



Dr. Kurt Schauer

Meisterschaft als Antwort auf fehlende Leistungsbereitschaft

Dr. Kurt Schauer, Juni 2023

Seit einigen Jahren hat sich der Blick auf „die Welt“ irgendwie verdüstert. Um ein Beispiel herauszugreifen: Viele meinen, die Menschen - speziell unsere Jungen - seien nicht mehr leistungsbereit. Und damit haben wir rasch einen Schuldigen gefunden und verstellen uns den Blick dafür, dass *deren* Reaktion zwar unerwartet, aber im Grunde genommen völlig rational ist. Erst wenn wir die dahinterliegende Logik erkennen, werden wir als Führungskraft, als Organisation und als Gesellschaft die richtigen Konsequenzen ziehen.



**Made in/mit
Leidenschaft**

Woran machen wir nun die „Tatsache“ einer fehlenden Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen überhaupt fest? Zuerst stellen wir ja einmal ganz schlicht fest, dass die Menschen nicht mehr das geben, was es brauchen würde, und lieber „was-auch-immer“ machen. Wir stellen fest, dass sie immer mehr fordern und immer weniger bereit sind dafür Adäquates zu leisten. Und welche Führungskraft hat nicht vermehrt das Gefühl, dass es genau so ist!

Nun stellt sich die Frage: Gibt es eine wirkungsvollere Reaktion als Druck aufzubauen oder Selbstmitleid zu signalisieren? Sind die Menschen einfach nicht mehr bei Verstand, oder sollten wir doch daran denken, dass diese Verhaltensweisen einfach nur konsequent sind, nämlich das Ergebnis unserer betrieblichen Logiken und Regeln, nur eben auf ungewohnte und ungewollte Weise? Dieses Verhalten der Menschen also als keine Fehlleistung, sondern als konsequentes Produkt unserer geforderten Regeln^[1] zu verstehen, auch wenn wir das nicht gerne hören wollen?

Dazu hilft der Blick auf jene Regeln, die in den letzten Jahren deutlich in den Vordergrund getreten sind. Und da wird deutlich, dass wir eine „neoliberale“ Verschiebung erlebt

^[1] Kulturbeflissenen wird sofort der Zauberlehrling einfallen und Techniker*innen Rückkopplungen in Regelsystemen: Das System wirkt immer auf sich zurück! Nur der Naive und Gierige will das nicht wahrhaben. Aus Genussmittel werden Drogen, aus Vergnügen wird Exzess, aus Spaß wird Gewalt, aus Humor ein Straftatbestand, ...

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>

haben: Wichtig ist es, den maximalen (Eigen-) Nutzen aus einer Aktion herauszuziehen. Codewort dafür ist auch der Begriff der Effizienz, d.h. mit möglichst geringem Aufwand das Maximum herausholen und die anderen als Mittel zu diesem Zweck einsetzen.

Diese Herangehensweise hat auf der Ebene der Technologien und der Prozesse beträchtliche Erfolge gebracht, von denen wir ja gut leben. Was die meisten allerdings nicht wahrhaben wollten und wollen: Diese Logik kann und wird nun Schritt für Schritt auch auf der sozialen Ebene angewendet. Das heißt auf unser Eingangsbeispiel bezogen: Ich werde als Mitarbeiter*in auch für mich und meine „sozialen“ Bedürfnisse den maximalen Eigennutzen herausholen wollen. Die Jungen haben das natürlich von uns am besten gelernt und jetzt wundern wir uns, dass sie diese Logik auch für sich nutzen wollen!

Als Organisationen ärgern wir uns dann vor allem über die Ausnützenten (also die Trittbrettfahrer*innen, die es bei jeder Entwicklung gibt) und versuchen das Schlimmste abzufedern und mit Teambuilding, Coaching, Employer-Branding und womit auch immer die Menschen „zur Vernunft“ zu bringen. Doch in Wirklichkeit machen wir damit auf lange Sicht hin nichts besser – vielleicht sogar im Gegenteil, denn gerade die intelligentesten Mitarbeiter*innen werden das grundlegende Muster dann noch konsequenter anwenden. Um hier wirklich etwas verändern zu können, gilt es, andere Grundlogiken des Denkens und Handelns ins Zentrum zu rücken und darin eine neue Balance zu finden. Wer hier an der Oberfläche bleibt, wird das Gefühl nicht loswerden, dass die anderen einfach nicht wollen und die Kundinnen und Kunden uns einfach nicht verstehen.

Eine dieser wirkungsvollen Grundlogiken ist das Konzept der Meisterschaft. Meisterschaft erzeugt einen völlig anderen Zugang zu Menschen, Aufgaben, Produkten oder Prozessen und verändert Organisationen damit auf allen Ebenen. Meisterschaft will nämlich das Besondere, das Herausragende, also etwas, das für sich selbst aufgrund seiner positiven

Qualitäten spricht. Man denke an ein schönes Schmuckstück oder ein hochwertiges Werkzeug. Die Haltung der Meisterschaft wirkt sich deshalb so stark auf das Ergebnis aus, weil in allen Prozessstufen viele kleine Entscheidungen hin zum Besonderen, Werthaltigen, Schönen, ... gelenkt werden. Und das hat nicht primär mit Geld zu tun, denn der Volksmund weiß ja: „Wer billig kauft, kauft teuer“.

Darüber hinaus wirkt die Haltung der Meisterschaft positiv auf der Beziehungsebene innerhalb der Organisation und zu den Kund*innen hin. Es entsteht mehr Begeisterung und Kontinuität in den Beziehungen. Und das sind genau jene Faktoren, die sich in der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und Treue der Kund*innen zeigen. Der Grund ist letztlich simpel. Hier passiert etwas, was im übertragenen Sinn wertvoll ist und mich selbst damit wertvoll und meine Tätigkeiten sinnvoll macht. Hier passiert etwas, das gut, schön und wertvoll im weitesten Sinne des Wortes ist und damit ein tiefes Wollen auslöst. Und genau hier liegt auch die Chance für jede Organisation, die eigene Grundlogik auf eine langfristige und breit getragene Leistungsbereitschaft auszurichten. Da hilft keine genauere Buchhaltung, kein strikteres Controlling oder mehr Leistungsanreize. Da hilft eine durchgängige Logik der Meisterschaft, um gerade jene Menschen zu binden, die zu den Leistungsträger*innen der Zukunft gehören und uns in weiterer Folge zu den treuen Kund*innen der Zukunft führen.

Die Begeisterung für unser gemeinsames Tun (wieder) schaffen zu können, verlangt allerdings auf allen Ebenen die Bereitschaft Meisterschaft als Grundlogik einführen und leben zu wollen. Die glänzenden Augen eines Kindes, das gerade etwas fertiggebracht, hat gibt uns eine Idee, wovon wir hier reden (könnten)!

Wenn ich auf diesem Weg zu mehr „Leistungsbereitschaft und Leidenschaft“ Anregungen liefern und Begleitung sein darf, würde mich das sehr freuen, getreu meinem Motto:

Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten

Ihr

Dr. Kurt Schauer

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbereiter-changemanagement.at/denk-lounge/>