



Gastbeitrag

Mitarbeiter verstehen lernen

Was Manager wissen müssen, um erfolgreich führen zu können.

Verhaltenswissenschaften geben uns die Möglichkeit, die Welt durch eine neue Brille zu betrachten: Eine Brille, die uns stets grundlegende Aspekte unseres Seins vor Augen führt.

Auf die Wirtschaftswelt angewandt zeigt uns diese Brille, was Manager motiviert und welche Methoden und Organisationsformen den Menschen am ehesten passen bzw. welche ihnen am stärksten gegen die Natur gehen. Eine neue Form der Arbeit soll genau diese entscheidenden Aspekte der menschlichen Natur berücksichtigen.

Folgende Ansätze helfen dabei:

■ Wir spüren unsere Instinkte

Wir haben uns vielleicht selbst aus der Steinzeit herausgebracht, aber wir können die Steinzeit nicht aus unseren Köpfen herausbringen. Ziel ist es, nicht die Kosten unserer Instinkte in der modernen Welt passiv hinzunehmen, sondern sie zu verstehen und diese Instinkte mit Einblick zu managen.

■ Emotion sind stärker als die Vernunft

Meist glaubt man, dass die Vernunft die Emotionen kontrolliert und man selbst der Vernunft gehorcht. Es braucht meist Extremsituationen, wo Emotionen überhand nehmen und die Vernunft ausgeschaltet wird. Das darauf folgende Verhalten hat zwei Ziele, nämlich kurzfristig das Verbessern der Situation, langfristig das Überleben.

Am Arbeitsplatz hingegen versuchen wir ständig Emotionen zu unterdrücken und selbst bei Provokationen nicht den Emotionen Folge zu leisten. Wir bleiben passiv, bis wir eine Gelegenheit finden, in kontrollierter Umgebung den Gefühlen freien Lauf zu lassen.

Wenn allerdings einmal den Gefühlen freier Lauf gelassen wird, so wird das folgende Verhalten nur noch schwer kontrollierbar. Betriebliche Weihnachtsfeiern mit abundantem Alkoholgenuss sind oft Ort solcher Emotionsexplosionen. Atmosphäre und Alkohol lassen die Angestellten oft Sachen sagen und Handlungen setzen, die sie unter

rationalen Bedingungen nie getan oder gesagt hätten. Auch wenn wir glauben, alles unter Kontrolle zu haben, ist unser Verhalten emotional geprägt.

In Situationen, in denen Herausforderungen nicht vermeidbar sind, traut man sich oft zu viel zu, ohne zu überlegen, ob diese Zuversicht angebracht ist. Der Realismus wird von der emotionalen Zuversicht unterdrückt – eine bioevolutionäre Verankerung. Dies führt oftmals zu fatalen Geschäftsentscheidungen.

■ Angst vor Verlusten

Wenn Erfahrungen traumatisch oder schmerzhaft sind, setzt ein psychologischer Prozess ein, der uns dazu führt, in Gedanken wieder die Herrschaft über die verlorene Kontrolle zu gewinnen. Man überlegt, wie die erlebte Situation vermieden und wie man besser reagieren hätte können.

Durch unsere stammesgeschichtliche Vergangenheit ist unser Gehirn adaptiert worden, eher Verluste zu vermeiden als

Gewinne zu suchen. Diese Anpassung führt zu vielerlei Konsequenzen, eine davon ist der Glaube an übernatürliche Mächte, die uns vor Unheil und Chaos bewahren sollen.

In der Geschäftswelt führt die Furcht vor Verlust zu einer ausgeprägten Aversion gegenüber Fehlern am Arbeitsplatz. Diese Loss Aversion manifestierte sich deutlich beim Untergang der Barings-Bank: Das falsche Management eines solchen Geschehens wurzelte in der uralten Loss Aversion, in diesem Fall der Gesichtsverlust eines jungen Angestellten. Das Eingestehen eines Fehlers war für den jungen Mann so schlimm, dass er sich übernommen hat, um den Fehler gut zu machen.

■ **Neandertaler im Informationszeitalter**



Obwohl der Mensch dazu prädestiniert ist mit anderen Menschen umzugehen, scheint gerade dieser Aspekt einer der problematischsten im Management. Wie kommt es dazu?

Bei der Konfrontation mit einem Problem wird meist versucht, dem Reglement der Organisation Folge zu leisten, auch wenn festgeschriebene Lösungsansätze eher einengend denn Rat gebend sind. Funktionieren diese Vorgaben nicht, schlägt das Pendel der Entscheidungsfindung zurück zu unseren Urinstinkten. Stress und Chaos folgen.

Obwohl der Mensch weiters ständig nach Verbesserung seiner Situation strebt, stellt er sich doch recht ungeschickt im Veränderungs-Management an. Er befindet sich schnell im Spannungsfeld von stammesgeschichtlichen Entscheidungs-Prädispositionen und modernen Vorgaben aus dem Management. Die Mitarbeiter haben bereits

ihre Territorien und Ressourcen abgesteckt – warum sollen sie nun mit jemandem kooperieren, der diese „Umgebung“ verändern will?

Überlässt man allerdings der betroffenen Kleingruppe die Verantwortung über die bevorstehenden Veränderungen, so werden diese hoch motiviert durchgeführt. Individuelle Beiträge und Experimentierfreude werden geweckt und Fehler werden sachlich diskutiert. Die Loss Aversion wird auf diese Art herabgesetzt und die Lust an Veränderung geweckt. Diese Methode der Autokatalyse widerspiegelt die Kooperationsmuster unserer menschlichen Vorfahren und führt schlussendlich auch in der heutigen Zeit zum Erfolg.

Die Kenntnis, wie wir Menschen konzipiert sind, was wir gemeinsam haben und was uns trennt, ist Voraussetzung für gutes Führen eines Unternehmens.

So schaffen wir gute Unternehmensführung

Im Laufe der Evolution hat der Mensch Eigenschaften entwickelt, die seiner Umwelt entsprechen. Da aber die moderne Umwelt wenig mit der unserer Vorgänger zu tun hat, treffen wir oft auf Verhaltensblockaden. Es ist oft das moderne Business, das uns hindert, unseren kulturellen Instinkten nachzugehen. Daher sind gerade diejenigen Manager am beliebtesten, die ihre Mitarbeiter mit Vertrauen ausstatten, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sich kreativ zu entfalten.

Tipps, um ein beliebter Manager zu werden:

- Einbindung der Mitarbeiter in Zieldefinierung und in operative Entscheidungen.
- Mitsprache beim Lohn- und Bonussystem.
- Offener Zugang zu allen Unternehmensinformationen.
- Keine Vorschriften bezüglich Arbeitsplatzgestaltung und Kleidung.
- Rücksichtnahme auf Ältere.
- Frauenprogramme von Frauen designed.
- Aufbrechen von zu großen Mitarbeiter-Units zu kleineren Einheiten.

Evolutionspsychologische Lehre für Leadership

Leader haben zwei basale Funktionen: Sie unterstützen einerseits ihre Gruppe im Definieren und Erreichen ihrer Ziele durch Entwickeln und Formulieren von herausfordernden Strategien und andererseits sind sie für den Zusammenhalt der Gruppe ver-

antwortlich und versuchen, die Gruppenideale aufrecht zu halten, die sie auch symbolisieren.

Tipps für das heutige Business:

- Man muss nicht unbedingt Leader werden und diese Rolle nicht jedem aufbürden.
- Reine Wettkämpfer haben nicht automatisch Führerqualitäten, darauf gilt es zu achten. Das Auswahlssystem darf sich nicht nur an Zahlen orientieren, sondern muss auch Talente fördern können.
- Die Auswahlgruppe muss höchste Diversität besitzen, Persönlichkeits-Monokulturen sind auf Dauer nicht fruchtbar.
- Selektion auf Diversität muss möglich sein, reines Konzentrieren auf Talente ist zu teuer und aufwendig. Um für alle Eventualitäten gewappnet zu sein, ist Diversität Voraussetzung.
- Mitarbeiter brauchen viel Freiraum, wo sie erst ihre Talente entwickeln können, auch Führungstalente.
- Die Arbeitsumgebung muss so konzipiert sein, dass Fehler erlaubt sind. Mut zur Qualität gefördert wird und verschiedene Talente anerkannt werden.
- Dominanz darf weder belohnt noch bestraft werden, nicht jeder ist ein Teamplayer, aber jeder kann notwendiges situatives Verständnis aufbringen.
- Eine Person alleine soll nicht für alles verantwortlich sein, Netzwerke unterschiedlichster Typen ermöglichen ein ausbalanciertes Vorgehen.



ZUM AUTOR

Univ. Lekt. Mag. **Gregor Fauma** ist Biologe und Verhaltensforscher und bringt als Keynote Speaker 15 Jahre Trainingserfahrung bei einer Wiener Kommunikationsagentur mit. Darüber hinaus ist er als Universitätslektor an der Universität Wien tätig. Seine Schwerpunkte sind Körpersprache, Präsentationstechnik und Rhetorik.

www.gregorfauma.com