

Der Selbstbedienung Riegel verschieben

Stellen Sie sich vor, in einem Stadtviertel wird eine Fensterscheibe eingeschlagen und über Wochen und Monate nicht repariert. Die Menschen bekommen den Eindruck, dass die Intaktheit von Fensterscheiben als nicht wichtig angesehen wird. Bald gibt es Nachahmer und mit der Zeit finden sogar Leute, die normalerweise nicht auf die Idee kämen, anderer Leute Scheiben einzuwerfen, nichts Unrechtes dabei, wenn sie angesichts von 50 kaputten Fensterscheiben die letzten 20 unzerbrochenen eines Fabrikgebäudes als Zielscheibe für Wurfspiele mit ihren Kindern missbrauchen. Die Erkenntnis: Systeme können Menschen sehr stark prägen.



Alexander Christiani
ist Vorstand der www.christiani-ag.de

Auch Rudolph Giuliani, der ehemalige Bürgermeister von New York, setzte bei seinem erfolgreichen Kampf gegen die Kriminalität auf Systemfaktoren. Er stellte für die U-Bahn zusätzliche Mitarbeiter ein und gab zwei Parolen aus: „Erstens, es fährt keiner mehr schwarz, und zweitens, egal wie viele Dutzend Züge in der Nacht mit Graffiti besprüht worden sind, morgens bei Fahrtbeginn verlassen alle Züge frisch gereinigt und gestrichen die Bahnhöfe.“ So wuchs das Vertrauen der Bürger in die Fähigkeit der Verwaltung, die öffentliche Ordnung aufrecht zu erhalten, was wiederum einen positiven Verstärkungsprozess in Gang setzte.

Ein einfacher Appell an die individuelle Sittlichkeit und Moral des Einzelnen reicht weder im Alltag noch bei der Unternehmensführung. Vielmehr geht es darum, Systeme zu schaffen, deren Eigendynamik es den Menschen erlaubt, sich in Richtung auf die richtigen Werte weiterzuentwickeln. .

Einige der weltweit führenden Unternehmensberatungen geben ein gutes Beispiel. Wenn jemand neu ins Team kommt, erhält er folgendes Angebot: "Sie bekommen bei uns einen 5-Jahres-Vertrag und müssen eine Reihe von sachlichen und messbaren Zielen erreichen. Dieser Vertrag ist jedoch nicht verlängerbar. Unter der Voraussetzung, dass Sie die Sachziele erreichen, also dass Sie produktiv und im Sinne unseres Hauses gearbeitet haben, werden wir Ihre Mitarbeiter anonym befragen, ob sie Sie in Zukunft als Junior-Partner unserer Unternehmensberatung begrüßen würden. Wenn diese mit einer 3/4-Mehrheit zustimmen, dann befragen wir als nächsten Schritt ebenfalls anonym Ihre zukünftigen Senior-Partner, ob diese Sie ebenfalls unterstützen. Erst wenn diese mit Mehrheit zustimmen, erhalten Sie das Angebot, Partner zu werden." Dieses System zwingt die angehende Nachwuchskraft, die Sachziele zu erreichen, sonst fällt sie komplett aus dem Rennen. Diese geht aber nicht auf Kosten des Teams, das sie sonst nicht wählen würde.

"Verbrüderung" mit dem Team und Illoyalität gegenüber der Führung führt ebenfalls zum Misserfolg. Ein äquivalentes System ist auch auf Vorstandsebene möglich. Beispielsweise kann die Auszahlung von Prämien, Lohnerhöhungen und die Verlängerung von Verträgen daran koppelt werden, dass neben den finanziellen Zielen auch weitere wichtige Beiträge zum Gesamterfolg, beispielsweise Kennzahlenziele bei der Mitarbeiter- und bei der Kundenzufriedenheit erreicht werden.

Solch intelligente Systeme fördern die positive Werte wie Team- und Kundenorientierung sowie das Verantwortungsbewusstsein. Indem belohnt und gefördert wird, was für den ganzheitlichen und langfristigen Erfolg wichtig ist, wirken sie der herrschenden Selbstbedienungsmentalität von Managern entgegen.

Erst schaffen wir die Systeme, in denen wir leben wollen - und dann formen diese Systeme uns: Totalitäre Staaten produzieren Hunderttausende Spitzel und Marktwirtschaften Heere von Verkäufern, die mehr versprechen als ihre Produkte halten. Zum großen Teil haben es die Firmen in der Hand, etwas gegen den Dagobert- Duck-Egoismus und die Selbstbediener-Mentalität unserer Vorstände zu unternehmen. Sonst wird sich über kurz oder lang der Gesetzgeber mit unseren Kapitalgesellschaften beschäftigen.