

MANAGEMENT-MODELL FÜR DAS 21. JAHRHUNDERT

Was bedeuten die neusten Erkenntnisse der Biologie für die Entwicklung neuer Management-Modelle und wie setzt man sie im Unternehmensalltag erfolgreich um.

Von Jürgen Groß

Die Verhaltensbiologie

Mit intensiven Beobachtungen von Tiergruppen und unzähligen Experimenten hat die Verhaltensbiologie von Konrad Lorenz bis heute die Triebe und ihre Funktionsweise umfassend erforscht. Triebe werden die fünf Verhaltensweisen genannt, die durch Lust belohnt werden:

Trieb	Lust
Nahrungstrieb	Sättigung
Sexualtrieb	sexuelle Befriedigung
Aggressionstrieb	Anerkennung
Sicherheitstrieb	Flow
gemeinsames Handeln	Bindung

Maßgeblich für Triebe sind der Reiz oder der Auslöser für die Triebhandlung, die Handlungsbereitschaft oder der Antrieb und die Lust als Belohnung für die Triebhandlung. Die Verhaltensbiologie beschreibt unter dem Begriff der doppelten Quantifizierung, dass das Produkt aus Reizstärke und Handlungsbereitschaft bestimmt, ob es zur Treibhandlung kommt oder nicht. Der Antrieb steigt mit der Zeit, die seit der letzten Treibhandlung verstrichen ist, an und führt zum Appetenzverhalten, dem aktiven Aufsuchen von Reizen.

Die ersten beiden Triebe aus der obigen Tabelle sind grundlegender Natur und brauchen im Hinblick auf Managementsysteme nicht weiter berücksichtigt werden. Die drei weiteren sollten wir uns aber einmal genauer anschauen.

Aggressionstrieb: Die Aggression ist ein Trieb, bei dem der Reiz die Aussicht auf einen Sieg und die Lust die damit verbundene Anerkennung ist. Der Reiz kann aber auch eine Herausforderung mit der Aussicht auf Anerkennung, in welcher Form auch immer, sein. Hier liegt der Schlüssel zu jeder Form von Motivation. Es werden fast unvorstellbare Anstrengungen in Kauf genommen, ob in Sport, im Ehrenamt oder eben im Beruf. Voraussetzung ist eine echte Herausforderung und die Aussicht, auch die volle Anerkennung für die Meisterung der Herausforderung zu bekommen. Wichtig ist hier noch die Unterscheidung zwischen innersozietären und außersozietären Aggressionen. Innersozietär hat die Aggression etwas Sportives und kann so zur Gesamtfitness der Sozietät beitragen. Außersozietär ist die Aggression vernichtend und wird meist mit dem Ziel geführt, den Gegner zu vernichten. Will man dies verhindern, so muss man eine Art übergeordnete Gesamtsozietät schaffen.

Sicherheitstrieb: Der Sicherheitstrieb wird oft auch als Neugiertrieb bezeichnet. Was hat aber Sicherheit mit Neugier zu tun? Bedarf es nicht gerade des Mutes und der Risikobereitschaft, um Neues zu erkunden? Genau so ist es - durch unsere Neugier sind wir immer bestrebt, Neues zu erkunden und dabei wandeln wir Unbekanntes und Bekanntes um und erzeugen so Sicherheit. Um mit der Lust „Flow“ belohnt zu werden, muss das Unbekannte zwei Bedingungen erfüllen: Erstens muss es uns etwas „angehen“, muss an irgendetwas Bekanntes anknüpfen, sonst lasst es uns kalt. Zweitens muss es für uns eine erreichbare Herausforderung sein. Ist das Unbekannte für uns unerreichbar, dann reagieren wir mit Angst. Ist das Unbekannte keine Herausforderung, reagieren wir mit Langeweile. Der schmale Pfad zwischen Angst und Langeweile wird in der Literatur als Flow-Kanal beschrieben.

Gemeinsames Handeln: Auch gemeinsames Handeln ist ein Treib und wird durch Bindung belohnt. Die Verhaltensbiologie hat dies beobachtet und wir alle kennen das wunderbare Gefühl von Nähe und mentaler Übereinstimmung. Gemeinsames Handeln erzeugt Bindung und Bindung ist Voraussetzung für gemeinsames Handeln. Dies führt zu einer Selbstverstärkung, muss aber auch erst einmal in Fahrt kommen. Damit das gemeinsame Handeln gelingen kann und auch zu Bindung führt, müssen Fairness, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit im Team vorherrschen. Hier muss der Einzelne Vertrauen als Investition im wahrsten Sinne des Wortes tätigen.

Die Neurobiologie

Die Funktionsweise der Triebe und vor allem auch des Bindungstrieb ist jetzt auch von der Neurobiologie nachgewiesen worden. Viele Versuche zu diesem Thema sind im Buch „Das PRINZIP Menschlichkeit“ von Joachim Bauer beschrieben. In unserem Körper gibt es ein komplettes neurologisches System für die Belohnung. Die Verhaltensbiologen haben das als Lust bezeichnet. In diesem Belohnungssystem spielen drei Botenstoffe eine entscheidende Rolle.

Botenstoff	Wirkung
Dopamin	liefert Antrieb und Energie, stärkt die Konzentration und das Wohlbefinden
endogene Opiode	Sanfte wohltuende Wirkung, stärken die Lebensfreude, lindern das Schmerzempfinden, stärken das Immunsystem
Oxytozin	wird bei vertrauensvollen Bindungen hergestellt und erhöht das Vertrauen, erzeugt Interesse und Lust an länger andauernden Partnerschaften

Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Das Appetenzverhalten, die aktive Suche nach dem Reiz, wird im Körper durch das Dopamin ausgelöst. Zusätzlich erhöht das Oxytozin die Chancen, dass es zu einer vertrauensvollen Begegnung kommt. Die endogenen Opiode sind dann die Belohnung. Zahlreiche Versuche haben

gezeigt, dass es diese Botenstoffe sind, die das von der Verhaltensbiologie beschriebene Treibverhalten steuern. Das heißt, Kommunikation und Kooperation sind keine Erfindung unseres Intellekts, sondern es sind fest in unserem Körper eingebaute Programme. Es entspricht unserer Natur, feste vertrauensvolle Partnerschaften einzugehen und zu suchen.

Das Management 2.0

In der Management-Literatur wird der Ruf nach „Managementinnovationen“ immer lauter. In seinem Bestseller „Das Ende des Managements“ proklamiert Gary Hamel, wie der Titel schon verrät, das Ende der systematischen Betriebsführung nach Taylor. An zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenslandschaft zeigt er auf, wie heute schon Unternehmen durch innovative Management-Methoden versuchen, das gesamte kreative Potenzial der Mitarbeiter zu erschließen.

Unternehmen sind heute meist streng hierarchisch organisiert. Die Mitarbeiter erfüllen ihre „Pflicht“, aber die „Kür“ wird meist in der Familie, im Hobby oder im Ehrenamt erbracht. Dieses Potenzial ist nur durch mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation zu erschließen und führt automatisch zu demokratischeren Management-Systemen. Dieser Wandel ist aber für Unternehmen nicht einfach, weil ein Kontrollverlust befürchtet wird, der zum Chaos führen könnte. Auch greift ein solcher Wandel tief in die Machtstrukturen eines Unternehmens ein und stellt Dinge in Frage, die heute für das Management Ruhm und Anerkennung bedeuten.

Auch an den von Gary Hamel genannten Beispielen erkennt man, dass Unternehmen diesen Schritt wagen, die entweder eine Krise erkannt haben und deshalb fast keine andere Wahl haben, oder aber, die einer starken Vision folgen und noch keine Hierarchie haben, die von diesen Methoden bedroht wird. Es gibt aber auch schon einen erprobten Weg, der zu mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation führt und so das ganze Potenzial der Mitarbeiter aktiviert, ohne gleich alle Strukturen über den Haufen zu werfen.

Der STREITBERG-Prozess

Die Forschungen auf dem Gebiet der Verhaltens- und Neurobiologie zeigen deutlich auf, wie ein „artgerechtes“ Betriebsumfeld auszusehen hätte und auch die Ökonomen und Betriebswirte erkennen, nach welchen Grundsätzen ein Unternehmen im 21. Jahrhundert geführt werden sollte, nur der Weg dorthin, der ist noch nicht ausgemalt. Es gibt ihn aber und Unternehmen gehen ihn seit über 10 Jahren. Der Weg heißt STREITBERG-Prozess und ist aus der Sanierungsarbeit mit angeschlagenen Unternehmen entstanden. Er folgt dem methodischen Ansatz der Verhaltensbiologie, dass gemeinsames Handeln Bindung braucht und Bindung nur durch gemeinsames Handeln entstehen kann. Das heißt, dass der Teamcoaching-Prozess mit dem gemeinsamen Handeln anfangen muss und nicht aus einzelnen Maßnahmen bestehen kann. Er kann nur prozesshaft nachhaltig erfolgreich sein. Im STREITBERG-Prozess begleiten zwei autorisierte Coaches das Team 24 Tage, je zwei Tage pro Monat, ein Jahr lang. Der gesamte Prozess ist in drei Phasen untergliedert.

In der **ersten Phase** wird ein emotionales Commitment geschaffen als Grundlage für alle weiteren Schritte. Erst wenn jedes Individuum sein Potenzial bestätigt bekommt, als Person nicht mehr hinterfragt wird, sondern von dem Team in seinem „So-sein“ akzeptiert ist, kann es selbst sein Potenzial erkennen, entwickeln, einbringen und ggf. sogar über sich hinaus wachsen.

In der **zweiten Phase** wird ein ebenso dringend benötigtes Commitment auf Werkzeuge und Methoden erzeugt. Das Team betrachtet die Unternehmenswirklichkeit dabei sehr analytisch aus fünf verschiedenen Blickwinkeln. Hierbei geht es um Standortbestimmung, Führungssituationen, Management-Systeme, Megatrends und Organisationsstrukturen. Der STREITBERG-Prozess benötigt übrigens kein bestimmtes Management-System und kein spezielles Organisationsmodell. Er ist kompatibel zu allen Modellen und Systemen.

In der **dritten Phase** wird dann das gemeinsame Handeln erprobt, trainiert und gefestigt. Nach einem Strategie-Workshop folgen zwei Wahl-Themen und ein Abschlussprojekt. Gemeinsames Handeln heißt übrigens gemeinsam planen, gemeinsam agieren und den Nutzen gemeinsam erleben.

Mehr zum STREITBERG-Prozess und den einzelnen Workshops gibt es unter <http://www.streitberg-prozess.de>.

Das Ergebnis

Das Ergebnis dieses Prozesses sind Teams, die ausgeprägte Individuen integrieren, weil sie die Unterschiedlichkeit der Blickpunkte als ihre Kreativquelle entdeckt haben. „Meins-ist-besser-als-deins“-Konflikte sind in solchen Teams unnötig. Diese Teams äußern Anerkennung zur Person und Kritik zur Sache, stellen Vertrauen über Kontrolle und halten gegenseitige Akzeptanz für wichtiger als sich gegenseitig ständig Verhaltensänderungen abzufordern. Sie sind permanent auf Entdeckungsreise, getrieben von Neugier, Wissbegier, Lust an der Leistung, gesundem Wettbewerb und bauen dabei verlässliche Bindungen auf. Optimisten und Pessimisten werden integriert, weil sie am Wert und am Abgleich beider Arten, die Welt zu sehen, gleichermaßen interessiert sind. Die ewige Diskussion über das halbvolle bzw. halbleere Glas hat ein Ende. Das Ergebnis sind Teams bzw. Organisationen, die Ihre gesamte Energie dem gemeinsamen Ziel zur Verfügung stellen und in einer „artgerechten“ Umgebung Höchstleistung erbringen.

Das Fazit

Der STREITBERG-Prozess wird seit über 10 Jahren von der GUK-STREITBERG, Gesellschaft für Unternehmenskultur, Coaching und Unternehmensentwicklung angeboten. Mehr als 40 Gruppen aus allen Branchen und allen Organisationsgrößen haben den Prozess durchlaufen, ob Polizei-Inspektionen, Großkonzern, Schule oder Krankenhaus - alle Sozietäten haben die gleichen positiven Erfahrungen gemacht. Mit

der STREIBERG-Methodik kann eine Organisation den Wandel zu einer modernen demokratischen Vertrauenskultur ohne Schmerzen vollziehen. Sie muss sich nur ein Jahr Zeit geben.

Literatur

Felix von Cube, Klaus Dehner, Andreas Schnabel ; Führen durch Fordern - Die BioLogik des Erfolgs; Piper Verlag; ISBN: 3492045464

Joachim Bauer; Das PRINZIP Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren; Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg; ISBN: 978-3-455-50017-2

Gary Hamel; Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert; Econ Verlag; ISBN: 978-3-430-20046-2

Werner Bauer; Winner-Teams - Gemeinsam handeln im Flow; Gabler Verlag; ISBN: 3409117881

Werner Bauer; Mut zum Vertrauen - Vom Gegeneinander zum Miteinander; Campus Verlag; ISBN 3-593-35489-6

Autor

Jürgen Groß, geb. 1960, Dipl.-Ing., 15 Jahre Berufserfahrung in der IT-Branche. Über Projektmanagement bei abteilungsübergreifenden Softwareeinführungen und eigener Managementenerfahrung hat er die Bedeutung des „gemeinsamen Handelns“ für den Unternehmenserfolg kennen gelernt. Nach eingehender Analyse der Teamcoaching-Ansätze hat er 2002 die Weiterbildung zum STREITBERG-Coach absolviert. Seit 2003 ist Jürgen Groß als freiberuflicher Team- und Projektcoach tätig und bietet den STREITBERG-Prozess für Führungs- und Projektteams an. Er vertritt die GUK-STREITBERG im Großraum München.

Dipl.-Ing. Jürgen Groß

Team- und Projektcoaching

Kleine Wies 2

85354 Freising

Tel.: +49 (8161) 231711

Fax: +49 (8161) 231712

Email: jgross@gross-team.com

Internet: <http://www.gross-team.com>