

Newsletter #61 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

noch ist es ein bisschen hin zur besinnlichen Adventszeit, auch wenn sich in den Supermärkten die ersten Lebkuchen und Zimtsterne schüchtern zeigen. Doch bereits jetzt hat die Empathie ihre Hochkonjunktur. Sie ist eigentlich ganzjährig en vogue, im Kielwasser der Emotionen, die längst zur Killerapplikation gegen jedwede Form von Rationalität geworden sind: „Ich fühle, also bin ich – und nur dann!“ „Meine Empfindungen sollen zum Nabel der Welt werden!“ „Verletzt ja nicht meine Gefühle, sonst wird mein Leid euch schaden!“ Die mal hypersensible, mal ultralibertäre „Icherei“ hat sich längst der Gefühle bemächtigt.



Empathie ist begrifflich übrigens ein Reimport: „Das Wort ‘Einfühlung’ wurde 1909 von Edward Titchener als ‘empathy’ ins Englische übersetzt, von wo es als ‘Empathie’ ins Deutsche rückübersetzt wurde.“ Das las ich in einer Schrift über die **dunklen Seiten der Empathie**. Dunkle Seiten der Empathie? Ja, die gibt es durchaus, und zwar zuhauf, wie es Fritz Breithaupt überzeugend beschreibt. Derselbe Autor hat zudem ein ebenfalls an- und aufregendes Büchlein zur **Kultur der Ausrede** geschrieben (und unlängst ein hoch ambitioniertes Opus über das „Narrative Gehirn“).

Wer sich hier nun die Highlights in ein paar wenigen Sätzen erwartet, ist bei mir an der falschen Adresse. Auf solche Bücher muss man sich einlassen. Smalltalkstützen wie etwa Getabstract werden daran scheitern. Dies ist wie bei einem Film, den man auch nicht mit ein paar kurzen Szenen „gesehen“ oder mittels einer Rezension „begriffen“ hat. Denn Filme und Bücher verströmen etwas, das man mit „Stimmung“ bezeichnen kann, eine Mischung aus Gefühl und Verstand, die nur dann entsteht, wenn man sich berühren lässt und bewusst mitdenkt. Es bereitet große Lust und einen gewissen Frust, Sach- oder Fachbücher tatsächlich zu lesen, von vorne bis hinten. Oh ach, die fehlende Zeit, mag man mir erwidern. Halt weniger Daddelei, Smartphoneplausch oder LinkedInlobhudelei, antworte ich.

Die teils bitterbösen Anwendungen des Einfühlungsvermögens und von eleganten Ausreden kann man en passant für seinen professionellen und privaten Alltag mitnehmen. Eine große Gefahr ist natürlich, dass derart aufklärerische Bücher ausgerechnet von den falschen Leuten als How-to-Guide gelesen werden, um noch besser manipulieren zu können.

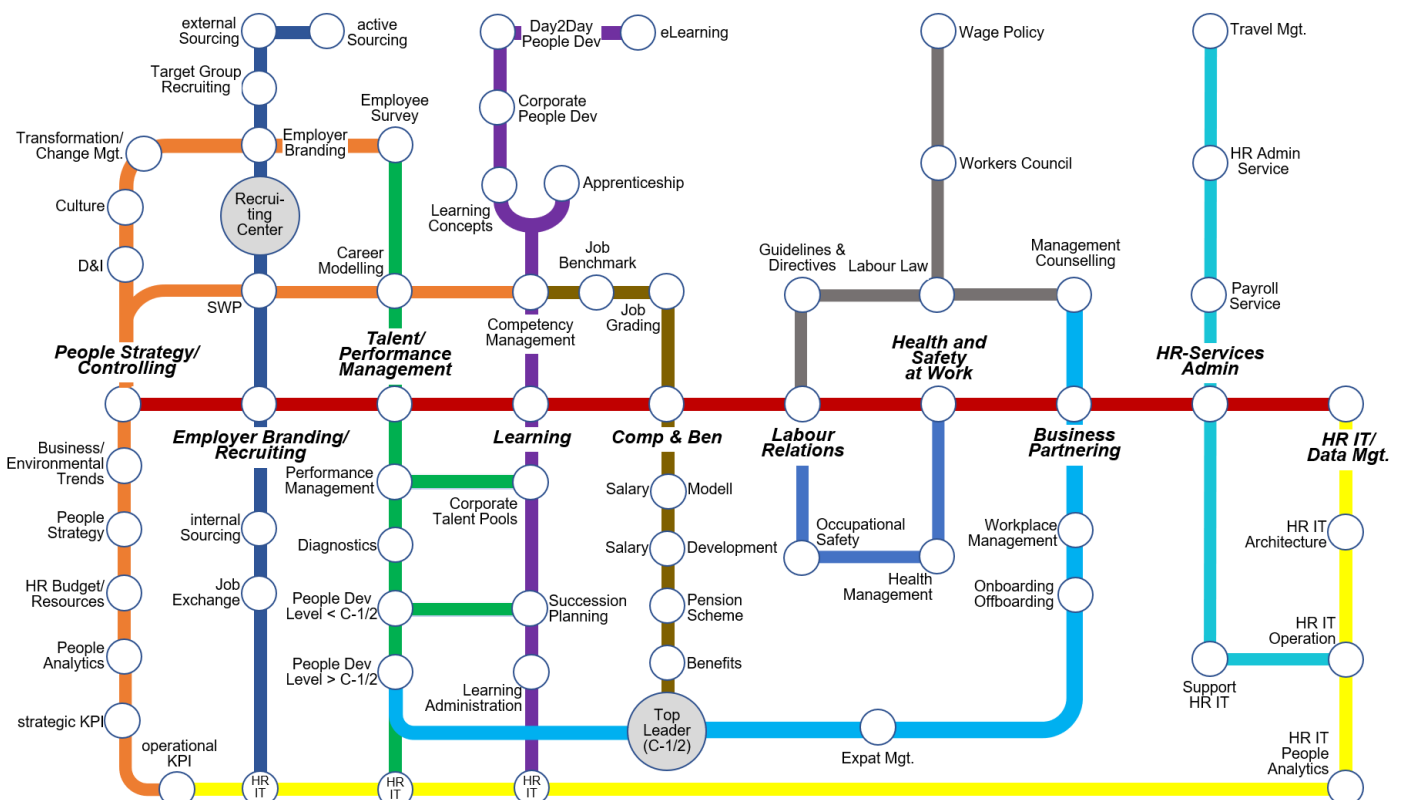
Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

Beratungserfahrungen: Prozesslandkarte Darstellung als „London Tube“

Immer öfter geht es um die schicke Form, mit der etwas gezeigt wird. Warum müssen Prozesslandkarten so aussehen, als seien sie husch husch verpowerpointet worden?

Neben „People Strategy“ gehört die damit verbundene „HR Governance“ zu meinen Hauptaktivitäten als Consultant (und Coach). Es geht dann um zwei Fragen: Was überhaupt zu machen ist und wer dabei in welcher Rolle und mit welcher Macht etwas zu sagen oder zumindest zu meinen hat? Auf gut Deutsch: issues, boxes, and lines, von denen aus funktionaler HR-Sicht manche solid und andere nur dotted sind. Ausgangspunkt ist dabei am besten eine Prozesslandkarte (siehe [Link](#)).

Nun wirken typische Prozesslandkarten zwar umfassend, wie etwa die weitläufig bekannten von Gartner oder Kienbaum, aber auch wie die Gräber auf einem Friedhof. Für ein aktuelles Projekt habe ich daher eine im Marketing erdachte Visualisierung vorgeschlagen. Einige praktische Tipps: Die Erstellung braucht etwas Zeit. Die „Stammlinie“ sind die Prozess-Cluster. Auf verschiedenen „Linien“ sind sämtliche People-Prozesse als „Stationen“ dargestellt. Die „Linien“ und „Abzweige“ sind inhaltlich plausibel angelegt (natürlich ließen sich mehr Verknüpfungen darstellen, das würde aber unübersichtlich). Die „Stationen“ sind weiße Kreise, kann man aber noch färben, je nachdem, wer die Hauptverantwortung hat, etwa Corporate, Business Units, Land/Region. Große Kompetenzcenter wie hier fürs Recruiting und die Topleader sind als Hubs dargestellt. Und noch etwas: Über die Farben der Linien sollte nicht zu lange geredet werden. Voilà! □□□



Praxiserfahrungen: Umgang mit High-Maintenance-Talenten Damit anstrengende Stars und Diven weniger mühsam sind

Manche hochambitionierten Stützen im Team ähneln wartungsintensiven Maschinen: Sie können bocken, kosten Zeit und Nerven und erfordern einen enorm hohen Betreuungsaufwand. Führungskräfte bewegen sich bei ihnen auf einem schmalen Grat, was das Umsorgen und Pampern angeht. Was zu tun ist.

Im letzten Newsletter gab es meinen „Call for Co-Authors“. Daher ist dieser Beitrag zusammen mit **Dr. René Jerusalem**, Head of People Development & Change und People Manager Architecture & Construction bei ECE Group Services GmbH & Co. KG in Hamburg, und **Martin Strecker**, bis Ende 2020 viele Jahre Personalchef der Deutz AG in Köln, entstanden. Danke! Der Beitrag wird demnächst auch in people&work 6/22 erscheinen.

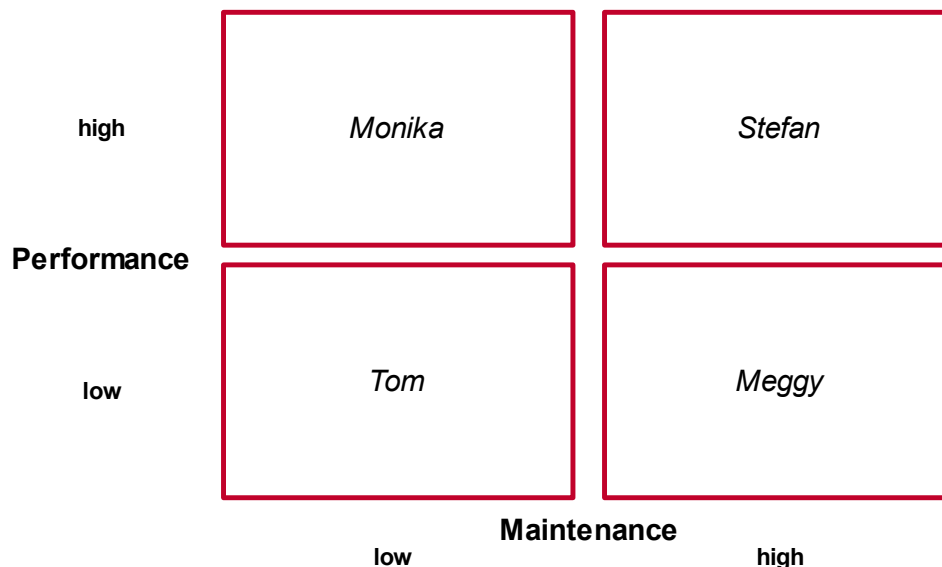
Manche guten Leute im Verantwortungsbereich von Führungskräften brauchen reichlich Pflege. Sie sind mit nichts zufrieden und bringen Defizitbehauptungen in Dauerschleife: zu wenig Zuspruch, lästige Aufgaben, zu wenig Geld, leidiger Alltag, mangelnder Thrill. Immer fehlt ihnen etwas oder ist unangenehm. Was ihre berufliche Entwicklung angeht, sehen sie sich längst bereits dort, wo sie eigentlich erst in ein paar Jahren hingehören. Und ihre Kündigungsdrohung liegt dauernd in der Luft.

Es ist richtig, wenn Führungskräfte solchen mehr oder weniger deutlich vorgebrachten Klagen der zunehmend knappen und damit überall begehrten Talente nachgehen. Es ist zum Selbstschutz aber gleichwohl wichtig, dass sie nicht jede Unzufriedenheit anspruchsvoller, nimmersatter und teils auch verwöhnter Talente zur Chefsache machen.



Vier Prototypen

Lernen Sie Stefan, Monika, Meggy und Tom kennen. Nehmen wir die vier als Personas, die für unterschiedliche Leistungsbilanzen und unterschiedliche Betreuungsintensität stehen, klassifiziert in einem Performance-Maintenance-Raster. Wobei „Performance“ ihre Kompetenz und Motivation umfasst (und ihr Potenzial andeutet). Und „Maintenance“ ihre Pflegebedürftigkeit, also ihren Wunsch, mit allen Mitteln ständig gepampert und betüfelt zu werden, sei es durch das Unternehmen oder ihre direkte Führungskraft.



Der „anstrengende“ Stefan bringt viel und verlangt viel. Die „pflegeleichte“ Monika leistet nicht weniger, tritt aber bescheiden und zurückhaltend auf. Der „entspannte“ Tom weiß um seine Situation, und sie ist okay für ihn. Die „vermessene“ Meggy bringt gleichfalls selten überdurchschnittliche Leistungen, ist aber unablässig im Forderungsmodus. Wenn Sie nun meinen, dass man arbeitenden Menschen mit solchen simplen Schemata niemals gerecht wird, haben Sie völlig recht. Es geht uns darum, die Essenz möglichst unkompliziert darzustellen. Weil wir vermuten, dass auch Sie Ihre „Pappenheimer“ haben, die eben nur anders heißen. Welche Praktiken und Techniken können eingesetzt werden, damit der persönliche Druck, den sich besonders Stefan und Meggy selbst machen, ihre Vorgesetzten nicht allzu sehr strapaziert?

Praktiken und Techniken

① Beförderung und Vergütung als Karriereklassiker

Um Druck aus dem Kessel abzulassen, werden Führungskräfte zuallererst die traditionellen Stilmittel einsetzen: mehr Status, also einen Karrieresprung, und damit verbunden mehr Geld, also einen Gehaltssprung. Doch auch wenn der englische Begriff dafür, „compensation & benefits“, eine heilende Wirkung impliziert, verpuffen solche Effekte nach kurzer Zeit. Die Halbwertszeit hinsichtlich Zufriedenheit und Wohlbefinden liegt bei maximal einem Jahr. Es gibt „High-Maintenance-Talente“, wie etwa Stefan, die denken bereits am Verkündigungstag ihrer Beförderung an den nächsten (und übernächsten) Schritt und geraten rasch wieder in Unrast. Unruhe und Ungeduld bleiben. Beförderungen sind damit eher selten ein probates Beruhigungsmittel, am ehesten noch für Monika. Obwohl sie sich nicht vordrängt, darf sie gegenüber den „Krachmachern“ und „Krakeelerinnen“ keinesfalls übersehen werden. Weshalb ihr Aufstieg auch zum Signal an die Organisation wird: Was zählt, sind nicht nur Lautstärke, Begehren und Verlangen.

② Storytelling „rosige Zukunft“

Talentmanagement ist ein kommunikatives Spiel, bei dem das schönere Morgen und das wunderbare Übermorgen zur Motivation und Sedierung eingesetzt werden. Diese Kunst sollten Führungskräfte ohnehin beherrschen. Sie müssen ihren Talenten (und allen Mitarbeitenden) ein attraktives und womöglich sogar faszinierendes Narrativ bieten, ohne die gleichfalls absehbaren Hindernisse und Schwierigkeiten ganz zu übertünchen (siehe nächster Punkt). Kaum jemand bleibt bei grauen oder gar dunklen Aussichten; kaum jemand geht, wenn eine Besserung absehbar ist und vieles verlässlich heller wird. Daher haben Vorgesetzte in kriselnden Branchen, kränklichen Unternehmen und kaputten Abteilungen schlechte Karten. Wobei eine rosige Zukunft für augenblicksbedürftige Talente wie Stefan und Meggy wenig zählt; ihnen geht es um Flow im Hier und Jetzt. Und sie lernen dazu: Mag der erste vielversprechende Ausblick und vielleicht auch noch der zweite eine Bindungswirkung entfalten, so nutzen sich solche Geschichten bei Mitarbeitenden mit erfahrungsgetränktem Realitätssinn ab.

③ Ungeschminkte Wirklichkeit

Die Erzählung „rosige Zukunft“ wird außerdem durch die organisatorischen Möglichkeiten eingeschränkt. Die wohl schwierigste Empfehlung heißt Realismus. Was nicht geht, geht eben nicht: ärgerlich, aber unabänderlich. Es ist klar, dass jedwede Einschränkung schwer zu vermitteln ist und erhebliche Enttäuschungen erzeugt. Besonders wenn im Vorfeld (tatsächlich oder vermeintlich) große Erwartungen geweckt wurden. Nicht wenige Führungskräfte sind in derartigen Situationen geneigt, eine Antwort auf die stets mitschwingende Frage „wer ist schuld?“ zu geben (und ihre eigene Rolle dabei herunterzuspielen): „der

Konzernvorstand“, „die Konjunkturlage“, „das Kostenprojekt“. Eine nüchterne und sachlich orientierte Argumentation ist dennoch eine probate – und aus unserer Sicht die einzig taugliche – Herangehensweise, selbst wenn sie für High-Maintenance-Talente nur schwer zu akzeptieren ist.

④ **Verzicht auf Zukunftswetten**

Wer weiß schon, was das Morgen bringen wird? Jedenfalls ist Optimismus eine gängige Währung im Management. Wenn eine Führungskraft jedoch hoffnungstrunken rumeiert und meint, Talente damit beruhigen und Zeit gewinnen zu können, täuscht sie und sich oft. Besonders absichtsvoll vage Aussagen wie „darauf komme ich bald zurück“ wecken Erwartungen und werden leicht als grundsätzliche Zusage missverstanden. Ob die dann tatsächlich demnächst eingelöst wird? Versprochen – gebrochen: Das lässt sich nicht immer vermeiden. Allzu häufig sollten Führungskräfte allerdings nicht auf den künftigen Wortbruch wetten, um gegenwärtigen Führungsproblemen auszuweichen. Bei einem hungrigen Talent wie Stefan mögen Beruhigungspillen, etwa eine überschwängliche Potenzialbeurteilung, zwar kurzfristig wirken. Langfristig funktioniert diese Therapie aber fast nie.

Besonders problematisch werden haltlose Versprechen. Heute wechseln die Vorgesetzten oft in kurzer Taktung. Und mit ihnen sind ebenfalls die Zusagen weg, die sie ihren Talenten leichtfertig gegeben haben, etwa hinsichtlich künftiger Karrierewege und kommender Gehaltssprünge. Es gibt immer wieder Führungskräfte, die hangeln sich mit großartigen Aussichten für ihre Leute von einer Rolle zur nächsten. Für die Umsetzung dieser Versprechungen sind dann die nachfolgenden Vorgesetzten zuständig, was denen oft nicht möglich ist und schwierige Aufräumarbeiten mit sich bringt. Ein absichtlich verheißungsvoller Stimmungsbooster, dessen spätere Einlösung niemanden interessiert, gehört zum unanständigsten Führungsverhalten, das wir kennen. Weil das süße Versprechen des Vorgängers zur giftigen Erblast für die Nachfolgerin wird.

⑤ **Wohlwollende Rangiermanöver**

Es ist eine verständliche Neigung von Vorgesetzten, ihre tollen Leute zu bunkern. Was aber ist schlimmer: wenn ein herausragendes Talent den eigenen Bereich verlässt oder gleich das ganze Unternehmen? Selbst wenn eine Führungskraft beim Weggang ihrer Zöglinge erheblichen Trennungsschmerz empfindet, diesen gar als persönlichen Verlust auffasst, ist es stets im Sinne der Organisation, dass Stefan andernorts in der Firma einen für ihn besseren Platz findet. Dies soll – aus egoistischer Sicht – nicht schöngeredet werden, doch sollte der abgebende Chef den Übergangsprozess idealerweise im Doppelpass mit der aufnehmenden Chefin gestalten, anstatt die beleidigte Leberwurst zu mimen. Denn es gilt die uralte Organisationsregel: Man sieht sich im (Arbeits-)Leben immer mindestens zweimal. Und vielleicht bieten die bewährten Bande zu Stefan künftig sogar Anknüpfungspunkte in

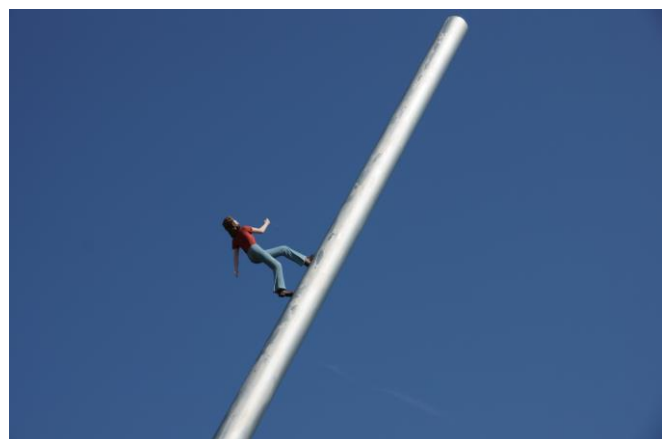
andere Bereiche, an die bisher nicht zu denken war. Aber nur, falls der Transfer keine verbrannte Erde hinterlässt.

⑥ Rote Linien

Fördern und fordern, geben und nehmen! Gerade bei Talenten ist es ein schmaler Grat, wie viel man ihnen ermöglicht und wie viel man von ihnen verlangt. Zumal die Wohltaten auch vom Kollegenkreis kritisch beäugt werden, meist mit der für uns Menschen typischen Wahrnehmung eigener Benachteiligung, mit Selbst- und Fremdbildverzerrung und mit Neidgefühlen. Warum bekommt Monika tatsächlich mehr als Meggy, warum erhält sie vermeintlich weniger als Stefan? Wie immer bei der Frage, was noch richtig und was schon falsch ist, gibt es auch beim Management von High-Maintenance-Talenten keine pauschalen Richtlinien. Es erfordert großes Feingefühl von den Verantwortlichen, situativ das richtige Maß zu finden und dieses überzeugend zu kommunizieren. Dabei gilt das Prinzip der selektiven Authentizität: Alles, was gesagt wird, muss stimmen. Aber nicht alles, was stimmt, muss auch ausgesprochen werden. Es ist aber schon erforderlich, in der angemessenen Klarheit und mit deutlicher Offenheit zu kommunizieren: „Tom, zwischen deiner und Stefans Performance liegen erhebliche Unterschiede.“

⑦ Individualisierte Herangehensweise

Es ist eine Binsenwahrheit, dass (arbeitende) Menschen, auch die talentierten, verschieden sind und individuell oder sogar exklusiv behandelt werden wollen. Dies gilt im Querschnitt: Der Umgang mit Stefan ist anders als der mit Monika. Und im Längsschnitt: Was vor zwei Jahren bei Meggy passte, ist heute womöglich unangebracht. Die Lösungen für High-Maintenance-Talente sind maßgeschneidert, was vorab eine präzise Motivations- und Situationsanalyse erfordert, die regelmäßig überprüft werden muss, weil persönliche oder organisatorische Umstände eintreten können, die alles auf den Kopf stellen. Selbst Tom kann sich entwickeln, zu mehr Leistungsstärke oder zu mehr Anspruchsdenken. Jedenfalls können Führungskräfte nicht auf altbewährte Rezepte setzen, sondern müssen sich – nach einer regelmäßigen Bedarfsanalyse – differenzierte und nachhaltige Lösungen einfallen lassen. Die eben nicht nur an den Symptomen ansetzen, sondern auch Motive, Interessen und Lebensumstände einbeziehen. Vorgesetzte sollten eine begründete Einschätzung dazu haben, was die Mitarbeitenden jeweils dazu bringt, sich auf diese oder eine andere Art zu verhalten. Am besten, ohne in stereotype Bewertungsfallen zu tappen.



⑧ Keine Alleingänge

Beim richtigen Verhalten gegenüber „ihren“ Talenten stoßen Führungskräfte an eigene Grenzen, sowohl hinsichtlich der Einschätzung als auch der Maßnahmen: Ist Stefan eigentlich so überragend? Womöglich gälte jemand wie Monika im Nachbarbereich sogar als Überfliegerin. Ist Meggy tatsächlich nur eine, die ständig nervt, oder läuft sie in anderen Settings zur Höchstform auf? Es spricht überhaupt nichts dagegen, sich mit Führungskollegen und -kolleginnen (die heute allesamt diese Herausforderung kennen), dem Topmanagement und dem HR-Bereich abzustimmen, ganz im Gegenteil. Auch im Sinne der unternehmensweiten Kalibrierung, dass nicht zu viel und zu schnell oder zu wenig und zu spät unternommen wird. Der Blick nach links und rechts und eine Abstimmung mit anderen Vorgesetzten, die mit denselben Fragen konfrontiert sind, bringt oft Klarheit und sorgt zudem für die unternehmenskulturelle Harmonisierung.



Nicht auf alles eingehen

Eine grundlegende Erkenntnis der Verhaltensökonomie ist das reziproke Verhalten: Wie du mir, so ich dir! Der Bonner Professor Armin Falk bringt es auf den Punkt: „Ich würde so weit gehen zu behaupten, dass nichts auf der Welt die Bereitschaft, sich gegenüber jemand anderem fair, freundlich oder kooperativ zu verhalten, leichter zerstört als dessen unfaires, unfreundliches oder unkooperatives Gebaren.“ Warum also sollte sich eine Führungskraft bei Stefan supportiv verhalten, wenn der ausschließlich an sich denkt?

Wenn Talente als reife Menschen verstanden werden wollen, dann sollten sie im organisatorischen Beziehungsgeflecht eines begriffen haben: Do ut des – zum Nehmen gehört immer auch das Geben. Wer ständig nur fordert und seine Führungskraft als Erfüllungshelfer missbraucht, muss damit rechnen, dass diese einseitige Verbindung nicht von Dauer ist. Kein Chef und keine Chefin kann sich über längere Zeit von einem Talent auf der Nase herumtanzen lassen, sondern wird und muss rechtzeitig klare Grenzen aufzeigen. Ansonsten verspielt die Führungskraft ihre Autorität.

Klassisches Aufstiegsversprechen längst perdu

Berufliche Laufbahnen von unten nach oben sind früher deutlich klarer und erkennbarer gewesen. Heute gibt es die klassische Karriereleiter fast nur noch in der Very Old Economy und in staatlichen Behörden, die wiederum nur für wenige Talente interessant sind.

Agile und teamige Organisationsformate haben für Aufstiegswillige freilich den großen Nachteil, dass das Treppenprinzip eine immer geringere Bedeutung hat und sich ihnen keine Kaminkarriere bietet. Unternehmen empfehlen ihren Führungskräften daher, interessante Aufgaben zu bieten, von lateralen Karrieren zu sprechen oder die sogenannte Employability (Beschäftigungsfähigkeit) zu rühmen. Für viele karrieregetriebene Talente ist dies zwar „schön und nett“, aber auf Dauer zu wenig.

Halbwegs stabile Karriereverheißungen können inzwischen nur noch solche Firmen einlösen, deren Umsatz auf lange Sicht stark wächst und bei denen sich damit ständig Aufstiegräume öffnen. Und auch dort wird die steil wachsende Umsatzkurve, wie die Erfahrung lehrt, irgendwann flacher, was dann erst recht all jenen sauer aufstößt, die zu spät auf diesen Zug aufgesprungen sind und missgünstig auf diejenigen blicken, die früher eingestiegen sind.

Alle anderen Unternehmen, besonders solche, die sich als flach bezeichnen, weil sie nicht auf hierarchische Strukturen setzen, müssen mit ihren Verheißungen sehr vorsichtig sein. Zumal es nur wenige Firmen gibt, die die drei HR-Instrumente Karrieremodelle, Entwicklungspläne und Nachfolgeplanungen zumindest halbwegs im Griff haben. Es gibt zwar den Gegentrend, dass Talente eine Beförderung ausschlagen, weil sie vor einer größeren Führungsverantwortung zurückschrecken, die Zeit und Nerven kostet – nicht zuletzt wegen des anstrengenden Retention Managements. Doch dieses Phänomen wird derzeit eher publizistisch überhöht, als dass es wirklich schon ein Flächenbrand wäre.

Jedenfalls besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem Wunsch aufstiegsorientierter Mitarbeitender und den tatsächlichen Beförderungsmöglichkeiten in den Unternehmen. Zumal das organisatorische Gesetz, dass jede Pyramide nach oben hin schlanker wird, auch in Zeiten von New Work seine Gültigkeit behält.

Wenn das Verhältnis der Aufstiegswilligen zu den Aufstiegsplätzen deutlich größer als eins wird, hat die Organisation ein Problem. Je höher diese Kennzahl ist, desto stärker sind auch die Folgewirkungen, wie etwa sinkende Motivation, fallendes Engagement und immer mehr „regretted leavers“. In einem Wort: Karrierefrust. Diesen Kummer der Enttäuschten müssen dann die Führungskräfte managen.

Es gibt zwar organisatorische Kniffe, vom „Problem Karriere“ abzulenken: alternative Pfade wie Fachlaufbahn, Seitwärtsschritt vor der nächsten Beförderung, persönliches Wachstum mit den Aufgaben. Alles schön und gut. Viele Leistungsträger und Leistungsträgerinnen wollen aber auch weiterhin, dass ihre Karriere sichtbar wird, nicht zuletzt für das eigene Ego und um sich im Sozialsystem ihrer Organisation (und in der Peergroup) verorten zu können. Karrieren müssen spürbar und sichtbar bleiben, sonst verlieren sie ihren Wert.

Fünf Karrieretypen

Wie wichtig das Phänomen Karriere ist, sieht man daran, dass sich schon viele an ihrer Modellierung versucht haben. Wir stellen Ihnen die eher weniger bekannte des US-Professors C. Brooklyn Derr vor, der fünf Motive unterscheidet, die uns alle mehr oder weniger stark antreiben und die hinsichtlich der Erfolgstrigger über eine einfache Diagnostik analysiert werden können.

- **Getting ahead:** Erfolg wird als hierarchischer Aufstieg verstanden, der mit Geld, Macht und Status verbunden ist – die traditionelle Karriere. Als Gegenleistung bietet der Mitarbeitende der Organisation eine hohe Einsatzbereitschaft und große Zuverlässigkeit.
- **Getting secure:** Erfolg wird als feste Anstellung verstanden. Die (inoffizielle) Abmachung lautet: sicherer Arbeitsplatz, einige Nebenleistungen und etwas Wertschätzung als „company person“ und dafür eine gewisse Kraftanstrengung; also quasi die Verbeamtung.
- **Getting free:** Erfolg wird als Unabhängigkeit, wenig Kontrolle und individuelle Autonomie verstanden. Die persönliche Lebensgestaltung steht im Vordergrund und der formale Aufstieg ist nebensächlich. Oft haben Expertinnen und Experten ein solches Karrieremotiv; ihr Know-how und Do-how spielen ihnen in die Karten – solange sie nachgefragt werden.
- **Getting balanced:** Erfolg wird als Gleichgewicht im dreipoligen Spannungsfeld Beruf („mein Job“), soziales Umfeld („meine Familie und Freunde“) und eigene Person („meine Selbstverwirklichung“) verstanden. Mitarbeitende opfern diese dreiseitige Balance höchst ungern und allenfalls gelegentlich zugunsten des Arbeitgebers.
- **Getting high:** Erfolg wird mit der Stimulierung durch ständig neue Aufgaben und Herausforderungen gleichgesetzt. Die berufliche Tätigkeit erzeugt einen Thrill und Flow, der zu einer völligen Vertiefung und einem restlosen Aufgehen führt, also einem Schaffensrausch, der stets auch mit Gefahren wie Selbstausbeutung einhergeht.

Leitfragen zum „Problem Karriere“

Besonders Talente mit dominantem Ahead-Motiv haben Erwartungen, die zu Verspannungen führen: ein stetes Aufwärts, mit großen Schritten, in kurzer Folge. Das überfordert viele ihrer Vorgesetzten und die Möglichkeiten der Organisation. Und am Ende vielleicht sogar sie selbst; man denke nur an das Peter-Prinzip: Beförderung so lange, bis die Person eine Position erreicht hat, in der sie versagt.

Hinzu kommt, dass die ständigen Transformationsprozesse von Unternehmen volatile, chaotische und damit unwägbare Verhältnisse statt ruhigen (linearen) Fahrwassers bringen. Womit die Zukunft und diesbezügliche Aussagen (geschweige denn Zusagen) auf unsicherem Grund stehen.

Um eine pragmatische Lösung zu finden, empfiehlt es sich, acht Leitfragen zu beantworten:

- In welchem Segment des Performance-Maintenance-Rasters steht das Talent?
- Welche dominanten Karrieremotive hat die Person, was treibt sie an?
- Wie ist die momentane persönliche Situation des Talents?
- Welche Retention-Maßnahmen wirken beim Talent?
- Was darf aus Sicht des Talents auf keinen Fall passieren?
- Welche immateriellen und materiellen Ressourcen sind verfügbar und vertretbar?
- Wie offen können dem Talent systemische und strukturelle Hürden vermittelt werden?
- Wie groß ist der Schaden, der entsteht, wenn das Talent geht?

Zurück zu Stefan, Monika, Meggy und Tom. Stefan scheint ein wirklich Guter zu sein, der zu hegen und zu pflegen ist, durch maßgeschneiderte Impulse. Monika ist ebenfalls eine richtig Gute, die sogar noch zu stärken ist, damit sie das bekommt, was ihr gebührt. Meggy überschätzt sich, was ihr Chef oder ihre Chefin ihr deutlich machen muss; womöglich wird sie dann woanders hinziehen. Sei's drum! Und von Tom werden die Vorgesetzten selten ein Begehren zu hören bekommen, er braucht halt gelegentlich einen Motivationsstupsen. Und wenn er geht, wird sich (besserer) Ersatz finden lassen.

Ständige Gratwanderung

Aus dem alten China kommt der Spruch „Bevor man eine Leiter besteigt, sollte man sich vergewissern, ob sie an der richtigen Wand lehnt.“ Talente suchen sich neue Wände, wenn die jetzigen im Nichts enden. Echte Talente werden solche neuen Wände in der heutigen Arbeitswelt ziemlich sicher finden.

Einerseits müssen Führungskräfte stets damit rechnen, dass wichtige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, und das nicht als persönliche Kränkung verstehen. Und deswegen einiges dafür tun, dass dies Einzelfälle bleiben. Andererseits können Unternehmen und deren Vertreterinnen und Vertreter, die Führungskräfte, nicht dafür verantwortlich gemacht werden, wenn ein Talent glaubt, die falsche Wand gewählt zu haben. Denn eines ist klar: Weder Unternehmen noch die direkten Vorgesetzten können jemals sämtliche Ambitionen der Mitarbeitenden auf berufliches Wachstum und persönliche Erfüllung befriedigen. □□□



„people&work“

Seit einem Jahr nutzwertige Informationen für Business Leader

Am Anfang gab es die Idee: Ein Fachmagazin für Führungskräfte, die das System Arbeit in ihren Unternehmen vom Geschäft her denken und für die Menschen machen. Die nicht jedes Buzzword kontextblind glorifizieren, sondern die Spannungsfelder im Business situativ austarieren. Und die keinem advertorialen Geblöke aufsitzen und stattdessen „food for thought & action“ goutieren. Nun gehen der Verlag, mein Mit-herausgeber Prof. Christian Gärtner und ich ins zweite Jahr.

Die aktuelle Ausgabe hat es wieder in sich ... [Link](#)

- ▶ „Kommunikation gelingt, wenn man vorher denkt“, Interview mit Bernhard Pörksen
- ▶ „Nutzen und Grenzen des Dialogs“, Julian Nida-Rümelin versus Arist von Schlippe
- ▶ „Individualismus und Narzissmus“, Reflexion von Friedemann Schulz von Thun
- ▶ „Bittersüß“, exklusiver Vorabdruck des neuen Buchs der Bestsellerautorin Susan Cain
- ▶ „KI – der große Zapfenstreich für Führungskräfte?“, Insights von Martin Kersting
- ▶ „Führung erfolgreich ko-konstruieren“, Analyse von Simone Kauffeld und Amelie Güntner
- ▶ „Unternehmen als Biotop des strategischen Handelns“, Essay von Sabine Pfeiffer
- ▶ „Tue Spannendes und blogge darüber“, Tipps von Randolf Jessl und Ralf Ressmann
- ▶ und weitere spannende Beiträge von Stefan Kühl, Karin Thier, Britta Fünfstück, ...



Essay als eBook zum Abruf

Ent-meint Euch! Über Leben in der Meinungsgesellschaft

Es gibt sehr viele Meinungen in unserer Welt, zu viele Meinungen. Hierzulande scheinen fast alle über fast alles Bescheid zu wissen und tun dies selbstgewiss kund – oft moralisch aufgeladen. Meinungen sind längst zu einem Produkt und Konsumgut geworden, von dem ganze Branchen wirtschaftlich abhängig sind. Das Ergebnis sind persönliche Ansichten, die ständig ausgedrückt werden, sobald die Möglichkeit dazu geboten wird. Verbunden mit der Erwartung und dem Anspruch, nicht nur gehört, sondern auch erhört zu werden. Im Gegensatz zu einst schlimmen Zeiten sind Meinungsäußerungen hierzulande erlaubt, immer mehr sogar erwünscht. Ob dieser Meinungs-Tsunami nützlich für die Gesellschaft und die Wirtschaft ist? Er bringt zumindest erhebliche Nachteile mit sich, besonders dann, wenn die Meinungsfreiheit als Vollmacht fürs persönliche Verhalten genutzt wird.

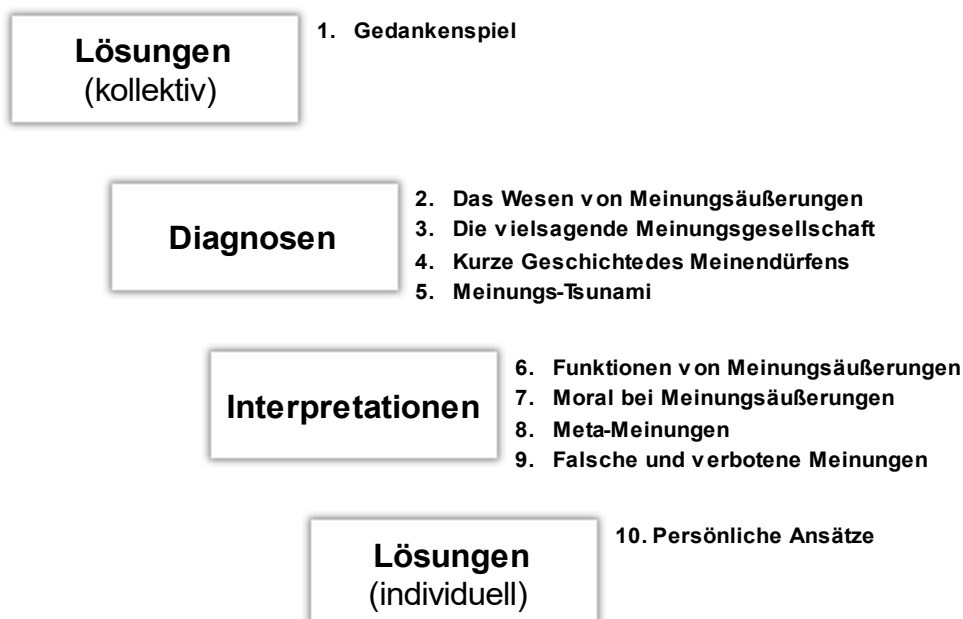


Seit zweieinhalb Jahren schreibe ich nebenher mit großem Elan an diesem Essay. Dazu hatte ich im Newsletter #53 das Crowd Proofreading angeboten. Es meldeten sich sechs fachliche Kommentatoren (m/w) und setzten dankenswerter Weise wertvolle Impulse. Damit habe ich weiter gewerkelt und zusätzliche Aspekte eingebaut. Jetzt ist mal gut. Das Ding ist ready to publish. Nicht als Printprodukt in einem Verlag wie meine früheren Bücher, dies hätte zu viele inhaltliche Kompromisse und Konzessionen erfordert. Sondern sozusagen als eBook im Eigenverlag, zumal es mir nicht um die Positionierung in der People-Szene geht. Sondern um ein persönliches Statement auf 100 spannungsgeladenen Seiten.

[Link zum Abruf](#)

Einstieg und Überblick

Dieser Essay fördert das wunderbare Menschenrecht zur freien Meinungsäußerung und wendet sich gegen nichtsnutzige Meinungsäußerungen: nährstoffarme, unausgegorene oder sogar gänzlich ungenießbare Ansichten. Er steckt selbst voller Meinungen, was nicht zu vermeiden ist. Wir schreiten von einer Diagnose der Meinungsgesellschaft über die Interpretation von Meinungsäußerungen hin zu individuellen Therapien gegen den Meinungstsunami. Und wir starten mit einem Gedankenspiel.



Buzzword of the future: „Verseichung“

Das Spannungsfeld Elite vs. Masse ist auf Dauer gestellt; jeweilige Vor- und Nachteile sind längst bekannt. Eine Kehrseite breiter Partizipation wird wieder augenfälliger.

Die meisten Themen, zu denen wir uns äußern, sind extrem diffizil und komplex. Sie entziehen sich simplen, kausalen Zusammenhängen. Unbestritten ist andererseits eine menschliche Sehnsucht: unser Wunsch nach einfachen Wenn-Dann-Begründungen. Bei Meinungsäußerungen läuft stets die Gefahr „fürsorglicher Infantilisierung“ mit (G. Schulze 2011: 214). Dies lässt sich auch deutlicher artikulieren: „Umfassende Gedanken passen in die meisten Gehirne nur rein, wenn sie den dort vorhandenen Möglichkeiten angepasst und damit verfälscht werden“ (H. Dath 2020: 28). Und noch schärfer: „Wie sollte man die Mehrheit demokratisch davon überzeugen, dass die breite Masse der Bevölkerung wesensgemäß zur Idiotie hinneigt? Dass der aufklärerische Mut, sich des eigenen Verstands zu bedienen, schon immer ein Ideal der wenigen war und auch bleiben würde.“ (W. Eilenberger 2020: 316). Oder gar als Eigentor des Westens: „Der Egalitarismus, der keine Autoritäten mehr gelten ließ und darauf pochte, dass die Meinungen aller Menschen denselben Respekt verdienten, hatte schwerwiegende Folgen, schließlich scheint heute selbst in hochentwickelten westlichen Staaten eine Mehrheit der Bürger nicht länger über die intellektuellen Ressourcen zu verfügen, die für eine verantwortliche Meinungsbildung nötig sind (vorsichtiger ausgedrückt: zumindest wenden sie sie nicht an).“ (C. Sprenger 2015: 48). Klingt alles überheblich, ist aber nicht unerheblich.

Ein Täfelchen auf dem Schreibtisch erinnerte den Philosophen Ludwig Marcuse an die Problematik leichter und seichter Antworten: „Es ist immer komplizierter“. Und vor meinem Bildschirm steht der Nietzsche-Spruch: „Überzeugungen sind Gefängnisse.“ Will sagen, selbst ausgefeilte Theorien und Modelle greifen die Realität zu kurz. Es kommt zur Kausalitätsillusion (D. Kahneman 2012: 102). Die meisten Meinungen basieren auf einer einzigen naheliegenden und oft auch heteronomen Begründung, sie sind monokausal und nicht mehrdimensional, einseitig und nicht vielschichtig, zweifelsfrei und nicht abwägend. Was einen großen Vorteil hat: die rasche Verständlichkeit. Aber einen noch größeren Nachteil: Solche unterkomplexen Meinungen sind schlicht und einfach falsch. Das macht sie gefährlich. Der Publizist M. Friedman trifft den Punkt: „So destruktiv die ‘Nur ich habe recht’ Haltung ist, so destruktiv ist auch ‘Alle haben irgendwie ein bisschen Recht’“ (2021: 48). Die Sorge der Denker und Abwäger ist nicht grundlos: Es gibt keinen Deich mehr gegen den Seich.



Alles Gute, bis zum nächsten Newsletter