

Erfolg oder Gelingen – 2 Arten von Leistungskultur

Um die High Performance Kultur eines Unternehmens zu entwickeln, scheint nichts selbstverständlicher und aussichtsreicher als Leistung zu belohnen: Der Bessere gewinnt - den Job, die Prämie, die Anerkennung, die Ressourcen. Wenn derart geführt wird, bleibt - so heißt es - der Erfolg nicht aus, weder für High Performer noch für Unternehmen.

Zwei Leistungsquellen

Damit wird aber lediglich eine von zwei Leistungsquellen genutzt, nämlich der im limbischen System verankerte Selbsterhaltungstrieb: Entweder ich oder der andere heißt es, wenn man im Wettbewerb bestehen will oder muss.

Die zweite - und wohl auch wichtigere - Quelle für Leistung speist sich dagegen aus einem Verlangen nach Sinn, daraus, in Kooperation mit anderen Gemeinsamkeit gestalten zu wollen.

Doch beruht nicht auch dieses Verlangen auf dem Selbsterhaltungstrieb?

Schneller, Höher, Weiter

In einer lediglich den Wettbewerb betonenden Leistungskultur geht es tatsächlich auch in Teams nur darum, besser sein zu wollen als andere: entweder wir oder die. Das rat race eines wechselseitig sich verstärkenden „Schneller, Höher, Weiter“ ist die Folge, mit der Konsequenz, dass sich sowohl einzelne als auch Unternehmen in einem permanenten Stressmodus befinden: am Markt wird ums Überleben gekämpft und im Innenverhältnis um Jobs, Prämien, Anerkennung und Ressourcen konkurriert. In einem derartigen Umfeld ist es weder realistisch noch vorstellbar, dass Leistung sich auch aus einem anderen Verlangen als dem gewinnen zu wollen speist.

Autonomy, Mastery, Purpose

Doch Motivation, Einsatzbereitschaft und Können steigen nachweislich, wenn Sinn ins Spiel kommt. Denn Geld - das erfolgreichste Selbsterhaltungsmittel überhaupt - ist ein schlechter Motivator, so Dan Pink in einem [TED-Beitrag](#). In High Performance Teams geht es um „Autonomy, Mastery, Purpose“. Und Autonomie sollte tunlichst nicht auf den Wunsch nach individueller Selbsterhaltung reduziert werden. Sie beruht vielmehr auf dem Interesse, eigene Vorstellungen von dem, was man für richtig und sinnvoll hält mit anderen auszutauschen, um gemeinsam zu denken, zu handeln und qualitativ Hochwertiges zu schaffen - nicht um zu gewinnen, sondern um Sinn zu gestalten.

Gewinn – Ziel oder Resultat?

Der Gewinn von Aufträgen und Kunden, kurz der Profit eines Unternehmens ist dann nicht mehr das Ziel sondern schlicht das Resultat einer Leistungskultur, die aufs Gelingen stärker setzt als auf Erfolg. Sie beruht nicht nur auf der animalischen Wachsamkeit für Bedrohungen und Konkurrenzen, sondern vor allem auf einer gemeinsamen Aufmerksamkeit (*siehe Führungslinien 10*) für die Gestaltung von Beziehungen.

Und nebenbei: je mehr das „Schneller, Höher, Weiter“ selbst zur Bedrohung wird, umso attraktiver und offensichtlicher werden auch die Vorteile einer Gelingenskultur.

Bleibt nur die zweifellos große Herausforderung, das permanente Feuern unseres limbischen Systems zu beruhigen, um von einem Burnout fördernden Stressmodus in einen kreativen Flow-Modus zu wechseln.

Aktuell:

"Advanced Leadership". 14. - 15.04.2016. Ein Seminarangebot in Kooperation mit dem Hernstein Institut, Wien. Informationen dazu finden Sie [hier](#).