

Im Dialog

Fraunhofer Gesellschaft 12/1997

Im Gespräch Prof. Dr. Felix von Cube und Prof. Dr. Hans-Jürgen Warnecke

Zum Jahreswechsel 1997/1998

"Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens aufeinandertrafen."

Diese Worte von Werner Heisenberg sind ein Plädoyer für mehr Kommunikation, für einen Dialog über die Grenzen des eigenen Fachgebiets hinaus. An Problemen ist unsere Zeit nicht arm, und deshalb tut es not, dass gerade die Vertreter definierter Disziplinen und Fachbereiche ins Gespräch kommen, die normalerweise kaum miteinander zu tun haben.

Letzten Herbst hatte ich Gelegenheit, mit der bekannten Journalistin und Fernsehmoderatorin Dr. Gabriele Krone-Schmalz über Medien, Politik und Kommunikation zu sprechen. In diesem Jahr erklärte sich der renommierte Verhaltensbiologe und Erziehungswissenschaftler Professor Felix von Cube bereit, mit mir in Dialog zu treten. Dieser Begegnung sah ich mit Spannung entgegen, haben doch viele der Probleme, die uns zur Zeit bewegen, mit Motivation, Bildung und Verhaltensforschung zu tun.

Was hindert uns daran, die notwendigen Veränderungen in der Gesellschaft, in Politik und Wirtschaft beherzter anzugehen? Warum beharren die Menschen so sehr auf dem, was sie haben, obwohl sie erkennen, dass das kritiklose Festhalten an überkommenen Regularien und Denkmustern verhängnisvoll sein kann? Und wie können wir alle zu mehr Leistung motivieren, ohne dass dies als Mehrbelastung empfunden wird? Fragen, die wir in diesem Dialog erörtert haben.

Felix von Cube denkt in mancher Hinsicht anders als ein praxisorientierter Ingenieur, und gerade deshalb empfand ich das Gespräch als außerordentlich fruchtbar.

Für die kommende Zeit wünsche ich Ihnen und uns allen weiterhin die Bereitschaft, mit Menschen in Dialog zu treten. Nur so können wir tragfähige Lösungen für die Zukunft finden.

Hans-Jürgen Warnecke
Dezember 1997



Verwöhnung - ein Phänomen der Wohlstandsgesellschaft

von Cube

Ich definiere »*Verwöhnung*« als Lust ohne Anstrengung. Man versucht, die Ansprüche zu steigern, die Reize immer höher zu setzen und Anstrengung zu vermeiden. Das ist irgendwo verständlich, es ist verlockend, es ist verführerisch, menschlich. Es ist sehr menschlich, im wörtlichen Sinne, denn Tiere können das nicht. Nur der Mensch mit seiner Reflexionsfähigkeit kommt in Versuchung zu sagen: »Ja, die Lust möchte ich steigern, die Anstrengung möchte ich vermeiden«.

Die Vorstellung von Verwöhnung geht weit zurück. Es ist die Idee vom »Schlaraffenland«. Offenbar war der Mensch schon immer des Glaubens, das Glück liege darin, alles zu haben und nichts zu tun. Nur war es so, dass sich die Menschen früher nicht verwöhnen konnten. Der Urmensch hatte ein hartes Leben als Jäger und Sammler. Die Bauern oder Handwerker im Mittelalter konnten sich auch nicht verwöhnen. Verwöhnen konnten sich früher nur wenige: die Könige, die Fürsten, die Reichen. Heute haben wir eine Wohlstandsgesellschaft, heute haben wir eine Massengesellschaft, und deshalb tritt Verwöhnung massenhaft auf. Die Anzeichen dafür sind steigende Ansprüche bei gleichzeitiger Vermeidung von Anstrengung.

Freilich - es gehört eine gewisse Intelligenz dazu, sich zu verwöhnen. Tiere können es nicht, kleine Kinder auch nicht, einige schlaue merken es jedoch bald. Sagt das eine Vorschulkind zum anderen: »Ich bin so intelligent, ich konnte schon mit einem Jahr laufen«, daraufhin das andere: »Das nennst du intelligent? Ich habe mich mit drei Jahren noch fahren lassen!«

Der Wunsch nach Verwöhnung ist ein uraltes Phänomen, aber er konnte nicht realisiert werden. Heute haben wir eine Situation, in der Verwöhnung realisiert werden kann, und davon wird auch heftig Gebrauch gemacht.

Warnecke

Der Staat hat durch immer höhere soziale Sicherheit und Absicherung der Bevölkerung und des Einzelnen die Motivation und den Trieb zur eigenen Anstrengung in vielen Fällen herabgesetzt. Ein Beispiel: Wir klagen in der gegenwärtigen Situation, dass sich zu wenige in die Selbständigkeit begeben oder selbständig handeln. Das halte ich auch für eine Auswirkung dieses Verwöhnens, weil die Diskrepanz zwischen Absicherung bei einer abhängigen Erwerbstätigkeit und Risiko bei einer selbständigen Erwerbstätigkeit zu groß ist. Viele sagen: »Warum soll ich denn in die Selbständigkeit gehen, wenn ich in der abhängigen Beschäftigung so abgesichert bin?« Die Frage ist, wann gibt es Korrekturen, wie sie es ja immer wieder in den Jahrhunderten und Jahrtausenden in der Vergangenheit gegeben hat.

von Cube

Man muss natürlich sehen, dass die Politiker in einer Zwickmühle sind. Denn auf der einen Seite haben wir heute eine große Masse von Menschen in unserer Wohlstandsgesellschaft, die sich verwöhnen lassen wollen - immer höhere Ansprüche, immer mehr Freizeit, immer weniger Leistung. Und nun erhebt sich die Frage: Wen wählen diese Menschen? Sie wählen natürlich Politiker, die Verwöhnung versprechen. Und die Opposition muss noch ein bisschen mehr Verwöhnung versprechen, sonst hat sie keine Chance.



Warnecke

Das ist ja der Nachteil der Demokratie, wir kennen zwar kein besseres System, aber Demokratie ist auf Mehrheiten, also auf die Masse angewiesen.

von Cube

Auf Massen, die sich verwöhnen wollen und ...

Warnecke

... die eben vom Politiker gebraucht werden, um wiedergewählt zu werden. Er ist auf die Massen angewiesen.

von Cube

Dazu möchte ich noch eine Ergänzung anbringen. Der Teufelskreis der Verwöhnung bezieht sich ja nicht nur auf die Demokratie, auf die Arbeitswelt, auf erwachsene Bürger; Verwöhnung ist auch ein zentrales Problem der Erziehung, Verwöhnung ist ein dauerhaftes Problem.

Folgen der Verwöhnung

von Cube

Verwöhnung hat katastrophale Folgen: Verwöhnung führt zu Bewegungsmangel, zu falscher Ernährung und damit zu Krankheiten. Viele Krankheiten lassen sich auf Verwöhnung zurückführen. Verwöhnung führt auch zu hoher Aggressivität. Vielleicht erinnern Sie sich noch an die Idee der antiautoritären Pädagogik - das war ja eine verwöhnende Pädagogik. Das Ergebnis war hohe Aggressivität. Untersuchungen zeigen, dass verwöhnte Kinder außerordentlich aggressiv sind. Verwöhnung führt auch zu Drogenkonsum. Die Droge ist natürlich Lust ohne Anstrengung. Man nimmt ja die Droge der Lust wegen. Man fühlt sich high, man fühlt sich als Sieger, man fühlt sich potent, man hat eine Bewusstseinsweiterung usw., und das ohne jede Anstrengung. Mich wundert es nicht, dass in der Wohlstandsgesellschaft der Drogenkonsum zunimmt.

Warnecke

Wichtig wäre zu wissen, ob und wo es Lösungsansätze gibt.

von Cube

Ja, absolut! Lust ohne Anstrengung führt ins Verderben, für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Das Gegenteil ist auch nicht schön: Anstrengung ohne Lust, das ist inhuman, das will auch keiner. Die biologische Lösung heißt, Lust in der Anstrengung selbst zu finden. Das ist ein biologisches Gleichgewicht. Der ungarische Forscher Csikszentmihalyi, der in den USA lebt und das Buch »Das Flow-Erlebnis« geschrieben hat, untersuchte verschiedene Bevölkerungsgruppen. Bergsteiger sagen aus, sie haben ihre Lust nicht erst, wenn sie auf dem Gipfel stehen, sondern schon während der Anstrengung selbst. Sie sprechen von einem ganzheitlichen Gefühl, man geht im Bergsteigen auf. Sie sprechen von einem Glücksgefühl. Auch andere Gruppen, etwa Ärzte, Manager, Wissenschaftler, Künstler, Handwerker, haben dieses tolle Gefühl beschrieben, dieses »Flow-Erlebnis«, das in der Anstrengung selbst liegt.



Warnecke

Meinen Sie denn, man kann Lust haben ohne Erfolg, also ohne Erfolgserlebnis?

von Cube

Die Lust in der Anstrengung ist natürlich auch schon ein Erfolg. Aber es ist ein spezieller Erfolg. Nicht jeder Erfolg fällt darunter. Das Gefühl entsteht nur dann, wenn man vor einer Herausforderung steht, wenn man aus Unsicherheit Sicherheit machen kann, Probleme lösen darf, Entscheidungen treffen darf, Verantwortung tragen darf, dann erlebt man diesen Flow. Flow erlebt man nicht in einer eintönigen Arbeit, aber natürlich auch nicht in einer Arbeit, die zu hohe Herausforderungen stellt, also eine, die Angst verursacht.

Flow-Erlebnisse in der Arbeit schaffen

von Cube

Es kommt darauf an, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass der Mitarbeiter angemessene Herausforderungen bestehen darf, Situationen bewältigen darf, die er auch tatsächlich meistern kann.

Warnecke

Wir haben in der Fraunhofer-Gesellschaft Anfang der 90er Jahre Grundsätze und Leitlinien erarbeitet, wie wir führen und handeln wollen. Da sind drei Vokabeln wichtig: Denken und Handeln muss ergebnisorientiert, leistungsorientiert und mitarbeiterorientiert sein. Manche meinen, zwischen leistungsorientiert und mitarbeiterorientiert bestünde ein Gegensatz. Ich glaube das nicht, es ist ein Gleichklang.

von Cube

Da stimme ich Ihnen voll zu. Ich ärgere mich ständig über die Trennung zwischen »mitarbeiterorientiert« und »leistungsorientiert«. Das ist schon vom Ansatz her falsch. Mitarbeiterorientiert heißt gleichzeitig leistungsorientiert, aber nur dann, wenn diese Leistungen in Herausforderungen bestehen, die der Mitarbeiter bewältigen kann. Wenn sie zu groß werden, dann kommt er in die Zone der Angst. Wenn sie aber zu gering sind, dann kommt er in der Zone der Langeweile. Eine angemessene Herausforderung ist gleichermaßen mitarbeiterorientiert und leistungsorientiert.

Brauchen wir Druck? Wie groß sind die Potentiale?

von Cube

Die Herausforderung muss im Gleichgewicht mit der Qualifikation stehen. Wenn zum Beispiel ein Bergsteiger der Qualifikation 2 in eine 4er-Wand einsteigt, bekommt er natürlich Angst. Steigt ein 4er-Mann in eine 2er-Wand, dann herrscht Langeweile. Herausforderung und Qualifikation müssen im Gleichgewicht stehen, dann befindet man sich im Flow-Kanal. Wenn die Qualifikation wächst, muss neu herausgefordert werden.



Warnecke

Ich bin der Ansicht, dass hier noch gewaltige Potentiale vorhanden sind. Ich denke nicht nur an Leistung, sondern auch an Kreativität. Ich habe als Institutsleiter festgestellt, dass Gruppen, die in der Vertragsforschung für die Industrie unter Termin- und Kostendruck Probleme lösen mussten, meist sehr viel kreativer waren als andere, die, in einer gelösten Atmosphäre Pfeife rauchend, still im Kämmerlein nachdenkend, irgendwelche Fragen bearbeiteten. Ich glaube, dass ein gewisser Druck immer sein muss.

Wir sind mitten in einem Strukturwandel. Wie muss ein Unternehmen organisiert sein, um in diesem sich ändernden Umfeld zu überleben? Mit den herkömmlichen hierarchischen, bürokratischen Strukturen ist man schnell am Ende, weil sie sich nicht anpassen und nicht schnell lernen. Wir brauchen eine Organisation aus vielen schnellen kleinen Regelkreisen. Der kleinste Regelkreis ist der Mitarbeiter, der dort, wo das Problem entsteht, sofort reagiert. Wir haben dafür die Überschrift »Das fraktale Unternehmen« geprägt. Ich sehe Probleme in dem ständigen Spagat der Mitarbeiter zwischen den wachsenden Herausforderungen einerseits und dem Wunsch nach Stabilität andererseits.

von Cube

Sie gehen mit Ihren Überlegungen mehr auf äußere Umstände ein, auf Strukturwandel und Umfeld. Ich gehe mehr auf die Suche nach den Motiven. In jedem Menschen stecken diese Motive. Da gibt es diesen Urtrieb, die Neugier, ich nenne ihn »Sicherheitstrieb«, denn es geht ja um die Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit. Betrachten wir mal die Erkenntnisse der Verhaltensforschung: Man kann bei Kindern und auch bei Erwachsenen feststellen, dass, wenn ein gewisser Sicherheitsbestand, eine Grundsicherheit da ist, der Mensch danach strebt, über diesen Bereich hinaus neue Unsicherheiten zu bewältigen. Das Wort Neugier beschreibt das ja sehr schon: die Gier nach Neuem. Wenn man Kinder in Familien beobachtet, in denen Sicherheit vorhanden ist, dann sieht man: Das sind Kinder, die auf Neues zugehen, die neue Ideen haben, die etwas wagen, etwas unternehmen.

Das gleiche gilt auch für Erwachsene. Ich sehe darin ein ungeheures Potential. Allerdings habe ich, wie Sie auch, den Eindruck, dass diese Neugier oft behindert wird. Und da stellt sich die Frage, ob man nicht die Mitarbeiter sich stärker entfalten lassen kann, ganz allein aus diesem inneren Motiv heraus, natürlich nur dann, wenn eine Grundsicherheit da ist. Ein ängstlicher Mitarbeiter, der schon mit Unsicherheit beladen ist, wird nichts riskieren. Also muß er eine gewisse Sicherheit haben, von der aus er dann weiter in Unsicherheiten und Probleme hineingeht. Diese Situation muss man herstellen.

Nun sind die Menschen unterschiedlich, sie haben unterschiedliche Leistungsprofile, sie haben Stärken und Schwächen. Man muss die Stärken der Mitarbeiter erkennen und fördern. Ich halte das für ganz wichtig. Das ist auch ein pädagogisches Prinzip. Goethe hat schon gesagt, »man muss den Knaben das finden lassen, was ihm gemäß ist«. Wenn man die persönlichen Stärken mit dem Neugierverhalten verbindet, dann schafft man die Voraussetzung für Kreativität: den Expertenflow. Der Experte wird kreativ, er muss es sozusagen werden, damit er neuen Flow erlebt. Da sehe ich große Potentiale - wobei natürlich die äußeren Bedingungen diese Entwicklung nicht behindern dürfen.



Warnecke

Das ist doch die Kunst der Führung und Organisation. Wichtig ist, die Aufgabe für den einzelnen Mitarbeiter so zuzuschneiden, dass dies entsprechend seiner Qualifikation die richtige Herausforderung ist, dass er im Flow-Kanal ist, wie Sie sagen. Es müsste auch möglich sein, dem weniger Qualifizierten eine passende Aufgabe in einem Unternehmen zuzuweisen. Aber was machen wir mit denen, die nicht motiviert sind, solche Herausforderungen anzunehmen?

von Cube

Wir sind doch von Natur aus motiviert. Jeder hat einen Nahrungstrieb. Jeder hat auch einen Sexualtrieb, einen Aggressionstrieb, einen Neugiertrieb. Solche Triebe sind vorhanden. Es ist natürlich durchaus möglich, dass manche Mitarbeiter ihre Neugier in der Arbeitswelt nicht realisieren. Sie sagen, da mache ich meinen Job und dann kommt die Lust in der Freizeit. Und hier findet man dann diesen Mitarbeiter als Drachenflieger, als Vorsitzenden irgendeines Vereins usw. Diese Leute strengen sich in der Freizeit an, aber in der Arbeitswelt nicht. Das ist aber, nach meiner Meinung, weniger die Schuld der Mitarbeiter, das liegt an einer nicht zufriedenstellenden Gestaltung der Arbeitswelt.

Befriedigung in der Herausforderung

von Cube

Es ist verführerisch, sich Lust zu verschaffen ohne Anstrengung. Hier spielt die Pädagogik eine wichtige Rolle. Man muss Kinder oder Jugendliche einen selbsterrungenen Sieg oder Erfolg intensiv erleben lassen. Ich glaube es gibt kaum etwas Schöneres als dieses Flow-Erlebnis in der Arbeitswelt, in der Verantwortung. Das sieht man ja auch bei älteren Menschen: Wenn jemand aus der Arbeitswelt ausscheidet, dann vermisst er das. Er hat nicht mehr den Ernstfall vor sich, und er wird auch nicht ernst genommen. Wir sind von der Evolution her auf den Ernstfall programmiert.

Warnecke

Die Frage ist, wie können wir Neugier und Tatendrang in der Selbständigkeit und auch im Führungsverhalten aufgreifen und fördern? Ich glaube, wir haben eher zu wenig davon als zuviel an Selbständigkeit, an Führung. Aber die Menschen, wie Sie schon sagten, sind eben sehr unterschiedlich. Die Frage ist, kann man den Drang zur Selbständigkeit, zur Initiative und Kreativität, kann man das Unternehmerische lehren und lernen?

von Cube

Hier muss man differenzieren. Ich kritisiere immer wieder Ansätze oder Versprechungen, die den Menschen grundlegend ändern wollen. Natürlich kann man vieles lernen, aber - tiefgreifende Veränderungen des Menschen? - davon halte ich nichts. Da haben sich schon die Christen die Zähne ausgebissen, etwa mit der Nächstenliebe, ebenso die Marxisten und Kommunisten, die einen neuen Menschen schaffen wollten. Das halte ich für reine Utopie.



Es geht darum, die richtigen Bedingungen zu schaffen. Wenn ich natürlich eine Arbeit habe, bei der kein Flow-Erlebnis möglich ist, weil ich am Fließband stehe, dann ist das schwierig. Aber man sollte nicht zu schnell aufgeben. Ein Unternehmer erzählte mir folgendes Erlebnis: Er konnte seiner Sekretärin wegen Termindrucks keine Briefe mehr diktieren, sondern nur noch ein paar Stichworte an den Kopf werfen, und dann musste er auch schon wieder weg. Nach etwa sechs Wochen war diese Stressphase vorbei, und er sagte zu seiner Sekretärin: »So, jetzt kann ich Ihnen die Briefe wieder diktieren«. Worauf die Sekretärin sagte: »Nein, das lassen wir besser«. Sie war nämlich durchaus in der Lage, Briefe selbständig zu schreiben. Sie hat sich ein Feld an Kreativität geschaffen, an Gestaltungsmöglichkeiten, das gab ihr ein Flow-Erlebnis. Sie identifiziert sich mit ihrer Arbeit jetzt viel stärker.

Brauchen wir Führung? Wie müssen wir Führung verstehen?

von Cube

Aber selbstverständlich brauchen wir Führung! Die Führung muss zunächst einmal dafür sorgen, dass die Mitarbeiter Flow erleben können. Die Arbeitswelt muss so gestaltet werden, dass angemessene Herausforderungen zu erfüllen sind. Zweitens muss die Führung dafür sorgen, dass die Mitarbeiter gerechte Anerkennung erfahren und Bindung erleben. Dafür hat eine gute Führungskraft zu sorgen. Natürlich muss Führung auch dafür sorgen, dass die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter koordiniert werden zum gemeinsamen Handeln der Sozietät.

Warnecke

Den Mitarbeitern mehr Freiräume und weniger Anweisungen geben, Herausforderungen bieten, Ziele setzen, aber den Weg den einzelnen Mitarbeitern offenlassen, dieser Führungsstil ist in unseren Unternehmen noch nicht genug ausgeprägt. Es wird immer noch viel zu viel vorgeschrieben und damit Kreativität erstickt, jede Anweisung vernichtet Kreativität. Andererseits sind wir natürlich in einem Dilemma, denn gewisse Dinge müssen geregelt sein. Der Staat regelt zu viel, schreibt zu viel vor, wie wir alle empfinden. Und trotzdem brauchen wir, damit etwas einheitlich abläuft, damit wir gewisse Dinge per Gesetz in Ordnung halten, Regeln und Grenzen. Wir sind hier also in einem ständigen Optimierungsprozess. Zu einer Unternehmenskultur gehört natürlich auch, dass man Fehler grundsätzlich zulässt.

von Cube

Ich würde hier nicht von einem Dilemma sprechen, wohl aber von einem »ständigen Optimierungsprozess«: Kreativität gedeiht nur in Freiräumen, gemeinsames Handeln funktioniert nur nach strengen Regeln. Das gilt schon für Tiersozietäten. Betrachten wir einmal die Löwen, wenn sie auf Gazellenjagd gehen. Ein Löwe allein würde die Beute nicht bekommen. Also treibt er die Gazelle zwei Reißern zu, die dann im richtigen Augenblick über die Beute herfallen. Die Löwen erlegen also nur dann die Gazelle, wenn sie zusammenarbeiten, wenn sie gemeinsam handeln. Dabei sind Zuverlässigkeit und Wahrhaftigkeit unerlässlich. Die Löwen müssen miteinander kommunizieren, und die Kommunikation muss richtig sein. Sie dürfen sich nicht anlügen. In Tiersozietäten gibt es auch schon Gerechtigkeit in dem Sinne, dass diejenigen, die mehr leisten, mehr Privilegien erhalten. Diese Faktoren sind alle in der Evolution entstanden; ohne sie funktioniert gemeinsames Handeln nicht.



Warnecke

Das heißt, ohne bestimmte Tugenden geht es nicht?

von Cube

So ist es! Und diese Tugenden sind evolutionär entstanden. Eine Zusammenarbeit, ein gemeinsames Handeln einer Sozietät funktioniert nicht ohne diese natürlich entstandenen Tugenden.

Warnecke

Bleiben wir mal bei Ihrem Löwenbeispiel. Bei den drei Löwen ist doch einer dabei, der koordiniert und führt. Die Frage ist, muss es in einer Gruppe nicht doch immer eine Hierarchie geben oder eben starke Persönlichkeiten?

von Cube

Natürlich muß Koordination vorhanden sein. Im Übrigen: Was die Löwen betrifft, jagen die Weibchen. Der männliche Löwe organisiert das Ganze irgendwie. Aber im Ernst: In allen je untersuchten Tiersozietäten gibt es Rangordnungen. Und es gibt auch Rangordnungskämpfe. Man kann auch erkennen, dass ein Einzelner sich hochrangelt, weil er an die Privilegien kommen möchte. Das ist auch legitim, denn wer mehr leistet, soll auch mehr kriegen. Jeder möchte gerne nach oben. Dadurch wird die sogenannte Gesamtfitness, das ist die Gesamtleistungsfähigkeit der Sozietät, erhöht.

Nur so haben Gruppen überlebt. Das ist ein raffinierter Umgang mit Aggression. Der Einzelne hat sein Motiv, sich hochzurangeln, und gleichzeitig maximiert er die Gesamtfitness der Sozietät. Da kann sich manche Unternehmung ein Stück abschneiden. Deswegen bin ich gegen die Aufhebung von Rängen. Natürlich kann man gewisse unnötige Hierarchien herausnehmen. Aber eine Einebnung im sozialistischen Sinne ist evolutionärer Unsinn. Damit nimmt man ein ganz wichtiges Motiv weg, nämlich das des Aufsteigenwollens, der sinnvollen Befriedigung des Aggressionstrieb. Das halte ich für töricht.

Aufheben von Hierarchien nur bis zu einem gewissen Grad

Warnecke

Gehört nicht dazu, dass man Führungspositionen oder Hierarchiepositionen befriestet? Ich habe dazu immer eine sogenannte Pfropfen-Theorie. Wenn oben in der Hierarchie ein Pfropfen ist, der die Guten nicht hoch- und rausläßt, dann wird das für das Unternehmen schädlich.

von Cube

Ich finde die Pfropfen-Theorie sehr anschaulich. Von der Evolution her sind solche Pfropfen nicht vorgesehen. Es handelt sich wieder einmal um einen törichten Eingriff des Menschen. Nein, für Hierarchien darf es nur ein Kriterium geben: das Leistungskriterium. Und danach sind natürlich auch die Privilegien auszurichten. Unser Gerechtigkeitsgefühl kommt ja auch aus der Evolution. Es besagt ganz einfach: Wenn zwei Mitglieder einer Sozietät das gleiche leisten, sollen sie auch die gleiche Honorierung bekommen, die gleichen Privilegien haben usw. Wenn einer mehr leistet als der andere, dann soll er auch mehr bekommen. Das ist ein evolutionäres Gerechtigkeitsgefühl, gegen das man auch nicht verstoßen sollte.



Warnecke

Handeln Sie sich nicht den Vorwurf ein, daß Sie zu kapitalistisch, zu unmenschlich die Leistung und die Leistungsorientierung voranstellen?

von Cube

Ich sehe nichts Unmenschliches darin, Leistung zu erbringen - vor allem, wenn sie Spaß macht. Dennoch möchte ich nicht bei dem stehenbleiben, was ich bisher gesagt habe. Als Menschen sind wir ja empathiefähig: Wir können uns in andere hineinversetzen. Das können Tiere höchstwahrscheinlich nicht. Wir können also - und wollen auch - die humanen Tugenden erfüllen. Wir können und wollen alte, kranke und behinderte Menschen versorgen und mittragen. Dazu möchte ich jedoch feststellen, dass man Menschen, auch wenn sie nicht mehr sehr leistungsfähig oder aber behindert sind, die Möglichkeit nicht wegnehmen darf, etwas zu leisten. Auch ein Behinderter, der noch etwas leisten kann, muss die Möglichkeit haben, Flow zu erleben, sich Anerkennung zu erarbeiten und Bindung zu erfahren. Das ist sein Recht, das darf man ihm nicht nehmen. Mit Almosen ist ihm da überhaupt nicht gedient. Im übrigen ist klar: Eine Sozietät muss etwas leisten, damit auch die Menschen mitgetragen werden können, die nicht mehr leistungsfähig sind.

Warnecke

Was meinen Sie aber zu dem Phänomen, dass im Sport Spitzenleistungen mitunter extrem stark honoriert werden, wohingegen in Wirtschaft und Wissenschaft schnell ein gewisser Neid aufkommt. Warum diese unterschiedliche Bewertung? Dem Fußballspieler, dem Sportler gönnen die Massen den Erfolg, sie jubeln ihm zu. Beim Unternehmer oder beim Wissenschaftler nehmen sie es entweder gar nicht zur Kenntnis, oder sie neiden es ihm. Wie ist das zu bewerten, und was kann man tun, um auch die Leistung in Wissenschaft und Wirtschaft zu größerer Anerkennung zu führen? Denn ohne solche Spitzenleistungen können wir unser soziales System nicht mehr tragen.

von Cube

Wahrscheinlich handelt es sich um evolutionäre Programme. Die Leistungen der Spitzensportler sieht man unmittelbar, die Leistungen der Manager und Wissenschaftler sieht der Laie nicht.

Warnecke

Ich zitiere gerne Douglas North, den Nobelpreisträger von 1993, einen amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler, der, beginnend im Mittelalter, die Frage untersucht hat, warum Systeme untergegangen und andere Systeme hochgekommen sind. Er begann mit den Spaniern und Portugiesen, die die Welt unter sich aufgeteilt hatten, im Vergleich zu den damals noch unbedeutenden, aber hochkommenden Briten und Niederländern. Er hat als Ursache festgestellt, dass diese kleinen Nationen motiviert waren und neue Erkenntnisse hatten, während die großen Nationen irgendwie in sich verstrickt waren und handlungsunfähig wurden durch eine »Institutionenmatrix«. Das heißt, es war alles so miteinander verstrickt wie in einer griechischen Tragödie. Die Parallelen zu unserer Situation sind erschreckend.

Jetzt meine Frage an den Verhaltensforscher: Wenn jeder das sieht - und alle reden ja darüber, dass etwas geschehen muss und dass man mehrere Dinge gleichzeitig bewegen muss, damit wir unsere Situation ändern -, warum tut sich dann trotzdem zu wenig?



von Cube

Ich bin kein Historiker. Von der Verhaltensforschung her würde man folgendes sagen können: Es gibt sicher Gesellschaften und Staaten, die irgendwie satt und träge geworden sind. Das findet man immer wieder. Das trifft man gelegentlich auch beim Fußball an. Die Gefahr ist natürlich da, und die Frage ist, wie man sie vermeiden kann. Dass wir heute Probleme haben, ist eine Folge der Verwöhnung. Wie vermeidet man diese? Meine Lösung heißt »Lust an Leistung«. Das bedeutet: Man muss gerade auch im Wohlstand sehen, dass man etwas gerne macht, dass man gerne Leistung erbringt.

Warnecke

Aber alle sehen es, und keiner kann es ändern.

von Cube

Ich glaube nicht, daß das alle sehen. Der Slogan »Lust an Leistung« erscheint vielen immer noch absurd.

Wie hoch muß der Leidensdruck werden?

von Cube

Die Frage ist, wie hoch ist der Grad des Leidens, und wie hoch muss der Druck sein, um die Initiative zu ergreifen, um etwas zu ändern. Ich meine, dass der notwendige Druck heute vorhanden ist. Die Zeit ist reif für Veränderungen im angegebenen Sinne.

Warnecke

Wir sind in einer komplexen Situation. Damit haben wir sehr viele Einflußmöglichkeiten, aber es gibt keine eindeutigen Wirkungsbeziehungen oder Kausalitäten. Folglich muss man an vielen Dingen gleichzeitig drehen. Man kann auch nicht eindeutig sagen, dass jedes Drehen an einer bestimmten Einflußgröße gleich einen bestimmten Erfolg bringt. Die Wirkung kommt vielmehr durch die Summe der Einflüsse zustande, wie es eben auch die Summe der Anstrengungen vieler ist, die das Ganze zum Erfolg führt.

Jeder kann in seiner Situation, in seinem Wirkungsbereich die Dinge so bewegen, wie wir es diskutiert haben. Und viele Unternehmen in Deutschland, die auch unter den schwierigen Rahmen- und Randbedingungen erfolgreich agieren, beweisen das. Vieles kann man auf Menschen und Führung zurückführen. Ich meine eben, dass tatsächlich so etwas in der Politik außerordentlich schwierig ist. Insofern habe ich auch wieder ein wenig Verständnis dafür, dass das so lange Zeit braucht, dass man verschiedener Ansichten sein muss oder kann, weil man die Zusammenhänge eben nicht eindeutig beweisen kann. Das Wirkgefüge ist sehr komplex, vielleicht zu komplex.

Politik und Medien stürzen sich ja immer nur auf ein Thema. Heute ist es die Rentenreform, morgen die Steuerreform und übermorgen irgend etwas ganz anderes. Wir müssen Probleme und Themen gleichzeitig angehen und in kleinen Schritten korrigieren. Denken wir nur an die Rentenreform: Jeder sieht, dass es so eigentlich nicht weitergehen kann. Aber keiner hat den Mut - vor allem aber nicht die Politiker, und schon gar nicht ein Jahr vor der Wahl - zu sagen, wir müssen das System ändern.



von Cube

Wir brauchen in Deutschland Leistung. Wir haben keine anderen Ressourcen. Aber auf Dauer bringt man Leistung nur, wenn man es auch gerne macht. Der Weg »Lust an Leistung« ist in jedem Fall der richtige, er sollte nicht behindert werden.

Die Steuerpolitik muss also so gestaltet sein, dass die Leistungsträger nicht gezwungen werden, ihre Leistungsergebnisse irgendwo anders hin zu verfrachten. Verordnungen und Gesetzgebung dürfen nicht die Möglichkeit des Ausdehnens, der kreativen Erweiterung behindern. Eine Entscheidung, die früher ein paar Stunden gebraucht hat, braucht heute Tage und Wochen und kommt vielleicht gar nicht zustande, und dies ist auch bei Innovationen der Fall.

Hier waren und sind einfach zu viele Hindernisse vorhanden. Die Politik muss diese Hindernisse beiseite räumen und die Eigenverantwortung stärken. Der Bundespräsident hat in seiner Rede über Bildung gesagt, dass Kreativität und Stärken gefördert werden müssen. Wir fordern, dass Mitarbeiter im Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen. Aber wo lernen sie das? Es sind Entscheidungen zu treffen, und diese Entscheidungen sind zu verantworten. Aber nirgendwo wird das gelehrt. Und deswegen muss das Bildungssystem so organisiert werden, dass wir den Mitarbeiter bekommen, den wir brauchen. Das bisherige Bildungssystem ist noch im tayloristischen Sinn strukturiert, und es bringt nicht den Mitarbeiter hervor, den wir brauchen.

Warnecke

Nehmen wir die Themen Kernenergie oder Gentechnologie. Die eine Seite sieht jeweils den Nutzen höher als das Risiko und die andere das Risiko höher als den Nutzen. Beide sind nicht in der Lage, das eine oder andere genau zu quantifizieren oder abzuwägen. Der einzelne Mensch ist aber durchaus bereit, Drachenzufliegen oder andere Risiken größter Lebensgefahr einzugehen. Die Menge ist also nicht bereit, solche Risiken einzugehen, aber der Einzelne schon.

von Cube

Der Einzelne, etwa ein Bergsteiger, kann mit Unsicherheiten besser umgehen. Er kann sie bewältigen. Sie sind für ihn angemessen; er sagt, das kann ich leisten, da habe ich keine Angst. Er empfindet den Flow, das Abenteuer, also ein schönes und positives Lebensgefühl. Wenn ich aber neben einem Atomkraftwerk wohne, dann empfinde ich eine Unsicherheit, auf die ich keinen Einfluss habe. Das führt zu Angst. Auch Gentechnologie - was auch immer sich der Einzelne darunter vorstellt - erzeugt Angst, ebenso wie andere Dinge, auf die ich keinen Einfluss habe. Deswegen meine ich, dass eine politische Aufgabe darin besteht, dafür zu sorgen, dass die Bevölkerung nicht in Angst gerät. Eigenverantwortung dagegen bedeutet, dass der Einzelne die Unsicherheiten bewältigen kann, denn er kann selbst entscheiden.