

Ein Gespräch mit der Sozialwissenschaftlerin und Change-Management-Expertin Odette Häfeli

«Das Gleichgewicht (wieder) herstellen»

Mitarbeiterbeurteilung, Jahresgespräch, MAG: Bei vielen Arbeitnehmenden verbreiten diese Begriffe Angst und Schrecken. Auf Seite der Arbeitgeber allerdings nicht minder. Das *VPOD-Magazin* erörterte mit Odette Häfeli, wie man gut über Arbeit spricht und wie man sie fair bewertet. | Interview: Christoph Schlatter (Foto: zVg)



Odette Häfeli hat nach einem Studium der Psychologie und der Pädagogik und diversen Tätigkeiten an der Universität und am Universitätsspital 2019 die Firma Good People Tomorrow gegründet. Darin begleitet sie Organisationen, Teams und Einzelpersonen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Im Sport lassen sich Leistungen im Allgemeinen messen. Ausser dort, wo künstlerische Elemente eine Rolle spielen: beim Kunstturnen, im Eiskunstlauf, beim Turm- und Wasserspringen, bei «Deutschland sucht den Superstar». Was haben aber Kampfrichter im Skisprung oder beim Boxen verloren? Auf den folgenden Seiten einige Beispiele für die Messung des schwer oder gar nicht Messbaren. | *sft*

Odette Häfeli, du hast das Basler VPOD-Sekretariat in einem Entwicklungsprozess hin zur Peer Review begleitet. Bei dieser Gelegenheit konntest du offenbar eine Tirade gegen lohnrelevante Mitarbeitergespräche nicht zurückhalten und hast damit grossen Beifall geerntet. Was hast du da genau gesagt?

Meine Aussage war: Wenn man Lohn als Anreiz setzt, damit bessere Arbeit gemacht wird, dann greift das unwahrscheinlich kurz und verpufft unheimlich schnell. Denn Lohn – diese Erkenntnis stammt schon aus den 1970er Jahren – ist eher Hygienefaktor als der grosse Motivator. Lohn ist eine Grundvoraussetzung: Wenn er stimmt, verhindert er, dass negative Gefühle aufkommen, dass ich unzufrieden bin. Aber er sorgt nicht für positive Gefühle wie Zufriedenheit, Glück, Freude.

Der Effekt einer Lohnerhöhung ist ja auch, wie du andeutest, schnell verraucht. Spätestens im März ist das neue Niveau Standard, und ich nehme es für selbstverständlich.

Für den Lohn sind zwei Dinge zentral: Ich muss davon leben können. Und ich muss ihn

als fair empfinden. Die Lohngerechtigkeit ist eine schwierige Sache; das wissen wir auch vom immer noch notwendigen Kampf der Frauen für gleichen Lohn. Vielleicht werde ich jetzt ein wenig philosophisch...

Das macht nichts; unser Heftli könnte ebensogut «Sternstunde Philosophie» heissen.

Bitte sehr: Beim Arbeiten

soll das Ziel sein, dass man glücklich ist. Das ist meine tiefste Überzeugung.

Ist das nicht zu ambitiös? Oder dunkelhaft?

Weil das vielleicht für die Leute bei der Kehrriktabfuhr schwieriger zu realisieren ist als in kreativeren Jobs. Wie soll der Gepäckarbeiter bei Swissport glücklich werden, während er stundenlang zu schwere Koffer von Leuten schichtet, die zu Zielen fliegen, die für ihn zu teuer sind.

Aber auch an solchen Orten gilt es zu überlegen, wie man es hinbekommt, dass die Tätigkeit Befriedigung verschafft. Dass man einen Sinn darin finden kann. Gewiss fällt

die Lohnkomponente hier stärker ins Gewicht; allerdings finden wir gerade bei solchen Arbeiten ausgeprägte Tieflohne vor. Beim Gepäcksortieren handelt es sich, wie

bei der Reinigung, um eine Dienstleistung, allerdings eine, die für die Kundschaft meist nicht einsehbar ist. Vielleicht liegt hier eines der Probleme: Es wird der End-

verbraucherin gar nicht klar, wie viel Arbeit dahintersteckt. Die nächste Frage: Welche Spielräume gibt es, wie viel Einfluss können die Beschäftigten nehmen? Die Einteilung der Dienste kommt hier in den Fokus: Liegen meine Schichten günstig? Habe ich auch für Privates Planungssicherheit? Werde ich dauernd herbeitelefoniert, auch wenn ich frei habe? Es kann auch um Ergonomie gehen, um die Zusammenarbeit, um die Gestaltung des Pausenraums.

Vielleicht braucht es eine bessere Kaffeemaschine?

Zum Beispiel. Es gibt fast überall Möglichkei-

ten, die Mitarbeitenden zu involvieren. Wobei ich zugebe, dass die Spielräume unterschiedlich gross sind.

Diesbezüglich sind wir beim VPOD gut aufgestellt. Die meisten Leute arbeiten nicht zufällig in unserem Organisationsgebiet; sie haben sich bewusst für eine Ausbildung oder eine Arbeit entschieden, die für sie einen Sinn ergibt. Dafür wird es dann mit der Beurteilung schwierig. Viele MAB dürften anfangen mit dem Satz «Du weisst ja, wir müssen das machen, also bringen wir es hinter uns...»

Der Chefin stinkt's, es kostet sie Zeit, sie muss sich an das vorgegebene Formular halten, das macht die Sache langweilig und repetitiv. Und die Mitarbeiterin hat Angst, weil sie befürchtet, dass zur Sprache kommt, was sie im letzten Jahr verbockt hat. Dass die Chefin überhaupt auf ihren Mängeln herumreitet, auf ihrem mittelmässigen Englisch oder ihrer ausbaufähigen Beherrschung von Excel. Oder dass man ihr irgendwelche Ziele steckt, die unmöglich erreichbar sind. Oder solche, die mit ihrer täglichen Arbeit wenig zu tun haben. Das motiviert niemanden. Häufig ist

die Ebene solcher Gespräche und die Formulierung von Zielvorgaben viel zu technisch, viel zu mechanisch, wie etwa das Arbeiten mit sogenannten Smart-Zielen, die gerade sehr im Schwange sind.

Smart-Ziele?

Ein Akronym: S steht für spezifisch, M für messbar, A bedeutet attraktiv, R realistisch und T terminiert. Einer solchen Logik lassen sich nur sehr einfache Ziele an sehr übersichtlichen Arbeitsplätzen unterwerfen. An der Kasse in der Migros lässt sich überprüfen, wer mehr und wer weniger Kundschaft in der Stunde bedient. Oder bei wem die Kasse stimmt und bei wem nicht so. Aber alle Dinge, die mit Einstellung, mit Haltung, zu tun haben, können aus meiner Sicht nicht in ein solches Schema gepresst werden. Hier wäre es angebrachter, mit sogenannten Motto-Zielen zu arbeiten, wo man gemeinsam über Einstellung und Haltung nachdenkt.

«Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein – für beide Seiten.»

Und dann? Sind wir einfach subjektiv?

Wenn die Chefin mich nett findet, habe ich Glück, sonst Pech?

Der Verzicht auf jegliche Objektivierbarkeit? Das wäre dann die reine Willkür. Aber lass uns das Pferd von vorne her aufzäumen. Du hast einen Arbeitsvertrag mit einer Firma. Das heisst: Irgendwie muss ein Ausgleich vorhanden sein, Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein. Du gibst deine Leistung, dafür bekommst du Lohn.

Oder meine Zeit.

Oder Kompetenz, Know-how, Skills, Geschick, Fantasie, Kreativität, egal. Aus Sicht des Unternehmens ist es wichtig, dass es dein Bestes erhält, ob es jetzt um körperliche Arbeit geht oder um Inhaltliches oder Gestalterisches. Die Firma will deine Fähigkeiten, und sie will, dass du bleibst – allein schon deswegen, weil die Neubesetzung einer Stelle im Minimum 3 Monatslöhne kostet, bei komplexeren Aufgaben ist schnell

Eiskunstlauf: «Fallpauschalen» nach Skandal

Skandal bei den Olympischen Winterspielen 2002 in Salt Lake City: Die Entscheidung im Paarlauf wird denkbar knapp. Die 9-köpfige Jury sieht mit 5 zu 4 Stimmen das russische vor dem kanadischen Paar. Die Minderheit im Kampfgericht hat allerdings das gesamte Publikum in der Halle hinter sich. Und die spontane Empfindung. Also: Aufruhr, Protest. Gerüchte machen die Runde, es seien Mitglieder der Jury unter Druck gesetzt worden. Es folgt eine bis dato nie dagewesene Urteilsrevision, an deren Ende eine zweite Goldmedaille ans bisherige Silberpaar vergeben wird. In den Folgejahren revidiert die Internationale Eislaufunion ihr Wertungssystem von Grund auf. Statt einer A-Note für den technischen Wert und einer B-Note für den künstlerischen Ausdruck, vergeben von 9 Jurymitgliedern, etabliert sie ein komplexes Regelwerk, das allerdings für das gemeine Volk kaum nachvollziehbar ist. Ein Katalog belegt die einzelnen Elemente wie Sprünge, Pirouetten u. dgl. mit einer bestimmten Punktzahl – einer Art Fallpauschalen, die anschliessend mit der Qualität der konkreten Ausführung multipliziert werden. Das Problem bleiben die «weichen», die tän-

zerischen Elemente (Präsentation, Choreografie, Timing, Interpretation); auch sie müssen in die Gesamtnote einfließen, wenn nicht reine Sprungshows, sondern künstlerisch ansprechende Darbietungen das Ziel sind. Die Notengebung ist zwecks Erhöhung der Fairness auf zahlreiche Jurymitglieder aufgeteilt. Das eigentliche Preisgericht besteht aus 12 Personen, von denen ein Zufallsgenerator aber nur 9 Urteile in die Wertung einfließen lässt. Von diesen werden wiederum die höchste und die

tiefste Note gestrichen. Im Gesamten ergibt sich auf diese Weise nicht wie vorher eine nur relative, sondern eine absolute Bewertung, die nach oben offen ist. Seit 2004 gibt es also tatsächlich eine Art Weltrekord im Eiskunstlaufen. Trotzdem bleibt die Eistanzkür, die Jane Torvill und Christopher Dean 1984 bei Olympia in Sarajewo aufs Eis malten, auf ihre Weise unerreicht. Sie erhielten, noch nach dem alten Wertungssystem, für den künstlerischen Ausdruck ihres Boléros neunmal die Bestnote von 6,0.



Turnen: Die 1 war eine 10

«1,00» steht auf der Anzeigetafel, als eine 14-jährige rumänische Turnerin ihre Kür am Schwebebalken absolviert hat: Eine so miserable Note für eine perfekte Übung, vorgetragen von Nadia Comăneci bei den Olympischen Sommerspielen 1976 in Montreal? Es war nur die Anzeigetafel, die auf zwei Stellen vor dem Komma nicht vorbereitet war. Mit der Vergabe der absoluten Höchstnote von 10,00 hatte niemand gerechnet. Und dann? Ende der Fahnenstange? Natürlich hat sich der Turnsport weiterentwickelt, immer neue, immer schwierigere Elemente werden erfunden. Der 2007 erstmals angewandte neue «Code de pointage» setzt sich – ganz ähnlich wie im Eiskunstlaufen – aus zwei Komponenten zusammen: Die D-Note soll die Schwierigkeit der Übung erfassen; dabei wird der gesamte Ablauf in einer Art Stenografie aufgezeichnet. Dem E-Kampfgericht kommt die Aufgabe zu, die Ausführung der Darbietung zu beurteilen. Hier reicht die Palette von auch für die Laien erkennbaren technischen Fehlern (etwa der Sturz vom Gerät oder ein Boden-Hintern-Kontakt beim Abgang) bis hin zu den «weichen» Faktoren (dem künstlerischen Ausdruck, dem Gehalt der Verbindungselemente). Ausserdem sind Zeit- und Linienrichterinnen vonnöten. Anders als beim Eiskunstlauf, wo die

Jurymitglieder nicht einmal wissen, ob der Computer ihre Wertung überhaupt berücksichtigt, setzt der Internationale Turnverband eher auf Austausch; so müssen sich die beiden D-Kampfrichterinnen auf ihren Teil der Note einigen, und eine übergeordnete Supervisorin kann, wenn Wertungen ihr seltsam vorkommen, das Gespräch mit dem Kampfgericht aufnehmen. Auch dieses Regelwerk bestätigt das Gesetz, dass der Versuch, Gerechtigkeit zu schaffen, Bürokratie generiert («Wenn nach Schaposchnikova-Elementen mit/ohne 1/1 Längsachsendrehung oder Hecht-Elementen mit 1/2 Längsachsendrehung eine Kippe gezeigt wird, ist der Abzug für Leerschwingung anzuwenden.») Erstaunlich dabei: Die aktuellen Wertungsvorschriften umfassen für den Frauenturnsport, wo an 4 Geräten geturnt wird, 273 Seiten, im Männerbereich (6 Geräte) dagegen lediglich 165 Seiten. Vielleicht weil im Frauenturnen das Künstlerische stärker betont wird? Aber auch die signifikanten Veränderungen im Turnsport der

letzten Jahrzehnte müssen sich in dieser «Turnbibel» ablesen lassen, etwa die Abkehr von der Forderung nach harten, rückschädlichen Landungen. Beim Stufenbarren, an welchem lediglich die Frauen zugange sind, wurden sogar die beiden Holme weiter auseinandergezogen, so dass der harte Aufprall des Unterleibs am unteren Holm – einst ein «beliebtes» Element – gar nicht mehr möglich ist. Natürlich kann man in einem solch stark reglementierten System auch nicht einfach so etwas Neues zusammenturnen. Wer ein neues Element zeigen möchte, hat dieses in vorgegebener Frist beim Kampfgericht mit Zeichnung und Video anzumelden, auf dass dieses dafür eine provisorische Wertigkeit festlege.



mal ein Jahressalär dahin, bis der oder die Neue einigermassen «funktioniert». Also muss man sich in einem solchen Gespräch die Frage stellen, wie dieses Geben und Nehmen ausgestaltet sein soll, damit auch du als Arbeitnehmer sagst: Doch, das stimmt für mich so, da mache ich weiter. Das heisst, es geht um Themen wie Wohlbefinden, Zufriedenheit, um Potenziale und deren Weiterentwicklung. Und im negativen Fall stellt sich die Frage: Wie kann ich jemanden von einer nicht so guten Leistung zu einer besseren bringen. Ja wohl kaum durch Beschimpfung und Einschüchterung...

Sondern?

Die Wissenschaft hat in überwältigender Eindeutigkeit herausgefunden,

dass die Orientierung an den Stärken und den Ressourcen der Beschäftigten bei Weitem den grösseren Effekt auf deren Motivation hat als das Beharren auf dem Negativen,

den Defiziten, den Schwächen. Darüber wissen die Leute nämlich in aller Regel recht gut Bescheid. Wer kein Excel-Genie ist, weiss das. Wer mit Englisch auf Kriegsfuss steht, gibt sich kaum als Sprachwunder aus. Die Stärken dagegen werden viel zu selten thematisiert. Selbst bei einer sogenannten schwierigen Mitarbeiterin ist die Frage nach den Stärken und danach, wie man diese noch besser zur Entfaltung bringt, mutmasslich gewinnbringender als das Herumbohren in den Problemzonen, wo sie nicht so gut ist.

«Über ihre Schwächen wissen die Leute meistens selbst Bescheid.»

Und wie soll das in der Praxis funktionieren? Ich erfinde ein Beispiel: Herr X. von der Buchhaltung macht einfach sehr viele Fehler. Es gibt Zahlendreher ohne

Ende, Beträge, die nicht stimmen, verkehrte Kontonummern, immer wieder muss nach Fehlern gefahndet werden, das kostet furchtbar viel Zeit. Sagst du ihm dann, dass

er aber gut zu den Büropflanzen schaut und feine Kuchen mitbringt an seinem Geburtstag?

In einem solchen Fall muss man sicher überlegen, ob dein Herr X. an der richtigen Stelle ist, klar. Aber man müsste vielleicht auch nachforschen, woran es liegt, dass er so viele Fehler macht. Hat er die Schwäche durchgehend, oder ist er einfach rasch müde? Steckt ein gesundheitliches Problem dahinter? Hat es angefangen, als seine Frau sich von ihm getrennt hat, oder war er immer so? Oder spielt es eine Rolle, dass er das Büro neu mit dem Kollegen Y. teilt? Bei allem bleibt es für die Arbeitgeberin zwingend, bei einer zugewandten Grundhaltung zu bleiben: Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeitenden einen guten Job machen wollen. Auch Herr X. schludert nicht absichtlich. Und wo es nicht so gut läuft, versuchen wir die Gründe zu klären.

Jetzt sind wir doch wieder bei den Mängeln.

Du hast sie angesprochen... Doch auch dafür gilt: Es reicht nicht, einfach aufzulisten, was nicht gut ist, und zu sagen: Bessere dich

Wasserspringen: Schon vorbei

Beim Springen vom Brett (3 Meter), vom Turm (10 Meter) oder von der Klippe (>10 Meter) ins Wasser geht alles sehr schnell. Nur vielleicht 2 Sekunden sind die Sportlerinnen und Sportler in der Luft, wobei der Unterschied nach Sprunghöhe gar nicht besonders gross ist. Schuld daran sind die Gesetze der Physik sowie die Tatsache, dass das Dreimeterbrett mit einer Federung versehen ist, aufgrund welcher die Springer leicht die doppelte Höhe gewinnen). War das wirklich ein zweieinhalbfacher Auerbachsalto gehockt mit zweieinhalbfacher Schraube? Und hat das Wasser wirklich weniger hoch aufgespritzt beim Eintauchen als beim vorherigen Springer? Die Notengebung beim Wasserspringen ist vergleichsweise einfach: Der Schwierigkeitsgrad der Sprünge, die jeweils vorangemeldet werden müssen, ist in einem Katalog niedergelegt, und die 7-köpfige Jury bewertet die Ausführung auf einer Skala von 1 bis 10 mit Schritten von halben Punkten. In die Wertung kommt ein stark ge-



stütztes Mittel, weil nämlich die 2 besten und die 2 schlechtesten Noten gestrichen werden. Mit dem Schwierigkeitsgrad multiplizieren, fertig.

herunter: fachliches Wissen und Können, Qualitätsorientierung, Umgang mit Ressourcen, lösungsorientiertes Vorgehen, Arbeitsorganisation und -planung...

Die Frage ist auf jeden Fall berechtigt. Sie wird auch in Fachkreisen diskutiert. Es werden neue Formen von MAG ausprobiert, die vollkommen anders funktionieren. Ich beispielsweise habe an meiner früheren Stelle mit Gesprächen experimentiert, die den alleinigen Fokus auf Stärken und Entwicklungspotenzial hatten. Ich habe mir als Chefin diese Freiheit genommen, und ich bin gut damit gefahren, denn so kam ein echter Dialog auf Augenhöhe in Gang. Wie war dein letztes Jahr? Wie hast du es empfunden? Was macht dir besonders Freude? An welchen Tagen gehst du mit einem guten Gefühl nach Hause? Wo liegt Potenzial brach? Wofür würdest du dich feiern? Wo möchtest du dich weiterentwickeln? Gibt es ein Projekt, das dich besonders interessiert?

Schön. Aber es schleckt es keine Geiss weg: Die zwei, die da reden, sind eben doch nicht auf Augenhöhe. Die eine sitzt am längeren Hebel. Im Zweifelsfall die Chefin.

In Anbetracht des aktuellen Fachkräftemangels und der Schwierigkeit, die eine Neubesetzung mit sich bringt, finde ich das keineswegs eindeutig. Aber ich vertrete die klare Ansicht, dass es für ein gutes MAG ein vertrauensvolles Verhältnis braucht. Meine Aufgabe als Chefin ist dann eher die eines Coachs als die einer «Führungsperson». In einem solchen Klima kommt es oft vor, dass

die Mitarbeitenden selbst ihre Themen setzen, dann ergibt sich ein Austausch inter pares. Wenn ich dagegen nur Häkchen und Kreuzchen setze, A, C, B, A, C, B, A, und wenn das Gespräch dann auch noch – jetzt bin

ich wieder bei «meinem» Thema – Einfluss auf den Lohn hat, dann ist das sehr schlecht.

Ganz deiner Meinung! Dann verschiebt sich das Gespräch auf eine rein taktische Ebene. Ich verschweige dir meine Problemzonen und formuliere ein leicht erreichbares Ziel... Was hat der VPOD gekämpft gegen den sogenannten Leistungslohn! Und wie wurden wir beschimpft, wir würden nur die faulen Sesselkleber verteidigen!

Dabei weiss man längst, dass es die intrinsische, die von innen kommende Motivation ist, die uns zu guten oder höchsten Leistungen antreibt und in deren Folge wir auch an-

gefälligst! Auch wenn gewisse Unterlagen, die für MAG vorgegeben sind, genau in diese Richtung weisen und ein eigentlich hinderliches Korsett für ein echtes Gespräch sind.

Und wenn wir das MAG einfach auslassen?

Fände ich schade! Eine neuere Studie mit über 1000 Beschäftigten aus unterschiedlichen Firmen hat sehr klar ergeben, dass fehlendes Echo das allerschlimmste ist. Die Probanden waren in 3 Gruppen eingeteilt – ich fasse jetzt rudimentär zusammen: A: «Meine Chefin kennt meine Stärken und setzt sie auch ein», B: «Meine Chefin kennt meine Schwächen» und C: «Meine Chefin hat keine Ahnung von meinen Stärken und Schwächen und interessiert sich auch nicht dafür». Und bei allen Parametern, ob es nun um betriebsschädigendes Verhalten ging oder positiv um Engagement oder Loyalität, schnitt welche Gruppe mit Abstand am schlechtesten ab? Die Gruppe C! Die klauten am meisten Büromaterial, die schwärzten den Betrieb bei Social Media an, die waren dafür zuhinterst bei allem was der Firma nützen würde.

Heisst?

Das Schlimmste ist, überhaupt nicht wahrgenommen, nicht gesehen zu werden. Kein Feedback ist das schlimmste Feedback.

Und die Gruppe «Ist mir doch egal, wer unter mir Chef ist», die ihren Job machen und wissen, dass der Boss von ihrem Gebiet eh keine Ahnung hat, aber gottseidank auch nicht dreinredet? So in der Art: Da oben kommen sie und gehen sie, ich mache meine Sache und halte den Laden am Laufen.

Da würde ich trotz allem vermuten, dass da schon einiges Geschirr zerschlagen ist. Da ist, vielleicht vor langer Zeit, etwas passiert, da

ist jemand aufgelaufen und hat sich in sein Schneckenhaus zurückgezogen. Nein, wir Menschen streben in allen unseren Beziehungen, ob beruflich oder privat, nach Rückmeldung, nach Reaktion, nach Anerkennung. Das gilt auch für die allerhöchste Chefin, auch die freut sich über positives Feedback.

Okay, okay, das hört sich plausibel an. Aber dann muss ich fragen: Muss das dann im Rahmen eines stereotypen und ritualisierten MAG oder MAB stattfinden? Rituale haben ja die Tendenz, sich von ihrem Inhalt zu lösen und reine Form zu werden. Und jetzt bete ich im 13. Jahr diesen «Merkmalkatalog»

«Kein Feedback ist das schlimmste Feedback.

Wir alle wollen gesehen werden.»

haltende Befriedigung empfinden. Und man weiss auch sehr genau, dass es *eine* grosse Feindin der intrinsischen Motivation gibt, etwas, das diesen inneren Antrieb zuverlässig kaputt macht. Und das ist die *extrinsische* Motivation, der äussere Anreiz, das Goodie, das Incentive. Und besonders in Rage bringt mich die Tatsache, dass wir ja immer über völlig geringfügige Beträge reden. Wenn mehr Lohn wirklich etwas bewirken soll, dann müssen da aber ein paar Nullen mehr dran sein. Aber für 80 Franken den Leuten ihre Motivation abkaufen wollen? Lächerlich! Peinlich! Leistungslohn für Lehrkräfte zum Beispiel: ein Unding! Schulleiterinnen werden überwiegend mit Bestnote bewertet, sie ihrerseits bewerten «ihre» Lehrpersonen höchstens mittelmässig.

Männer kriegen bessere Noten als Frauen, in den höheren Schulstufen gibt es mehr gute Bewertungen als auf den tiefen...

Ja, worum geht es hier eigentlich?

Vielleicht ist es tatsächlich ein Machtspiel. Vielleicht geht es konkret aber auch darum, die rare Spezies der Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Stange zu halten. Womöglich gibt es sogar eine Kontingentierung für die zu vergebenden Qualifikationen: Wenn jemand mehrere Personen beurteilen muss, wie

das bei der Schulleitung und ihren Lehrkräften der Fall ist, darf er oder sie nur zu einem gewissen Prozentsatz die Bestnote vergeben.

Was aber das System erst recht ad absurdum führt.

Zumindest wird so aus einer Beurteilung, die vorgibt, absolut zu sein, eine relative Beurteilung. Und wenn ich immer gegen Mujinga Kambundji rennen muss, ist klar, dass ich die Zwei am Rücken habe. Es stellen sich noch viele weitere Fragen: Wer beurteilt wen? Mit welchem Hintergrund? Vor welchem Hintergrund? Nach welchen Kriterien? Wie fair? Mit unserem Gerechtigkeitsempfinden ist es eine diffizile Sache. Sollen Frau Müller und Herr Meier gleich viel Lohn bekommen, obwohl die Müller sich wirklich ins Zeug legt, während der Meier jeweils pünktlich um fünf vor fünf den Computer herunterfährt, egal was ansteht?

Womöglich spielen Sorgeaufgaben hinein. Wird einem zuhause hinterhergeputzt, hinterhergewaschen, hinterhergebügelt? Ist das Kind krank?

Wo wir es heute ja meistens mit Lohnbändern zu tun haben, finde ich es eine faire und richtige Überlegung zu sagen: Wir heben diejenigen an, die weit unten im Lohnband sitzen, solange ihre Leistung okay ist. So bringen wir die Löhne wieder etwas näher

zusammen und entkoppeln sie von einem zu einfach gestrickten Leistungsverständnis.

Eigentlich singst du Lob und Preis dem automatischen Stufenanstieg für alle. So wie es früher einmal war.

Eine «automatische» Ungerechtigkeit ist womöglich leichter zu ertragen als eine «menschengemachte», eine vom direkten Vorgesetzten erzeugte. Auch hat dieses Verfahren eine gewisse Ruhe ins System gebracht, eine Unaufgeregtheit, anstelle des nervösen Zickzacks, den wir heute oft vorfinden. Der Automatismus hatte zudem seine Berechtigung darin, dass er die lange Betriebszugehörigkeit belohnte. Und langjährige Mitarbeitende sind für ein Unternehmen ja tatsächlich sehr wertvoll.

Ruhe im System? Das hört sich für mich nach Beamtenwitz an: Sagt der eine Beamte zum andern: Was hältst du davon, wenn wir uns ein Aquarium ins Büro stellen? Sagt der andere: Denkst du nicht, dass das zu viel Unruhe bringt?

Ich meine mit Ruhe Stabilität, Sicherheit, eine gewisse Grundzufriedenheit. Die beiden Beamten vom «Büro Aquarium» müsste man ja fragen: Warum fehlt euch der Antrieb? Und lässt sich das, was fehlt, beheben mit ein paar Franken mehr? Oder erzeugen wir Mo-

Skispringen: Der Wind springt mit

In der Leichtathletik wird einfach die Weite oder die Höhe eines Sprungs gemessen? Stimmt nicht ganz. Beim Weit- und beim Dreisprung zählt nicht die im Flug zurückgelegte Distanz, sondern die Entfernung der Landung von einer «roten Linie», deren Überschreiten strengstens verboten ist. Vor dem Balken gesprungene Zentimeter sind «verschenkt». Auch im Hoch- und im Stabhochsprung gilt nicht die höchste Höhe des Sprungs, sondern die Höhe auf einer bestimmten Geraden. Aus Gründen historischer Messtechnik geht man dabei wie beim Differenzler-Jass vor: Die Springerin muss vorab eine Höhe ansagen. Entweder schafft sie die Zielvereinbarung. Oder nicht. Manchmal wackelt die Latte noch lange gefährlich, entschliesst sich dann aber zum Obenbleiben. Oder doch zum Runterfallen? Dann nützt es nichts, wenn die Springerin bei einer geringeren Höhe mit zwei Ellen Luft über die Latte gesegelt ist. Der heute übliche, nach seinem Erfinder benannte Fosbury-Flop ist übrigens erst mög-

lich, seit man weich auf einer Matte landet; die frühere Sandgrube verbot solche Spässe. Beim Skispringen ist eine saubere Landung systemrelevant; alles andere brächte Verletzungen mit sich. Daher ist es im Skisprung mit der schieren Weitemessung nicht getan; es gehört auch noch eine Note dazu, mit der Flug, Landung und Ausfahrt bewertet werden. Fünf Kampfrichter beobachten den Sprung, die beiden Extremnoten werden gestrichen. Der Rest wird zum Weitenwert dazugezählt. Paradox: Der schwedische Skispringer Jan Boklöv gewann mit einem neuen, dem V-Stil, 1988/89 den Gesamtweltcup. Noch bis 1992 galten aber gespreizte Skispitzen

als unästhetisch und führten zu schlechterer Bewertung als parallel geführte Skier. Ein weiteres Element wird mit der Wertung im Skispringen buchstäblich eingefangen: der Wind, der von vorn günstig, von hinten unwillkommen ist. Ein entsprechender «Faktor» modifiziert die Endpunktzahl.



Dressurreiten: Pflichtlektionen

Ist Dressurreiten ein Sport? Und wenn ja: Betreibt das Pferd den Sport freiwillig? Jedenfalls ist die Disziplin schon seit Urzeiten, nämlich seit 1912 olympisch, ab 1928 auch als Mannschaftssport. Weil man Pferden keine Denise-Biellmann-Pirouette beibringen kann, ist die Anzahl der ausführbaren Elemente – im Dressurreitsport Lektionen genannt – limitiert. Sie heissen Galopp-Pirouette oder Piaffe und ähneln und beruhen angeblich auf natürlichen Bewegungen des Tieres. Ob ein Pferd in freier Wildbahn echt mit gekreuzten Beinen über die Prärie hüpfet? (Aus Tierschutzsicht ist das Springreiten womöglich die grössere Quälerei, weil ein Wildpferd von sich aus nur dann über ein Hindernis springt, wenn es auf der Flucht überhaupt keinen anderen Ausweg mehr erkennt.) Wie auch immer: Bewertet muss werden; bei internationalen Wettkämpfen tun dies 5 Preisrichter aufgrund einer lediglich zweiseitigen Tabelle, die über die Abzüge bei falsch



ausgeführten Pflichtlektionen unterrichtet. Als gute Ausführung gilt, wenn das Pferd besonders willfährig ist und die Befehle der Reiterin so gut wie unsichtbar bleiben. Ein Minus in der «Harmonie» entsteht, wenn der Reiter den Hut vor dem Gruss in die Hand nimmt. Aha.

diesem Zusammenhang ist die Honorierung per Einzelgratifikation nachgerade zynisch. Die Geschäftsleitung sagt, wie wichtig es doch sei, dass wir alle zusammenstehen, dass wir am gleichen Strick ziehen, dass wir Hand in Hand arbeiten. Und dann belohnt sie nicht das Team, sondern eine Einzelperson? Warum ist denn dieser Mitarbeiter derart herausgestochen? Vielleicht hat er seine Ellbogen ausgefahren, vielleicht hat er gegen die Kollegen gearbeitet, vielleicht hat er einen Informationsvorsprung verheimlicht und genutzt? Nein nein, wenn schon Geld ein Anreiz sein soll, dann soll das Geld ans ganze Team. Sonst fängt jeder und jede an, das eigene Schaffen zu optimieren oder den Showeffekt zu verstärken, den es nach oben macht.

Im öffentlichen Dienst geht es ja anders zu. In der Privatwirtschaft kann ich mir vorstellen: Frau Sowieso bei der Firma Sowieso hat die Superidee von diesem Zitronengras-Brombeer-Melissen-Joghurt gehabt, das ein Verkaufsschlager geworden ist, oder sie hat einen neuen Covid-Impfstoff erfunden. Aber im Service public? Da gibt's keinen Gewinn. Das rentiert ja auch nicht.

Man kann schon Parameter aufstellen: Zufriedenheit, gute Leistung, Innovation, bei jeder Arbeit finden sich solche Elemente.

Aber vieles lässt sich einfach nicht messen.

Alles lässt sich messen.

Echt?

Auch sogenannte weiche Faktoren. Wenn du wissen willst, ob deine Zeitschrift gefällt, fragst du deine Mitglieder. Frag sie, was sie gerne lesen. Frag sie, was

ihnen fehlt. Frag sie, ob sie es überhaupt lesen. Du kannst eine Skala vorgeben. Du kannst auch ein offenes Feld für Wünsche und Bemerkungen beifügen. Du musst nur einen Plan haben, was du anfängst mit dem Ergebnis, das dabei herauskommt. Ich persönlich bin, wenn ich Kurse gebe, immer glücklich, wenn ich am Ende Auswertungsbogen ausgeben darf. Die mündliche Abschlussrunde ist sowieso Standard, aber die schriftliche Erhebung ist noch besser. Sie zeigt mir, ob ich meinen Job gut gemacht habe oder nicht so gut. Man kann überall Kriterien finden, die eine Aussage zulassen.

Aber das ist doch eine ziemlich aufwendige Sache. Ich kann nicht jedes Jahr 20 000 Fragebögen auswerten. Und so bleibt bei mir die Vermutung, dass wir das messen, was sich leicht messen lässt. Und nicht das, was

tion nicht besser auf andere Weise? Ich bleibe dabei: Unsere Arbeit soll uns glücklich machen. Wir verbringen dabei mehr Zeit als irgendwo sonst.

Ausser im Bett.

Ausser im Bett. Da sorgen wir uns sehr um optimalen Schlafkomfort und um die ultimative Federkernmatratze. Beim Beruf dürfen wir doch auch den Anspruch haben, dass er uns zufrieden macht. Arbeiten ist mehr als Geldverdienen; es verschafft uns Resonanz, Anerkennung, Wert.

Man hat ja schon im Homeoffice gesehen, wie schnell so etwas fehlt.

Genau. Und darum stellt sich die Frage beim Mitarbeitergespräch ganz einfach: Wird das Wohlbefinden damit angehoben? Oder untergraben? Wenn du am Ende des Jahres zig Kreuzchen und Häkchen bekommst, aber keine Lohnerhöhung, dann ist das ein maximal negatives Feedback.

Wer eilt da am nächsten Morgen wieder freudig zur Arbeit?

Ich denke, eine der Fehlüberlegungen liegt darin, dass man mit

einzelnen Spitzenleistungen zum optimalen Erfolg zu kommen trachtet. Wahrscheinlich ist es – ausser vielleicht in der Kunst –

viel wichtiger, einfach gute Leistungen zu haben, dafür in der ganzen Breite.

Wenn es wirklich um einzelne Ausnahmehandlungen geht, scheinen mir Anerkennungsprämien geeigneter. Es gibt solche Dinge: Frau X. hat uns im Jahr 2021 gerettet mit ihrer genialen Marketing-Idee. Dank Herrn Y. haben wir fünfstellig Geld

gespart, weil er gemerkt hat, wo im Betrieb wir doppelt moppeln. Wenn ich dann grad nach dieser aussergewöhnlichen Leistung mit einem Blumenstraus und mit Geld zu Frau X. und zu Herrn Y. ins Büro laufe, dann passt das. Dann ist das ein ereignisbezogener, nicht ritueller, nicht standardisierter Dank für etwas Aussergewöhnliches. Und X. und Y. stellen fest: Ich bin gesehen worden,

es ist anerkannt worden, was ich gemacht habe, man belohnt mich dafür. Aber im alltäglichen «Geschäft» bin ich keine Befürworterin solcher Incentives. Vor allem aus einem Grund: Extrawürste missachten die Tatsache, dass praktisch überall gute Leistungen durch Teamarbeit entstehen. In

«Teamarbeit fordern, und dann Einzelfiguren belohnen? Das ist absurd.»

«Wir dürfen den Anspruch haben, dass die Arbeit uns zufrieden macht.»

eigentlich entscheidend wäre. So entstehen Fehlanreize. Wenn ich im Frauenhaus oder im Spital die Bettenbelegung zum Masstab nehme, sagt das null und nichts über die Qualität der dort geleisteten Arbeit aus. Und wenn wir schauen, wie schwierig die Bewertung in gewissen Sportarten ist (siehe Kästen), dann kommt leicht der Verdacht auf, die Regelwerke seien extra so kompliziert, dass sie es möglich machen, eine spontane, subjektive Empfindung nachträglich mit Faktischem zu unterfüttern. Statt umgekehrt die Beurteilung aus den einzelnen Positionen des Katalogs abzuleiten. Da mag etwas dran sein. Aber Arbeit und Sport sind zweierlei Paar Schuhe. Bei der Arbeit sind wir nicht in einem Spiel oder Kampf, der ein definiertes Ende hat, wo dann die Rückschau möglich ist, womöglich in Zeitlupe oder mit dem Schiedsrichterassistenten. Bei der Arbeit geht es im Gegenteil immer weiter, immer weiter. Und es geht dabei nicht darum, die drei Besten herauszusieben und mit Medaillen zu behängen, während die Übrigen als Verliererinnen vom Platz gehen. Bei uns geht niemand vom Platz. Wir sind in einem Prozess.

Lass uns noch etwas konkreter auf die Situation eingehen: Wenn das Mitarbeitergespräch zu einem echten Austausch werden soll, dann muss alles auf den Tisch. Gerät man da nicht auf eine allzu persönliche Ebene? Vielleicht habe ich private Probleme und bin darum nicht so leistungsfähig wie gewohnt?

Ich sage es in jedem Basiskurs für Führungspersonen: Privates und Beruf sauber zu tren-

nen, funktioniert einfach nicht mehr. Oder hat noch nie funktioniert. Wenn ich ein krankes Kind daheim habe, wenn mein Mann einen Unfall hatte, wenn's in der Beziehung kriselt, dann nehme ich das alles auch mit an den Arbeitsplatz. Ich erzähle vielleicht nicht allen alles, aber ich trage es hinein. Als meine Tochter einmal schwer erkrankte, hat mein Chef mir spontan zwei Wochen freigegeben; er fand, ich könne jetzt gar nicht arbeiten und solle mir die berufliche Auszeit nehmen.

Diesen Frühling ist mein Ehemann und langjähriger

Lebensgefährte gestorben.

Natürlich bin ich da aus der Spur, natürlich kann ich da nicht so arbeiten, als ob nichts wäre. Gewiss, da heisst es gleich: Nimm dir die Zeit, die du brauchst!

Aber niemand weiss, was das bedeutet, und für Entlastung muss ich selbst sorgen.

Dabei wäre das grade die klassische Führungsaufgabe. Als Chefin muss ich in einer solchen Situation auf den Mitarbeiter zugehen: Was brauchst du in dieser Phase, wie gestalten wir das erste Jahr, wo brauchst du Entlastung, wie können wir dir diese organisieren, was kannst du oder willst du jetzt erst recht machen? In solchen Phasen sollte das berufliche Umfeld jene Stabilität vermitteln, die privat vielleicht fehlt. Da braucht es zugewandte und behutsame Kommunikation. Schliesslich ist die Angst um den Job das allerletzte, was man in einer solchen Phase braucht.

Und wenn es um schwer oder gar nicht veränderbare Dinge

geht? Persönlichkeitsstruktur? Charakter? Ansprechen?

Ansprechen. Auf jeden Fall ansprechen. Man kann alles ansprechen, auch wenn es vielleicht einfacher wäre zu sagen, dass alles prima ist. Wenn es ein Problem gibt, muss ich die Ursache ergründen. Wer das nicht will oder nicht kann, sollte Führungsaufgaben meiden. Wenn ich, Odette Häfeli, jetzt zum Beispiel in der Buchhaltung eines Unternehmens angestellt wäre, käme das nicht gut, weil ich nicht die Geduldigste und Genaueste bin und mich unger-

ne mit dem Kleinklein von Franken und Rappen herumschlage. Dann müsste mir meine Chefin sagen: Odette Häfeli, ist Buchhaltung wirklich deins? Hast du die Zahlen gern, lieben die Zahlen dich auch? Oder

«Ein Arbeitsvertrag ist keine katholische Ehe. Sondern beidseitig auflösbar.»

hast du nicht viel grösseres Potenzial anderswo, im Kreativbereich, im Umgang mit Menschen? Dann lass uns darüber nachdenken, was dich glücklicher machen könnte.

Das ist ja schön, wenn sich dieser Vorgang zum Beispiel in der Verwaltung des Kantons Basel abspielt. Da findet sich für diese kreative Häfeli vielleicht etwas. Aber in der kleinen NGO?

Da ist dann vielleicht irgendwann ein Punkt erreicht, wo die Arbeitgeberin feststellen muss, dass das mit dem Geben und dem Nehmen für sie nicht mehr im Gleichgewicht ist. Wo dann wirklich eine Veränderung ansteht. Ein Arbeitsvertrag ist keine katholische Ehe. Man kann ihn auflösen. Das gilt für beide Seiten.

Boxen: Im Auge des Betrachters

Dem Boxen kann kaum ein spezifisch künstlerischer Ausdruck zugeschrieben werden; es handelt sich vielmehr um eine (wenn auch reglementierte) Form des archaischen Kampfes Mann gegen Mann oder Frau gegen Frau (wie auf unserem Bild). Dennoch kommen auch im Boxen Kampfrichterinnen oder Kampfrichter zum Einsatz, weil nicht jeder Match mit dem k.o., der offen für alle ersichtlichen Niederlage des Unterlegenen, endet. Geht ein Boxkampf über die «volle Rundenzahl», stellen die Kampfrichter für jede einzelne Runde einen Sieger fest, der dafür je 10 Punkte erhält. Für den Verlierer gibt es 9 Punkte. In die Wertung fliessen

klare Treffer, die «effektive Aggressivität», die «Ringbeherrschung» und die «Verteidigung».



Dass es dabei gelegentlich zu unterschiedlichen Bewertungen kommt, überrascht nicht. Bei Olympia in Rio im Jahr 2016 war beispielsweise die Entscheidung im Schwergewicht (bis 91 Kilogramm) zugunsten von Jewgeni Tischtchenko aus Russland und zulasten von Wassili Levit aus Kasachstan ein Skandal. Fachleute, Publikum, selbst die russischen Funktionäre sahen den Russen als unterlegen an, aber die Kampfrichter (aus Algerien, Irland und Kolumbien) stimmten für Tischtchenko, obwohl dieser nur knapp einem Niederschlag entgangen war. Er wurde bei der Urteilsverkündung ebenso wie bei der Medaillenvergabe gnadenlos ausgebuht.

DSDS

Aspekte von Sport weisen auch viele aktuelle TV-Formate auf, die als Wettbewerbe mit Jury und Publikumsabstimmung ausgestaltet sind. «Deutschland sucht den Superstar» (bekannt auch als DSDS) hat bekanntlich zwei Teilnehmende aus der Schweiz zu Stars gemacht: Luca Hänni 2012 und Beatrice Egli 2013. Stefanie Heinzmann dagegen war 2008 die Siegerin einer Konkurrenzsendung bei Pro7, «Stefan sucht den Superstar, der singen soll, was er möchte, und gerne auch bei RTL auftreten darf», abgekürzt SSSDSSWEMUGABRTLAD. Der Musikwissenschaftler Ralf von Appen hat «die Wertungskriterien der DSDS-Jury vor dem Hintergrund sozialer Milieus und kulturindustrieller Strategien» untersucht. Er stellt fest, dass man sich in der fraglichen Sendung (im Gegensatz zu ähnlichen) immerhin um nachvollziehbare Begründungen bemüht. Die Jury von DSDS gibt in den Endrunden allerdings lediglich Empfehlungen ab, die das Fernsehpublikum in der Teleabstim-

mung beeinflussen, aber nicht determinieren. Die Voten der Jury bezogen sich zu 45 Prozent auf einigermaßen objektiver handwerklich-gesangliche Kriterien wie Stimmqualität, Intonation («Wenn's oben rausging mit den Tönen, warst du am Limit», «Du hast eben die Töne versäbelt, so ist es» u. dgl.) oder Taktgefühl («Ich fand's nicht gut, weil du warst das erste Mal nicht im Rhythmus»). Die übrigen Aspekte – Emotion, Optik, Bühnenpräsenz, Einsatz, Originalität – sind stärker subjektiv geprägt, für das Sendeformat aber massgeblich: «Ich hatte wirklich super Gänsehaut.» Von Appen kommt zum Schluss, dass die fraglichen Formate eine einnebnende Tendenz haben und speziell inno-



orative, rebellische oder exzentrische Beiträge eher als Folklore ohne Siegchance mitnehmen. Bemerkenswert ist, dass der grösste Musikwettbewerb der Welt, der früher Grand Prix Eurovision de la Chanson genannte Eurovision Song Contest, nach einigen Jahren mit reiner Publikumsentscheidung wieder eine Fachjury installierte, die für die Hälfte der Wertung verantwortlich ist.

Je nachdem ist es dann aber ein existenzielles Problem für die Betroffene.

Ich gehe jetzt einmal von einem Unternehmen aus, das die Fürsorgepflicht ernst nimmt. Und das nicht eine 59-Jährige auf die Strasse stellt, sondern in solchem Fall nach einer Lösung sucht, mit der alle leben können. Nochmals: Ich plädiere für das offene Wort. Wenn es ausbleibt, ist der Schaden für alle Beteiligten meist viel grösser. In meiner Arbeit erlebe ich immer wieder Führungsper-

sonen, die ihren Job nicht gut machen. Das Team leidet unter Willkür oder Überkontrolle. Dann kommt die Frage auf: Wie lange geht das schon so? Warum hat nie jemand etwas gesagt? Warum steht in den letzten 10 Mitarbeiterbeurteilungen nur höchstes Lob? Warum hat der CEO nicht den Mumm aufgebracht, mit diesem schlechten Chef, unter dem alle ächzen, mal zu reden? Und zwar Tacheles?

Und wenn wir den Spiess jetzt mal umdrehen: Was hältst du von der Beurteilung von unten nach oben? Bringt das was?

Oh ja, unbedingt. Die Voraussetzung sind allerdings Vertrauen und eine Kommunikations- und Fehlerkultur, in der Kritik angenommen werden kann. Es darf nicht einfach auf «Mein Chef ist super» oder «Mein Chef ist doof» herauslaufen. Es muss vielmehr transparent sein, was im fraglichen Unternehmen von einer Führungsperson erwartet wird, welche Anforderungen gestellt sind. Und dann kann das auch bei den Mitarbeitenden nachgefragt werden: Erfüllt euer Chef das? Worin ist er gut, was könnte er noch dazulernen?

Und da kommt eine ehrliche Rückmeldung? Nicht eher eine Zweiteilung in die

Fraktion der Dampfbläserinnen und die Fraktion der Speichellecker?

In einem guten Unternehmensklima, wo Vertrauen vorhanden ist, kann das funktionieren. Aber wenn ich ehrlich sein soll: Ich glaube nicht, dass in einer Mehrheit der Betriebe diese Voraussetzungen in ausreichendem

Mass gegeben sind. Ich selbst habe in meiner Berufslaufbahn nur eine Konstellation erlebt, wo ich ohne Problem ein kritisches und ehrliches Feedback hätte abgeben können. Und ich plädiere auch bei einer Beurteilung von unten nach oben für Fairness; eine gemeinsame Auslegeordnung von Team plus Führungsperson bringt sicher mehr als Zeugnisnoten und ein Ranking «Chefin des Jahres».

«MAB von unten nach oben? Dafür braucht es viel Vertrauen.»

Fussball: Wenn der Schiri irrt

Auch in theoretisch eindeutigen Sportarten kann es zu Fehlurteilen kommen. Ich sage nur: Wembley-Tor!



Bildnachweis:

Eiskunstlauf: Keystone; Turnen: Keystone; Wasserspringen: PeopleImages/iStock; Skispringen: Taxiarchos288/Wikimedia CC; Dressurreiten: Marta_Kent/iStock; Boxen: Henning Snater/Wikimedia CC; DSDS: AleXXw/Wikimedia CC; Fussball: Keystone