



# Leistungs- grenzen

Prof. Dr. Fredmund Malik

*Prof. Dr. Fredmund Malik ist Top-Management-Consultant vieler europäischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er ein gefragter Management-Educator und Autor und kennt die Realität auch als erfolgreicher Unternehmer: Seit 1984 ist Fredmund Malik Verwaltungsratspräsident des Management Zentrums St. Gallen. Er ist habilitiert für Unternehmensführung und lehrte an den Universitäten St. Gallen und Innsbruck sowie der Wirtschaftsuniversität Wien. Er verkörpert eine einmalige Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis. Durch seine Seminare, Vorträge und Schriften haben Zehntausende von Führungskräften aller Branchen die Kernsubstanz des Managementwissens erfahren. Seine internationale Erfahrung, Praxisbezug und ein mitreißender Vortragsstil tragen zu seinem einzigartigen Erfolg bei. Fredmund Malik ist Autor zahlreicher praxisrelevanter Veröffentlichungen, u.a. des M.o.M., "Malik on Management-Letters". Er schreibt regelmäßig für "Handelsblatt", "Basler Zeitung", "Cash" und "Trend".*

Was kann der Mensch leisten? Wo sind seine Grenzen? Bis heute ist die Frage unbeantwortet, und vielleicht werden wir es nie wissen. Die ganze Geschichte ist aber ein einziger Beweis dafür, dass die Menschen wesentlich mehr leisten können, als zu jeder Zeit vermutet wurde. Die Grenzen sind nie dort, wo man sie vorschnell und oft nur zu gerne für sich gelten lässt. Allerdings macht es die Art, wie Menschen erzogen, geformt und gebildet werden, schwer, dieser Einsicht nachzuleben. Zum Teil wurden und werden Menschen absichtsvoll künstliche Grenzen gesetzt - im Interesse der Erhaltung des jeweiligen Status Quo, von Macht- und Besitzverhältnissen. Zu einem anderen - inzwischen grösseren - Teil aber resultieren Grenzen aus ideologischer Leistungsfeindlichkeit, aus Gleichmacherei und vor allem aus vermeintlicher Menschlichkeit, die bei näherem Hinsehen selten etwas anderes ist als Wehleidigkeit. Dass Menschen trotzdem und gegen alle Hindernisse dann doch Grenzen überschritten haben, darf umso optimistischer für ihr Leistungsvermögen stimmen.

Selbst in jenem Bereich, dem historisch die Pionierfunktion für Leistung und Leistungsorientierung zufiel - der Wirtschaft - werden heute Grenzen eher aufgerichtet als eingerissen. Man tut das nicht mit Absicht, wohl aber de facto, weil ein paar Grundwahrheiten nicht mehr verstanden werden. Sie sind einem modischen, aber nur scheinbaren Humanismus in der Aus- und Weiterbildung zum Opfer gefallen. Künstliche und völlig unnötige Grenzen resultieren erstens aus der Motivationslehre. Grenzen werden zweitens gesetzt durch die meisten Versuche der Persönlichkeitsentwicklung, die fast

immer am exakt falschen Punkt ansetzen, nämlich der Beseitigung von Schwächen. Eine erste Verdeutlichung will ich am Beispiel der Motivationslehre vornehmen, - vor allem daran, was in der Managementaus- und -weiterbildung daraus gemacht wird. Es ist zur allgemeinen, praktisch nicht mehr hinterfragten Gewissheit geworden, dass Menschen nur dann arbeiten und leisten, wenn sie motiviert sind. Daraus leitet sich für viele ab, dass auch nur dann gearbeitet und geleistet werden soll, wenn man motiviert ist.



Der Autor, Fredmund Malik, Felsklettern an den Sellatürmen, Dolomiten

Schliesslich ist der nächste Schritt nur folgerichtig: es entsteht ein Anspruch darauf, motiviert zu werden. Bevor dieser nicht erfüllt ist, leistet man eben nicht: "Heute bin ich gar nicht gut drauf; motivier' mich mal schön, lieber Chef ...". Vielleicht hat man vergessen, wann und wo die Befassung mit Motivationsfragen begonnen hat -nämlich erst in den Fünfzigerjahren des 20. Jahrhunderts, und zwar in den USA. Kaum jemand scheint zu fragen, was eigentlich vorher war und in anderen Teilen der Welt. Vorher und ausserhalb des wohlhabenden Amerikas konnte sich niemand den Luxus leisten, über Motivation nachzudenken. In Wahrheit gab es nicht einmal das Wort, und - eben deshalb - gab es auch nicht das Problem. Die Quellen von Arbeit und Leistung waren bestimmte Werthaltungen, und es war vor allem die schiere Notwendigkeit.

Nicht weil es angenehm war zu arbeiten, haben die Menschen es getan, sondern weil sie mussten und weil sie es für ihre Pflicht hielten. Die Notwendigkeiten sind heute auch in den entwickelten Ländern zwar noch nicht ganz verschwunden, wohl aber geringer geworden und in erheblichem Umfange durch die Sozialsysteme ersetzt worden. Das mag man begrüssen. Pflicht und Pflichtbewusstsein sind aber leider damit auch abhanden gekommen. Man darf sicher sein, als ewiggestrig abgetan zu werden, wenn man an Pflichterfüllung appelliert. Mit der Beseitigung von Pflicht nimmt man den Menschen aber auch einen Grund vielleicht den stärksten - ihre Grenzen auszuloten.

Wer nur noch aktiv wird, wenn er die Lust dazu verspürt und wenn es ihm angenehm ist - er also motiviert ist -, wird wenig Impuls verspüren, Grenzen auch dann noch zu erkunden oder gar zu überschreiten, wenn die Motivation zu Ende ist. Grenzen auszuloten ist fast ausnahmslos mühsam, es ist mit Anstrengung verbunden, manchmal mit jenem übermenschlich erscheinenden letzten Einsatz, der eben beweist - und immer wieder bewiesen hat -, dass der Mensch mehr kann, als ihm andere - und er sich selbst - zutrauen.

Die dramatischsten Zeugnisse dafür findet man in Krisen-, Not- und Kriegszeiten. Es ist unglaublich, was Menschen in solchen

Situationen zu leisten und zu ertragen im Stande waren und noch immer sind. Man findet sie aber - wenn man interessiert ist und sich den Blick nicht von psychologischen Wehleidigkeiten der Motivationslehren verstellen lässt - immer und überall: in Wissenschaft und Kunst, Wirtschaft und Politik, in Krankenhäusern und Familien, Schulen und Kirchen. Man findet das Überschreiten von scheinbaren Grenzen überall dort, wo Menschen sich nicht fragen, ob sie motiviert sind und Lustgewinn erwarten dürfen, sondern wo sie sich aufgerufen fühlen, eine Aufgabe zu erfüllen, eine Situation zu meistern und eine Pflicht zu tun. Nichts könnte in solchen Situationen lächerlicher, bedeutungsloser und zynischer sein, als die Frage nach Motivation und Lustgewinn. Dieser Gedanke gilt heute als altmodisch - nachdem die Motivationslehren in so vielen Köpfen verankert sind. Man braucht aber nicht viel Analyse, um festzustellen, dass eine Gesellschaft überhaupt nicht funktionieren könnte, wenn jeder nur das täte, wofür er motiviert ist. Statt Motivationslehren zu verbreiten, die bei genauerem Hinsehen ohnehin nicht stimmen, sollte man vielleicht doch die Menschen dazu ermutigen, auf ihre Motivation gar nicht zu achten, sondern ihre Fähigkeiten und ihre Kraft in vollem Umfange einzusetzen.

Ein zweites Beispiel für unnötige Grenzen und die Entmutigung der Menschen, sie zu erkunden, ist im weitesten Sinne das, was im Management unter Persönlichkeitsentwicklung verstanden wird. Überwiegend baut sie auf der Identifikation von Schwächen auf und dem Bemühen, sie zu beseitigen. Wir verfügen heute über die raffiniertesten Methoden zum Erkennen von Schwächen und Defiziten. Sie sind aus Personalwesen und Weiterbildung kaum wegzudenken. Gerade deshalb scheint man aber zu übersehen, dass Menschen niemals erfolgreich werden können durch die Beseitigung von Schwächen, sondern ausschliesslich dadurch, dass sie ihre schon vorhandenen Stärken weiterentwickeln und voll nutzen. Die fehlgeleitete, aber weithin vorhandene und scheinbar sehr humane Philosophie der Schwächenbeseitigung ist zutiefst unmenschlich. In Wahrheit wird den Menschen damit nicht nur nicht geholfen, sie werden im Gegenteil verstümmelt. Man

amputiert dadurch ihre Möglichkeiten, ihre Grenzen überhaupt zu entdecken, von Überschreiten ganz zu schweigen. Wer seine Schwächen - oft mit übermenschlichen Anstrengungen - beseitigt, erreicht damit selten mehr als Mittelmass. Er kommt - meistens physisch oder psychisch erschöpft - dort an, wo jene, die diese Schwächen nicht hatten, mühelos gestartet sind. Der Aufwand ist gigantisch, das Ergebnis kläglich.

Alle grossen Leistungen - im Sport, in Kunst und Wissenschaft, in Wirtschaft und Politik - sind das Ergebnis der kompromisslosen Nutzung von Stärken, die man - zumindest ansatzweis- schon hat. Und sie sind erbracht worden von Menschen, die ermutigt wurden - von anderen oder durch sich selbst - nicht auf ihre Schwächen zu achten und sich nicht mit deren Beseitigung abzuquälen, sondern "mit den Talenten zu wuchern", die ihnen mitgegeben waren.

Irgendwo - weit draussen - gibt es für jeden objektive Grenzen. Die meisten kommen aber nicht einmal in deren Nähe, weil sie sich Scheingrenzen durch die Irrlehren des Zeitgeistes setzen lassen.



Bergführer Hermann Comply in der Nordwand der westlichen Zinne, Dolomiten