

Radical Candor - Authentisch führen

Scott

2024

ISBN 978-3-8006-7281-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kim Scott
RADICAL CANDOR – Authentisch führen


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

RADICAL CANDOR - AUTHENTISCH FÜHREN

**WIE SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT DURCH OFFENHEIT UND
TRANSPARENZ ÜBERZEUGEN**

von

KIM SCOTT

beck-shop.de

DIE FACTBOOK HANDELUNG
Aus dem Amerikanischen übersetzt von
JANA FRITZ und BRITTA RADONIC

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

KIM SCOTT ist Mitbegründerin und CEO der Firma »Radical Candor«, welche Geschäftsführer berät und Trainingseinheiten für Unternehmen anbietet. Sie war zuvor Coach für Führungskräfte bei Dropbox, Twitter und vielen anderen Start-ups im Silicon Valley. Scott war Mitglied der Fakultät der Apple University und arbeitete auch bei YouTube und Google. Sie lebt mit ihrer Familie im Silicon Valley.

RADICAL CANDOR

Copyright © 2019 by Kim Scott

Published by arrangement with St. Martin's Publishing Group. All rights reserved.

This Book was negotiated through Literary Agency Thomas Schlück GmbH, 30161 Hannover, on behalf of St. Martin's Publishing Group.

vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 7281 3

ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7282 0

ISBN E-Book (ePUB): 978 3 8006 7283 7

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweirkirchener Straße 7, 84036 Krumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Für **ANDY SCOTT**,
die wunderbare Mischung aus Romantik
und Stabilität in meinem Leben.
Für unsere Kinder **BATTLE** und **MARGARET**,
die uns täglich wahnsinnig Freude machen
und uns inspirieren, für unsere **ELTERN**,
die uns alles beigebracht haben,
und für unsere **GESCHWISTER**, die uns
geholfen haben, uns zu finden.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT ZUR ÜBERARBEITETEN AUFLAGE	9
EINFÜHRUNG	21
WIE SIE DIESES BUCH NUTZEN SOLLTEN	33

TEIL 1
EINE NEUE
MANAGEMENTPHILOSOPHIE 37

beck-shop.de
DIE TACHTBUCHHANDLUNG

1. WERTSCHÄTZEND AUFRICHTIGE BEZIEHUNGEN AUFBAUEN Bringen Sie Ihr ganzes Ich mit zur Arbeit	39
2. FEEDBACK – BEKOMMEN, GEBEN UND FÖRDERN Wie Sie eine Kultur der offenen Kommunikation schaffen	59
3. HERAUSFINDEN, WAS JEDEN EINZELNEN IM TEAM MOTIVIERT Wie Sie den Menschen helfen, einen Schritt in Richtung der Erfüllung ihrer Träume zu machen	87
4. GEMEINSAM ERGEBNISSE ERZIELEN Menschen vorzuschreiben, was sie tun sollen, funktioniert nicht	125

TEIL 2


TOOLS UND TECHNIKEN 169

5. BEZIEHUNGEN	
Ein Ansatz zum Aufbau von Vertrauen bei Ihren direkten Mitarbeitern	171
6. FEEDBACK	
Ideen, um Lob und Kritik entgegenzunehmen/ zu äußern/zu fördern	191
7. TEAM	
Wie Sie Langeweile und Burn-out vermeiden	243
8. ERGEBNISSE	
Wie Sie gemeinsam mehr erreichen – und schneller	275
LOS GEHT'S	305
NACHWORT ZUR ÜBERARBEITETEN AUFLAGE	
Wie Sie Radical Candor einführen	313
BONUSKAPITEL	
Eine wertschätzend aufrichtige Leistungsbeurteilung	345
DANKSAGUNGEN	371
STICHWORTVERZEICHNIS	377

VORWORT ZUR ÜBERARBEITETEN AUFLAGE

Wertschätzend aufrichtige Worte
über Radical Candor

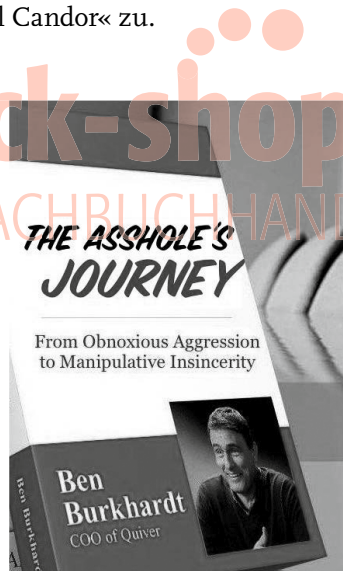
**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

etztes Jahr stieg ich nach einem Nachtflug aus dem Flugzeug aus, und als ich mein Handy einschaltete, waren unzählige Nachrichten eingegangen. Meine Familie, Freunde und Bekannten wollten wissen, ob ich die Folge der Comedy-Serie *Silicon Valley* am Abend zuvor auf HBO gesehen hätte. Die Serie ist eine oft urkomische (und manchmal auf die Spitze getriebene) Parodie der Arbeit, die meine berufliche Laufbahn bestimmt hat. Die schlechte Nachricht war, dass Radical Candor als Feigenblatt für das unerträgliche Verhalten verlogener Führungskräfte parodiert worden war. Die meisten meiner Freunde gaben mir den Rat, mir keine Gedanken darüber zu machen – in *Silicon Valley* parodiert zu werden sei eine gute Sache. Nimm es Dir nicht so zu Herzen.

Ich war mir da nicht so sicher. Ich hatte ein Buch geschrieben, in dem ich den Rat erteilte, auf Kritik zu hören, sie sich zu Herzen zu nehmen und daraus zu lernen. Ich wusste, dass auch ich mich daran halten sollte.

Was die Serie *Silicon Valley* so witzig macht, ist die Art und Weise, wie sie die Tendenz in der Tech-Branche auf die Schippe nimmt, traditionelles raubtierähnliches Verhalten in der Geschäftswelt mit idealisierenden Formulierungen darzustellen. Obwohl ich es anders beabsichtigt hatte, wurde der Begriff »Radical Candor«, (»wertschätzende Aufrichtigkeit«) womöglich mit manipulativer Unaufrichtigkeit (»Manipulative Insincerity«) und aggressiver Offenheit (»Obnoxious Aggression«) in einen Topf geworfen.

In dieser Folge will Ben Burkhardt der COO für den Helden der Serie Richard Hendricks werden. Ben rät Richard, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlecht zu behandeln und knüpft seinen Rat an eine neue Managementphilosophie: »Ran Can«. Er verkörpert alles, was in *Silicon Valley* überspitzt dargestellt werden soll: Er ist aalglatt, wortgewandt und absolut verlogen. Zudem ist er ein Feigling. Als sein Chef das Restaurant betritt, in dem er sich mit Richard trifft, versteckt Ben sich – und schreibt sein Verhalten erneut »Radical Candor« zu.



In der Folge wird sogar eine Fake-Version meines Buches, das von Ben geschrieben wurde, gezeigt. (Ich habe es überarbeitet, um den gefährlichen Weg zu beschreiben, der in der Folge so gut dargestellt wurde: »The Asshole's Journey: von aggressiver Offenheit zu manipulativer Unaufrichtigkeit«).

Durch die Folge von *Silicon Valley* konnte ich etwas Wichtiges lernen: Einige Leute benutzen wertschätzende Aufrichtigkeit als Freibrief, um sich wie Idioten zu benehmen, da aggressive Offenheit und manipulative Unaufmerksamkeit mit wertschätzender Aufrichtigkeit verwechselten. Ich hatte ein Modell entwickelt, um genau dieser Verwechslung entgegenzuwirken, aber es war nicht deutlich genug.

Als ich das Buch schrieb, war ich voller Hoffnung, dass es als Erinnerung dafür dienen würde, was grundlegendes Mitgefühl tatsächlich bedeutet. Die falsche Darstellung von Radical Candor in dieser Folge von *Silicon Valley* machte mir klar, dass es noch einiges zu tun gab, um dieses Ziel zu erreichen.

Ein paar Monate später war Dilbert an der Reihe zu zeigen, wie unerträgliche Chefs Radical Candor missbrauchen (siehe unten). Auf der einen Seite fällt es schwer, etwas von einem Karikaturisten ernst zu nehmen, der einmal in seinem Blog geschrieben hatte, dass »Frauen aus genau demselben Grund von der Gesellschaft anders behandelt werden, aus dem Kinder und geistig Behinderte anders behandelt werden«. Auf der anderen Seite verdeutlicht der Comic die mögliche Verwechslung zwischen Radical Candor und aggressiver Offenheit.



DILBERT © 2018 Scott Adams. Used by permission of ANDREWS McMEEL SYNDICATION. All rights reserved.

Das Wort »Radical« in *Radical Candor* ist zugleich positiv wie negativ. Da das Wort einerseits Härte und andererseits Gewissenhaftigkeit ausdrückt, erregt es Aufmerksamkeit.

Der Nachteil des Begriffs »Radical Candor« ist, dass er dem Ethos des Silicon Valley »sei schnell und breche Regeln«, sowie »jetzt scheitern, und sich erst später selbst zur Verantwortung ziehen« allzu sehr ähnelt. Ein weiterer Grund dafür, dass Radical Candor so oft missverstanden wird, ist, dass der Begriff mit »Radical Transparency« von Ray Dalio verwechselt wird.

Während Dalio und ich derselben Meinung sind, dass es wichtig ist, jemandem gegenüber aufrichtig zu sein, liegt in seiner Philosophie der Fokus nicht auf der Wertschätzung. Bei ihm liegt der Schwerpunkt eher darauf, zu »führen wie jemand, der eine Maschine bedient, um ein Ziel zu erreichen.«¹ Zudem erfordern Beziehungen ein gewisses Maß an Privatsphäre. Ich bin zwar für Transparenz, aber wenn es um Unternehmensergebnisse geht, bin ich davon überzeugt, dass Radical Transparency weder gute Arbeitsbeziehungen befördert noch zu psychologischer Sicherheit beiträgt oder in einer produktiven Kultur des Unternehmens mündet, in der die Angestellten glücklich sind.

Für mich deutet das Wort »radical« auf eine Managementphilosophie hin, die sowohl neu als auch ganz anders ist als das, was es früher gab. Die Vorstellung, dass Chefs ihre Macht nutzen sollten, um sich wie Tyrannen zu verhalten, ist überholt und profan, und nicht neu und wertschätzend. Die wichtigste Erkenntnis aus Radical Candor ist, dass Kommando und Kontrolle Innovationen blockieren und die Fähigkeit eines Teams, die Effizienz von Routineaufgaben zu verbessern, beeinträchtigen können. Sowohl Chefs als auch Unternehmen erzielen bessere Ergebnisse, wenn sie freiwillig auf einseitige Macht verzichten und ihre Teams und Kollegen dazu ermutigen, sie zur Rechenschaft zu ziehen, wenn sie nicht mehr versuchen, ihre Mitarbeiter zu kontrollieren, und stattdessen Eigenverantwortung befördern. Die Vorstellung dahinter besteht darin, dass Zusammenarbeit und Innovationen gedeihen, wenn Mobbing und Bürokratie durch Beziehungen zwischen Menschen ersetzt werden. Mit »radical« meine ich »wesentlich«, und zwar im Sinne des »Kleinen Prinzen« vom französischen Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry: »Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.«

Seitdem der Begriff »Radical Candor« ins Lexikon aufgenommen wurde, muss ich das Wort »radical« permanent neu definieren. Das müssen Sie nicht tun. Das wäre recht mühsam, und ich versuche, Ihnen das Leben zu erleichtern, und nicht schwerer zu machen. Wenn Sie also damit beginnen, Radical Candor umzusetzen, und Ihnen vielleicht nicht ganz klar ist, was es bedeutet, gebe ich Ihnen hier eine Methode an die Hand, um sicherzugehen, dass jeder versteht, dass es *nicht darum geht*, sich wie ein Idiot zu verhalten. Nutzen Sie diese neue Version des Radical-Candor-Modells (siehe S. 13). Sie können es direkt aus diesem Buch ausschneiden. Sie können es auch

1 In seinem Buch geht es nur auf zehn Seiten darum, wie »bedeutsame Arbeit und bedeutsame Beziehungen« kultiviert werden.

DAS RADICAL-CANDOR-MODELL -

ein Kompass, kein Persönlichkeitstest



kopieren und an den Kühlschrank, über Ihren Schreibtisch oder an einen anderen Ort hängen, um sich immer wieder daran zu erinnern. Sie können auch Ihren Kolleginnen und Kollegen eine Kopie zukommen lassen.

Nutzen Sie DAS RADICAL-CANDOR-MODELL wie einen Kompass, um Ihre Gespräche zielführender zu gestalten. Nutzen Sie es bitte NICHT als Persönlichkeitstest, um sich selbst oder andere zu beurteilen. Schreiben Sie keine Namen in die Quadranten. Denn jeden Tag befinden wir uns mehrmals in einem anderen Quadranten.

Mitfühlende Aufrichtigkeit

Der Unterschied zwischen schädlicher Empathie und mitfühlender Aufrichtigkeit ist womöglich verwirrend. Daher lohnt es sich, diesen Unterschied genau unter die Lupe zu nehmen. In seinem Buch *Against Empathy: The Case for Rational Compassion* (Gegen Empathie: Ein Plädoyer für rationales Mitgefühl) erklärt der Psychologe Paul Bloom, wie durch Empathie unsere

Gefühle so stark fokussiert werden, dass wir nicht in dem Maße klar strukturiert argumentieren können, wie wir es sollten. Durch Empathie sind wir auch auf den Augenblick fokussiert, wodurch es uns schwerer fällt, die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns zu erkennen. Und genau das passiert bei schädlicher Empathie. Wir sind dann so sehr darauf fixiert, in dem Moment die Gefühle einer Person nicht zu verletzen, dass wir ihr etwas verschweigen, das sie auf lange Sicht aber wissen sollte.

Selbstverständlich bin ich nicht gegen Empathie – und Paul Bloom ist es auch nicht. (Ich habe sowohl Empathie als auch Mitgefühl, auch wenn diese beiden Wörter recht gefährlich sein können.) Die Autorin und Lehrerin des Zen-Buddhismus' Joan Halifax erläutert die Beziehung zwischen Empathie und Mitgefühl so: »Gesunde emotionale Empathie trägt zu einer liebevolleren Welt bei. Auf der einen Seite kann sie soziale Beziehungen, Sorgen und Einsichten befördern. Auf der anderen Seite ist sie womöglich die Quelle von Kummer und Burn-out. Zudem kann sie zu moralischer Apathie führen oder dazu, dass man sich zurückzieht. Empathie ist nicht Mitgefühl. Verbundenheit, Resonanz und Sorgen führen nicht unbedingt dazu, dass man etwas unternimmt. Jedoch ist Empathie ein Teil des Mitgefühls. Und eine Welt ohne gesunde Empathie – so glaube ich – ist eine Welt, in der es keine gefühlte Verbundenheit gibt, die uns alle in Gefahr bringt.«²

Jeff Weiner, CEO von LinkedIn, ist ein Unternehmenschef, der das Mitgefühl in den Mittelpunkt der Führungsaufgaben stellt. »Den Rat, den ich meinem 22-jährigen Ich geben würde, ist, mitfühlend zu sein. In diesem Alter war ich nicht sehr mitfühlend. Eigentlich war ich bis zum Ende meiner Karriere nicht besonders mitfühlend ... Als ich 30 Jahre alt war, stieß ich auf ein Buch mit dem Titel *Die Regeln des Glücks*. Darin geht es um die Lehren des Dalai Lama, [der] es folgendermaßen erklärt: Stellen Sie sich vor, Sie wandern einen Bergpfad entlang. Sie treffen auf eine Person, die von einem Felsbrocken getroffen und deren Brust zerquetscht wurde. Die empathische Reaktion wäre nun, das gleiche Gefühl des Erstickens zu empfinden, wodurch Sie hilflos wären. Die mitfühlende Reaktion wäre, zu erkennen, dass diese Person Schmerzen hat. Und Sie tun alles in Ihrer Macht Stehende, um den Felsbrocken zu entfernen. So können Sie verhindern, dass die Person erstickt. Anders ausgedrückt ist Mitgefühl Empathie plus Handeln.«³ Am Anfang seiner Karriere hatte Jeff Weiner tatsächlich den Ruf, recht hart

2 Joan Halifax: *Standing at the Edge* (New York: Flattrion Books, 2018)

3 Aus Jeff Weiners Rede vor Universitätsabsolventen im Jahr 2018 in Wharton.

zu sein. Also ist er ein Beispiel für die transformativen Möglichkeiten von Selbsterkenntnis und persönlichem Wachstum.

Mitfühlende Aufrichtigkeit betrifft das Herz (Wertschätzung) *und* den Verstand (Aufrichtigkeit). Leider ist der Begriff Radical Candor nicht für jeden verständlich.

Legen Sie Ihr Handy weg und schauen Sie den Menschen in die Augen

Radical Candor stellt den Aufbau guter Beziehungen in den Mittelpunkt der Arbeit eines jeden Chefs. Zu meinen Lieblingsaussagen in diesem Buch gehören die Sätze: »Beziehungen sind der Mittelpunkt Ihrer Arbeit. Wenn Sie der Meinung sind, [Ihrer Verantwortung als Manager gerecht zu werden], *ohne* belastbare Beziehungen zu unterhalten, machen Sie sich etwas vor. Ich möchte damit nicht sagen, dass unkontrollierte Macht, Kontrolle und Autorität nicht funktionieren können. Sie funktionieren in einer Herde von Pavianen oder in einem totalitären Regime besonders gut. Wenn Sie jedoch dieses Buch lesen, streben Sie das nicht an.«

Es ist mir peinlich, sagen zu müssen, dass ich das Thema aus den Augen verloren habe, nachdem ich das Buch fertiggestellt hatte. Als das Buch zum größten Teil redigiert, aber noch nicht gedruckt worden war, hatte ich wenig Zeit zur Verfügung. Ich fing an, darüber nachzudenken, wie Software dazu beitragen könnte, dass die Menschen die Ideen aus diesem Buch in die Praxis umsetzen. Daher traf ich mich mit einem Risikokapitalgeber zum Mittagessen, um herauszufinden, was er von der Idee hielt. Er bot mir eine Summe an, die zehnmal höher war als der Vorschuss zu diesem Buch. Es hatte vier Jahre gedauert, dieses Buch zu schreiben. Das Mittagessen dauerte nur knapp eine Stunde. Mir drehte sich der Kopf, was nicht dazu führte, dass ich klar denken konnte: *Radical Candor? Dafür gibt es nun eine App!* Und somit war Candor, Inc. geboren.

Tatsächlich war diese Idee gar nicht so lächerlich. Russ Laraway, eine der besten Führungskräfte, mit denen ich je zusammengearbeitet habe, hat Candor, Inc. mit mir zusammen gegründet. Zur Geschäftsleitung gehörte zudem Shona Brown, die mehr als jede andere die Kultur von Google optimiert hat. Meine Investoren waren einige der erfolgreichsten im Silicon Valley. Also war es *offensichtlich* für viele kluge Köpfe eine gute Idee. Das war sie aber nicht.

Nachdem wir drei verschiedene Versionen unserer Software getestet hatten, wurde uns klar, dass eine App ganz und gar nicht förderlich war, wenn wir die Menschen dazu bringen wollten, ihre Handys in die Tasche zu stecken, sich gegenseitig in die Augen zu blicken und einfach nur zu

reden. Matt Dailey, ein Ingenieur, der mit uns zusammenarbeitete, machte auf ein weiteres Problem aufmerksam, das Software nicht lösen konnte. »Kim, du rätst den Leuten immer wieder, das, was sie über persönliche Beziehungen wissen, bei der Arbeit anzuwenden. Das Problem ist aber, dass viele Menschen nicht wissen, wie man zu Hause, am Arbeitsplatz oder sonst wo Beziehungen führt.« Unsere App gab hier keine Hilfestellung. Aber das Buch hat geholfen. Und die Vorträge haben geholfen, und die Workshops. Die Software nicht.

Also haben wir unser Software-Unternehmen wieder zugemacht. Russ beschloss, die Managementideen, die uns am Herzen lagen, in die Praxis umzusetzen, indem er bei einem Unternehmen in die Vollen ging: Er wurde Vice President für das Personalwesen bei Qualtrics. Ich entschloss mich dazu, mich breit aufzustellen: Ich gründete ein weiteres Unternehmen, Radical Candor LLC, mit Jason Rosoff und Amy Sandler. Wir konzentrieren uns auf Pädagogik (wie man wertschätzende Aufrichtigkeit lehrt) sowie auf die kognitiven Verhaltenstechniken – und darauf, wie wir Menschen helfen können, sich Radical Candor zur Gewohnheit zu machen. Womöglich werden wir in Zukunft noch herausfinden, wie wir Technologien nutzen können, um diese Ideen in die Praxis umzusetzen. Im Moment konzentrieren wir uns allerdings darauf, direkt, das heißt persönlich mit einzelnen Führungskräften und ihren Teams zu arbeiten. Wir haben vor Hunderten von Unternehmen und Tausenden von Menschen auf der ganzen Welt Vorträge gehalten und mit ihnen Workshops durchgeführt. Dabei haben wir viel darüber gelernt, wie wir diese Ideen Wirklichkeit werden lassen können. Im Nachwort fassen Jason, Amy und ich zusammen, was wir darüber gelernt haben, die Ideen, die in diesem Buch dargestellt werden, in die Praxis umzusetzen.

Diversity und Inclusion

Diversity und Inclusion sind womöglich die Themen, bei denen wir wertschätzende Aufrichtigkeit am meisten brauchen, aber am wenigsten anbieten oder einfordern. Fast jedes Mal, wenn wir einen Vortrag halten oder einen Workshop durchführen, bekommen meine Kollegen und ich Reaktionen wie: »Wie wirkt sich Diversity auf die Fähigkeit einer Person aus, wertschätzend aufrichtig zu sein?« oder »Wertschätzende Aufrichtigkeit ist für Frauen gefährlicher als für Männer, und noch gefährlicher für schwarze Frauen als für weiße Frauen, für homosexuelle Frauen noch gefährlicher als für heterosexuelle Frauen. Sind Sie sicher, dass wertschätzende Aufrichtigkeit für Menschen, die nicht so privilegiert sind wie Sie, ungefährlich ist?«

Ein weiterer Einwand ist: »Ich bin ein weißer Mann. Wenn ich direkt und offen bin, wie es wertschätzende Aufrichtigkeit erfordert, denken alle, ich sei ein Arschloch.« Viele fragen mich: »Wie konnten Sie als Frau in Ihrem Buch so wenig über Geschlechter schreiben?« Ein großer schwarzer Mann wies mich, eine kleine weiße Frau, einmal darauf hin: »Die Art und Weise, wie die Leute wertschätzende Aufrichtigkeit von dir wahrnehmen, ist völlig anders als bei mir. Was für dich ungefährlich ist, ist für mich gefährlich. Und ich gehe davon aus, dass das, was bei mir funktioniert, bei dir nicht funktioniert.«

Und er hatte absolut recht. Einer der Gründe, warum ich für dieses Buch nicht den Titel »Mitfühlende Aufrichtigkeit« gewählt habe, war, dass ich eine Frau bin und nicht zu »weich« erscheinen wollte. Darauf bin ich ganz und gar nicht stolz, aber so ist es nun einmal. Und ich wusste aus meiner eigenen Erfahrung, dass meine Antwort an ihn – »Die Beurteilung von wertschätzender Aufrichtigkeit liegt auf Seiten des Rezipienten und nicht auf der des Senders« – kaum die Oberfläche der Komplexität kratzt, die damit einhergeht, uns gegenseitig Feedback zu geben. Es ist schon schwer genug, jemanden darauf hinzuweisen, dass er etwas zwischen den Zähnen oder einen Grammatikfehler gemacht hat. Aber wie schwierig ist es, jemanden darauf hinzuweisen, dass er voreingenommen ist? Sie wollen zum Ausdruck bringen, dass das, was der andere gesagt hat, nicht zu akzeptieren ist, aber gleichzeitig auch Mitgefühl zeigen – und Sie wissen, dass Sie das Risiko eingehen, eine ziemlich defensive und vermutlich auch unfaire Antwort zu bekommen. Außerdem müssen Sie sich selbst schützen.

Diese Fragen und Gespräche veranlassten meine Kollegen und mich dazu, mit Second City Works zusammenzuarbeiten. Das ist das Schulungszentrum für Führungskräfte des Comedy-Clubs, in dem Tina Frey, Stephen Colbert und unzählige andere ihre Comedy-Ausbildung erhielten. Gemeinsam mit Second City Works untersuchen wir, wie man Improvisation nutzen kann, um Radical Candor zu üben, um der Voreingenommenheit am Arbeitsplatz mit Kompetenz und Würde – und dem richtigen Quäntchen Humor – zu begegnen. Im Nachwort finden Sie weitere Informationen dazu.

Die Frage, wie wir Radical Candor nutzen können, um die Ausdauer für echte Gespräche über Diversity und Integration zu entwickeln, ist das Thema meines nächsten Buches. Darin wird es um die Beantwortung folgender Fragen gehen: Wie können Sie Radical Candor nutzen, um unbewussten Vorurteilen, Überzeugungen und geschlechterspezifischem Mobbing am Arbeitsplatz zu begegnen? Wie können Sie am besten darauf antworten,

wenn Sie das Feedback bekommen, bei diesen Themen auf der falschen Seite zu stehen? Was können Sie unternehmen, wenn es ein Machtungleichgewicht gibt, und wertschätzende Aufrichtigkeit zu gefährlich ist oder nicht genügt? Und wie können Sie als Führungskraft verhindern, dass sich geschlechterspezifische Ungleichheiten am Arbeitsplatz etablieren und Ihre Unternehmenskultur zerstören?

Lassen Sie Ihre Kultur nicht toxisch werden

Erfolgreiche Start-ups haben zu Anfang oft eine Kultur, in der man gegenseitig auf eine sehr direkte und sogar heftige Art und Weise aufrichtig ist. Aber man zeigt auch, dass man sich umeinander kümmert. Das liegt daran, dass solche Unternehmen klein anfangen, dass die Menschen, die sich gegenseitig gut kennenlernen, miteinbezogen werden, und man gemeinsam ums Überleben kämpft. Wenn das Unternehmen jedoch wächst und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzukommen, ist es unmöglich die Namen von allen zu kennen, geschweige denn mit allen eine enge Beziehung zu haben. Die Art der Aufrichtigkeit, die so einfach ist, wenn sich die Menschen untereinander gut kennen, wird zunehmend schwierig. Weil viele diese lockere und freundschaftliche Kultur der Anfangszeit nicht verlieren wollen, zögern sie, Probleme aufzuzeigen und ziehen sich von der Aufrichtigkeit auf die schädliche Empathie zurück. Da aggressive Offenheit wirksamer ist als schädliche Empathie, hat diese Art des Verhaltens einen Vorteil. Menschen mit schlechten Verhaltensweisen fangen an zu gewinnen und steigen im Unternehmen auf. Viele Menschen ziehen sich auf manipulative Unaufrichtigkeit zurück, wenn sie mit einem Idioten, der Macht hat, konfrontiert werden, und zwar eher aus instinktivem Selbstschutz als aus absichtlichem Fehlverhalten. In einem solchen Umfeld werden die Menschen angespornt, sich vor denjenigen, die höhergestellt sind als sie selbst, auf manipulative Unaufrichtigkeit zurückzuziehen, und vor denjenigen, die unter ihnen stehen, auf aggressive Offenheit. Die Kultur wird toxisch – viele buckeln nach oben und treten nach unten, und nur wenige sind bereit, die Wahrheit auszusprechen. Diese Art des Verhaltens führt zwar nicht unmittelbar dazu, dass ein Unternehmen untergeht, aber zum langsamen und qualvollen Tod von Innovationen und zu einem Leben in stiller Verzweiflung.

Das ist die schlechte Nachricht. Die gute ist, dass viele große und kleine Unternehmen mittlerweile Maßnahmen ergreifen, um eine Kultur zu schaffen, in der Wertschätzung und Aufrichtigkeit Hand in Hand gehen. Wenn die Menschen lernen, beides gleichzeitig zu tun, verschafft schlechtes Verhalten keinem einen Vorteil. Schlechtes Verhalten wird bestraft und

nicht belohnt, die Wahrheit kommt ans Licht, und das Umfeld ist sowohl für Erfolg als auch Glück zuträglicher.

Ich hoffe, dass Sie sich mir anschließen, um dafür zu sorgen, dass die Konzepte in diesem Buch nicht als Entschuldigung dafür genommen werden, wenn sich der Chef unmöglich verhält. Ich hoffe, dass die Lektüre von Radical Candor Ihnen dabei eine Hilfestellung gibt, einen Weg zu finden, um am Arbeitsplatz Ihr perfektes und am besten zum Ausdruck kommendes Ich zu sein. Sie können Teams aufbauen, in denen die Mitglieder die beste Arbeit ihres Lebens machen und die besten Beziehungen in ihrer Karriere aufbauen. Sie können nicht nur Ihre Arbeit, sondern auch die Menschen, mit denen Sie arbeiten, lieben.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG