

Demokratie in Unternehmen: Wenn Mitarbeiter den Chef auswählen

Sich selber den Chef wählen und ihn wieder entlassen wenn er versagt? In einem Schweizer Unternehmen ist das Realität. Ein Gespräch mit dem CEO Marc Stoffel über Risiken und Chancen der demokratischen Mitbestimmung.

Bei der Schweizer Firma Umantis, die zur deutschen Haufe-Gruppe gehört, stimmen die Mitarbeiter über ihren Vorgesetzten ab. Das Unternehmen lebt eine Kultur der Mitbestimmung und Transparenz. Sogar ihre Spesenabrechnungen dürfen die Angestellten selber abzeichnen - doch was nach Paradies klingt, hat auch seine Tücken. CEO Marc Stoffel kennt die Gefahren und weiß, worauf man bei mehr Demokratie in Unternehmen achten muss.

Autorin: Carina Groh-Kontio

Quelle: online 19. Januar 2015, 11:04 Uhr:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/zukunft-der-arbeit/demokratie-in-unternehmen-wenn-mitarbeiter-den-chef-auswaehlen/11106968.html>

Herr Stoffel, hauen Sie eigentlich auch mal auf den Tisch und zeigen allen, wer der Boss ist? Ich bin ein Typ mit einer sehr starken Meinung. Das heißt aber nicht, dass ich auf den Tisch haue um zu zeigen dass ich der Boss bin, sondern wie ich zu gewissen Punkten stehe. Sicher bin ich da nicht immer der einfachste Zeitgenosse.

Trotzdem sind Sie ein demokratisch legitimierter Chef – wie funktionierte Ihre Wahl und mit was haben Sie versucht, bei den Kollegen zu trumpfen? Das wichtigste ist am Anfang immer, dass untereinander diskutiert wird, was die Chefrolle überhaupt umfassen soll und was das Team braucht. In vielen Unternehmen muss der CEO ja die Fähigkeiten eines Schweizer Armeemessers besitzen und alles können. Das sind Jesus-Profile die niemand erfüllen kann.

Wann macht man dann sein Kreuzchen für den Chef? Der wichtigste Schritt zum Wahlprozess ist, dass sich alle unterhalten und gemeinsam die gewünschte Führungsrolle definieren. Diese geht meistens aus einer Strategie hervor, die ebenfalls gemeinsam entwickelt wurde und dann lautet die Frage: Wer kann uns am besten dabei helfen, diese Strategie umzusetzen?

So geht Kritik am Chef

- Vertrauen aufbauen: Nur, wenn der Vorgesetzte weiß, dass er Ihnen vertrauen kann, wird er Ihnen auch bei Ihrer Kritik vertrauen.
- Unter vier Augen: Wenn Sie Kritik äußern möchten, machen Sie es in einem Zweiergespräch.
- Erst loben, dann kritisieren: Wer seinen Chef immer nur kritisiert, wird ihn irgendwann nicht mehr dazu bringen können, sich zu ändern. Deshalb sollten Sie ihn auch auf Dinge ansprechen, die Ihnen positiv aufgefallen sind. Achtung: Positiv ist nicht gleich schleimen.
- Subjektiv ist besser als objektiv: Machen Sie Ihrem Chef klar, wie die Situation bei Ihnen persönlich angekommen ist. Gegen einen Eindruck, den er erweckt hat, kann auch Ihr Vorgesetzter nichts einwenden.
- Konkret werden: Eine pauschale Kritik bringt nichts. Sprechen Sie die konkrete Situation an, in der Ihr Chef einen Fehler gemacht hat oder über das Ziel hinausgeschossen ist.
- Nur wenige Punkte ansprechen: Wenn Sie kritisieren, arbeiten Sie nicht gleich eine Liste mit zehn Punkten ab. Sprechen Sie nur ein oder zwei Punkte an, die Sie in der letzten Zeit gestört haben.

An der Stelle haben Sie sich dann beworben? Richtig, und ich habe versucht meine Kollegen davon zu überzeugen, dass ich zu diesem Zeitpunkt der richtige Mann für sie bin. Es findet also in dem Sinn kein Wahlkampf statt, wie Sie das aus der Politik kennen, sondern man definiert eine Rolle, auf die man sich dann bewirbt.

Besteht dabei nicht die Gefahr, dass sich Drückeberger denjenigen als Chef wählen, der ihnen am wenigsten abverlangt? Wenn man denkt, dass Mitarbeiter keinen Erfolg oder einen Vorgesetzten wollen,

der sie möglichst in Ruhe lässt, deutet das auf ein verqueres Menschenbild hin. Wir erleben, dass Mitarbeiter grundsätzlich das Beste für ihr Unternehmen wollen. Und sie wissen sehr genau, was es braucht, um noch erfolgreicher zu werden. Gerade deshalb macht es ja Sinn, dass sie an diesem Entscheidungsprozess, wer ihr neuer Chef wird, beteiligt sind und so eine zweiseitige Beziehung entsteht.

Gibt es bei Ihnen denn auch demokratische Gehälter? Bei uns leider nicht. Wir haben diesen Vorstoß schon gewagt, aber bisher haben die Kollegen immer gesagt, dass sie das nicht wollen. Wir versuchen nicht auf Teufel komm raus alles zu demokratisieren. Da sind wir nicht dogmatisch, sondern eher pragmatisch unterwegs. Wenn es Sinn für alle macht, wird etwas eingeführt, wenn nicht, nicht. Generell glaube ich aber sehr stark an dieses Thema und es gibt auch viele Firmen, die das schon machen.

Sie meinen die Arbeitsverträge nur noch blanko verschicken, wo der Mitarbeiter sich selber seinen Lohn einträgt? Ich kenne sogar persönlich einen Unternehmer, der das so handhabt. Dann müssen sie aber auch vor ihren Kollegen erklären, warum sie 1000 Euro mehr im Monat verdienen möchten als die anderen. Das ist hochgradig interessant, weil es nicht nur die Eigenverantwortung stärkt, sondern auch noch das Vertrauen vom Mitarbeiter ins Unternehmen stärkt und umgekehrt unglaublich hoch hält.

Wenn das Team den Chef einstellt, wie läuft dann eine Kündigung? Wenn ein Team das Gefühl hat, ein Mitarbeiter erfüllt seine Leistung nicht, dann wird er zunächst dabei unterstützt, die Leistung zu erbringen und es findet ein Gespräch statt. Aber wenn es dann trotzdem nicht funktioniert, haben die Kollegen die Kompetenz und die Pflicht, eine Kündigung zu initiieren.

Bei Ihnen kann man sich also auch noch seine neuen Lieblingskollegen mit aussuchen? Auch die Kollegen. Die Wahl der Chefs ist ja bei uns nur ein kleines Element. Die Mitarbeiter machen die komplette Rekrutierung eigenständig. Deswegen haben sie auch die Pflicht, Mitarbeiter zu entlassen, wenn die Leistung nicht mehr passt. Ich betone aber noch mal, dass wir keine Hire-and-Fire-Kultur haben, sondern so eine Entscheidung erst nach mehrfachen Gesprächen und der Gelegenheit, sich zu verbessern, treffen.

Wie Sie als Chef auf Feedback reagieren sollten

- Offenes Ohr: Schaffen Sie eine Kultur, in der Ihr Mitarbeiter Ihnen auch Feedback geben darf. Machen Sie klar, dass Sie ein offenes Ohr für Kritik haben.
- Fragen stellen: Wenn ein Mitarbeiter Sie kritisiert, fragen Sie nach, welche Situation er konkret meint. So stellen Sie sicher, dass Sie die Kritik richtig interpretieren.
- Nicht rechtfertigen: Wehren Sie sich nicht gegen die Vorwürfe. Lassen Sie den Mitarbeiter ausreden, hören Sie sich die Kritik an und denken Sie darüber nach.
- Bedanken: Sagen Sie am Ende des Gesprächs „danke“. Das gibt auch dem Mitarbeiter eine Wertschätzung dafür, dass er Kritik geäußert hat.
- Feedback auf das Feedback geben: Geben Sie Ihrem Kritiker Feedback. Sprechen Sie ihn ein paar Tage später an und machen Sie ihm klar, dass Sie sich mit seiner Kritik auseinandergesetzt haben.
- Fehler zugeben: Falls die Kritik berechtigt war: Seien Sie sich nicht zu schade, einen Fehler zuzugeben.
- Das Gespräch suchen: Nicht jeder Mitarbeiter fühlt sich wohl damit, seinen Chef zu kritisieren. Wenn Sie die Meinung interessiert, ergreifen Sie selbst die Initiative und fragen Sie nach, was der Mitarbeiter denkt.

Ich stelle mir das schwierig vor. Haben Sie denn keine Angst, dass interne Seilschaften oder Mobbing Ihnen eines Tages zum Verhängnis werden könnten? Ich vertrete ja die These, dass die Mitarbeiter ohnehin jeden Tag ihren Chef wählen. An 365 Tagen im Jahr und zwar bei jedem Unternehmen. Wenn ich als Chef Dinge tue, die niemand versteht, dann werden meine Mitarbeiter meine Befehle nicht befolgen und im extremsten Fall mit den Füßen abstimmen und uns verlassen. Als demokratisch gewählter Chef kann ich aber auch schwierige Entscheidungen wie Sparmaßnahmen oder Entlassungen einfacher durchsetzen, weil die Beziehung zweiseitig ist und die Mitarbeiter, die mich formal gewählt haben, hinter mir stehen.

Und wenn sich doch alle plötzlich gegen Sie verschwören? Ich glaube Mobbing ist in anderen Unternehmen, wo die Macht auf einige wenige Entscheider konzentriert ist und viel hinter verschlossenen Türen passiert, wahrscheinlicher. Herrscht in einer Unternehmenskultur aber sehr viel Transparenz, wird die Gefahr meiner Meinung nach eingedämmt, weil selbst schwierige Entscheidungen wie Entlassungen auf mehrere Schultern verteilt sind. Eine demokratische Führungskultur ist also viel weniger mobbinganfällig als eine klassisch hierarchische.

Was passiert eigentlich mit Kandidaten, die nicht zum Chef gewählt oder – schlimmer – abgewählt werden? Wir kämpfen sehr stark dafür, dass eine Abwahl nichts Schlechtes darstellt. Wir hatten schon mehrere solche Fälle. Aber eine Abwahl bedeutet ja nicht, dass der Mensch an sich schlecht ist, sondern dass es möglicherweise neue Anforderungen an die Chef- oder Teamleiterrolle gibt und ein anderer Kollege dafür besser geeignet ist. Ich weiß heute schon, dass ich garantiert wieder abgewählt werde. Irgendwann ist meine Zeit in dieser Rolle einfach zu Ende und das begreife ich als einen völlig normalen Vorgang.

Würde Sie das nicht an Ihrem Ego kratzen? Schließlich assoziieren wir Führung in unserer Gesellschaft auch sehr stark mit Status... Ich gebe schon zu, dass es ein großer Schritt ist, sich wieder eine neue Rolle zu suchen. Aber wir brauchen in einer Zukunft, die immer komplexer wird, solche flexiblen Arbeitsmodelle – sonst werde ich hier bis zu meiner eigenen Überforderung befördert und muss eines Tages das Unternehmen verlassen. Übrigens ist das nicht nur für den Abgewählten oder den Nicht-Gewählten eine schwierige Situation, sondern auch für die Teams. Die haben ja als Wähler eine riesige Verantwortung.

Bekommen Sie denn ein ehrliches Feedback von Ihren Mitarbeitern? Wir haben eine sehr offene Feedback-Kultur etabliert und als CEO bekomme ich durchaus auch kritische Rückmeldungen. Das haben Sie nicht überall. In den meisten Unternehmen bekommt der Chef, der eine der wichtigsten Rollen innehat, am wenigsten Feedback. Wenn ich demokratisch gewählt werde, muss ich mich auch an meiner Leistung messen lassen. Da gibt es natürlich auch Situationen, wo mir meine Leute sagen: Das ist absoluter Blödsinn, was du hier gemacht hast, wir sind enttäuscht.

Daran haben Sie dann sicher schwer zu knabbern ... Natürlich, klar. Ich bin ja zum ersten Mal in meinem Leben Chef und lerne quasi on the Job was es braucht um diese Rolle perfekt auszuführen. Aber glauben Sie mir, als Führungskraft einen Fehler zugeben zu können, ist etwas unglaublich Befreiendes. Wenn Sie damit offen umgehen, fördert das ja auch eine Kultur, in der es sogar gut ist, Fehler zu machen, wenn Sie daraus lernen. Es gilt: Change it or leave it, also liebe den Status Quo oder kümmere dich darum, dass er verbessert wird. Aber bitte beklage dich nicht, wenn du den Mund nicht aufmachst.

Darum engagieren sich Mitarbeiter in ihrem Unternehmen

- Platz 5: Damit sich die Mitarbeiter in einer Firma nachhaltig engagieren, muss das **Unternehmensimage** stimmen. Nur, wer vertreten kann, was er verkauft, wird seinen Arbeitgeber unterstützen.
- Platz 4: Einen Einfluss hat auch der **direkte Vorgesetzte**. Wenn er mit gutem Beispiel voran geht oder die Mitarbeiter motivieren kann, steigert dies ihr Engagement.
- Platz 3: Wichtig ist den Arbeitnehmern auch, dass sie verstehen, wofür sie sich engagieren. **Ziel- und Strategieverständnis** sind daher für die Mitarbeiter von großer Bedeutung bei ihrem Engagement.
- Platz 2: Nachhaltiges Engagement funktioniert nur, wenn die Beschäftigten auch die Kraft dafür aufbringen können. **Stress, Work-Life-Balance & Arbeitsbelastung** müssen ein Unternehmen daher stets berücksichtigen.
- Platz 1: Die Unternehmensleitung hat einen entscheidenden Einfluss auf das Engagement ihrer Mitarbeiter: Für die Beschäftigten ist das **Top-Management** der wichtigste Einfluss. Derzeit engagieren sich fast 30 Prozent der Deutschen nachhaltig. Soll heißen: Sie setzen sich überdurchschnittlich viel für ihr Unternehmen ein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen überhaupt noch Hierarchien? Aber ja! Wir werden da sehr oft missverstanden. Demokratie oder die Wahl der Chefs heißt nicht, dass alle machen, was sie wollen. Ich glaube es gibt eine riesengroße Sehnsucht bei Mitarbeitern nach guter Führung. Es ist ein Denkfehler, dass die Generation Y nicht geführt werden will. Diese Leute wollen einfach gut geführt werden und nicht nur Befehle erteilt bekommen.

Was ist mit solchen Leuten, die klare Ansagen und Hierarchien brauchen, weil sie sich selber schlecht motivieren und organisieren können? Hierarchie hat ja nichts mit Führung zu tun, sondern Hierarchie ist eine Struktur. Meistens sind solche Strukturen aber viel zu starr für die komplexe Welt der heutigen Märkte. Deshalb versuchen wir so wenig Hierarchie wie nötig und so viel Eigenverantwortung wie möglich zu haben. Und natürlich klare Rollendefinitionen.

Ihr Motto lautet: Mitentscheiden steigert die Motivation und die Leistung. Dauert es dann nicht ewig, bis Entscheidungen getroffen werden? Ganz im Gegenteil. Unser Ziel ist es ja, dadurch viel agiler und schneller zu werden. Gerade dann, wenn die Konkurrenz an einem vorbeizieht. Die klassischen Entscheidungswege sind ja grundsätzlich viel zu langsam für die heutige Welt. Schauen Sie sich die großen Konzerne an mit ihren riesigen Hierarchiestufen. Da sehe ich eine ganz große Gefahr, dass Deutschland abgehängt wird von der Konkurrenz, weil wir es verpassen, unser Führungssystem schnell genug anzupassen.

Sollte man also besser selbst entscheiden und nicht drauf warten, bis der Chef seinen Senf dazu abgegeben hat? Ja absolut. Jeder kann und soll und muss an der Stelle, wo er der Experte ist, auch entscheiden. Über Themen, die das ganze Unternehmen betreffen, stimmen wir dann alle gemeinsam und demokratisch ab, nachdem Vor- und Nachteile diskutiert wurden. So können die Mitarbeiter sagen, dass sie hinter einer Entscheidung stehen und im Endeffekt erhöht genau das die Geschwindigkeit, mit der eine Entscheidung dann auch Realität wird.

Geben Sie überhaupt noch Befehle und Anweisungen an Ihre Mitarbeiter? Was ist mit solchen Leuten, die klare Ansagen und Regeln brauchen? Wir versuchen jeden zu befähigen, in dem Bereich, wo er eine Verantwortung hat, auch Entscheidungen zu treffen. In vielen Unternehmen werden Mitarbeiter ja durch zu komplizierte Strukturen dabei behindert, denn die klassische Organisation lässt es gar nicht zu, dass ein einzelner autonom Entscheidungen trifft. Das versuchen wir mit unserem Modell, dass ich gerne als Betriebssystem bezeichne, zu vereinfachen.

Das müssen Sie erläutern! Jeder Mitarbeiter trifft dort alleine Entscheidungen, wo es ihm wichtig ist und wo er sich kompetent fühlt. Je größer die Entscheidung ist, desto mehr Leute bezieht er ein. Wichtig ist, dass man als Unternehmen diese verschiedenen Stufen beherrscht – und dazu gehören dann auch klare Anweisungen an die Mitarbeiter, damit diese wissen, wann sie im kleinen entscheiden, wann im Team und wann das ganze Unternehmen mit einbezogen werden muss. Aber alles, was nur den Mitarbeiter selbst betrifft, entscheidet er ganz alleine.

Also können Ihre Mitarbeiter so viel arbeiten und Urlaub oder Spesen machen, wie sie wollen? Es gibt ja den Spruch: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Aber daran glaube ich nicht mehr. Ich kann in unserer heutigen Wissensgesellschaft gar nicht kontrollieren, wer wie viel arbeitet. Das ist unmöglich. Deshalb gibt es nur noch das Vertrauen und es ist etwas, das uns stärkt. Wenn ich nämlich nicht mehr kontrolliere, dann ist natürlich auch die Eigenverantwortung sehr viel höher – meiner Meinung nach ist das die beste Form der Kontrolle überhaupt.

Könnten Sie das kurz an einem Beispiel etwas deutlicher machen? Nehmen wir einen Mitarbeiter, der sich mit einem potentiellen Kunden gerne in einem Fünf-Sterne-Hotel treffen möchte, weil er glaubt, dass er ihn sonst nicht gewinnt. Dann soll er doch diese Spesen selber unterzeichnen, wenn er glaubt, dass diese Entscheidung im Sinne des Unternehmens getroffen wurde. Wenn er zu den Spesen stehen kann, handelt er richtig. Diese Frage muss er sich immer stellen. Viele unserer Vorgesetzten weigern sich, Spesen abzuzeichnen.

Warum brauchen wir in Zukunft mehr Demokratie in Unternehmen? Derzeit befinden sich alle Branchen in einem riesigen, tiefgreifenden Veränderungsprozess, der bedingt ist durch einen wahnsinnigen Kostendruck, der aus Asien kommt und natürlich auch durch die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft. Die klassischen Top-Down-Strukturen reichen da nicht mehr aus, weil sie für Veränderungen der falsche Ansatz sind. Bis diese hochgespült werden ins Top-Management und von dort wieder runtergespült worden sind, ist der Markt schon lange abgefahren.

Und was braucht es Ihrer Meinung nach? Ob das jetzt ausschließlich mehr Demokratie sein muss oder nicht, sei mal dahin gestellt. Das ist ja nur ein Instrument von vielen. Aber ohne eine Erweiterung der „Betriebssysteme“ um Modelle wie agile Führung, Netzwerkorganisationen oder der Förderung von mehr

Unternehmertum wird Deutschland nicht mehr nachhaltig erfolgreich bleiben können. Es ist sehr wichtig, die eigenen Führungsmodelle zu überdenken, sie evolutionär weiter zu entwickeln und vielleicht in gewissen Bereichen auch revolutionär neue Schritte zu gehen.

Wie wirkt sich das eigentlich in Unternehmen aus, wenn es ein Maximum an Transparenz und Mitbestimmungsrecht gibt? Da will ich auch beide Seiten beleuchten. Natürlich ist es als Mitarbeiter toll, weil man mitbestimmen kann, weil man das Gefühl hat, Mitgestalter zu sein und nicht nur ein Rädchen im ganzen System. Für einen Mitarbeiter ist es höchst befriedigend, wenn er Entscheidungen treffen und damit das ganze Unternehmen weiter bringen kann.

Und die Kehrseite? Wir haben ja keine paradiesischen Zustände, wo wir im Luxus schweben. Es gibt natürlich auch eine viel höhere Verantwortung jedes Einzelnen und das ist nicht nur immer toll. Beispielsweise wenn ich nicht nur Leute einstelle, sondern meine Kollegen dann auch entlassen muss. Ein anderes Beispiel: In einer klassischen Hierarchie gebe ich alle Probleme, die ich nicht lösen kann, einfach nach oben zum Chef. In unserem System aber muss das Team solche Konflikte untereinander auflösen können. Das sind extrem schwierige Situationen, sie erweitern aber die soziale Kompetenz der Mannschaft und man lernt sehr viel.

Drohen solche Führungs-Innovationen da nicht, am Faktor Mensch zu scheitern? Absolut. So ein Modell kann man nicht einfach einführen und der Rest ist ein Selbstläufer. Wir wurden ja alle so erzogen, dass Entscheidungen oben getroffen und auch oben gelöst werden. Jetzt wieder umzudenken und Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung zu befähigen, sie Fehler machen und auch daraus lernen zu lassen, ist ein langer Weg. Das ist richtig harte Arbeit, weil viele Mitarbeiter sich gar nicht trauen, alleine zu entscheiden. Das müssen sie üben.

Wie trainiert man denn so was? Indem man zuerst einmal als Chef Entscheidungsprozesse anstößt und Entscheidungen von den Mitarbeitern aktiv einfordert. Dabei spielt das Thema Feedback eine sehr große Rolle, denn Sie müssen die getroffenen Entscheidungen – gute wie schlechte - mit dem Mitarbeiter reflektieren, damit er daraus lernen kann. Nur durch Entscheidungen entscheidet man besser - man muss es einfach tun.

Kennen Sie größere Unternehmen, die ihr Betriebssystem schon angepasst haben? Bei Zara, einer Tochterfirma des spanischen Textilgiganten Inditex, funktioniert das schon hervorragend. Der H&M-Konkurrent ist in der Lage, innerhalb von 7 Tagen aufgrund eines einzigen Handyfotos einer Mitarbeiterin genau so ein Kleid in die Regale zu bringen, wie sie es sich wünscht. Obwohl der Konzern so groß ist, gehört er zu den schnellsten, die in der Branche überhaupt existieren. So hat Zara eine ganz andere Zukunftsfähigkeit als die Wettbewerber, die 6-9 Monate brauchen, bis eine Kollektion es in die Filialen schafft.

Gibt es auch Unternehmen, in denen flache Hierarchien oder direkte Mitbestimmung nicht sinnvoll sind? Ich glaube je größer ein Konzern ist, desto wichtiger wird es sein, über solche Modelle nachzudenken. Der Druck ist gerade auf die großen Firmen am stärksten. Nehmen Sie die Automobilindustrie, die heute mit Wettbewerbern wie Tesla oder dem Google Car zu tun hat, die so vor zwei Jahren noch gar nicht existiert haben. Sie bedrohen durch ihre disruptiven Innovationen die komplette Branche. Wer da als Unternehmen starr oder langsam ist in Entscheidungsprozessen, ist den Gefahren sehr viel stärker ausgesetzt, als ein kleines, agiles Unternehmen. Deshalb wage ich die Behauptung, dass Konzerne nur dann nachhaltig erfolgreich in unserer hochdynamischen Welt sind, wenn sie möglichst schnell flache Hierarchien und mehr Eigenverantwortung in ihren Strukturen einführen.

So düster? Ich sehe sonst wirklich keine Zukunft für die riesigen Konzerne - und zwar in sämtlichen Industrien.

Herr Stoffel, wir danken Ihnen für das Gespräch

Carina Groh-Kontio ist seit Januar 2012 Redakteurin im Unternehmens-Ressort bei Handelsblatt Online

Zehn Motivationsmärchen, die Sie besser nicht glauben

Quelle: Rolf Schmiel: Senkrechtstarter – Wie aus Frust und Niederlagen die größten Erfolge entstehen, Campus Verlag; Auflage: 1 (10. September 2014), ISBN-10: 3593500086 / ISBN-13: 978-3593500089

Alles ist möglich – Inklusive Bankrott, Burn-out und Betrug

Der faule Zauber: „Du kannst alles erreichen, wenn du nur wirklich willst“. Das ist Bullshit. Jeder von uns hat Grenzen, körperliche, mentale, intellektuelle, finanzielle... Es kann definitiv nicht jeder Astronaut, Millionär oder auch nur Frauenschwarm werden.

Der wahre Kern: In den meisten von uns steckt mehr, als wir denken und uns zutrauen. Vielen Menschen täten eine optimistischere Grundhaltung und mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten gut. Wer die Messlatte etwas höher legt und mutig handelt, erreicht mehr als jemand, der zu früh aufgibt. Insofern ist „Alles ist möglich!“ eine positive Provokation, die (typisch deutsches?) Miesmachertum und „Das haben wir noch nie so gemacht“-Lethargie infrage stellt.

Tsjakkaa! Urschrei-Therapie für Versager

Der faule Zauber: Wer Tsjakkaa schreit, wird unbesiegbar. Er spornt Sie zu großen Leistungen an, so das „Du schaffst es!“-Versprechen. Das stimmt so nicht, denn Schreien gibt allenfalls einen kurzen Kraftimpuls. Möglicherweise ist der Tsjakkaa-Schrei deswegen so beliebt, weil er als euphorisches Erlebnis, als Überlegenheitsgeste, als Aufbegehren gegen eigene Ängste empfunden werden kann. Ein solcher Schrei gibt einen kurzen Schub, man fühlt sich eine Sekunde lang unbesiegbar. Doch der Effekt verpufft, er hat keine Nachhaltigkeit.

Der wahre Kern: Ein Ritual vor großen Herausforderungen kann die Angst dämpfen und die Konzentration fördern.

Positiv Denken! Selbstbetrug statt Aufbruchstimmung

Der faule Zauber: „Erfolg entsteht im Kopf“, so die These. Doch bei den meisten Menschen bleibt er auch dort. Wer positiv denkt, programmiert sein „Unterbewusstsein“ angeblich auf Erfolg und lebt allein durch die Kraft seiner Gedanken glücklicher, erfolgreicher und gesünder.

Der wahre Kern: Eine optimistische Grundhaltung hilft, Herausforderungen zu meistern. Und man kann trainieren, sich nicht von Grübeleien und negativen Gedanken überwältigen zu lassen.

Ziele setzen! Es könnte alles so einfach sein...

Der faule Zauber: „Schreiben Sie Ihre Ziele auf und profitieren Sie von der magischen Wirkung schriftlich fixierter Zielvorstellungen!“, so das kühne Versprechen.

Der wahre Kern: Ziele wirken tatsächlich wie ein Kompass und steuern Handlungsrichtung, -dauer und -intensität. Auch eine schriftliche Fixierung ist von Vorteil. Darüber hinaus kommt es aber vor allem darauf an, ins Handeln zu kommen. Aufschreiben allein genügt nicht!

Visualisieren! Fata Morgana der Träumer

Der faule Zauber: ...besteht in der Behauptung, eine Zielcollage entfalte eine geradezu magische Wirkung und lasse die ausgewählten Bilder quasi automatisch Wirklichkeit werden.

Der wahre Kern: Im Brainstorming und bei der Ideenfindung kann man gut mit Bildern arbeiten. Und: Was wir vor Augen haben oder was uns beschäftigt, lenkt unsere Aufmerksamkeit. Sich mit seinen Zielen auseinanderzusetzen schärft daher die Wahrnehmung für thematisch Passendes.

Glaub an dich! Sprüche statt Strategien

Der faule Zauber: ...entsteht, wenn banale Trostsprüche sich als echte Hilfestellung tarnen.

Der wahre Kern: Kurzfristig tut Trost gut, und wir alle brauchen gelegentlich Trost. Der sollte uns allerdings nicht einlullen und nicht davon abhalten, ins Handeln zu kommen.

Sei ein Teamspieler! Wer's glaubt, wird selig aber nicht erfolgreich

Der faule Zauber: ...besteht im Lobgesang auf eine nicht näher definierte „Teamfähigkeit“. Wer sich im Team versteckt und Konflikte scheut, wird es nicht weit bringen.

Der wahre Kern: Wer andere für sich und seine Ziele gewinnen kann, kommt leichter vorwärts. Dafür muss man aber Teams nutzen können, statt sie als bequeme Hängematte misszuverstehen.

Lauf Marathon! Unsinn des sportlichen Aktionismus

Der faule Zauber: Es wird suggeriert, (extreme) körperliche Fitness sei der Schlüssel zum Erfolg auch auf anderen Gebieten.

Der wahre Kern: Menschen, die gesund leben, sind im Allgemeinen leistungsfähiger.

Sei ganz du selbst! Die Lüge des Authentischseins

Der faule Zauber: ...besagt, dass man „einfach“ nur man selbst sein müsse, und alles werde sich zum Besseren wenden. Das ist im besten Fall nichtssagend, im schlimmsten Fall irreführend. „Wähle dir Rollen, die zu deinen Werten und Eigenschaften passen, und reflektiere regelmäßig, wie du diese Rollen am besten ausfüllen kannst“, wäre ein ehrlicher und angemessener Rat. Nur ist der für das simple Weltbild, das die Tsjakka-Propheten verkaufen, vielleicht ein wenig zu komplex.

Der wahre Kern: ...besteht darin, dass Menschen, die im Einklang mit ihren Werten und Bedürfnissen leben, glücklicher und potentiell auch erfolgreicher sind als Menschen, die das Gefühl haben, sich täglich verbiegen zu müssen.

Hab Spaß! Das Lächeln der Loser

Der faule Zauber: „Hab Spaß“ wird zur Erfolgsphilosophie überhöht, nach dem Motto: „Lächle in die Welt, und die Welt lächelt zurück.“ Das lädt zur Realitätsflucht ein und verhindert einen angemessenen Umgang mit Krisen. Wer die Erwartung schürt, der Job, das Leben (die Beziehung, der Sport etc.) solle immer Spaß machen, braucht vor allem eines - unbeschränkten Zugang zu Glückspillen.

Der wahre Kern: ... ist, dass man Erfolge feiern sollte, um Kraft für die Zukunft zu schöpfen, und dass in einem erfüllten Leben auch Platz für Freude und Genuss ist.