

## Zoo oder Freiheit ?

Sowohl privat als auch politisch ist unser Leben geprägt von **Selbstverantwortung** und **Demokratie**: wir wählen einen Beruf, wir mieten eine Wohnung, wir kaufen ein Auto oder ein GA der SBB, wir zahlen Steuern oder "optimieren" sie, wir stimmen ab auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene oder lassen uns sogar in ein politisches Amt wählen. Im März 2012 zum Beispiel lehnten wir mündigen Bürgerinnen und Bürger die Volksinitiative "6 Wochen Ferien für alle" mit 66,5 % Nein-Stimmen ab. Man stelle sich den Ausgang dieser Abstimmung nur schon in unseren Nachbarländern vor...

Und in den Unternehmungen? Wird der "Erfolgsfaktor Mensch" artgerecht gehalten in Demokratie und Selbstverantwortung? Meistens nicht. Oft herrschen in den Betrieben **hierarchische Verhältnisse wie im Mittelalter**: der Chef entscheidet und die Mitarbeitenden führen es aus. Ist dies wirklich das ultimative Erfolgsmodell, das die bestmöglichen Resultate bringt? Unzählige Studien und Praxisbeispiele belegen unisono, dass die Mitarbeitenden eine bessere Leistung bringen und kreativer sind, wenn sie geschätzt und als Erwachsene behandelt werden, weitgehend involviert sind und selbstverantwortlich arbeiten können. Und eine solche Kultur ist auch die beste Burnout-Prävention! (Links zu einigen dieser **Studien** und **Beispielen aus der Praxis** finden Sie im "P.S. 2" am Schluss dieses Textes und unter "Downloads".)

Aber in vielen Betrieben ist es **wie im Zoo**: wenig Auslauf, dafür bringt der Wärter jeden Tag pünktlich das Futter. Alles wird schön vorgegeben und läuft geregelt ab: zum Jahresbeginn kommt der Wärter und gibt den Mitarbeitenden (MT) Jahresziele. (Diese sind teilweise so unrealistisch, dass darüber gelacht werden könnte, kämen sie nicht mit so viel Druck von oben und hinge nicht das eigene Überleben im Zoo daran. So ist der Effekt dann nicht Erheiterung, sondern Resignation.)

In der Jahresmitte kommt der Wärter wieder und macht die MT darauf aufmerksam, dass sie im zweiten Semester den Finger rausnehmen und viel mehr unternehmerisch denken und handeln sollen - ansonsten die Ziele nicht erreicht werden und es keinen Bonus geben wird. Warum diese Art von Intervention (auf Englisch gern als "Creating a Sense of Urgency" bezeichnet) bei den MT nicht den gewünschten Motivationsschub auslöst, konnte von den Wärtern aufgrund permanenten Zeitmangels bisher leider nicht ergründet werden.

Am Jahresende findet dann die Evaluation der Jahres-Performance statt: der Wärter geht in seinem **Monolog** jedes Ziel einzeln durch, gibt den MT für jedes Ziel eine Note und dann eine Gesamtnote. Damit dieser Vorgang nicht an vergangene Schulzeiten erinnert, wurden die Zahlen durch die Buchstaben A-E ausgetauscht. Ein Grossteil der Energie des Wärters geht übrigens dahin, den MT weiszumachen, dass der Buchstabe C ein guter Buchstabe ist. Ein B (= "Ziele zum Teil übertroffen") kann nämlich nur an 18,6 % der MT vergeben werden, damit die Gauss'sche Normalverteilung eingehalten werden kann. Auf Englisch heisst das dann "Forced Ranking". Und ein A gibt es gar nicht, denn das bedeutet nur, dass die Banane viel zu tief aufgehängt wurde oder sich das MT im falschen Gehege befand.

Wenn die MT auch über ein Grosshirn verfügen würden, könnten sie eigentlich die ganze Evaluation ihrer Performance selbst vornehmen - und dies erst noch **viel präziser**, denn sie waren ja das ganze Jahr hindurch immer mit sich selbst zusammen. Aber leider hat nur das grosse Hirn (= der Wärter) ein Grosshirn, und so muss er alles selber sagen und vorher mit grossem Aufwand vorbereiten. Was kostet das Zeit, so viele grosshirnlose MT zu halten!

Der Buchstabe D (= "Ziele zum Teil nicht erreicht") wird übrigens dann vergeben, wenn ein MT seine zu hoch gesteckten Zahlenziele nicht erreicht - er kann aber auch als Disziplinierungsmassnahme dienen, wenn ein MT einmal sein Mundwerk nicht beherrscht hat und das gesagt hat, was es wirklich denkt. Und nun - wollen wir wirklich so weitermachen? Oder wagen wir es, den MT **vertrauensvoll die Freiheit und Selbstverantwortung zurückzugeben**? Ja, das wäre sehr schön - aber wie?

**Erstens**: halten Sie es für möglich, liebe Wärterinnen und Wärter, denn es ist möglich (siehe Links)!

**Zweitens**: es ist "win-win" und macht allen Beteiligten viel mehr Freude ("win-lose" wird zu "lose-lose"...)!

**Drittens**: Niemand schnipselt selber mit dem Taschenmesser an seinem Meniskus rum - nehmen Sie professionelle Unterstützung in Anspruch.

## P.S. 1

Hier ein Beispiel-Profil eines solchen MT (nennen wir ihn Carlo S.):

- Carlo S. (52) ist Kundenberater bei einer Grossbank
- Er ist verheiratet und Vater von drei Kindern
- Er besitzt zwei Mehrfamilienhäuser in der Agglomeration von Zürich
- Er macht nebenamtlich die Verwaltung dieser Liegenschaften, zusammen mit seiner Frau
- Er ist als Friedensrichter Mitglied der Gerichtsbehörde seiner Wohngemeinde
- Er ist Präsident des Friedensrichterverbands des Kantons Zürich
- Er steht im zweiten Jahr seiner nebenberuflichen Ausbildung zum dipl. Mediator SAV.

## P.S. 2

Einige Links zum Thema:

Ricardo Semler, Unternehmer und Buchautor ("Das Semco System. Management ohne Manager", "The Seven-Day Weekend"), "Demilitarising businesses" (3 Minuten, englisch)  
<https://www.youtube.com/watch?v=McCcQ4XS7Js>

Gernot Pflüger, Unternehmer und Buchautor ("Erfolg ohne Chef"), Interview (4 Minuten)  
<http://www.youtube.com/watch?v=Y-11S09iaSM>

Götz W. Werner, Gründer der Drogeriemarktkette dm, "Die Treppe muss von oben gefegt werden" (20 Minuten)  
<https://www.youtube.com/watch?v=MkumQa3F8EE>

Chade-Meng Tan, Google Head of Personal Growth, "Culture of Compassion" (14 Minuten, deutsche Untertitel)  
[http://www.ted.com/talks/lang/ger/chade\\_meng\\_tan\\_everyday\\_compassion\\_at\\_google.html](http://www.ted.com/talks/lang/ger/chade_meng_tan_everyday_compassion_at_google.html)

Steve Jobs, Rede in Stanford (14 Minuten, deutsche Simultanübersetzung)  
<https://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKkp3NA>

Prof. Dr. Gerald Hüther (Hirnforscher/Neurobiologe), "Anregungen für Gehirnbenutzer" (41 Minuten)  
<http://www.youtube.com/watch?v=2XlJmew2IK4>

Dan Pink über "die überraschende Wissenschaft der Motivation":

- 10 Minuten, genial gezeichnet, englisch: <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>
- ohne Zeichnung (18 Minuten, deutsche Untertitel): [http://www.ted.com/talks/lang/ger/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/lang/ger/dan_pink_on_motivation.html)

Prof. Dr. Joachim Bauer (Mediziner und Neurobiologe) "Kollegialität und gute Führung" (90 Minuten)  
<https://www.youtube.com/watch?v=UrfXVC4CtRI>

"I have learned that good relations and reliable communication across hierarchic boundaries are crucial. In airplane crashes and chemical industry accidents, in the infrequent but serious nuclear plant accidents, in the NASA Challenger and Columbia disasters, and in the British Petroleum gulf spill, a common finding is that **lower-ranking employees had information** that would have prevented or lessened the consequences of the accident, but either it was not passed up to higher levels, or it was ignored, or it was overridden."

Edgar H. Schein ("Humble Inquiry – The gentle art of asking instead of telling")