

Newsletter #65 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

vom **Fluch des Wissens** spricht Woo-Kyoung Ahn, Psychologieprofessorin aus Yale und Leiterin des dortigen ThinkingLab: „Sobald Sie etwas wissen, haben Sie Schwierigkeiten, sich wirklich in die Lage eines Menschen hineinzuversetzen, der dieses Wissen nicht hat.“

Eltern kleiner Kinder schmunzeln unauffällig, wenn sie von Weihnachtsmann oder Osterhäsin erzählen. Senioren Führungskräften fällt es schwer ihr Vorgesprungwissen zu verhehlen, wenn die Ökonomie mal wieder in den Krisenmodus schwenkt, was agile Dynamos nie erlebt haben. Diese wiederum runzeln die Stirn, wenn Boomer von „dikital“ sprechen, weil sie denken, dies heiße „Fräulein, bitte zum Diktat.“

Im professionellen und privaten Alltag begegne ich zweierlei Menschen mit je eigenem Bewusstsein; mal weniger, mal mehr zur Schau gestellt: Zum einen beeindruckend Wissenden, die über weitaus mehr im Bilde sind als mir bekannt und gewahr ist. Zum anderen unbeeindruckt Unwissenden, die über Themen sprechen und schreiben, von denen sie kaum die Spur von Ahnung haben. Wobei ich mir nur ab und an gewiss bin, was jeweils der Fall ist.

Es strengt mich an damit umzugehen: welche tollen Kenntnissen und Erfahrungen ich begegne („wow!“), aber auch welche selbstbewusst auftretender Einfalt und Dummheit („ächz!“). Und was beides für die Interaktion und Kommunikation bedeutet. Beispiel: Womöglich hat mein Gegenüber längst verstanden, wie der Dreiklang aus Profit, Planet und People gelingt, ist mindestens eine Erkenntnisstufe weiter, was ich noch längst nicht kapiert habe und daher von Zielkonflikten, Widersprüchen und Spannungsfeldern spreche. Vielleicht hat der/die Andere hingegen den festen Glauben, dass Dilemmas nur etwas für Grübler seien, und steht mit Sneakern lässig auf festem Grund: „just do it!“ „take it easy!“ „let your worries go!“

Ach, ich kenne mich doch meist nicht so genau aus. Philosophen wie Sokrates („ich weiß, dass ich nichts weiß!“), Montaigne („was weiß ich eigentlich?“), Descartes („Zweifel ist der Weisheit Anfang!“) wirken cool, weil sie sich von ihren Einsichten verabschiedeten. Dieser Typus stirbt aus oder wird irre wie Nietzsche, für den Überzeugungen Gefängnisse waren.

Allein, der Berater in mir kann mangelnde Kennerschaft kaum offiziell zugeben; die Leader in Organisationen wohl noch seltener. Gerade deshalb werden sie und ich den populären (und arroganten) Rat ernst nehmen, die Menschen bei Veränderungen da abzuholen, wo sie momentan sind, um sie von dort mitzunehmen. Also sich in deren kognitive Lage hineinversetzen, weil ihnen das erforderliche Wissen fehlt. Was aber wäre, wenn jemand mehr weiß als man selbst? Könnte nämlich auch sein. Solche Menschen lassen sich ja nicht in die Ahnungslosigkeit zurückbeamen. Das wird dann zum **Fluch des Unwissens**, auch ein Grund, warum es die eigenen Erklärungen und Begründungen ab und an schwer haben.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



Beratungserfahrungen

Performanz im Performance Management ernst nehmen

Viele Mitarbeitende haben keine Lust auf ein abwägendes Feedback an sie: bitte nur Lob! Viele Führungskräfte scheuen die mit ehrlicher Resonanz an ihre Leute verbundene Last: nein danke! Daher wird derzeit vermehrt ein relaxtes und chilliges Performance Management eingeführt. Selbst in „high performance organizations“ wird Leistung zwar den Kunden und Eignern versprochen, der Belegschaft aber wenig bis keine offene Rückmeldung zugemutet. Ich plädiere beharrlich für den Gegenteil.

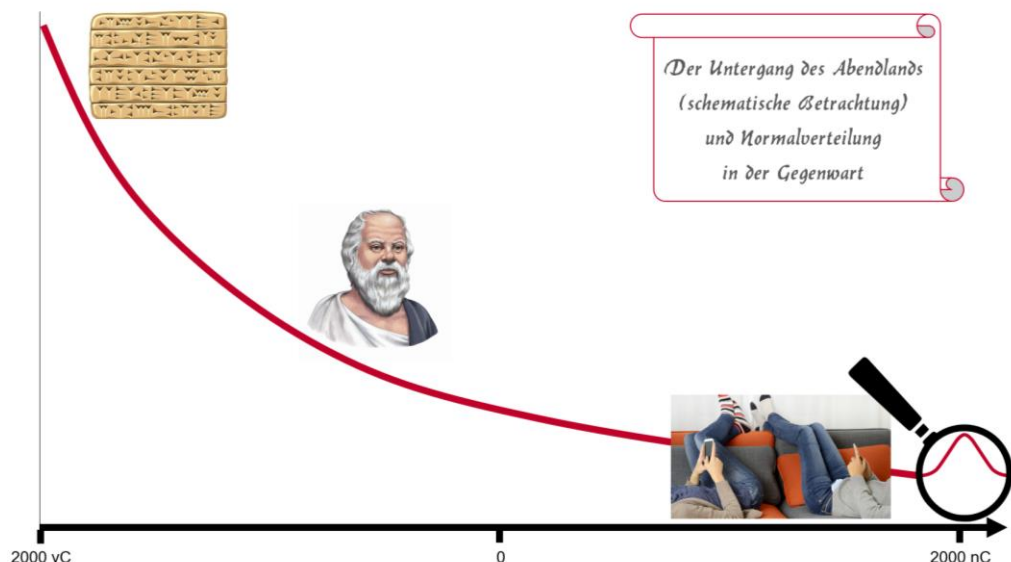
Hier bietet sich allen Andersgläubigen die erste Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.

„Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Das soll Sokrates gesagt haben (und wurde schon oft zitiert). Er stand nicht einmal für den Auftakt zur seither von den Älteren mal um mal erneuerten Kritik am Nachwuchs. Bereits in einer chaldaäischen Keilschrift stand vor 4.000 Jahren: „Unsere Jugend ist heruntergekommen und zuchtlos. Die jungen Leute hören nicht mehr auf ihre Eltern. Das Ende der Welt ist nahe.“ Der Untergang des Abendlands begann also schon vor dessen Beginn.

Bemisst man eine Generation mit dreißig Jahren und nimmt an, dass mit jeder weiteren ein sittlicher, geistiger und von Faulheit geprägter Niedergang einhergeht, sind wir heute, weit über 100 Generationen später, am finalen Tiefpunkt angelangt: am Ende des Alphabets bei der GenZ bzw. bei der selbst ernannten „letzten Generation“. Schlimmer geht´s nimmer 😊

Zwar sind die Boomer (bin selbst einer) ebenfalls weit unter den Maßstäben eines Horaz, Plutarch oder Augustinus. Weil auch unsereins in der Adoleszenz die Zügel von Zucht und Ordnung nicht mehr spüren musste und mit den Augen von ehemals als arbeitsscheu und strunzdumm gilt. Aber verglichen mit der jetzigen Jugend sind wir Fleißbolzen und Edelmütige par excellence. Dies finden zumindest viele altersgereifte Führungskräfte. Sie können inzwischen dramatisch klingende Stories von frechen Bewerbern, faulen Lehrlingen, fahrigem Studierenden und deren verwerflichen Ansprüchen, Erwartungen und Forderungen berichten.

Zumal dem Nachwuchs das Opfernarrativ, also der Verweis auf individuelle bzw. kollektive Benachteiligung oder systemische Zurücksetzung, verführerisch angeboten wird.



Sei's drum. Mit der rheinischen Frohnatur in meinen Adern sage ich (weil im Südbadischen aufgewachsen): Es isch, wie's isch. Zumal einerseits Studien den kulturellen Verfall zu bestätigen scheinen und andererseits gegenläufige Analysen vorliegen (z.B. Generationenmythos, durchschnittlich zunehmender IQ). Womöglich ist es verdammt schlau, weniger dumme Arbeit zu leisten. Wozu gibt es denn die künstliche Intelligenz? Pauschale Aussagen über die Verflachung laufen jedenfalls Gefahr, selbst arg flach zu sein. Wichtiger ist, was in den Unternehmen gegen den tatsächlichen oder vermeintlichen Verfall an Kompetenz und Engagement der Mitarbeitenden gemacht wird. Zumal es, nochmals südbadisch, soddige und soddige gibt. Die Leistungskraft und -bereitschaft sind nämlich normalverteilt, nach dem stochastischen Gesetz der großen Zahl (Newsletter 44). Nur würde, sagen die Altvorderen und Altvorderinnen, die Glockenkurve mit jeder Generation nochmals tiefer verschoben. Aber das ist eigentlich völlig egal, da wir im Hier und Jetzt leben und mit der momentanen Normalverteilung umgehen müssen, unabhängig davon, ob es früher besser war oder nicht.

Muss man sich aber wirklich sorgen, wenn das Hier und Jetzt weiter gespannt wird und wir das für globale Produkt- und Arbeitsmärkte relevante ganze Erdenrund betrachten? Ständig wird die Angst geschürt, die germanische Trägheit oder gar die mediterrane Faulheit seien die Abkürzung zum Abgrund. Ob der drohend behauptete Leistungshunger und Aufstiegswunsch andernorts nicht auch dort längst von saturierten Befindlichkeiten abgelöst wurde, wird in den mir bekannten Studien recht unterschiedlich dargestellt.

Allein, selbst beim ähnlichen Median der Normalverteilung bedeutet die schiere Masse guter bis sehr guter Fachleute in zudem kostengünstigeren Volkswirtschaften ein erhebliches Quantum an konkurrierenden Arbeitskräften. Organisationen, die im globalen Wettbewerb bestehen wollen, müssen daher auf ihr Performanz-Niveau achten und dies zur Topmanagementaufgabe aufwerten.

Zudem müssen sie personell fernab der Homebase sourcen, was bedeutet attraktive Standorte außerhalb des Headquarter-Dunstkreises zu erschließen. Diese Empfehlung richtet

sich besonders an erfolgsarrogante Weltmarktführer und gemütlich gewordene Familienunternehmen. Konkret: Brauchbare Fachkräfte gibt es nicht nur im Remstal, sondern auch in Polen, China, Mexiko; von Bulgarien, Vietnam, Marokko mal zu schweigen. Und selbst mit einem Fachkräfteeinwanderungsgesetz zieht es international mobile Communities eher ins Silicon Valley und weitere Hotspots als nach Mittelfranken. Weil Menschen eine „splitted identity“ haben, zum momentanen Brötchengeber und zu ihren Peers, weshalb bei potenziellen Jobhoppnern die Themen Location und Retention eine noch größere Relevanz bekommen, als sie es ohnehin längst haben.



Hier bietet sich allen Andersgläubigen die zweite Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.

Im Spagat zwischen Wertschöpfungsideologien der Besitzenden („Profit!“) und Selbstverwirklichungsfantasien der Mitarbeitenden („Me!“) wird der Pendel, selbst in Zeiten beschleunigten Arbeitskräftemangels, nicht komplett zur vollen Entfaltung des Ichs umschlagen, nach Jahrhunderten des dominanten betrieblichen Nützlichkeitsprinzips. Ich finde, im Sinne

Organisationen haben das Recht und sogar die Pflicht, ihre Leute hinsichtlich deren Qualität zu beurteilen.

der Oldschool, dass Organisationen nach wie vor das Recht und sogar die Pflicht haben, ihre Leute hinsichtlich deren Qualität zu beurteilen. Selbst wenn fehlender Einklang von Selbstbild und Fremdbild dazu führen kann, dass einige ihres Erachtens zu gering Wertgeschätzte adieu sagen; heute mehr als früher. Alle Beurteilungsinstrumente haben unerwünschte Nebeneffekte. Dennoch kann nicht auf sie verzichtet werden kann, weil sich sonst rosarote

Schönfärberei abspielt. Keine oder lockere Evaluierungen weisen ebenfalls erhebliche Nachteile auf. Niemand möchte, dass im Sport die Nationalteams oder Olympiakader nach DEI-Kriterien (statt Performanz) formiert werden. Auch Finance und Marketing kommen nicht ohne möglichst aufrichtige Beurteilungsmechanismen aus. Warum dann People?

Bei Interviews zu meinen Evaluationsprojekten in Unternehmen (AsIs vs. ToBe) lautet eine Standardfrage: „Woher weiß Ihre Firma, ob eine Führungskraft eine gute Führungskraft ist (als Business Leader und als People Leader)?“ Oft werden dann die gängigen Tools aufgeführt, falls überhaupt bekannt. Mindestens genauso oft lautet die bedauernde Antwort: „Das wissen wir eigentlich nicht.“ Wenn ich dann weiterfrage, was konkret gemacht wird, wenn allseits bekannt ist, dass eine Führungskraft mies im People Leadership ist, heißt es häufig: „Wenig bis gar nichts“ Möchten Sie in einer Organisation arbeiten, in der miserable bzw. toxische Führungskräfte weiter tun und lassen können, wie es ihnen selbst gefällt?



Dennoch ist ein starker Trend zum Abschied von einem Performance Management festzustellen, bei dem es um Performanz geht. Begründet wird dies damit, dass Ziele inzwischen kaum mehr messbar seien. Dass es längst nur noch um Teams und nicht mehr um Individuen ginge. Dass der Aufwand für das ganze Gedöns im ungünstigen Verhältnis zu dessen Ertrag stünde. Dass in toto die negativen Effekte überwiegen würden, insbesondere die Demotivation. Meine Erklärung ist eine andere: Den Führungskräften wird von ihren Organisationen inzwischen so viel zugemutet, dass man sie nicht auch noch mit „schweren Feedbackgesprächen“ belasten möchte. Weil nämlich in einem seriösen und nicht nivellierten Performance Management keine großzügigen Goodies für alle vergeben werden können und zudem „Badies“ erklärt werden müssen.

Das führt zum bigotten Gerede, vergleichbar dem, das Diversität und Pluralität verkündet und zugleich in monistischer Manier „one company“ beschwört und über innerbetriebliche Konflikte erstaunt ist. Mit unvereinbarem Blabla können luhmanneske Systemiker entspannt umgehen, indem sie auf die Schauseite verweisen: Organisationen seien eben scheinheilig und heuchlerisch. Mir tut dies weh. Das kann man nicht so stehen lassen, da muss man doch was machen ...

Hier bietet sich allen Andersgläubigen die dritte Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.

Wer nun schon hier angelangt sind, kann auch zu Ende lesen, nur noch diese Seite.

Das Performance Management muss raus aus den stillen Kämmerlein der Eins-zu-Eins-Gespräche, die in vielen Fällen ohnehin nicht, allenfalls oberflächlich oder hierarchisch geprägt ablaufen. Aus meiner Erfahrung sind **(kalibrierte) Panel Reviews der Goldstandard**, besonders für Leitungsebenen, wo es um Business Leadership und People Leadership geht. Dieser „oldie but goldie“ ist durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Teilnahme von Führungskräften der Beurteilten (Ebenen eins und zwei darüber)
- drei Beurteilungs-Dimensionen, jeweils „Was“ und „Wie“:
(1) Business Impact, (2) People Impact, (3) Potenzial 202X+
- Zielsetzungen/-vereinbarungen als konkrete Messlatten
- Führungsleitbild und Kompetenzmodell als generelle Messlatten („Urmeter“)
- Entscheidungen über Einschätzung plus Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen
- Verknüpfung mit Nachfolgeplanung
- konsequente Nachverfolgung beschlossener Development- und Retention-Aktivitäten
- Visibilität und Lukrativität von „way beyond average“
- nötigenfalls Trennung von unwandelbaren Low-Performern
- präzise Vorbereitung und professionelle Moderation
- wenig politisch-taktische Spielchen (keine Schutz- und Schonzonen für „meine Leute“)
- genügend Zeit für Austausch und Abwägung (statt Erledigung husch husch)
- kein „closed shop“, aber „silent shop“; Diskussionen bleiben im Raum
- Durchführung mindestens einmal jährlich

Das Narrativ, der deutsche Betriebsrat oder harmonie- bzw. hierarchieorientierte Länderkulturen (etwa in Asien, Arabien, Lateinamerika) ließen so etwas gar nicht zu, ist nicht völlig von der Hand zu weisen. Es gibt freilich Unternehmen, die sich davon nicht beirren lassen und ein derartiges Performance Management gut hinkriegen.

Das zudem einen kaum zu unterschätzenden Effekt auf die Organisationskultur bekommt. Ich kenne kein anderes Instrument, das eine auch nur annähernd große kulturprägende Wirkung hat wie ein nach den oben aufgeführten Merkmalen gestaltetes Performance Management. Weil über die auf dem Papier fluffige Kultur gesprochen wird, anhand konkreter Handlungen realer Menschen. Großformatige Kulturprojekte (etwa „Leadership 2020“ von Daimler) und wohlklingende Leitbilder (etwa „Unbossing“ von Novartis) verblassen dagegen als wirkungslos oder sogar ernüchternd. Weil sie zwar bestimmt gut gemeint sind, aber im bewährten Plan-Do-Review-Zyklus oft das Do und zu oft der Review vernachlässigt werden.

Eines ist aber schon klar, Lob kommt besser an als Tadel. Was Amy Edmondson, die Päpstin der psychologischen Sicherheit, bestätigt: „Wir Menschen haben eine echte Abneigung gegen Feedback, außer der positiven Art. Es macht keinen Spaß zu hören, dass wir etwas nicht gut gemacht haben oder ineffektiv waren.“ Ihr hätte Sokrates entgegnet: „Ein Leben, das nicht kritisch untersucht wird, ist es nicht wert, gelebt zu werden.“ Für Menschen, auch die arbeitenden, kann es durchaus nützlich sein, dass diese Untersuchung nicht nur auf Selbstbildern beruht, die sich heute durch die sozialen Medien verfestigen, sondern wohlwollend-wertschätzende und zugleich konstruktiv-kritische Fremdbilder eine seriöse Einordnung ins soziale Gefüge der Organisation ermöglichen. □□□

„people&work“ **Wahrheit, Weisheit oder Wahnsinn?**

In der aktuellen Ausgabe des Fachmagazins für Business, Leadership und Transformation stellen wir die Leitfrage, wie man vernünftig führen kann, ohne verrückt zu werden. Daher heißt diesmal der Schwerpunkt „irRational“.

Irre finde ich gelegentlich den technologisch geprägten Drive meines Mitherausgebers Christian Gärtner, Professor für Personalmanagement und Digitalisierung der Arbeitswelt an der Hochschule München (<https://christian-gaertner.de/>). Und Christian lächelt ab und an über meinen soziologisch gearteten Spin. Weil beides im heutigen Arbeitsleben wichtig ist, ergänzen wir uns prima. Denn eines ist für mehr als zehnzeilige Lesestücke wichtig: Alltagstaugliche und ausgewogen-abwägende Reflexionsflächen zu bieten, im Sinne von Refl´action: „Everything an effective manager does is sandwiched between action on the ground and reflection in the mind. Reflection without action is passive; action without reflection is thoughtless.“ (Gosling/Mintzberg 2003).

Jedenfalls versuchen wir nutzwertiger zu sein als manche Magazine in der People-Blase, die zudem mehr und mehr ins Advertoriale abdriften („clumsy commercials“) und selbstreferenziell angelegt sind („our friends, not more“). Zudem verzichten wir auf Rankings, Awards und Honors, selbst wenn die Lobpreisung von angesagten Gesichtern mit ihren Geschichten den Leserkreis anfixen und Traffic in den sozialen Medien garantieren würde.

Die aktuelle und die kommende Ausgabe sind übrigens in rund 500 Bahnhofs- und Flughafenbuchhandlungen mit dem Testpreis € 9,80 zu erwerben. Zweimalig preiswert ...



Buzzword of the future: „könnte“

In der Aufmerksamkeitsökonomie feiert der Konjunktiv II fröhliche Urständ. Weil man nie weiß, was die Zukunft bringt, sie aber schlimm enden KÖNNTE, ist die Möglichkeitsform ein zunehmend beliebter Zungenschlag (und dient als Disclaimer).

Die Leute vom Spiegel und weiterer Leitmedien waren mal Könner, jetzt sind sie Könnter. Man werfe einen Blick auf die Flut ihrer Schreibung: Die Arbeitskräfte könnten ausgehen, die Unternehmen könnten entlassen, die Reallöhne könnten schrumpfen. Alles schon mal vorgekommen, somit durchaus möglich, könnte also wieder so passieren. Jede Edelfeder könnte folglich recht behalten, und falls es anders, besser kommt, könnte sie sich mit dem Konjunktiv herausreden, den die Sprachwissenschaft auch Irrealis nennt. KÖNNTE hat in der Vorschau eine ähnlich rechthaberische Funktion wie HÄTTE in der Rückschau: „Hätte der Vorstand früher auf die Digitalisierung gesetzt, könnte die Firma demnächst höhere Umsätze erzielen.“ Übrigens: Wenn ich genderunsensibel nicht von Könnterinnen oder Könntenden spreche, liegt es daran, das dies arg crazy klingen könnte.

Natürlich nutzen nicht nur der Journalismus, sondern besserwisserische Berufe wie Berater, Anwältinnen und Heilkundige den Begriff bei ihren Drohgebärden: „Wer heute nicht an morgen denkt, könnte übermorgen von gestern sein.“ Panikmacher bringen am liebsten die dreiste Behauptung, dass erst durch ihre Warnung vor dem Schlimmen eine Besserung zum Guten möglich werden konnte. Sie vermissen jetzt die Umlautpünktchen? Das könnte am Selbstbewusstsein der Schlaubergerinnen und deren Wirksamkeitsphantasien liegen.



Aufklärer und Späherinnen machen natürlich nicht nur auf pessimistisch, meist werden auch zuversichtliche Sichten geschildert, man könntet ausgewogen. Aber Angst, Sorge und Schreck verkaufen sich besser als kräftezehrender Alltagstrott und dornenreicher Fortschritt. Wenn angeblich andernorts erfolgreiche Lösungen präsentiert werden, also Benchmarks, Use Cases, Best Practices, wird deutlich, was für ein Versager man selber ist.

Die Defizitbehauptung gehört auch zum Kommunikationsstil in der People-Blase, in Journalen, bei Influencern, von Consultants (und diesem Newsletter). Vom Ideal – welches eigentlich? – ist man bei unseren vielfältigen Problemen meilenweit entfernt. Falls Missstände sogar katastrophiert werden, ist es zum Kaufimpuls nicht mehr weit. Besonders wenn billige Rezepte zur Problemlösung mitgeliefert werden. Das könnte dann nicht nur klappen, das würde sogar hundertpro klappen, wenn nicht die Krisenflut bereits am nächsten Tag weitere Trouble anschwemmt. Was tatsächlich sein kann. Die Könnter verleiten zum Verzicht auf Fokussierung und verführen zur ständigen Repriorisierung. Pfui! Könnte ist zumindest die Garantie für Gram, Leid und Pein, denn mit irgendeinem Arg behalten Könnter allemal recht.

Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter