Zur Bindung gehört auch die Identifikation mit größeren Sozietäten, mit Unternehmen, Parteien, Nationen etc. Aber wie erzeugt man Identifikation? Die Verhaltensbiologie gibt eine unverblünte Antwort: Ein Mitarbeiter identifiziert sich dann mit einer Sozietät, wenn er am hohen Rang einer Sozietät teilhaben kann, wenn er stolz sein kann auf seine Zugehörigkeit, kurz: Wenn er selbst an Bedeutung gewinnt!

Beim vierten Naturgesetz geht es um die Führung der Gesamtsozietät, um die Optimierung des gemeinsamen Handelns.

Hier sind drei Maßnahmen erforderlich: Als erstes ist die "Gesamtfitness" zu maximieren, d.h.: die Mitarbeiter sind entsprechend ihrer individuellen Leistungsfähigkeit einzusetzen. Je mehr Leistung der einzelne einbringt, um so höher wird die Gesamtfitness. Zum zweiten müssen die "sozietären Tugenden" erfüllt werden: Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit. Hier handelt es sich um die Überlebensbedingungen von Sozietäten

schlechthin. Drittens muß dann auch gehandelt werden: Führen heißt nicht nur Verwalten, Führen heißt Ziele setzen, Chancen wahrnehmen, Wagnisse eingehen, etwas unternehmen. Freilich: Mit Sozietäten kann man auch Verbrechen begehen.

Die fünfte Führungsaufgabe heißt daher: Verantwortlich handeln.

Nicht umsonst spricht man zunehmend von Führungskultur und Führungsethik. Hier geht es von der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern über die Vermeidung von Schädigungen der Umwelt bis zum globalen Umgang mit anderen Menschen und Sozietäten. Gewiß: Verantwortliches Handeln übersteigt die Naturgesetze, Verantwortung ist typisch für den reflektierenden Menschen.

Lorenz hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: "Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefaßt und ihn auf die Füße gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle - wie es dir gelingt!"

Der Mensch fällt aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, insbesondere auch seiner eigenen Natur, besser versteht.

Literatur

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

v. Cube, F.: **Fordern statt Verwöhnen** - Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Erziehung, München 1986, aktualisierte Neuauflage 1999, ¹⁴2003

v. Cube, F.: **Besiege deinen Nächsten wie dich selbst** - Aggression im Alltag, München 1988, ⁴2000.

v. Cube, F.: **Gefährliche Sicherheit** - die Verhaltensbiologie des Risikos, München 1990, Stuttgart ³2000.

v. Cube, F.: **Lust an Leistung** - die Naturgesetze der Führung, München 1998, ¹⁰2003.

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

Lorenz, K., Kreuzer, F.: **Leben ist Lernen**, München 1981.