



Newsletter #67 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wer sich früher in den Sommerferien gern daheim aufhielt, was, wenn man wie ich am Bodensee aufwuchs, fast wie Urlaub war, bekam nette Postkarten von allen, die es in die Ferne zog. Wobei Mittelmeer und Nordsee die Ziele von Weltenbummlern waren.

Diese Postkarten bedeuteten quasi eine Einladung für den Herbst: „Wenn wir wieder aus unserer tollen Zeit zurück sind, müsst Ihr unbedingt zu uns kommen!“ Damals hießen die Darbietungen entweder Dia-Abend oder Super8-Show mit Szenen wie „Vater beim Grillen“, „Mutti auf der Liege“ und „friedvolles Spiel der Kinderschar“.

Heute trudeln täglich Posts aus nahen und fernen Destinationen ein, über Instagram etc. Man kann sie rasch liken, schnell wegwischen und sofort vergessen. Oder man merkt sich, wo Kollegen und Kundinnen gewesen sind, um sie beim nächsten Meeting darauf anzusprechen. Meist kommt dann: „So schön war´s, nur leider schon wieder sooo lang´ her.“

Kürzlich schrieb der Münsteraner Persönlichkeitspsychologe Mitja Back in seinem gelungenen und abwägenden Narzissmus-Buch: „Social Media ist eben nicht nur ein Genre, das lautstarke Extreme bedient. Es ist gleichzeitig immer wieder auch ein sozial ultrakonservatives Biedermeier-Medium.“



Was uns zum Punkt bringt. Für meine Arbeit sind soziale Medien eine von mehreren Quellen, um die Trends mitzubekommen, die umschwärmten Moden, und das Buhei, das um sie herum veranstaltet wird. Was soziale Medien meines Erachtens nur selten zeigen: die organisatorische Realität. Der muss man sich auf ganz anderen Wegen nähern.

Wobei die Durchschlagskraft von medialen Bühnen kaum zu unterschätzen ist. Was als Ziel im Business Theater gilt. Ist das wirklich wirklich so? Für meine Tätigkeit als Berater, Coach und Mentor interessiere ich mich weniger für die Schauseite von Unternehmen und die Darbietungen von deren Akteuren, sondern für die Entscheidungen, Handlungen und Wirkungen im betrieblichen Alltag. Im Kickersprech: Die Wahrheit liegt aufm Platz.

Nun, das mit der Wahrheit ist so eine Sache. Aber die familiäre bzw. organisatorische Wirklichkeit zeigt sich weder auf Postkarten noch in sozialen Medien. Ich war mir gewiss, dass die Allermeisten dies wissen. Allein, sicher bin ich mir dessen längst nicht mehr.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,





Beratungserfahrungen

„Independent Second Opinion“ als aktionsorientierte Inventur

Woher wissen Chief People Officer eigentlich, wie gut ihr Verantwortungsbereich ist? Wie steht man derzeit im Vergleich mit den Wettbewerbern in den Produkt- und Arbeitsmärkten da? Und was ist jetzt zu tun, um einen Rückstand wettzumachen oder einen Vorsprung auszubauen? Ein Plädoyer pro domo.

Eine von mehreren Möglichkeiten zur Einschätzung der Wirklichkeit und Einleitung von Maßnahmen ist die Kalibrierung durch unabhängige Expertise. Die sich nach der Analyse („ohne Blatt vor dem Mund“) und dem Aktionsplan („nicht sämtliche Defizite, nur die wichtigsten Probleme“) wieder verabschiedet. Und bei der nicht das bei Consultants stets mitschwingende Vertriebsziel (= Verkauf von Produkten und Einsatz von Rookies) die Aussagen beeinflusst.

Was sind Beurteilungsmaßstäbe für die **Independent Second Opinion (ISO)**? Bei mir sind es die Indizien für eine gute HR-Funktion >>> [Link](#) Dies beleuchtet den generellen Rahmen. Konkreter sind die situativ jeweils bedeutsamen Stärken und Schwächen:

- **People-Strategie**
Wichtig als Narrativ und zum Framing, nach oben, innen und außen – und als grober Fahrplan fürs Tun. Aber insgesamt von sekundärer Bedeutung: kommt eh immer anders. Wichtiger ist es, die richtigen Akteure an den wichtigen Themen wirken zu lassen.
- **People-Themen**
Sind an businessrelevanten Engpässen auszurichten. Mit klarer Priorisierung, denn Umsetzungsproblem #1 ist fehlender Fokus. Lieblingsthemen von Key-Stakeholdern (CEO) müssen bedient werden; keinesfalls aber Hobbythemen weltentrückter Personalisten.
- **People-Akteure**
Bei den People-People gibt es starke und schwache Akteure und solche mit und ohne „organisational fit“. Hier muss man sich ehrlich machen. Und dann muss man ran – nicht nur mit Samthandschuhen. Natürlich ist dies ein politisch und emotional heikles Terrain.
- **People-Strukturen**
Es gibt kein finales Optimum, weder Business Partnering, agile Formate oder sonst ein Hype. Erfolgskritisch sind reibungsarme Schnittstellen. Und starke Treiber an den Schlüsselpositionen, die weder Hahnenkämpfe noch Zickenkriege ausfechten.
- **People-Prozesse/Policies**
Wie beim menschlichen Körper gibt es mehrere „HR-Organsysteme“, die nur im Zusammenklang funktionieren: Prozesse, Regulative („Policies“) und Regulation („Controlling“), technologische Lösungen (HRIT). Die größten Burner müssen besser werden – subito!
- **People-Steuerung**
Wird oft völlig unterschätzt, zählt selten zu den Stärken der HR-Bereiche. Gerade deswegen! Laisser-faire scheitert, auch wenn es als „participative“, „unbossing“ oder sonstwie schick verkauft wird. Resultate bringt meist nur eine konsequente Projektsteuerung.



- **People-Marketing**

Die auf Showbühnen der Szene ausgelobten Ehrungen sind als das zu werten, was sie sind: Eitelkeitsbooster, Traffictreiber, Advertorials – mit kurzen Halbwertszeiten. Gleichwohl braucht es heute den achtbaren Social-Media-Auftritt, von Person und Firma.

- **People-Management**

Business ist nicht zuletzt ein Spiel mit politischen und emotionalen Kniffen, gerade in den Leadership-Etagen. Bei dem man einiges richtig und viel falsch machen kann. Besonders hierzu braucht es uneigennütziges Feedback und ehrliche Reflexionsflächen.

Wobei es wenig „best practice“ gibt, sondern stets um „best fit“ geht. Den es zu finden gilt.

Aufwand und Ertrag von ISO

Der Aufwand für eine Independent Second Opinion ist nicht abschreckend groß: zwei, eher drei Dutzend Fokusinterviews mit konstruktiv-kritischen Akteuren, aus Vorstand/Geschäftsführung, an den HR-Schaltstellen, aus dem Business, vom Sozialpartner und auch junge HighPots. Zudem der Live-View auf Prozesse und Systeme. Womöglich ein paar DILO („day in the life of“; eine Form der Hospitation), um den Alltag in der Organisation real zu erleben. Das zusammenfassende Feedback erfolgt im Eins-zu-Eins an die/den Chief People Officer: wenig Schriftliches, kaum Powerpoints, viel Mündliches – meist der Abgleich von Wahrnehmungen und Einschätzungen. Erfreulich oft mit Übereinstimmung, was als Bestätigung für die Verantwortlichen zu werten ist. Über unterschiedliche Eindrücke und das situativ geeignete „Wirkungsmodell“ wird ausführlicher gesprochen, wobei der Independent Second Opinioner – also etwa ich – nur eine Sicht auf die Wirklichkeit hat und schief liegen kann. Immer wieder aber genau die blinden Flecke ausleuchtet und sie mit Handlungsempfehlungen und Umsetzungsvorschlägen verdeutlicht.

Dies in aller Kürze. Eine solche Independent Second Opinion muss man aushalten können, da sie mitunter nicht nur „nice“ ausfällt. Wobei, meine Erfahrung, solche Chief People Officer, die sich dies zumuten, dies auch verkraften können. Sie suchen nach situativ praktikablen Lösungen im betrieblichen Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. Wer für seinen Verantwortungsbereich eine Independent Second Opinion bestellt, macht erfahrungsgemäß was daraus >>> [Link](#)



Bei der ISO geht es nicht um Konzepte für den Papierkorb oder Floskeln für die Schaubühne. Sie ist keine Treibjagd nach Buzzwords. Und es geht auch nicht darum, Kultur mit Kult zu verwechseln.

Wer vor allem Bestätigung fürs bisherige Tun sucht, findet heute genügend Dienstleister und Plattformen, die ihren Applaus zum Geschäftsmodell gemacht haben. □□□



Interview:

Intelligenz bringt's eben doch

Intelligente Menschen haben einfach Glück gehabt in der Genlotterie, meint die renommierte Forscherin **Elsbeth Stern**. Ein Gespräch über die vielen Vorteile von Intelligenz im Alltag und im Beruf und über die vergleichsweise geringe Bedeutung sozialer und emotionaler Intelligenz. Und warum manche populären Glaubenssätze nicht zu halten sind. Das Interview wird in **people&work 6/23** erscheinen.

Elsbeth Stern

ist Psychologin, Professorin für empirische Lehr- und Lernforschung und Leiterin des Instituts für Verhaltenswissenschaften an der ETH Zürich. Sie gilt als weltweit führende Intelligenzforscherin. Ihr Buch zum Thema (mit Aljoscha Neubauer): „Intelligenz – Große Unterschiede und ihre Folgen“ (2013).



Intelligenz ist ein häufig genutzter Alltagsbegriff, sie lässt sich aber nicht anfassen. Was zeichnet überaus intelligente Menschen aus?

Sie haben zwei Fähigkeiten: effiziente Informationsverarbeitung und schlussfolgerndes Denken. Das sind die beiden zentralen Komponenten von Intelligenz.

Zudem ist Intelligenz ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal über die Lebenszeit. Die Testergebnisse mit 16 Jahren entsprechen ziemlich genau denen mit 60 Jahren.

Menschen neigen dazu sich zu überschätzen, als Liebhaber, als Autofahrerin und auch bei ihrer Intelligenz. Sie bezeichnen die Intelligenzforschung als die seriöseste Form der Psychologie, deutlich besser als die meisten anderen Persönlichkeitstests. Warum?

Weil es gelungen ist Tests zu entwickeln, die höchsten psychometrischen Anforderungen genügen. Intelligenztests sind objektiv, valide, reliabel und können Leistung sehr gut vorhersagen, besser als alles andere was die Psychologie bislang ausgearbeitet hat.

Intelligenztest

Von einer Selbstdiagnose ist unbedingt abzuraten. Die im Internet angebotenen Intelligenztests haben nicht das erforderliche Niveau. Es braucht anerkannte psychometrische Testverfahren und die Instruktion durch ausgebildete Testleiter.

Intelligenztests sind auf den Durchschnittswert von 100 Punkten, eine Standardabweichung von 15 Punkten und als Normalverteilung normiert. Um dem in entwickelten Gesellschaften viele Jahre stetig steigenden IQ-Durchschnitt gerecht zu werden („Flynn-Effekt“), waren regelmäßige Anpassungen der Tests erforderlich. Seit der Jahrtausendwende ist kein Zuwachs des Durchschnittswerts mehr festzustellen. Die Gründe dafür sind die mittlerweile weitgehend ausgeprägten begünstigenden Umfeldbedingungen.



Erfolg in Schule und Beruf, die Realisierung persönlicher Ziele, Alltagsglück und Zufriedenheit, Gesundheit und Lebensalter und weitere Aspekte wie die Höhe des Einkommens, alle hängen (empirisch belegt) mit der Intelligenz zusammen. Haben es intelligente Menschen tendenziell besser, leichter und schöner?

Im Prinzip schon. Jedenfalls kann man mit hoher Intelligenz den Aufwand zur Erreichung seiner Lebensziele besser steuern. Wer sehr intelligent und sehr ehrgeizig ist, geht in die Vollen und kann sehr viel erreichen. Wer sehr intelligent und nicht so ehrgeizig ist, muss sich nicht besonders anstrengen und kann immer noch ziemlich viel erreichen.

Denjenigen, die weniger intelligent sind, bleiben bestimmte Ziele ganz verwehrt, etwa in Bereichen der theoretischen Physik. Und sie müssen für hochgesteckte und für sie gerade noch erreichbare Ziele deutlich mehr investieren.

Intelligenzunterschiede werden in persönlichen und gesellschaftlichen Diskussionen oft kleingeredet.

Was wir nicht tun sollten. Denn genetische Unterschiede bei der Intelligenz sind eine schon lange eindeutige und unumstrittene Tatsache. Dies kann man nicht leugnen, daran kommt man nicht vorbei.

Das ist bei den meisten persönlichen Merkmalen so, unserem Aussehen, der Sportlichkeit, der Musikalität und vielem anderen mehr. Menschen haben – genetisch bedingt – unterschiedliche Voraussetzungen. Und Menschen können in vielen Bereichen gute oder sogar sehr gute Leistungen bringen, selbst wenn sie hinsichtlich Intelligenz nicht Spitze sind. Wichtig ist daher die persönliche Investition in Intelligenz, also wie ich meine geistigen Fähigkeiten nutze und ob ich bereit bin in Wissen und Leistung zu investieren. Schauen wir uns die gleich gute Expertise von zwei Personen in einem Themengebiet an. Diejenige mit höherer Intelligenz muss dafür weniger Aufwand betreiben. Wenn beide aber dieselbe Expertise erreicht haben, merkt man keine Unterschiede bei der Intelligenz mehr. Übung macht den Meister und die Meisterin. Hochintelligente Menschen kommen allerdings schneller auf ein bestimmtes Niveau oder können in derselben Zeit ein höheres Niveau erreichen.

Intelligente Menschen können sich, wie breit bestätigte Forschungen zeigen, besser gegen negative Lebensereignisse schützen. Oder anders ausgedrückt: Sie sind eher dazu in der Lage, sich positive Lebensumstände zu schaffen. Also nicht das Glück der Tüchtigen, sondern der Segen für Klügere?

Es stimmt: Bei unerwarteten Problemen sind intelligentere Menschen tendenziell eher in der Lage damit gut umzugehen. Es stimmt aber auch: Alle in empirischen Forschungen für hochintelligente Menschen nachgewiesenen günstigen Effekte sind nicht riesengroß. Auch jemand mit einem IQ von 130 kann unglücklich sein.

Ein populäres People-Narrativ ist, dass es im Business und für Leadership letztlich mehr auf den EQ als auf den IQ ankomme, also die emotionale Intelligenz zum wichtigeren



Erfolgsfaktor wird. Für Sie ist Empathie weniger relevant, eher „nice to have“. Was spricht gegen den Mainstream?

Um neuartige und herausfordernde Situationen zu durchschauen und anzugehen, was im Management oft erforderlich ist, braucht man vor allem Intelligenz. Niemand sollte glauben, er oder sie könne geringe Intelligenz durch große Empathie kompensieren. Besonders in komplexen und instabilen Momenten stellt sich eine Frage: Was braucht man unbedingt zur Problembewältigung und was kommt günstigenfalls noch dazu? Die Antwort aus der Forschung ist eindeutig: Intelligenz ist die notwendige Bedingung, Empathie kann zusätzlich hilfreich sein.

Es gibt die Unterscheidung von Menschen in „book smart“ und „street smart“. Die Forschungsevidenz klingt wie ein Plädoyer für kognitive Stärke. Was erwidern Sie Menschen, die Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl als ihre größeren Stärken empfinden?

Natürlich geht Intelligenz ganz ohne Empathie auch nicht. Der intelligente Tyrann ist längst ein No-Go. Und in einem langfristig stabilen Umfeld ist große Empathie für die Mitarbeitenden gewiss von Vorteil und wichtiger als große Intelligenz. Aber wo gibt es diese Konstanz heute noch?

Es gibt nur wenige höchst intelligente Menschen. Unternehmen müssen gut überlegen, wo diese eingesetzt werden. In vielen Bereichen braucht es „nur“ die sogenannte Schwellenintelligenz, nicht tiptopp, aber doch ein gewisses Niveau, das natürlich themenabhängig ist.

Mein Eindruck ist, dass Intelligenztests bei der Einstellung und Beförderung durchaus sinnvoll wären, aber fast nirgends mehr eingesetzt werden.

Weil Intelligenz als sehr guter Prädiktor für berufliche Leistung gilt, ist es durchaus empfehlenswert, einen entsprechenden Test in einem zweistufigen Verfahren als Vorfilter einzusetzen. Bei den veränderten Kräften im Arbeitsmarkt werden Intelligenztests aber inzwischen oft als Zumutung für die Kandidaten und Kandidatinnen empfunden. Immer wieder wird auch die Mathematiknote als guter Prädiktor gehandelt, aber sie ist kaum besser als die Deutschnote. Überhaupt sind Schulnoten erheblich von der Lehrer- und Unterrichtsqualität abhängig. Wobei man natürlich schon sagen kann, dass eine sehr gute Mathematiknote ein Indiz für zumindest eine gewisse Intelligenz ist. Eine schlechte Mathematiknote kann aber auch daran liegen, dass hochintelligente Schüler und Schülerinnen bei schlechtem Unterricht abschalten.

Ein weiteres Narrativ lautet, dass hochintelligente Menschen oft sozial ziemlich inkompetent seien, sozusagen als ausgleichende Gerechtigkeit. Und jeder und jedem fallen dazu auch gleich konkrete Personen ein. Was ist da dran?

Eigentlich nichts. Der „Wunsch“, dass hochintelligente Menschen halt auch Probleme haben, nur eben andere, bleibt unerfüllt. Natürlich können sie schon sämtliche Probleme haben wie weniger intelligente Menschen – allerdings deutlich seltener.



Es kann allerdings sein, dass hochintelligente Menschen nicht ständig Lust haben, sich mit weniger intelligenten Menschen auseinanderzusetzen, was als geringere Empathie interpretiert werden könnte: lieber mal allein als sich ständig gut und eng mit anderen abzugeben. Allein, die Forschung zeigt, dass hochintelligente Menschen genauso viele Freunde und einen gleichgroßen Bekanntenkreis haben.

Intelligenz liegt primär an den Genen, daher auch Ihre These vom Glück in der Genlotterie. Wie können im Zusammenspiel von „nature and nurture“ die genetisch vorhandenen Intelligenzdefizite durch soziale, systemische und organisatorische Bedingungen kompensiert werden?

Das ist durchaus möglich! Weniger intelligente Menschen mit einer soliden Ausbildung sind zu vielem in der Lage. Wenn die Aufgabe nicht zu komplex ist und ihnen genügend Zeit zur Bewältigung gegeben wird. Wenn sie nicht überfordert werden und ein persönliches Kompetenzerleben haben, also immer wieder den Eindruck gewinnen, etwas geschafft zu haben. Wenn der sogenannte „job-person-fit“ stimmt und jemand sich womöglich sogar eine anerkannte Nische in der Firma erarbeitet hat. Dann sind weniger intelligente Menschen oft auch besonders zuverlässige und eher nicht von Abwanderungsgedanken beeinflusste Mitarbeitende.

Im Zeitalter von Partizipation und Inklusion kommt es vor, dass intelligente Menschen einem weniger intelligenten Gegenüber auf Augenhöhe begegnen sollen. Was passiert dann?

In gleicher Weise begegnen besonders attraktive Menschen weniger attraktiven Menschen. Wir bringen eben unterschiedliche Voraussetzungen mit. Als Gesellschaft haben wir uns auf Partizipation und Inklusion geeinigt. Jeder und jede hat die Pflicht anderen Personen mit Respekt zu begegnen. Genauso wenig, wie ich von jemand Attraktiverem hören möchte „Du bist aber hässlich!“, möchte ich von jemand Intelligenterem hören „Du bist so dumm!“

Über die Unterschiede zwischen Frauen und Männern wird viel gesprochen, auch hinsichtlich der Intelligenz. Was ist erforscht?

Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind eher klein. Bei Männern ist die Streuung etwas größer. So ist der Anteil weit überdurchschnittlich aber auch deutlich unterdurchschnittlich intelligenter Männer leicht höher. Die Begründung dafür ist noch nicht völlig klar, Genvariationen könnten eine Rolle spielen.

Wäre es gut, wenn jemand als Chefin, als Chef intelligenter ist als die Mitarbeitenden?

Auf jeden Fall! Zwar kann eine hochintelligente und karrieremäßig wenig ehrgeizige Person ein Team durchaus bereichern, besonders wenn die Führungskraft dies neidlos anerkennt. Keine Führungskraft sollte aber intelligenzmäßig unter dem Durchschnitt ihrer Leute sein.



Und wie gehen die Mitarbeitenden am besten mit einer vermeintlich oder tatsächlich wenig intelligenten Führungskraft um. Zeigen sollten sie ihre Überlegenheit besser nicht?

Ob sie es zeigen oder nicht, kommt auf ihre jeweilige Jobsituation an (lacht). Was nicht gut käme, ist, wenn jemand zeigt oder sagt, die Vorgesetzten seien weniger intelligent und man könne ihren Job ohnehin besser machen. Für ein gutes Miteinander ist die wechselseitige Anerkennung wichtig, das bereits erwähnte Kompetenzerleben: Wertschätzung durch die Führungskraft und gleichzeitig Wertschätzung für die Führungskraft, übrigens nicht nur hinsichtlich Intelligenz.

Wenn ich alle vorteilhaften Aspekte von Intelligenz höre, könnte ich auf die Idee kommen, meine eigene Intelligenz zu erhöhen. Was kann ich tun?

Nichts, letztlich können Sie nichts tun. Denn Ihre Intelligenz ist ganz wesentlich durch Ihr genetisches Potenzial geprägt. Und auch die systemischen Effekte, etwa durch verbesserte und verlängerte Ausbildung, sind inzwischen oftmals ausgereizt. Möglich ist immerhin, wie bereits betont, die persönliche Investition in Intelligenz; zumindest in einem gewissen Rahmen. Also das, was jemand an Fleiß und Anstrengung einsetzt, um sein genetisches Potenzial wirksam werden zu lassen.

Von Körpermuskeln weiß man, dass etwa ab dem 30. Lebensjahr der altersbedingte Abbau beginnt. Die Intelligenz sitzt ja irgendwo im Gehirn, das landläufig auch als Muskel bezeichnet wird, was es aber nicht ist. Was empfehlen Sie zum Gehirnjogging oder als mentale Kraftübung?

Wer einigermaßen aktiv bleibt, wird seine Intelligenz bis etwa zum 80. Lebensjahr auf dem früheren Niveau erhalten können. Ob man nun 40, 50 oder 60 Jahre alt ist, spielt hinsichtlich des genetischen Potenzials keine Rolle. Lediglich bei Schnelligkeitsaufgaben ist ein gewisser altersbedingter Rückgang festgestellt worden. Wobei zu ergänzen ist, dass niemand vor Gehirnerkrankungen wie Demenz gefeit ist.

Was kann man tun? Immer wieder inhaltlich komplexe Aufgaben erledigen, Bücher lesen, mit anderen sprechen. Dagegen ist Gehirnjogging nichts, mit dem man in seiner aktiven Phase die Zeit verplempern sollte. Das ist etwas für später, gegen die Langeweile im Altersheim.

Die große Sorge vieler Knowledge Worker ist es, dass zukünftig die KI unsere menschliche Intelligenz in immer mehr Bereichen aussticht. Wie und warum können intelligente Menschen ihren Organisationen weiterhin Produktivitätsvorsprünge sichern?

Die technologischen Entwicklungen gibt es ja bereits recht lange, Stichwort Taschenrechner. Und Maschinen können immer mehr Aufgaben besser, schneller und günstiger erledigen, Beispiel Mustererkennung. Aber bei vielem braucht es noch menschliche Einschätzungen, Entscheidungen und Handlungen. Nur weil ein Computer anhand eines Röntgenbilds einen Eingriff empfiehlt und dann ein Roboter das Skalpell zückt, würde ich mich nicht operieren lassen. Die Technologien haken noch zu oft. In diesem und vielen weiteren Fällen obliegt die Kontrolle und auch die Aktion weiterhin dem Menschen.

Wie bleibt man weiterhin gefragt? Es geht darum, unsere persönlichen Kompetenzen zu erhalten, also immer wieder in seine Intelligenz zu investieren. □□□



Beratungserfahrungen

Es ist, wie es ist – muss halt mal gut erklärt werden

Das Mindset von erfolgsrelevanten Teilen der Belegschaft („PEOPLE above all“) und die unternehmerischen Aufgabenstellungen aus „Customer Experience“ und „Shareholder Value“ fielen schon immer auseinander. Zunehmend führt dies zu Blessuren. Die vom Topmanagement propagierten Wundversorgungen und Heilsversprechen wie PPP, ESG, DEI sind zwar durchaus nett gemeint, aber auch der Grund für wachsenden organisatorischen Zynismus. Wichtiger ist, dass über die Zielkonflikte gesprochen wird, anstatt sie wegzunuscheln oder zuzupflastern.

Wer mich kennt, weiß, dass ich Zielkonflikte und Spannungsfelder wie die meisten Menschen nicht besonders liebe, aber durchaus ernstnehme und einen abwägenden Umgang damit zu finden versuche. Was alles andere als leicht ist. Immerhin habe ich sogar ein Buch dazu geschrieben (2019), womöglich meine Form der Eigentherapie.

Inzwischen habe ich eine Sammelleidenschaft für Dilemmas entwickelt. Meine Liste gegensätzlicher Kräfte ist recht lang und wird immer länger. Mehr dazu in einem der nächsten Newsletter. Die neueste Entdeckung, angeregt durch Philippe Ariès (1980): „streben vs. sterben“. Was allein der Dreh von zwei Buchstaben gedanklich auslöst ...

Zwei andere Spannungsfelder beobachte ich bei meinen ISO-Projekten:

- Binnen- vs. Außenorientierung
- Gegenwarts- vs. Zukunftsorientierung

Bei beidem geht es um die Frage, ob uns die nette Erzählung vom ständigen Fortschritt noch weiter in die Zukunft trägt, also ob die weitere Selbstentfaltung möglich bleibt. Oder ob es künftig um Selbsterhaltung geht (z.B. Staab 2022, Mau 2023, Reckwitz 2019). Die Zweifel am Wachstumsnarrativ werden lauter, nicht nur die, die der deutsche Weltschmerz auslöst.

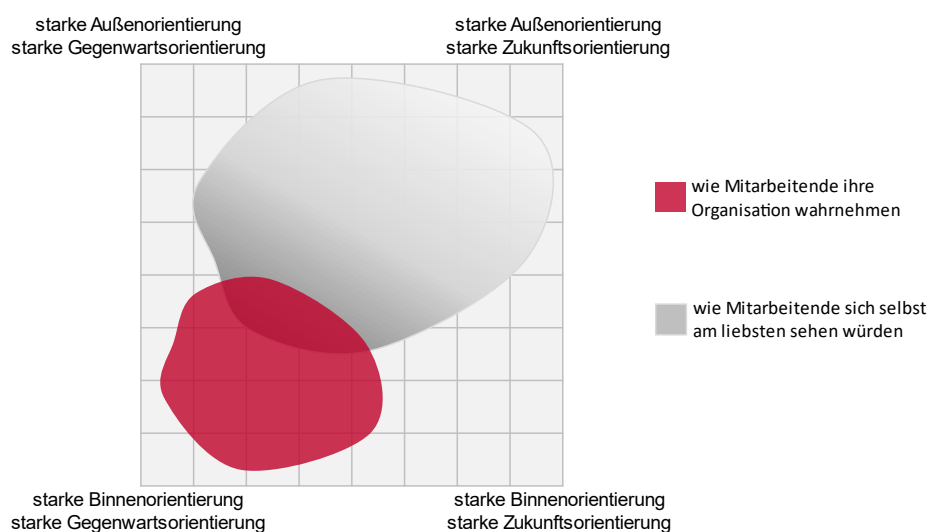
Zwar claimen die meisten Unternehmen ihren weltrettenden Purpose und ihre langfristige Sustainability. Sogar die libertären Egomanen stellen sich als Gutmenschen zum Wohle aller Lebewesen dar. Nun möchte ich keinesfalls die vielfältigen und zahlreichen Anstren-



gungen von Organisationen und Individuen kleintun, denn es geschieht durchaus Erfreuliches. Allein, CO₂-Ziele stehen auf geduldigem Papier, ESG ist auf den US-Finanzmärkten schon wieder auf dem Abstellgleis, weitere ausgelutschte Buzzwords werden bereits von Historikern erforscht. Und „People“ wird erst dann halbwegs entscheidungsrelevant, wenn die Arbeitsmarktkräfte den Engpass zur Handlungsnot machen; eher selten aus Einsicht.

Die Wahrheit liegt aufm Platz

In Interviews stelle ich inzwischen die Frage, wie das jeweilige Unternehmen bei den obigen Spannungsfeldern verortet wird und wie man sich selbst als Person sieht und damit – zumindest tendenziell – seine Firma am liebsten sehen möchte. Zunehmend zeigen sich kognitive Dissonanzen, die durch „Blasenpflaster“ wie Employee Experience, Agile Empowering, People Centricity, Shared Leadership, Enhanced Participation kaum geheilt werden können.



Wie Mitarbeitende mit Widersprüchen umgehen, ist hinlänglich beschrieben worden: „fight, flight, freeze.“ „... or fawn.“ Wobei die vierte Reaktion auch als „brown-nosing“ bezeichnet wird. Ich bemerke eine Zunahme anbietender Schöntuerei in den Firmen – an der Oberfläche. Die gab es in den alten, weißen Hierarchien natürlich ebenfalls, aber die meisten abhängig Beschäftigten waren schicksalsergebener (und alternativloser). Inzwischen machen immer mehr einfach ihr Ding – unter der Oberfläche oder ratzfatz andernorts.

Nun mag der geneigte Leserkreis denken: Durchaus interessant, aber was heißt das nun? Stets schnell den Analysierern und Reflektiererinnen eine Frage entgegen – „so what?“ – samt der Erwartung auf eine simple Lösung. Die es nicht nur in diesem Fall nicht gibt.

Was man zumindest feststellen kann, ist, dass individuelle Erwartungen und individuelle Wahrnehmungen nicht deckungsgleich sind, dass also zwischen Soll und Ist eine Kluft klafft. Zudem wird an der Oberfläche zwar meistens wohlklingend gesprochen und unter ihr oft eigennützlich gedacht und gehandelt.

In solchen Fällen sind beim Business Leadership verschiedene Ansätze zu beobachten; in bewährter Beratermanier und akademisch imperfekt 😊 als 2x2-Matrix (siehe Folgeseite).

1. **Verpennen:** Die Diskrepanz zwischen Wünschen und organisatorischer Wirklichkeit wird ignoriert. Es wird also so getan, als ob alles (fast) palleti sei. Man nimmt sich allenfalls vor, „von nun an besser zu erklären.“ Phrasendrescher lieben ihre Worthülsen.



2. **Veräppeln:** Vom Soll schwätzen, mit netten Floskeln, und etwas anderes machen. Also seine Leute in unaufrichtiger Weise verschaukeln und dies vor sich selbst mit Sachzwängen & Co. entschuldigen. Bullshiter glauben, dass dies funktioniert.
3. **Verbaseln:** Hier nun wird tatsächlich vieles besser gemacht, nur verhaspeln sich die Verantwortlichen bei der Erklärung. Sie treten in kommunikative Fettnäpfchen. Wer Gutes tut, sollte bei der Verkündung nicht schwächeln. Wirklich ist, was ankommt.
4. **Verzaubern:** Wie bei jeder 2x2-Matrix von Consultants ist rechts oben alles toll. Und wirklich: es läuft besser und die Betroffenen verstehen sogar, warum dies so ist. Ich traue dem Leserkreis meines Newsletters zu, „im Prinzip“ zu wissen, wie dies gelingt.



Mit den – trotz derzeit vielerorts mäßiger Konjunktur – deutlich veränderten Kräften im Arbeitsmarkt, sind die erstgenannten Optionen selten zielführend. „Im System“ und in Organisationen ist eine zunehmend klaffende Wunde zu beobachten: Einerseits steigern sich immer mehr Mitarbeitende immer stärker in sozialistische, ökologische, „moderne“ Utopien hinein; was nach meinem Eindruck ihre Posts und Likes etwa in LinkedIn belegen. Andererseits ist eine Abkehr von der kapitalistischen, liberalen, „konservativen“ Verfassung unserer Ökonomie nicht absehbar. Man lese etwa CEO-Interviews in der Wirtschaftspresse, in denen es nur am Rande um People geht. Verantwortliche Führungskräfte werden die Kräfte der Kunden- und Finanzmärkte nicht aufhalten oder gar umkehren und damit zum Weltenretter im Alleingang werden. Aber sie sollten, besonders wenn sie als People-Leader agieren, keinesfalls die Augen verschließen oder bigott agieren.

Den oft geforderten offenen Dialog können und werden ihre Leute heute von ihnen erwarten. Organisationen müssen deshalb ihr Performance Management wesentlich darauf ausrichten, ob Führungskräfte nicht nur labern können, sondern haarige Zielkonflikte und unliebsame Entscheidungen überzeugend erklären. Zumindest dem Großteil der Mitarbeitenden, denn alle erwärmt man nie. Ich kenne Managerinnen und Manager, die das gut hinkriegen. Womit wir mal wieder bei der Leistungsbeurteilung von Führungskräften sind, zu der neben harten auch solche weichen Aspekte gehören. Mehr dazu >>> [Link](#) Ach übrigens: Die ersten der trendsetzenden Unternehmen verabschieden sich wieder vom Teamansatz und kehren geläutert zurück zum deutlich stärkeren Fokus auf individuelle Performance. □□□

Buzzword of the future:

„L☺rking“

Bei vielen Freizeitbeschäftigungen gibt es längst eine Luxusvariante. Beispiel Glam-ping, das glamouröse Camping: Gemütlichkeit in der freien Natur mit dem Komfort eines Tophotels. Warum nicht auch so bei der Arbeit? Luxus + Working = L☺rking.

Hektik, Stress, Trouble – wer kennt dieses Trio nicht? Und jetzt droht auch noch die Vier-Tage-Woche. Die wir uns nur durch ständig gesteigerte Produktivität erlauben können, mit einer Arbeitsverdichtung, bei der einem die KI selbst letztverbliebene Routinen wegnimmt. Früher war alles besser. Man sehe sich nur alte Filme an. Welche ursprüngliche Behaglichkeit, die Dänen unter uns sagen „hygge“ dazu. Langsames Tempo (fast schon in Zeitlupe); Telefon mit Wählscheibe und Spiralkabel (und kein Smartphone „always on & everywhere“); Sitzungen mit Cognac und Korn (statt eng getaktete „agile sprints“, pausenlose Teams-Meetings, Workshops ohne Unterlass). Tempi passati. Wo ist unsere Entspannung geblieben? Warum heute nicht wieder?

Das wäre L☺rking (gesprochen „lörking“)! Eine Form ist „workation“, eine andere „leadership by meteo“. Wieso bei bestem Wetter seine Zeit mit Schufferei verbringen? Draußen unter der Sonne, je nach Gusto auf See, am Berg, im Café, ist es viel gechillter – ohne berufliche Betätigung. Notfälle in der Firma, aber echt nur die echt echten – können auch mal warten. Einziges Problem ist, dass viele Führungskräfte oft lange im Voraus komplett verplant sind. Wie kriegen sie kurzfristig, wenn der Wetterbericht vielsprechend klingt, einen ganzen Tag oder gar mehrere frei fürs L☺rking. Es heißt, Kunden warten nie, Mitarbeitende längst auch nicht mehr und die C-Suite wollte schon immer Lösungen vor den Problemen.

Nun denn, das zeichnet den echten Leader, die wahre Leaderin aus, dass sie sich nicht abhalten lassen. Wer weiß denn wirklich, was man „im Heimbüro“, „auf Dienstreise“, „out of office“ tatsächlich tut. Wenn die Performance, wie es ständig heißt, über Ergebnisse und nicht mehr über Anwesenheit gemessen wird. Außerdem gibt es auch mal Schlechtwetter, bei dem vor-/nachgearbeitet werden kann.

L☺rking steht für persönliche Zeitsouveränität, die angesagte Form von Luxus beim Working. Wobei es fies wäre, sein L☺rking in den sozialen Medien kundzutun, wenn die eigenen Leute gerade hart dran sind.

Es gibt Knowledge Worker (auf jedem Level), die beklagen laut die Arbeitslast. Und lörken ständig, ziehen sich ihre persönlichen Freizeiten. Sie wissen gar nicht, wie gut sie dran sind. Denn in vielen transparenten Frontliner-Jobs ist L☺rking schlicht unmöglich. Dort muss man physisch präsent sein. Dann gibt es nur den schnellen S(ch)nack für zwischendurch.



Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter