PATRICK BERNOLD

Der Mensch ist mehr als sein Lebenslauf.

Gedanken über Menschlichkeit, Führung, Verantwortung und unsere Zukunft.



Bernold Unternehmensentwicklung AG

PATRICK BERNOLD

Der Mensch ist mehr als sein Lebenslauf.

Gedanken über Menschlichkeit, Führung, Verantwortung und unsere Zukunft.

HUMAN BEYOND.

Gedanken, die bewegen

Edition 2027

Bernold Unternehmensentwicklung AG

Überarbeitete und erweiterte Fassung · November 2026

Inhalt

Die Einträge führen direkt zum jeweiligen Text. Über HUMAN BEYOND. im Seitenkopf gelangen Sie zurück zum Inhalt.

Editorial 6
Vorwort des Autors 7

I · Der Mensch und sein Wert 8

Der Wert eines Menschen 9
Die gefährliche Sehnsucht nach Perfektion 10
Führung beginnt beim Zuhören 11
Karriere ist nicht gleich Erfolg 12
Das unsichtbare Potenzial 13
Die Würde im Bewerbungsprozess 14
Macht und Verantwortung 15
Vertrauen ist kein Kontrollinstrument 16
Warum Menschen bleiben oder gehen 17
Mut zur unbequemen Frage 18
Die zweite Chance 19
Unternehmen sind Gemeinschaften 20
Was wir der nächsten Generation schulden 21
Menschlichkeit als Zukunftskompetenz 22
Ein Platz am Tisch ist noch keine Stimme 23

Inhalt · Fortsetzung

II · Psychologie, Identität und die bequemen Schubladen 24

Der Mensch ist keine Farbe 25
Wer bestimmt, was normal ist? 26
Die Vermessung der Persönlichkeit 27
Die Diktatur des Positiven 28
Wenn Leistung zur Identität wird 29
Der Mythos der perfekten Führungskraft 30
Künstliche Intelligenz und der blinde Fleck 31
Eine Gesellschaft aus Spiegeln 32
Der Mensch zwischen zwei Beschreibungen 34

III · Fortschritt und Wertewandel 35

Fortschritt ist kein Synonym für Verbesserung 36
Loyalität: Tugend oder stille Erpressung? 37
Die Autorität von gestern und die Führung von morgen 38
Was wir behalten sollten – und was nicht 39
Was wir mit gewonnener Zeit anfangen 40

IV · Erfahrungen, Zweifel und Widerspruch 41

Als ein Wort noch etwas galt – oder glauben wir das nur? 42
Ist Erfahrung Weisheit – oder nur lange Gewohnheit? 43
Widerspruch braucht einen zweiten Schritt 45

Inhalt · Fortsetzung

V · Leistung, Sinn und die richtige Rennbahn 46

Das Rennpferd und der Ackergaul 47
Die Gesellschaft der Sieger 49
Als wir noch Zeit hatten 50
Wer hält die Arbeit der anderen zusammen? 52

VI · Die persönliche Perspektive 53

Was meine Jahre in Unternehmen mich gelehrt haben 54
Der Preis eines vorschnellen Urteils 55
Vertrauen nach der Enttäuschung 56
Nachfolge beginnt mit dem Loslassen 57

VII · Demokratie, Freiheit und Haltung 59

Die Freiheit, anderer Meinung zu sein 60
Wer schweigt, stimmt zu – oder hat er Angst? 61
Die Mehrheit, die Minderheit und das Gewissen 62
Nach dem Streit wieder zusammenarbeiten 64

VIII · HUMAN BEYOND. Die unbequeme Zukunft 65

Das System auf der Anklagebank 66
Eine Entscheidung braucht eine verantwortliche Person 67
Die Einladung: Nicht folgen. Mitdenken. 68
Woran wir unsere Haltung messen 69
Das HUMAN BEYOND. Manifest 70
Nachwort des Autors: Haltung ohne Schubladen 72
Literatur und fachliche Einordnung 73
Über den Autor 74

Editorial

Ein Lebenslauf liegt auf dem Tisch. Einige Stationen wirken vertraut, eine Lücke fällt auf, ein Titel weckt Erwartungen. Noch bevor wir ein Wort mit der Person gesprochen haben, beginnt in unserem Kopf eine Geschichte. Dieses Buch fragt danach, wie diese Geschichte entsteht, was sie ausblendet und weshalb wir bereit sein sollten, sie zu verändern.

Im beruflichen Alltag müssen wir urteilen. Wir wählen Menschen aus, übertragen Verantwortung, beurteilen Leistungen und beenden Zusammenarbeit. Dafür brauchen wir Kriterien. Zugleich berühren diese Entscheidungen Hoffnungen, Beziehungen und Selbstbilder. Zwischen der notwendigen Beurteilung einer Aufgabe und dem vorschnellen Urteil über einen Menschen liegt der Raum, den dieses Buch erkundet.

Die folgenden Essays verbinden persönliche Überzeugungen mit Fragen aus Führung, Personalauswahl und gesellschaftlichem Zusammenleben. Sie entwickeln keine geschlossene Lehre. Sie prüfen Spannungen, die sich nicht mit einem Leitsatz auflösen lassen: zwischen Leistung und Würde, Vertrauen und Kontrolle, Freiheit und gemeinsamer Verantwortung. Wo Beispiele auftreten, dienen sie dem Nachdenken; sie sind keine Berichte über identifizierbare Kunden oder Mitarbeitende.

Die Bernold Unternehmensentwicklung AG veröffentlicht HUMAN BEYOND. als Einladung zu diesem Gespräch. Die acht Teile können nacheinander oder einzeln gelesen werden. Die Street-Art-Motive eröffnen jeweils eine Frage, die Texte untersuchen unterschiedliche Seiten davon. Die Fragen am Ende der Essays führen zurück in den eigenen Alltag: zu einer Entscheidung, einem Gespräch oder einer Gewohnheit, die eine zweite Betrachtung verdient.

Vorwort des Autors

In meinem beruflichen Leben habe ich viele Menschen kennengelernt: Menschen mit beeindruckenden Karrieren, Menschen mit Brüchen, stille Leistungsträger und Persönlichkeiten, die in keiner üblichen Schablone Platz finden.

Immer wieder beschäftigt mich dieselbe Frage: Sehen wir den Menschen wirklich – oder nur das Bild, das wir uns von ihm machen? Gerade in der Suche und Auswahl von Führungskräften ist diese Unterscheidung entscheidend. Qualifikationen sind wichtig. Aber Haltung, Vertrauen, Mut und Entwicklung lassen sich nicht allein aus einem Lebenslauf ablesen.

Ich schreibe diese Gedanken nicht als Philosoph im akademischen Sinn. Ich schreibe sie als Unternehmer und als Mensch, der überzeugt ist, dass wirtschaftlicher Erfolg und menschlicher Respekt zusammengehören.

Mich interessiert besonders der Moment, in dem ein erster Eindruck nicht mehr genügt. Dann wird Beratung anspruchsvoll: Erwartungen müssen ausgesprochen, Widersprüche ausgehalten und Grenzen benannt werden. Nähe allein macht noch keine gute Entscheidung. Fachliche Sorgfalt ohne Interesse am Gegenüber bleibt jedoch ebenso unvollständig. Aus dieser Spannung heraus schreibe ich.

Wenn dieses Buch auch nur eine Entscheidung bewusster, ein Gespräch ehrlicher oder eine Begegnung respektvoller macht, hat es seinen Zweck erfüllt.

Patrick Bernold

I · Der Mensch und sein Wert



Ein Lebenslauf liegt im Fenster. Der Mensch bleibt davor stehen. Was übersehen wir, wenn wir nur Unterlagen beurteilen?

Der Wert eines Menschen

Ein Lebenslauf ordnet ein Berufsleben in lesbare Stationen. Ausbildung, Aufgaben und Wechsel werden auf wenigen Seiten vergleichbar. Das hilft, eine erste Orientierung zu gewinnen. Schwierig wird es, wenn wir aus dieser Ordnung eine vollständige Erklärung der Person machen. Eine Lücke wird dann zur mangelnden Belastbarkeit, ein bekannter Arbeitgeber zum Gütesiegel und ein hoher Titel zum Beweis für Urteilskraft. Die Unterlagen tragen solche Schlussfolgerungen häufig nicht.

Ein Lebenslauf kann zeigen, was jemand getan hat. Er zeigt selten, was jemand unter Druck gelernt, für andere ermöglicht oder trotz Widerständen gewagt hat. Ein Mensch kann fachlich glänzen und dennoch kein Vertrauen schaffen. Ein anderer besitzt vielleicht keinen geradlinigen Werdegang und wird gerade deshalb zum entscheidenden Impulsgeber.

Stellen wir uns zwei Bewerbungen vor. Die eine entspricht dem gesuchten Muster, die andere enthält einen Branchenwechsel und eine längere Unterbrechung. Beide verdienen dieselben klaren Fragen zur Aufgabe. Bei der zweiten Bewerbung müssen wir zusätzlich prüfen, ob uns tatsächlich eine Fähigkeit fehlt oder lediglich die Vertrautheit des Weges. Dabei hat niemand die Pflicht, intime Lebensumstände offenzulegen, um einen ungewöhnlichen Verlauf rechtfertigen zu dürfen.

Genauer hinzusehen kann zu einer Zusage führen, ebenso zu einer begründeten Absage. Die Bereitschaft zur Begegnung hebt Anforderungen nicht auf. Sie verhindert, dass wir die Anforderungen unbemerkt durch unsere Vorlieben ersetzen. Eine Person kann für diese Funktion ungeeignet sein und dennoch Kompetenzen besitzen, die in einem anderen Zusammenhang entscheidend wären.

Wer Menschen beurteilt, trägt Verantwortung für das, was er übersieht. Vielleicht beginnt Menschlichkeit im Geschäftsleben mit einer einfachen Disziplin: neugierig bleiben, bevor man entscheidet.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Fähigkeit eines Menschen bleibt auf dem Papier unsichtbar?

Die gefährliche Sehnsucht nach Perfektion

Manche Stellenprofile lesen sich wie der Versuch, jede Unsicherheit vorsorglich auszuschliessen. Gesucht wird Erfahrung ohne eingefahrene Gewohnheiten, Durchsetzungsstärke ohne Reibung, Veränderungswille ohne Unruhe. Jede einzelne Erwartung lässt sich erklären. Zusammen ergeben sie jedoch mitunter eine Rolle, deren Spannungen niemand dauerhaft erfüllen kann.

Wo Schwächen grundsätzlich unerwünscht sind, wird es schwer, offen über Lernbedarf zu sprechen. Bewerbende können sich gezwungen sehen, eine möglichst glatte Geschichte zu erzählen; Unternehmen erhalten genau dadurch weniger brauchbare Informationen. Für die Zusammenarbeit wäre oft hilfreicher zu wissen, welche Aufgabe jemand noch nicht beherrscht, wie er bisher gelernt hat und welche Unterstützung realistisch verfügbar ist.

Ein anspruchsvolles Profil unterscheidet deshalb zwischen unverzichtbaren Voraussetzungen und Fähigkeiten, die sich entwickeln lassen. Wer eine sicherheitskritische Aufgabe übernimmt, braucht die erforderliche Qualifikation. Wer erstmals ein Team führt, muss dagegen nicht jede Führungssituation schon erlebt haben. Hier kommt es darauf an, Lernfähigkeit und Bereitschaft zur Verantwortung sorgfältig einzuschätzen.

Auch die Organisation gehört in diese Prüfung. Sie kann nicht Lernbereitschaft verlangen und zugleich jede Einarbeitung verweigern. Ein ehrliches Auswahlgespräch benennt, was erwartet wird, was offenbleibt und woran beide Seiten erkennen werden, ob die Entwicklung gelingt. So wird aus einer Wunschfigur eine Aufgabe, die ein wirklicher Mensch übernehmen kann.

Die Suche nach passenden Menschen beginnt damit, die eigenen Erwartungen auf Widersprüche zu prüfen. Erst dann lässt sich fair beurteilen, welche Grenzen eine Person mitbringt und welche Grenzen bereits in der ausgeschriebenen Rolle liegen.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Würden wir jemanden einstellen, der uns widerspricht?

Führung beginnt beim Zuhören

Viele Menschen werden Führungskraft, weil sie in ihrem Fach erfolgreich waren. Führung ist jedoch keine Belohnung für Fachkompetenz, sondern eine neue Verantwortung.

Zuhören ist nicht das freundliche Warten auf die eigene Rede. Es bedeutet, die Perspektive des Gegenübers ernsthaft prüfen zu wollen. Wer führt, muss entscheiden. Doch gute Entscheidungen entstehen häufiger dort, wo Menschen ohne Angst widersprechen können.

Das lässt sich an einer einfachen Situation zeigen: Eine Projektleiterin meldet, dass ein Termin gefährdet ist. Wer sofort nach Schuldigen sucht, erfährt möglicherweise nur noch, was abgesichert erscheint. Wer zunächst nach Abhängigkeiten, offenen Entscheidungen und Handlungsmöglichkeiten fragt, schafft eine Grundlage für die nächste Entscheidung. Eine klare Nachfrage darf dabei unbequem sein; sie muss die Person nicht herabsetzen.

Zuhören zeigt seine Wirkung erst im weiteren Umgang mit dem Gehörten. Eine Führungskraft kann einen Einwand prüfen und trotzdem anders entscheiden. Dann sollte sie erklären, welche Gründe den Ausschlag gaben. Ohne diese Rückmeldung wird das Gespräch leicht zum Ritual. Die Mitarbeitenden haben gesprochen, wissen aber nicht, ob ihre Beobachtungen überhaupt in die Abwägung eingegangen sind.

Führung verlangt deshalb beides: Raum für Erkenntnisse, die den eigenen Plan verändern könnten, und die Bereitschaft, nach der Prüfung eine Richtung festzulegen. Zuhören endet nicht mit Zustimmung. Es endet vorläufig dort, wo aus dem Gespräch eine nachvollziehbare Entscheidung und ein nächster Schritt werden.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wann hat uns zuletzt jemand überzeugt, weil wir wirklich zugehört haben?

Karriere ist nicht gleich Erfolg

Titel, Gehalt und Verantwortung sind sichtbare Zeichen beruflicher Entwicklung. Sie sind nicht bedeutungslos. Aber sie erzählen nur einen Teil der Geschichte.

Ein Mensch kann aufsteigen und dabei seine Gesundheit, Beziehungen oder Überzeugungen verlieren. Ein anderer entscheidet sich bewusst für weniger Hierarchie und gewinnt Gestaltungsspielraum und Lebensqualität. Erfolg ist deshalb keine einheitliche Messgrösse.

Dabei wäre es ebenso vorschnell, beruflichen Ehrgeiz unter Verdacht zu stellen. Wer Verantwortung übernehmen, ein Unternehmen aufbauen oder mehr verdienen möchte, muss sich dafür nicht rechtfertigen. Entscheidend ist, ob der eingeschlagene Weg zu den eigenen Prioritäten passt und welche Kosten bewusst in Kauf genommen werden. Eine Entscheidung kann für einige Jahre richtig sein und später eine andere Antwort verlangen.

In einem Laufbahngespräch lohnt sich deshalb der Blick auf einen gewöhnlichen Arbeitstag. Womit möchte jemand seine Zeit verbringen? Welche Verantwortung gibt Energie, welche erschöpft? Wie viel Unsicherheit ist tragbar? Solche Fragen machen sichtbar, was ein Titel verspricht und was eine Aufgabe tatsächlich verlangt. Sie schützen davor, einen gesellschaftlich anerkannten Weg mit dem persönlich passenden zu verwechseln.

Wer eine Karriere begleitet, sollte deshalb nach dem gewünschten Alltag hinter dem nächsten Schritt fragen. Die Antwort kann eine Beförderung sein, eine fachliche Vertiefung oder ein bewusster Wechsel. Erfolg gewinnt an Substanz, wenn ein Mensch erklären kann, weshalb er diesen Weg gehen möchte.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Form von Erfolg würden wir wählen, wenn niemand zuschauen würde?

Das unsichtbare Potenzial

Erfahrung gibt Sicherheit. Potenzial eröffnet Möglichkeiten. Beides gehört zusammen, doch im Auswahlprozess gewinnt oft das leichter Messbare.

Potenzial ist kein Zauberwort und keine Ausrede für fehlende Qualifikation. Es zeigt sich in Lernbereitschaft, Urteilskraft, Neugier, Beharrlichkeit und der Fähigkeit, neue Zusammenhänge zu erkennen. Wer nur nach identischen Vorerfahrungen sucht, reproduziert womöglich auch alte Denkweisen.

Potenzial wird greifbarer, wenn wir nach konkreten Lernwegen fragen. Welche unbekannte Aufgabe hat die Person übernommen? Wie hat sie sich fehlendes Wissen beschafft? Welche Rückmeldung hat sie umgesetzt, und was gelang beim zweiten Versuch besser? Eine nachvollziehbare Antwort gibt mehr Orientierung als die allgemeine Behauptung, jemand sei offen für Neues.

Dabei darf die Hoffnung auf Entwicklung nicht zur Ausrede für schlechte Bedingungen werden. Wer eine Person für eine grössere Aufgabe gewinnt, muss klären, welche Begleitung, Zeit und Entscheidungsfreiheit vorhanden sind. Sonst wird aus einer Chance eine Bewährungsprobe mit unklaren Regeln. Die Einschätzung von Potenzial verpflichtet auch das Unternehmen, seinen Anteil an der Entwicklung ernst zu nehmen.

Eine ungewohnte Laufbahn verdient daher weder einen Bonus noch einen Malus. Sie verdient eine sorgfältige Prüfung: Welche Fähigkeiten sind bereits belegt, welche Entwicklung ist plausibel, und welches Risiko können beide Seiten verantworten?

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wie erkennen wir Entwicklung, bevor sie in einem Titel sichtbar wird?

Die Würde im Bewerbungsprozess

Eine Bewerbung ist für Unternehmen ein Vorgang. Für den Menschen dahinter kann sie Hoffnung, Unsicherheit und einen Wendepunkt bedeuten.

Respekt beginnt bei kleinen Dingen: eine klare Rückmeldung, realistische Erwartungen, Vertraulichkeit und ein Gespräch auf Augenhöhe. Nicht jede Bewerbung kann erfolgreich sein. Aber jede Person kann fair behandelt werden. Wer Menschen nur dann freundlich begegnet, wenn sie ins Profil passen, hat Menschlichkeit mit Zweckmässigkeit verwechselt.

Eine Absage wird verständlicher, wenn sie sich auf die konkrete Aufgabe bezieht. Die Aussage, eine andere Person bringe mehr Erfahrung mit einer bestimmten Verantwortung mit, ist etwas anderes als das pauschale Urteil, jemand passe menschlich nicht. Nicht jeder interne Vergleich lässt sich vollständig offenlegen. Doch es lässt sich klar sagen, ob ein Entscheid gefallen ist, worauf er im Wesentlichen beruht und was mit den Unterlagen geschieht.

Auch während eines laufenden Verfahrens zählt Verlässlichkeit. Wenn ein zugesagter Termin nicht eingehalten werden kann, braucht es eine kurze Nachricht statt stiller Verlängerung. Unternehmen dürfen Erwartungen an Bewerbende stellen. Sie sollten bereit sein, ihren eigenen Umgang an denselben Erwartungen messen zu lassen.

Ein respektvolles Nein nimmt die Enttäuschung nicht weg. Es lässt jedoch erkennen, dass die Person gesehen und die Entscheidung sorgfältig getroffen wurde. Für einen würdevollen Bewerbungsprozess ist das bereits viel.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wie möchten wir selbst behandelt werden, wenn wir auf eine Entscheidung warten?

Macht und Verantwortung

Macht ist nicht grundsätzlich schlecht. Ohne Entscheidungskompetenz bleibt Führung oft wirkungslos. Gefährlich wird Macht, wenn sie sich der Rechenschaft entzieht.

Verantwortung zeigt sich besonders dann, wenn Entscheidungen unbequem sind. Entscheidungen über Karrieren, Teams oder Standorte betreffen mehr als Kennzahlen. Sie verändern auch Lebensentwürfe. Das verlangt Klarheit, Fairness und die Bereitschaft, Folgen nicht einfach an andere zu delegieren.

Besonders deutlich wird diese Verantwortung, wenn eine Entscheidung von anderen umgesetzt werden muss. Wer beispielsweise einen Bereich neu ordnet, sollte erklären können, welche Möglichkeiten geprüft wurden, welche Belastungen entstehen und welche Unterstützung vorgesehen ist. Die unangenehme Mitteilung an eine untergeordnete Person abzugeben, entbindet die entscheidende Stelle nicht von ihrer Verantwortung.

Zur Begrenzung von Macht gehören ausserdem Wege, auf denen Betroffene Unklarheiten oder Fehler ansprechen können. Eine Rückfrage darf nicht schon deshalb als Illoyalität gelten, weil sie von jemandem kommt, der weniger Einfluss besitzt. Rechenschaft bedeutet, die eigene Entscheidung einer sachlichen Prüfung zugänglich zu machen, auch wenn man sie weiterhin für richtig hält.

Glaubwürdige Führung lässt erkennen, wer entschieden hat, auf welcher Grundlage und mit welchen Folgen. Wenn neue Informationen eine Korrektur verlangen, sollte diese ebenso sichtbar sein wie die ursprüngliche Anordnung.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wem gegenüber fühlen wir uns verantwortlich, wenn niemand uns kontrolliert?

Vertrauen ist kein Kontrollinstrument

Unternehmen sprechen gerne von Vertrauen und investieren gleichzeitig in immer feinere Kontrollen. Beides kann sinnvoll sein. Entscheidend ist das Menschenbild dahinter.

Vertrauen heisst nicht, auf Ziele, Regeln oder Transparenz zu verzichten. Es heisst, Menschen zunächst Handlungsfähigkeit zuzutrauen und Verantwortung nachvollziehbar zu vereinbaren. Wer jede Abweichung als Verdacht behandelt, fördert Anpassung statt Initiative.

Ein Team kann beispielsweise vereinbaren, dass Routineaufgaben eigenständig erledigt werden und bei bestimmten Risiken früh Rücksprache gehalten wird. Dann wissen alle, welche Freiheit besteht und wann Unterstützung nötig ist. Problematisch wird Kontrolle, wenn ihre Kriterien unklar bleiben oder nachträglich verschoben werden. Wer nie weiss, wann ein Eingriff erfolgt, richtet sein Handeln zunehmend auf Absicherung aus.

Vertrauen braucht allerdings auch eine Antwort derjenigen, denen es entgegengebracht wird. Absprachen einzuhalten, Schwierigkeiten rechtzeitig zu melden und Fehler offenzulegen, gehört dazu. Diese Gegenseitigkeit unterscheidet Vertrauen von einer bloss freundlichen Erwartung. Sie erlaubt, Verantwortung zu übertragen, ohne die gemeinsame Aufgabe aus dem Blick zu verlieren.

Die passende Balance hängt von der Aufgabe ab. Sicherheitsrelevante Abläufe verlangen andere Prüfungen als ein früher Ideenentwurf. Führung sollte diese Unterschiede begründen können. Dann wird Kontrolle als Schutz einer konkreten Verantwortung verständlich, statt als pauschaler Zweifel an den Menschen zu wirken.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wo verwechseln wir Sicherheit mit Misstrauen?

Warum Menschen bleiben oder gehen

Wenn jemand kündigt, wird oft über Lohn, Arbeitsweg oder neue Chancen gesprochen. Manchmal sind diese Gründe entscheidend. Manchmal verdecken sie etwas Tieferes.

Menschen verlassen auch Situationen, in denen sie dauerhaft nicht gehört, nicht gefördert oder nicht respektiert werden. Bindung entsteht nicht durch schöne Leitbilder, sondern durch erlebten Alltag: faire Entscheidungen, sinnvolle Arbeit und glaubwürdige Führung.

Auch bei einer Kündigung ist Zurückhaltung mit schnellen Erklärungen angebracht. Ein attraktives Angebot kann der ausschlaggebende Grund sein; nicht jeder Wechsel ist ein Urteil über die bisherige Führung. Umgekehrt genügt es nicht, ein dauerhaftes Problem mit dem Hinweis auf den Arbeitsmarkt abzutun. Wer verstehen möchte, muss unterschiedliche Hinweise zusammenführen und auch Antworten aushalten, die sich nicht sofort ändern lassen.

Ein Gespräch während der Zusammenarbeit kann früher ansetzen: Welche Aufgaben geben Kraft? Wo entsteht unnötige Reibung? Was müsste sich verändern, damit die nächsten Jahre hier vorstellbar bleiben? Solche Fragen sind nur dann glaubwürdig, wenn ihnen eine ehrliche Rückmeldung folgt. Auch die begründete Aussage, dass ein Wunsch derzeit nicht erfüllt werden kann, ist hilfreicher als ein Versprechen ohne Aussicht.

Bindung entsteht nicht allein aus dem Bemühen, Kündigungen zu verhindern. Sie wächst auch aus einer Zusammenarbeit, in der Menschen wissen, woran sie sind. Und manchmal besteht der respektvolle nächste Schritt darin, einen Wechsel fair zu begleiten.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wissen wir wirklich, warum unsere besten Menschen bleiben?

Mut zur unbequemen Frage

Organisationen entwickeln Routinen, die Stabilität schaffen. Doch jede Routine kann irgendwann zur Gewohnheit werden, die niemand mehr hinterfragt.

Unbequeme Fragen sind nicht automatisch klug. Aber ohne sie bleibt Veränderung oberflächlich. Warum besetzen wir diese Stelle wieder gleich? Warum halten wir an einer Struktur fest? Warum verwechseln wir Betriebsamkeit mit Wirkung? Wer solche Fragen zulässt, zeigt Stärke, nicht Schwäche.

Eine gute Frage macht eine Annahme sichtbar. Wenn ein Unternehmen dieselbe Stelle zum dritten Mal innerhalb kurzer Zeit besetzt, kann die Ursache bei den ausgewählten Personen liegen. Es lohnt sich aber ebenso zu prüfen, ob Auftrag, Mittel und Erwartungen zusammenpassen. Die Frage nach der Organisation darf dabei nicht zur pauschalen Entlastung Einzelner werden. Sie erweitert den Untersuchungsraum.

Damit aus Nachfragen mehr als Unruhe entsteht, brauchen sie einen konkreten Gegenstand. Was genau irritiert uns? Welche Beobachtung spricht dafür? Wer könnte eine andere Erklärung geben? Eine solche Form der Neugier ist auch unter Zeitdruck möglich. Sie verändert den Ton einer Besprechung: weg vom schnellen Rechtbehalten, hin zur gemeinsamen Prüfung einer entscheidenden Voraussetzung.

Nicht jede Routine muss neu erfunden werden. Aber sie sollte ihren Zweck noch erfüllen. Wer diesen Zweck benennen und überprüfen kann, gewinnt eine bessere Grundlage dafür, Bewährtes zu erhalten oder Veränderung einzuleiten.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Frage vermeiden wir, obwohl wir ihre Bedeutung kennen?

Die zweite Chance

Lebenswege verlaufen selten geradlinig. Brüche, Umwege und Neuanfänge gehören dazu. Trotzdem behandeln wir sie im beruflichen Kontext oft wie Makel.

Natürlich müssen Risiken geprüft werden. Aber ein Bruch kann ebenso von Lernfähigkeit, Widerstandskraft und neu gewonnener Klarheit erzählen. Die Frage ist nicht nur, was geschehen ist, sondern was ein Mensch daraus gemacht hat.

Eine zweite Chance ist kein Anspruch auf dieselbe Aufgabe zu denselben Bedingungen. Wer Verantwortung verletzt hat, muss sich mit den Folgen auseinandersetzen; wer fachlich überfordert war, braucht möglicherweise einen anderen Einstieg. Entscheidend ist, ob eine Veränderung nachvollziehbar wird. Was hat die Person verstanden, anders gemacht oder neu gelernt? Eine überzeugende Selbstdarstellung allein reicht dafür nicht.

Zugleich sollten wir zwischen einem Fehler, einer schwierigen Lebensphase und einer dauerhaft fehlenden Voraussetzung unterscheiden. Diese Unterscheidung schützt beide Seiten. Sie verhindert, dass ein einzelnes Ereignis zur endgültigen Beschreibung eines Menschen wird, und sie erlaubt, Grenzen klar zu benennen. Fairness verlangt weder Vergessen noch Misstrauen auf Dauer, sondern eine Prüfung unter den heutigen Bedingungen.

Wer Entwicklung ernst nimmt, braucht deshalb auch Verfahren, in denen neue Informationen ein früheres Urteil verändern dürfen. Sonst bleibt die Aufforderung zum Lernen ein Versprechen, das nur für diejenigen gilt, die noch nie sichtbar gescheitert sind.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wem würden wir heute eine zweite Chance geben?

Unternehmen sind Gemeinschaften

Eine Bilanz zeigt Werte. Eine Organisation lebt von Beziehungen, Erwartungen, Entscheidungen und Menschen, die gemeinsam etwas möglich machen.

Wirtschaftliche Leistung und menschliche Haltung sind keine Gegensätze. Langfristig braucht ein Unternehmen beides: Ergebnisse, die Bestand haben, und eine Kultur, die Menschen nicht verbraucht. Wer nur auf das nächste Quartal blickt, übersieht womöglich den Preis für morgen.

Das Bild der Gemeinschaft hat allerdings eine Grenze. Ein Unternehmen ist keine Familie, in der Zugehörigkeit unabhängig von einer Aufgabe besteht. Es gibt Verträge, unterschiedliche Interessen und die Möglichkeit der Trennung. Gerade deshalb sollten Nähe und Loyalität nicht dazu dienen, berechtigte Grenzen zu verwischen. Ein Nein zu zusätzlicher Arbeit muss besprechbar bleiben, ohne als persönlicher Verrat zu gelten.

Gemeinschaft entsteht dort, wo Menschen ihre Beiträge aufeinander beziehen können: wenn sie verstehen, weshalb eine Entscheidung notwendig ist, welche Lasten verteilt werden und worauf sie sich verlassen dürfen. Dazu gehören faire Auseinandersetzungen über Ressourcen ebenso wie gemeinsam erlebte Erfolge. Zusammenhalt gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn er auch unterschiedlichen Interessen Platz lässt.

In schwierigen Phasen wird diese Qualität besonders sichtbar. Ein Unternehmen kann nicht jede Belastung vermeiden. Es kann aber entscheiden, ob es sie offen anspricht, nachvollziehbar verteilt und die Menschen beteiligt, die mit ihren Folgen arbeiten müssen.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Spuren hinterlässt unsere Organisation bei den Menschen?

Was wir der nächsten Generation schulden

Jede Generation übernimmt eine Welt, die andere gestaltet haben. Sie erhält Chancen und Probleme zugleich. Das gilt auch für die Arbeitswelt.

Wir können jungen Menschen nicht jede Unsicherheit ersparen. Aber wir können ihnen faire Zugänge, gute Vorbilder und Raum zum Lernen geben. Führung ist deshalb immer auch eine Investition in Menschen, die morgen Verantwortung tragen.

Weitergabe besteht aus mehr als Ratschlägen. Sie braucht Zugang zu Aufgaben, an denen jemand wachsen kann, und eine Begleitung, die Fehler weder dramatisiert noch verharmlost. Wer jungen Menschen Verantwortung überträgt, muss ihnen auch die Informationen und Befugnisse geben, die sie dafür benötigen. Andernfalls bleibt Verantwortung ein Wort für die Pflicht, für etwas einzustehen, das man kaum beeinflussen darf.

Der Austausch sollte in beide Richtungen offen sein. Eine neue Kollegin kann eine Frage stellen, die im Betrieb seit Jahren niemand mehr stellt. Ein erfahrener Mitarbeiter kann erklären, weshalb eine scheinbar umständliche Regel entstanden ist. Im Gespräch lässt sich unterscheiden, welche Erfahrung weiterhin schützt und welche Gewohnheit inzwischen behindert. So wird Weitergabe zu gemeinsamer Arbeit an der Zukunft.

Was wir hinterlassen, zeigt sich deshalb auch an der Fähigkeit anderer, ohne unsere ständige Zustimmung weiterzuarbeiten. Ein gut geführtes Unternehmen sollte Wissen nicht nur bewahren, sondern es zugänglich machen und zur Weiterentwicklung freigeben.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Arbeitswelt möchten wir hinterlassen?

Menschlichkeit als Zukunftskompetenz

Die Zukunft wird nicht allein durch Technologie, Märkte oder neue Organisationsformen entschieden. Sie wird auch davon geprägt, wie wir miteinander umgehen.

Empathie ohne Entscheidungsfähigkeit reicht nicht. Wirtschaftlichkeit ohne menschliches Mass ebenso wenig. Zukunftsfähig sind Menschen und Organisationen, die beides verbinden: Klarheit und Respekt, Leistung und Entwicklung, Verantwortung und Zuversicht.

Menschlichkeit wird konkret, wenn mehrere berechtigte Interessen zugleich im Raum stehen. Ein Betrieb braucht verlässliche Leistung, eine Mitarbeiterin braucht nach einer Belastung einen tragfähigen Wiedereinstieg, das Team braucht eine faire Aufgabenverteilung. Keine dieser Perspektiven lässt sich einfach wegwünschen. Die Qualität der Führung zeigt sich darin, sie offen zu benennen und eine verantwortbare Vereinbarung zu suchen.

Das Ergebnis wird nicht immer alle zufriedenstellen. Eine faire Lösung ist jedoch eher erkennbar, wenn ihre Gründe verständlich sind und ihre Folgen beobachtet werden. Menschlichkeit verlangt daher auch Genauigkeit: bei Erwartungen, bei Grenzen und bei der Frage, ob eine getroffene Regelung im Alltag tatsächlich funktioniert.

Der Satz «Der Mensch ist mehr als sein Lebenslauf» wird erst durch solche Entscheidungen glaubwürdig. Er fordert, den wirtschaftlichen Auftrag sorgfältig zu erfüllen und zugleich die Person im Blick zu behalten, deren Leben von diesem Auftrag berührt wird.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Was würden wir morgen anders machen, wenn wir diesen Gedanken ernst nähmen?

Ein Platz am Tisch ist noch keine Stimme

Ein Unternehmen kann Menschen einladen und sie trotzdem übergehen. Alle sitzen im gleichen Raum, doch nur wenige bestimmen, welche Fragen wichtig sind. Die einen sprechen schnell, die anderen brauchen einen Moment. Manche vertreten ihre Ideen laut, andere stellen eine einzige Frage, die eine Entscheidung verändert. Wer Beteiligung ernst nimmt, sollte nicht bloss zählen, wer anwesend ist.

Stellen wir uns eine Teamsitzung vor: Ein Vorschlag liegt auf dem Tisch, die erfahrensten Personen stimmen zu, der nächste Termin drängt. Eine neue Kollegin zögert. Ihr Schweigen kann bedeuten, dass sie nichts ergänzen möchte. Es kann aber auch bedeuten, dass sie einen Widerspruch erkennt und noch nicht weiss, ob er willkommen ist. Eine offene Frage und ein Moment Ruhe können hier mehr bewirken als ein weiteres Leitbild.

Zuhören braucht deshalb einen geeigneten Gesprächsrahmen. Eine Führungskraft kann vor einer Entscheidung nach den noch nicht gehörten Einwänden fragen. Sie kann Rückmeldungen auch nach dem Termin ermöglichen und erläutern, wie sie in die Entscheidung eingeflossen sind. Beteiligung verliert ihren Wert, wenn Beiträge zwar gesammelt werden, aber folgenlos verschwinden.

Eine solche Einladung braucht Glaubwürdigkeit. Wer einmal ernsthaft nachfragt und beim ersten unbequemen Beitrag die Geduld verliert, macht die nächste Wortmeldung unwahrscheinlicher. Beteiligung entsteht durch wiederholte Erfahrung: Ein Gedanke wird aufgenommen, sein Inhalt geprüft und die weitere Entscheidung erklärt. Dafür braucht es keine endlose Sitzung, wohl aber verlässliche Aufmerksamkeit.

Das verpflichtet nicht dazu, jeden Vorschlag umzusetzen. Es verpflichtet dazu, Menschen nicht zum dekorativen Teil einer bereits fertigen Entscheidung zu machen. Wer sich ernst genommen fühlt, muss nicht immer recht bekommen. Er sollte erkennen können, dass sein Gedanke geprüft wurde.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wessen Perspektive fehlt bei unserer nächsten Entscheidung, obwohl diese Person ihre Folgen tragen wird?

II · Psychologie, Identität und die bequemen Schubladen



Ein Mensch wird in ein Raster gedrängt. Wie viel Persönlichkeit geht verloren, wenn eine Kategorie wichtiger wird als die Begegnung?

Der Mensch ist keine Farbe

Kategorien sind bequem. Menschen sind es nicht.

In manchen Workshops werden Menschen mit Farben beschrieben: etwa als durchsetzungsstark, gewissenhaft, kontaktfreudig oder beständig. Die Zuordnungen unterscheiden sich je nach Modell. Gemeinsam ist ihnen das Versprechen einer raschen Orientierung. Die eingängige Darstellung kann ein Gespräch erleichtern. Sie sagt für sich genommen jedoch wenig darüber aus, wie gut die jeweilige Einteilung begründet ist oder ob sie für eine Personalentscheidung taugt.

Das Problem beginnt dort, wo wir eine vereinfachte Beschreibung zur festen Erwartung machen. Wenn jemand erst einmal als konfliktscheu gilt, fällt sein Zögern besonders auf; ein entschiedener Einwand wird womöglich zur Ausnahme erklärt. So kann ein Modell unseren Blick verengen. Die entscheidende Frage lautet deshalb, ob es neue Beobachtungen ermöglicht oder nur bestätigt, was wir ohnehin zu wissen glauben.

Eine Farbe kann als gestalterisches Zeichen oder als Gesprächsanlass dienen. Aus ihrer Anschaulichkeit folgt aber noch keine belastbare Aussage über eine Persönlichkeit. Auch ein professionell gestaltetes Profil muss sich daran messen lassen, was es tatsächlich erfasst, wie zuverlässig dies geschieht und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden dürfen.

Hilfreich wäre eine Sprache, die Beschreibungen an Situationen bindet. Statt «Sie sind eben so» könnten wir fragen: «In welcher Situation erkennen Sie sich darin wieder, und wann erleben Sie sich anders?» Dadurch wird das Profil zu einer überprüfbaren Gesprächsgrundlage. Die Person behält die Möglichkeit, eine Deutung zu ergänzen oder zurückzuweisen.

Für die wissenschaftliche Einordnung ist die Unterscheidung zwischen festen Typen und Merkmalsausprägungen wichtig. Das von Christopher Soto und Oliver John entwickelte Big Five Inventory-2 erfasst beispielsweise fünf breite Persönlichkeitsdimensionen mit insgesamt 15 Facetten. Seine Entwicklung und Prüfung sind dokumentiert. Das macht die Ergebnisse weder zu einem vollständigen Menschenbild noch automatisch zu einer geeigneten Grundlage für jede Stellenbesetzung. Es zeigt aber, weshalb man unterschiedliche Verfahren nicht pauschal gleichsetzen sollte. [2]

Im Recruiting ist Vereinfachung besonders verlockend: wenig Zeit, viele Dossiers, hoher Entscheidungsdruck. Doch eine Methode ist nicht deshalb fair, weil sie leicht zu erklären ist. Wer Menschen kategorisiert, muss fragen, was dabei verloren geht,

wie belastbar die Schlussfolgerung ist und ob die betroffene Person ihr widersprechen darf.

Im Gespräch möchte ich deshalb erfahren, was eine Beschreibung im Alltag bedeutet: Bei welchen Aufgaben wird jemand ungeduldig? Unter welchen Bedingungen gelingt sorgfältige Arbeit besonders gut? Welche Rückmeldung hat überrascht? Erst an solchen Situationen lässt sich besprechen, ob ein Merkmal für die konkrete Zusammenarbeit hilfreich, hinderlich oder schlicht unerheblich ist.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Eigenschaften übersehen wir, weil ein Etikett bereits eine Erklärung zu liefern scheint?

Wer bestimmt, was normal ist?

Die Mehrheit ist keine moralische Instanz.

Normal nennen wir häufig, was uns vertraut ist. Wer leise denkt, gilt in einer lauten Organisation rasch als zurückhaltend. Wer widerspricht, wird als schwierig beschrieben. Wer sich nicht selbst vermarktet, erscheint weniger ambitioniert. Vielleicht messen wir dabei nicht die Qualität eines Menschen, sondern seine Passung zu unseren Gewohnheiten.

Gesellschaften brauchen Regeln, Unternehmen brauchen Verlässlichkeit. Nicht jede Abweichung ist automatisch ein Fortschritt. Aber auch nicht jede Regel ist vernünftig, nur weil sie seit Jahren gilt. Fortschritt beginnt oft mit einer Frage, die im ersten Moment unpassend wirkt.

Eine Organisation, die Vielfalt verspricht, aber nur ähnliche Verhaltensweisen belohnt, lebt einen Widerspruch. Sie lädt Unterschiede ein und bestraft sie im Alltag. Wirkliche Offenheit zeigt sich deshalb nicht auf einem Plakat, sondern dort, wo eine ungewohnte Perspektive die Entscheidung tatsächlich verändern darf.

Nehmen wir eine Besprechung, in der schnelle Wortmeldungen als Zeichen von Engagement gelten. Die Regel steht nirgends, wirkt aber trotzdem. Wer erst nachdenken möchte, kommt zu spät; wer eine schriftliche Ergänzung schickt, gilt womöglich als wenig präsent. Das Team kann diese Gewohnheit ändern, indem es Unterlagen früher verteilt oder vor einer Entscheidung unterschiedliche Formen der Rück-

meldung ermöglicht. Die fachlichen Anforderungen bleiben bestehen, während der Zugang zur Beteiligung breiter wird.

Gemeinsame Massstäbe sind notwendig, wenn Menschen zusammenarbeiten. Sie verdienen aber eine Erklärung. Dient eine Erwartung der Qualität der Arbeit, der Sicherheit oder der Abstimmung? Oder bevorzugt sie lediglich diejenigen, die sich ähnlich verhalten wie die bisherige Führung? Wer diese Fragen trennt, kann Verlässlichkeit verlangen, ohne jede Abweichung zum Defizit zu erklären.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wen nennen wir «schwierig», obwohl er oder sie vielleicht nur etwas sieht, das wir nicht sehen wollen?

Die Vermessung der Persönlichkeit

Was messbar ist, ist nicht automatisch das Wesentliche.

Wir lieben Skalen, Profile und Punktwerte. Sie geben einem unübersichtlichen Thema eine Form. Seriös entwickelte Verfahren können nützliche Hinweise liefern, sofern ihre Güte, Grenzen und der Anwendungszweck geprüft werden. Doch ein Testergebnis bleibt eine Aussage unter bestimmten Bedingungen – keine endgültige Definition eines Menschen.

Eine Person beantwortet einen Fragebogen unter bestimmten Bedingungen und mit einem bestimmten Verständnis der Fragen. Das Ergebnis muss deshalb im Rahmen des Verfahrens interpretiert werden. Für eine berufliche Auswahl ist zusätzlich zu klären, welche Merkmale für die Aufgabe überhaupt relevant sind. Ein differenziertes Profil nützt wenig, wenn es auf Anforderungen bezogen wird, die niemand sauber beschrieben hat.

Vor dem Einsatz lohnt sich ein nüchterner Fragenkatalog: Wozu wurde das Verfahren entwickelt? Wie verlässlich misst es? Für welche Personen und Entscheidungen wurde es geprüft? Wer kann das Ergebnis sachgerecht erläutern? Und welche zusätzlichen Informationen werden benötigt? Diese Prüfung gilt auch dann, wenn ein Instrument bekannt ist oder eine übersichtliche Grafik liefert.

Ein sorgfältiges Vorgehen führt Informationen aus mehreren geeigneten Quellen zusammen. Ein Gespräch, eine passende Arbeitsprobe und ein nachvollziehbar aus-

gewertetes Verfahren können unterschiedliche Aspekte sichtbar machen. Widersprüche zwischen ihnen sind zunächst ein Anlass zur Klärung. Sie sollten nicht dadurch beseitigt werden, dass man automatisch die bequemste oder scheinbar präziseste Aussage übernimmt.

Unsicherheit offen zu benennen, gehört zur fachlichen Sorgfalt. Ein Verfahren kann Hinweise liefern und dennoch eine Fehlentscheidung nicht ausschliessen. Wer seine Grenzen erklärt, schwächt es dadurch nicht. Er verhindert, dass aus einem Hilfsmittel eine Autorität wird, die niemand mehr befragt.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wo hilft uns eine Messung – und wo benutzen wir sie, um eine schwierige Entscheidung nicht selbst tragen zu müssen?

Die Diktatur des Positiven

Muss ein guter Mensch immer optimistisch sein?

In vielen Unternehmen gehört Zuversicht zum guten Ton. Kritik soll konstruktiv sein, Zweifel sollen sich schnell in Lösungen verwandeln. Das klingt vernünftig. Doch wenn jede unangenehme Beobachtung als Negativität gilt, verlieren Organisationen ein wichtiges Warnsystem.

Ein Mensch, der auf Risiken hinweist, schützt vielleicht mehr Werte als jemand, der jede Präsentation begeistert beklatscht. Nicht jede Sorge ist eine Blockade. Nicht jede Begeisterung ist Überzeugung. Reife Führung erkennt den Unterschied zwischen destruktivem Verhalten und berechtigtem Widerspruch.

Ein Team, das vor einer schwierigen Umsetzung steht, braucht Zuversicht und eine ehrliche Bestandsaufnahme. Wenn eine Mitarbeiterin auf fehlende Kapazität hinweist, hilft die Aufforderung zu positivem Denken allein nicht weiter. Zu klären ist, welche Arbeit ansteht, welche Mittel vorhanden sind und welche Entscheidung nötig wird. Erst danach lässt sich beurteilen, ob eine Sorge begründet war oder eine andere Erklärung gefunden werden muss.

Auch persönlich dürfen wir ambivalent sein. Dankbarkeit und Enttäuschung können gleichzeitig bestehen. Mut bedeutet nicht, keine Angst zu haben. Stärke bedeutet

nicht, jederzeit stark wirken zu müssen. Ein Klima, in dem Schwäche unsichtbar bleiben muss, erzeugt oft nur bessere Masken.

Zuversicht gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn sie sich auf Handlungsmöglichkeiten stützt. Eine Führungskraft kann offen sagen, dass eine Lage schwierig ist, und zugleich erklären, was als Nächstes unternommen wird. Das lässt Raum für Belastung, ohne die gemeinsame Handlungsfähigkeit aufzugeben.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Wahrheit bleibt in unserem Unternehmen unausgesprochen, weil sie die Stimmung stören könnte?

Wenn Leistung zur Identität wird

Was bleibt von uns, wenn der Titel verschwindet?

Wir fragen einander früh: Was machen Sie beruflich? Selten fragen wir: Was beschäftigt Sie? Der Beruf wird zum sozialen Ausweis. Mit ihm verbinden wir Status, Anerkennung und Zugehörigkeit. Das ist verständlich – und gefährlich, wenn der berufliche Erfolg zum einzigen Massstab des eigenen Werts wird.

Wer eine verantwortliche Funktion verliert, kann neben dem Einkommen auch einen vertrauten Platz im sozialen Gefüge verlieren. Gespräche verändern sich, Einladungen bleiben aus, der bisherige Tagesablauf entfällt. Ähnliches kann geschehen, wenn eine Fachperson ihre Aufgabe durch einen technischen Wandel verliert oder nach einer längeren Familienpause beruflich neu beginnt. Die Übergänge unterscheiden sich, berühren aber dieselbe Frage: Woran knüpfen wir unseren Wert, wenn die vertraute Rolle nicht mehr trägt?

Leistung verdient Anerkennung. Sie darf aber nicht zur Bedingung von Respekt werden. Wer Menschen nur dann achtet, wenn sie produktiv sind, macht Menschlichkeit abhängig von einem Geschäftsmodell.

Es wäre wenig hilfreich, einem Menschen in einer solchen Situation bloss zu sagen, Arbeit sei doch nicht alles. Für ihn kann sie über Jahre einen wesentlichen Teil des Lebens ausgemacht haben. Respekt zeigt sich darin, diesen Verlust ernst zu nehmen und zugleich nach dem zu fragen, was über die bisherige Funktion hinaus Bestand

hat: Beziehungen, Fähigkeiten, Interessen und Möglichkeiten, erneut einen Beitrag zu leisten.

Eine tragfähige Identität muss die berufliche Rolle nicht kleinreden. Sie darf nur grösser sein als diese Rolle. Auch Organisationen können dazu beitragen, indem sie Menschen über einen Wechsel hinaus anständig begegnen und die Anerkennung eines geleisteten Beitrags nicht mit dem letzten Arbeitstag beenden.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wen würden wir noch ernst nehmen, wenn wir seine Funktion und seinen Lebenslauf nicht kennen würden?

Der Mythos der perfekten Führungskraft

Führung ist kein Heldendenkmal.

Wir suchen nach charismatischen, entschlossenen, empathischen, analytischen und jederzeit belastbaren Führungskräften. Am besten sollen sie alle Eigenschaften gleichzeitig verkörpern. Dabei übersehen wir: Gute Führung ist weniger eine Sammlung makelloser Merkmale als eine Praxis, in der Menschen Verantwortung übernehmen und mit eigenen Grenzen umgehen.

Wer immer Antworten hat, stellt möglicherweise zu wenige Fragen. Wer nie Unsicherheit zeigt, erschwert es anderen, Zweifel auszusprechen. Und wer Harmonie mit guter Zusammenarbeit verwechselt, wird Konflikte oft erst bemerken, wenn sie eskalieren.

Das bedeutet nicht, dass Führung beliebig ist. Entscheidungen müssen getroffen, Erwartungen geklärt und Fehler korrigiert werden. Aber Autorität gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn sie nicht Unfehlbarkeit vorspielt.

Eine Führungskraft muss ihre Unsicherheit allerdings so benennen, dass sie Orientierung ermöglicht. Der Satz «Ich weiss auch nicht weiter» kann ein ehrlicher Anfang sein, reicht aber nicht als Abschluss. Hilfreicher ist eine Unterscheidung: Was wissen wir bereits, welche Fragen sind offen, wen ziehen wir hinzu und wann entscheiden wir? So wird Selbstkritik Teil der Führungsarbeit, statt Verantwortung an das Team zurückzugeben.

Auch auf der Ebene der Organisation verdient das Bild der starken Einzelperson eine Korrektur. Wer Entscheidungen, Wissen und Kontakte dauerhaft an sich bindet, mag unersetzlich wirken, schafft aber eine Abhängigkeit. Gute Führung zeigt sich ebenso darin, dass andere urteilsfähig werden und die Arbeit auch ohne die ständige Anwesenheit einer einzelnen Person weitergeht.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Was würde sich ändern, wenn Führungskräfte öffentlich sagen dürften: «Hier habe ich mich geirrt»?

Künstliche Intelligenz und der blinde Fleck

Ein Algorithmus kennt keine Menschenwürde.

Künstliche Intelligenz kann Informationen strukturieren, Muster erkennen und Entscheidungen vorbereiten. Im Recruiting kann sie helfen, grosse Datenmengen zu ordnen. Doch die Eleganz eines Ergebnisses sagt nichts darüber, ob die zugrunde liegenden Annahmen gerecht sind.

Wenn vergangene Auswahlentscheidungen Vorurteile enthalten, können datenbasierte Systeme solche Muster fortschreiben. Ein technisch präziser Prozess ist nicht automatisch ein fairer Prozess. Und eine Person, die nicht in ein vertrautes Muster passt, kann gerade jene Erfahrung mitbringen, die einem Unternehmen fehlt.

Ein Algorithmus kennt nicht automatisch den biografischen Kontext, die Motivation oder die Entwicklungsmöglichkeiten eines Menschen. Ein scheinbar objektiver Wert kann die Annahmen seiner Ersteller verstecken. Deshalb muss auch die betroffene Person ein Urteil hinterfragen können.

Deshalb braucht es Transparenz, überprüfbare Kriterien, Datenschutz und menschliche Verantwortung. Der Hinweis «Die KI hat es empfohlen» ist keine ausreichende Begründung, wenn es um berufliche Chancen geht.

Die Society for Industrial and Organizational Psychology fordert für KI-gestützte Auswahlverfahren dieselbe sorgfältige Prüfung wie für herkömmliche Tests. Neuartige Technik hebt Anforderungen an die Qualität eines Verfahrens nicht auf. [3] Für die Praxis bedeutet das: Auch ein automatisiertes Ergebnis muss auf die tatsächliche Aufgabe bezogen und auf seine Grenzen geprüft werden. Die blosse Anwesenheit

eines Menschen am Ende des Prozesses genügt nicht, wenn dieser die Empfehlung weder nachvollziehen noch korrigieren kann.

Verantwortung verlangt deshalb eine echte Eingriffsmöglichkeit. Wer eine Empfehlung übernimmt, sollte ihren Zweck verstehen, fehlende Informationen erkennen können und begründet davon abweichen dürfen. Sonst bleibt die menschliche Entscheidung nur eine Unterschrift unter einem Ergebnis, das faktisch anderswo festgelegt wurde.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Entscheidung würden wir niemals allein einer Maschine überlassen – und warum?

Eine Gesellschaft aus Spiegeln

Sehen wir einander oder nur unsere Erwartungen?

Wir leben mit Profilen, Bewertungen und öffentlichen Bildern. Was sichtbar wird, erscheint oft wichtiger als das, was im Stillen geschieht. Menschen lernen, sich darzustellen. Unternehmen lernen, sich zu inszenieren. Dazwischen wächst die Frage, ob wir noch die Wirklichkeit suchen oder nur eine überzeugende Oberfläche.

Das ist kein Plädoyer gegen moderne Medien. Sichtbarkeit kann Chancen öffnen und Stimmen hörbar machen. Problematisch wird sie, wenn ein Mensch nur noch als Marke betrachtet wird: optimiert, vergleichbar, austauschbar.

Eine sorgfältig gestaltete Darstellung ist dabei nicht schon Täuschung. Menschen müssen ihre Arbeit erklären, Unternehmen müssen sichtbar werden. Die Grenze verläuft dort, wo der Eindruck wichtiger wird als das, was er verspricht. Ein Leitbild über Offenheit erhält seinen Wert erst im Umgang mit einer unerwünschten Frage. Ein öffentliches Bekenntnis zur Wertschätzung muss sich an einer schwierigen Trennung messen lassen.

Eine echte Begegnung beginnt dort, wo wir bereit sind, unsere erste Meinung zu korrigieren. Vielleicht ist Zuhören deshalb eine gesellschaftliche Tugend und nicht bloss eine Führungstechnik. Wer zuhört, riskiert, anders aus einem Gespräch herauszugehen, als er hineingegangen ist.

Es lohnt sich deshalb, zwischen Darstellung und Erfahrung einen bewussten Abstand zu lassen. Was wurde tatsächlich getan? Wer hat die Zusammenarbeit erlebt? Welche Informationen fehlen? Solche Fragen nehmen einer überzeugenden Oberfläche nicht ihre Berechtigung. Sie verhindern, dass sie bereits für das Ganze gehalten wird.

Eine Frage zum Weiterdenken

Wann haben wir zuletzt unsere Meinung über einen Menschen wirklich geändert?

Der Mensch zwischen zwei Beschreibungen

In einem Gespräch nennt sich jemand vorsichtig. Im nächsten beschreibt dieselbe Person einen mutigen beruflichen Neuanfang. Ist das ein Widerspruch? Vielleicht zeigt es, dass Mut und Vorsicht miteinander arbeiten können. Wer die Risiken sorgfältig betrachtet, kann sich gerade deshalb zu einem ungewöhnlichen Schritt entschliessen.

Wir beschreiben Menschen oft, als wären Eigenschaften Gegenstände, die sie bei sich tragen. Doch zwischen einer Eigenschaft und ihrem Ausdruck liegen eine Aufgabe, eine Beziehung und ein Moment. Eine Person kann in einer vertrauten Werkstatt souverän sein und bei einer öffentlichen Präsentation unsicher. Daraus wird weder ein grundsätzlich starker noch ein grundsätzlich schwacher Mensch.

Für ein gutes Gespräch ist diese Spannung wertvoll. Statt nach dem einen richtigen Etikett zu suchen, können wir nach Situationen fragen: Wann gelang etwas? Was war anders, als es nicht gelang? Welche Unterstützung half? So entsteht ein genaueres Bild, das auch Grenzen sichtbar machen darf. Menschlichkeit heisst nicht, jede Schwierigkeit schönzureden.

Eine hilfreiche Beschreibung enthält deshalb eine Grenze ihrer eigenen Aussage. «In dieser Situation hat die Person sorgfältig abgewogen» ist genauer als «Sie ist immer vorsichtig». Diese Genauigkeit wirkt zunächst weniger einprägsam. Für eine Zusammenarbeit ist sie oft nützlicher, weil sie zeigt, worüber gesprochen werden kann und welche weitere Erfahrung noch fehlt.

Beschreibungen sollten vorläufig bleiben. Sie können uns bei einer Entscheidung unterstützen, ohne das letzte Wort über eine Person zu beanspruchen. Vielleicht zeigt sich Respekt gerade darin, dass wir einem Menschen erlauben, uns zu überraschen. Auch dann, wenn unsere erste Einschätzung sehr überzeugend klang.

Eine Frage zum Weiterdenken

Welche unserer Beschreibungen würden wir verändern, wenn wir dieselbe Person in einer anderen Situation erlebten?

III · Fortschritt und Wertewandel



Die Lieferung wird schneller. Die Last auf dem Rücken bleibt. Wem gehört die Zeit, die unsere Technik einspart?

Fortschritt ist kein Synonym für Verbesserung

Ein Faxgerät machte uns nicht automatisch gewissenhafter. Ein Smartphone macht uns nicht automatisch oberflächlicher. Jede Generation verwechselt leicht ihre Werkzeuge mit ihren Tugenden. Der Wandel der Technik ist sichtbar; der Wandel der Haltung bleibt schwerer zu erkennen.

Mit digitalen Werkzeugen können Menschen zusammenarbeiten, die sich sonst kaum begegnen würden. Informationen lassen sich leichter teilen, Wege entfallen, manche Aufgaben werden zugänglicher. Zugleich verändert sich die Kommunikation: Eine kurze Nachricht lässt offen, ob hinter wenigen Worten Eile, Unsicherheit oder Verärgerung steckt. Was technisch ankommt, muss menschlich noch nicht verstanden sein.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht, welches Jahrzehnt besser war. Sie lautet, welche menschlichen Fähigkeiten wir trotz technischer Erleichterung nicht auslagern dürfen. Eine Entscheidung lässt sich beschleunigen. Verantwortung nicht.

Eine neue Lösung verdient deshalb mehr als den Vergleich von Bearbeitungszeiten. Nehmen wir einen digitalisierten Anfrageprozess: Er kann Standardfälle erleichtern und zugleich Menschen mit einem ungewöhnlichen Anliegen in einer Schleife festhalten. Die Qualität zeigt sich auch daran, ob diese Menschen einen anderen Zugang finden. Fortschritt muss sich am tatsächlichen Gebrauch bewähren, gerade dort, wo die vorgesehenen Abläufe nicht passen.

Eine fortschrittliche Organisation kann erklären, welche Aufgabe ihre Technik besser löst und wo weiterhin ein Gespräch nötig ist. Sie betrachtet die Ausnahme nicht bloss als Störung, sondern auch als Hinweis darauf, was die Lösung noch nicht erfasst.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Was haben wir schneller gemacht, ohne es dadurch besser zu machen?

Loyalität: Tugend oder stille Erpressung?

Ein langer Verbleib bei einem Arbeitgeber kann Verbundenheit ausdrücken, aber ebenso fehlende Alternativen. Ein Wechsel kann ein mutiger Schritt sein oder die Fortsetzung einer unerledigten Schwierigkeit. Aus der Dauer allein lässt sich die Qualität einer beruflichen Beziehung kaum ablesen. Trotzdem verbinden wir damit schnell Urteile über Loyalität und Ehrgeiz.

Loyalität wird problematisch, wenn sie nur in eine Richtung verlangt wird. Mitarbeitende sollen bleiben, während Organisationen Stellen abbauen, Versprechen verschieben oder Menschen austauschbar behandeln. Umgekehrt ist jede Beziehung belastet, wenn Verlässlichkeit nur bis zum nächsten attraktiven Angebot gilt.

Loyalität sollte ausserdem Raum für Widerspruch enthalten. Wer eine riskante Entscheidung anspricht, kann dem Unternehmen gerade dadurch verbunden sein. Umgekehrt ist demonstrative Zustimmung kein sicherer Beweis für Verantwortungsbewusstsein. Die entscheidende Frage lautet, welchem Zweck die Loyalität gilt: einer Person, dem Erhalt einer Gewohnheit oder der gemeinsamen Aufgabe.

Bei einer Trennung wird die Gegenseitigkeit konkret. Mitarbeitende können Wissen geordnet übergeben und vertrauliche Informationen schützen. Das Unternehmen kann den geleisteten Beitrag anerkennen und den Abschied fair gestalten. Ein Wechsel beendet eine bestimmte Form der Zusammenarbeit. Er muss die zurückliegenden Jahre nicht nachträglich entwerten.

Vielleicht sollten wir Loyalität nicht an Jahren messen, sondern an der Qualität des Umgangs: ehrlich widersprechen, Zusagen halten, Übergänge anständig gestalten und auch nach einer Trennung respektvoll bleiben.

Eine gute Unternehmenskultur bindet Menschen nicht durch Schuldgefühle. Sie gibt ihnen Gründe, bleiben zu wollen – und Würde, wenn sie gehen.

Eine Frage zum Weiterdenken

Kann man einem Unternehmen treu sein, ohne sich selbst untreu zu werden?

Die Autorität von gestern und die Führung von morgen

Hierarchie macht Zuständigkeiten sichtbar. Sie kann Orientierung geben und zugleich den offenen Widerspruch erschweren. Flache Strukturen versprechen einen direkteren Austausch, lösen diese Spannung aber nicht automatisch. Auch ohne hervorgehobene Titel gibt es Einfluss: durch Wissen, Beziehungen, Redezeit oder den Zugang zu entscheidenden Informationen.

Autorität ist nicht schon deshalb schlecht, weil sie deutlich ausgesprochen wird. Entscheidend ist, ob sie sich rechtfertigen lässt. Eine Führungskraft muss nicht jede Meinung übernehmen. Aber sie sollte erklären können, warum sie anders entscheidet – und den Preis ihrer Entscheidung mittragen.

In einem selbstständig arbeitenden Team sollte deshalb ausdrücklich geklärt sein, welche Entscheidungen gemeinsam fallen und wer bei einem Konflikt die Verantwortung übernimmt. Unklare Zuständigkeit führt leicht dazu, dass sich die Durchsetzungsfähigsten informell behaupten. Eine sichtbare, begrenzte Befugnis kann fairer sein als eine verdeckte Macht, über die niemand sprechen darf.

Beteiligung und Entscheidung brauchen einen erkennbaren Zusammenhang. Wer um Meinungen bittet, sollte sagen, was noch offen ist. Wer bereits entschieden hat, sollte dies nicht als offenen Workshop inszenieren. Diese Klarheit spart Enttäuschung und erlaubt einen ehrlichen Austausch über die Umsetzung.

Vielleicht brauchen wir nicht weniger Führung, sondern weniger Inszenierung von Führung. Der Titel verleiht eine Funktion. Vertrauen entsteht erst im Verhalten.

? Eine Frage zum Weiterdenken

Darf eine Führungskraft Unsicherheit zeigen, ohne an Autorität zu verlieren?

Was wir behalten sollten – und was nicht

Nicht jedes alte Ideal verdient Rettung. Pflichtbewusstsein kann zu Selbstaufgabe werden. Disziplin kann Entwicklung ermöglichen oder Angst kaschieren. Respekt kann gegenseitig sein oder bloss Gehorsam meinen. Auch das vermeintlich Moderne braucht Prüfung: Freiheit kann befähigen oder in Beliebigkeit kippen.

Werte sind nicht deshalb richtig, weil sie alt sind. Und Ideen nicht deshalb fortschrittlich, weil sie neu sind. Ihre Qualität zeigt sich daran, was sie im Leben anderer Menschen bewirken.

Das lässt sich am Begriff der Verbindlichkeit zeigen. Eine vereinbarte Frist einzuhalten ist grundsätzlich hilfreich. Wenn sich die Voraussetzungen ändern, kann es jedoch verantwortlicher sein, rechtzeitig neu zu verhandeln, als an einem nicht mehr erfüllbaren Versprechen festzuhalten. Der Wert bleibt bestehen; seine Umsetzung verlangt Urteilskraft.

Ähnlich verhält es sich mit Offenheit. Sie bedeutet nicht, jede Idee gleich gut zu finden. Sie bedeutet, eine Idee zu prüfen, bevor Herkunft, Alter oder Rang der vorschlagenden Person das Urteil bestimmen. Werte verlieren an Kraft, wenn sie nur als schmückende Wörter auftreten. Sie gewinnen sie zurück, wenn wir an konkreten Situationen erklären, was sie von uns verlangen.

Ich möchte eine Zukunft, in der Verbindlichkeit nicht nach Unterordnung klingt, in der Offenheit nicht Beliebigkeit meint und in der Leistung nicht über Menschenwürde entscheidet. Vielleicht besteht Fortschritt gerade darin, unsere eigenen Lieblingsbegriffe immer wieder zu befragen.

Die Vergangenheit kann uns Hinweise geben. Sie darf uns keine Ausreden liefern. Die Zukunft kann uns Möglichkeiten eröffnen. Sie entbindet uns nicht von Verantwortung.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Tradition würden Sie bewahren – und welche trotz guter Erinnerungen beenden?

Was wir mit gewonnener Zeit anfangen

Eine Aufgabe dauert dank eines neuen Werkzeugs nur noch halb so lange. Auf dem Papier ist das ein Erfolg. Im Alltag beginnt damit eine zweite Entscheidung: Wofür verwenden wir die gewonnene Zeit? Für zusätzliche Aufträge, für sorgfältigere Arbeit, für Weiterbildung oder für eine Entlastung, die schon lange nötig war?

Keine dieser Antworten ist für jede Situation richtig. Ein Unternehmen muss wirtschaftlich bestehen. Doch wenn jede Erleichterung sofort durch eine neue Verdichtung aufgezehrt wird, kann Fortschritt für Mitarbeitende wie ein Laufband wirken, das ständig schneller wird. Das Versprechen einer Verbesserung verdient deshalb eine konkrete Erklärung.

Vor der Einführung eines neuen Werkzeugs könnten wir gemeinsam festhalten, was danach besser sein soll. Nicht nur die Anzahl bearbeiteter Vorgänge, sondern etwa die Zeit für schwierige Kundenfragen oder die Möglichkeit, neue Mitarbeitende gut einzuarbeiten. Nach einer vereinbarten Frist prüfen wir, ob dieser Nutzen tatsächlich angekommen ist.

Das Kapitelbild zeigt diese Spannung auf der Strasse: Eine Lieferung erscheint als schneller Service, während der Zeitdruck auf dem Rücken eines Menschen landet. Die Szene stellt eine Verteilungsfrage. Was für die empfangende Person bequemer wird, kann für die ausführende Person anstrengender werden. Wer Fortschritt beurteilt, sollte beide Perspektiven sehen und nach Bedingungen suchen, unter denen der Nutzen nicht bloss auf einer Seite entsteht.

Damit wird Technik nicht zum Gegner der Menschlichkeit. Sie erhält einen Zweck, an dem sie sich messen lassen muss. Eine eingesparte Minute ist zunächst nur eine Möglichkeit. Erst unsere Entscheidung über ihre Verwendung macht daraus eine Verbesserung. Fortschritt verlangt deshalb nicht nur Erfindergeist, sondern auch die Bereitschaft, seinen Nutzen zu teilen.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wem kommt die Zeit zugute, die wir durch bessere Werkzeuge gewinnen?

IV · Erfahrungen, Zweifel und Widerspruch



Die Sprechblase ist verschlossen. Eine Person öffnet sie. Wie willkommen ist Widerspruch, wenn er tatsächlich etwas verändern könnte?

Als ein Wort noch etwas galt – oder glauben wir das nur?

Die Sehnsucht nach Verbindlichkeit

Man hört den Satz häufig: Früher genügte ein Handschlag. In ihm steckt eine Sehnsucht nach einer Welt, in der Zusagen nicht ständig neu verhandelt werden mussten. Doch war die Welt wirklich verlässlicher – oder waren die Erwartungen an Menschen enger, die Möglichkeiten zum Widerspruch geringer und die Kosten eines Bruchs höher?

Vertrauen ist kein Erinnerungsstück

Ein Versprechen wird nicht dadurch wertvoll, dass es mündlich erfolgt. Es wird wertvoll, wenn jemand auch dann dazu steht, wenn es unbequem wird. Schriftliche Vereinbarungen sind deshalb nicht das Gegenteil von Vertrauen. Sie können Vertrauen schützen, besonders dort, wo Macht ungleich verteilt ist. Der Handschlag verdient Respekt; er ersetzt aber weder Fairness noch Transparenz.

Dokumentierte Abläufe können Zusammenarbeit verlässlicher machen. Sie halten fest, wer wofür zuständig ist und worauf sich die Beteiligten verständigt haben. Ein korrekt ausgefülltes Formular beantwortet allerdings noch nicht, ob eine Zusage verständlich und erfüllbar war. Der Prozess unterstützt Verantwortung; er nimmt sie den Beteiligten nicht ab.

Die stille Prüfung

Wer Menschen führt oder vermittelt, erlebt ein Dilemma: Wir wollen schnell erkennen, wem wir vertrauen können. Deshalb suchen wir Signale – Blickkontakt, Stimme, Auftreten, einen lückenlosen Lebenslauf. Doch genau diese Signale können täuschen. Der souveränste Auftritt ist nicht zwingend die ehrlichste Haltung. Und jemand, der zögert, kann gerade deshalb sorgfältig sein, weil er die Tragweite einer Zusage versteht.

Verbindlichkeit lässt sich besser an einem überschaubaren nächsten Schritt prüfen als an einer grossen Versicherung. Wird eine Rückmeldung zum vereinbarten Zeitpunkt gegeben? Wird eine Schwierigkeit früh angesprochen? Passen Aussagen und tatsächliche Handlung zusammen? Solche Beobachtungen brauchen Zeit. Sie helfen jedoch, einen überzeugenden Auftritt von einer verlässlichen Zusammenarbeit zu unterscheiden.

Was bleiben sollte

Vielleicht müssen wir nicht den Handschlag zurückholen, sondern die Verantwortung hinter ihm: keine Zusage ohne Absicht, sie einzuhalten; keine Absage ohne Respekt; kein Gespräch, in dem der Mensch auf der anderen Seite bloss Mittel zum Zweck wird. Das ist keine Rückkehr in die Vergangenheit. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Gegenwart.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Woran erkennen wir Verbindlichkeit wirklich – an den Worten eines Menschen oder daran, wie er handelt, wenn die Umstände sich ändern?

Ist Erfahrung Weisheit – oder nur lange Gewohnheit?

Die Autorität der Jahre

Viele Berufsjahre können einen reichen Vorrat an Beobachtungen schaffen. Ihr Wert hängt auch davon ab, ob wir diese Erfahrungen miteinander vergleichen, Irrtümer erkennen und die eigenen Erklärungen prüfen. Wer immer wieder ähnliche Situationen erlebt, wird dadurch nicht automatisch genauer im Urteil. Manchmal festigt sich lediglich die Gewohnheit, eine vertraute Erklärung zuerst zu wählen.

Die Versuchung, recht zu behalten

Der Satz «Das haben wir schon versucht» kann wichtiges Wissen enthalten. Er wird hilfreich, wenn die Geschichte weitergeht: Unter welchen Bedingungen wurde es versucht, was geschah und woran wurde das Ergebnis gemessen? Ohne diese Erläuterung kann Erfahrung jede neue Frage beenden. Mit ihr wird sie zu Material, an dem sich eine neue Idee prüfen lässt.

Ein Gespräch zwischen Generationen

Menschen verschiedener Altersgruppen können unterschiedliche Fragen und Erfahrungen einbringen. Das Alter allein bestimmt jedoch weder Neugier noch Urteilskraft. Auch eine junge Person kann an Vertrautem festhalten, auch eine ältere radikal neu denken. Fruchtbar wird der Austausch, wenn beide Seiten erklären, worauf ihre Einschätzung beruht, statt einander auf eine Generation festzulegen.

Eine andere Form von Autorität

Eine erfahrene Person kann glaubwürdig sagen: «Unter den damaligen Bedingungen war das sinnvoll. Heute müssen wir einen Teil davon neu prüfen.» Darin liegt keine Entwertung des früher Geleisteten. Es ist die Anerkennung, dass gute Entscheidungen von Voraussetzungen abhängen und dass sich diese Voraussetzungen verändern können.

Wirklicher Wissenstransfer ist keine Einbahnstrasse. Die erfahrene Person erzählt nicht nur, was früher funktioniert hat, sondern auch, woran sie gescheitert ist. Die jüngere Person bringt nicht nur neue Werkzeuge, sondern stellt deren Zweck infrage.

Wissenstransfer gewinnt deshalb durch konkrete Rekonstruktion. Bei einem abgeschlossenen Projekt lässt sich gemeinsam betrachten, welche Annahmen stimmten, welche Überraschungen auftraten und welche Alternative damals verworfen wurde. Auch ein erfolgreiches Ergebnis kann auf Glück beruhen; auch ein misslungener Versuch kann gut begründet gewesen sein. Wer diese Unterschiede bespricht, gibt mehr weiter als eine Erfolgsgeschichte.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Ihrer Überzeugungen ist aus Erfahrung entstanden – und welche haben Sie seit Jahren nicht mehr überprüft?

Widerspruch braucht einen zweiten Schritt

Eine unbequeme Frage kann ein Gespräch öffnen. Sie kann es auch zum Stillstand bringen, wenn niemand Verantwortung für den nächsten Schritt übernimmt. Kritik wird nicht dadurch wertvoll, dass sie besonders scharf klingt. Sie wird wertvoll, wenn sie etwas sichtbar macht, das wir gemeinsam prüfen können.

Stellen wir uns vor, jemand sagt in einer Sitzung: «Dieser Plan funktioniert nicht.» Darin kann eine wichtige Beobachtung liegen. Hilfreicher wird der Einwand, wenn deutlich wird, welche Annahme nicht trägt, welche Folge befürchtet wird und welche Erfahrung dafür spricht. Aus einem Urteil entsteht dann eine untersuchbare Frage.

Die verantwortliche Führungskraft sollte einen Einwand aufnehmen, ohne ihn aus persönlicher Kränkung abzuwehren oder jede Entscheidung auf unbestimmte Zeit zu vertagen. Sie kann benennen, was noch geprüft wird, wer dies übernimmt und wann entschieden wird. Wer auf ein Problem hinweist, muss nicht bereits seine Lösung besitzen. Gerade bei einem Machtgefälle darf diese Erwartung nicht zur Hürde werden, die berechtigte Hinweise zum Schweigen bringt.

Im normalen Arbeitsgespräch hilft es, eine Beobachtung möglichst konkret zu beschreiben. Bei schwerwiegendem Fehlverhalten oder einem persönlichen Risiko können dagegen geschützte Wege nötig sein. Die Verantwortung für die Aufklärung darf dann nicht allein bei der hinweisgebenden Person liegen. Eine offene Kultur zeigt sich auch daran, welche sicheren Möglichkeiten sie für schwierige Hinweise vorsieht.

Nach der Entscheidung bleibt ein weiterer Schritt: Was haben wir gelernt? Ein begründeter Einwand verliert seinen Wert nicht, weil der gewählte Weg trotzdem erfolgreich war. Und ein Entscheid wird nicht unantastbar, weil er einmal getroffen wurde. Reife Zusammenarbeit verbindet den Mut zum Widerspruch mit der Disziplin, aus seinen Folgen zu lernen.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wie machen wir aus unserem nächsten Einwand eine Frage, die sich gemeinsam prüfen lässt?

V · Leistung, Sinn und die richtige Rennbahn



Oben steht der Pokal. Unten räumt jemand auf. Wessen Arbeit macht unseren Erfolg möglich - und wer erhält dafür Anerkennung?

Das Rennpferd und der Ackergaul

Wer bestimmt, was Leistung wert ist?

Die Falle der ersten Antwort

Wer möchte ein Rennpferd sein, wer ein Ackergaul? Die Frage klingt harmlos, aber die Sprache hat den Sieger bereits gekürt. Das Rennpferd verkörpert Tempo, Eleganz und Applaus. Der Ackergaul verkörpert Ausdauer, Last und Arbeit im Hintergrund. Bevor wir die Frage beantworten, sollten wir fragen, weshalb wir das eine Bild bewundern und das andere belächeln. Wer Sichtbarkeit mit Wert verwechselt, übersieht die Menschen, die Organisationen Tag für Tag tragen.

Schon die Wortwahl verdient Aufmerksamkeit. «Ackergaul» klingt weniger angesehen als «Rennpferd», obwohl beide Tiere für sehr unterschiedliche Aufgaben stehen. Im beruflichen Alltag wirken solche Wertungen oft unbemerkt weiter. Wer als solide bezeichnet wird, erhält womöglich weniger Aufmerksamkeit als jemand, der dynamisch auftritt. Dabei bleibt ungeprüft, welchen Beitrag die konkrete Aufgabe überhaupt verlangt.

Zwei Leistungen, zwei Massstäbe

Ein Rennpferd wird auf Sekunden trainiert. Ein Arbeitspferd bewältigt eine andere Aufgabe über längere Zeit. Beide Fähigkeiten haben ihren Platz. Auch Unternehmen brauchen Tempo und Beständigkeit, mutige Entscheidungen und sorgfältige Umsetzung. Wer nur die Schnellsten belohnt, riskiert, die Verlässlichen zu verlieren. Wer nur Ausdauer schätzt, übersieht neue Chancen. Nicht die Geschwindigkeit allein entscheidet, sondern die Aufgabe und das Umfeld.

Ein Projekt braucht in einer frühen Phase vielleicht jemanden, der Möglichkeiten eröffnet und Entscheidungen vorantreibt. Später werden Genauigkeit, Nachverfolgung und verlässliche Übergaben entscheidend. Wenn ein Unternehmen nur den ersten Beitrag feiert, schafft es einen Anreiz, immer Neues zu beginnen und das Fertigstellen anderen zu überlassen. Die Arbeit wird dadurch nicht schneller, sondern ungleich verteilt.

Die falsche Rennbahn

Stellen wir uns einen hervorragenden Spezialisten vor, der zum Vorgesetzten befördert wird, weil Aufstieg als einzig gültiger Karriereerfolg gilt. Vielleicht verliert die Organisation dadurch einen ausgezeichneten Fachspezialisten und gewinnt eine unglückliche Führungskraft. Das ist kein Beweis für fehlende Ambition, sondern für einen falschen Erfolgsbegriff. Eine Karriere kann äusserlich wachsen und innerlich kleiner werden. Wie viele Menschen rennen auf Bahnen, die andere für sie ausgewählt haben?

Auch der Ackergaul verdient Widerspruch

Die Metapher kann zur Falle werden. Wer jemanden als Ackergaul lobt, meint vielleicht Verlässlichkeit, erwartet aber stillschweigend grenzenlose Belastbarkeit. Ausdauer darf nicht mit der Pflicht verwechselt werden, jede Last zu tragen. Loyalität ist keine Einwilligung in Überforderung. Wertschätzung zeigt sich nicht bloss im Dank, sondern in fairen Bedingungen, Entwicklungschancen und dem Recht, Nein zu sagen.

Die Perspektive der Personalberatung

Im Executive Search interessiert mich deshalb, welche Anforderungen eine Funktion tatsächlich stellt. Eine Führungskraft kann in einer Krise klare Prioritäten setzen und dennoch Unterstützung beim langfristigen Aufbau eines Teams benötigen. Eine zurückhaltende Person kann sehr entschieden handeln, wenn sie eine Sache gründlich geprüft hat. Solche Unterschiede lassen sich an konkreten Situationen besser besprechen als mit einem einprägsamen Typenbild.

Im Unternehmen wird Leistung nicht nur erbracht, sie wird auch definiert. Wer Kennzahlen bestimmt, legt mit fest, wer als Sieger gilt. Wird der schnelle Abschluss belohnt, aber die langfristige Kundenbeziehung übersehen? Feiern wir den lauten Auftritt und vergessen die gewissenhafte Vorbereitung? Dann misst die Organisation nicht nur Leistung – sie produziert eine bestimmte Vorstellung von Wert.

→ Fazit

Die Metapher erfüllt ihren Zweck, wenn sie uns auf unterschiedliche Beiträge aufmerksam macht. Sie verfehlt ihn, sobald wir Menschen dauerhaft einer Kategorie zuordnen. Dieselbe Person kann eine Entwicklung anstossen, in einer anderen Phase für Stabilität sorgen und später eine neue Aufgabe suchen. Eine faire Leistungskultur muss solche Veränderungen erkennen können. Sie fragt nach dem benötigten Beitrag und nach den Bedingungen, unter denen er gelingen kann.

Die Gesellschaft der Sieger

Was wir feiern und was wir übersehen

Der Scheinwerfer

Unsere Gesellschaft liebt Ranglisten: Umsatz, Reichweite, Beförderung, Gewinn. Zahlen können Orientierung schaffen. Aber sobald wir Menschen mit ihren Platzierungen gleichsetzen, wird aus Messung ein Werturteil. Hinter einer gefeierten Leistung stehen oft stille Beiträge: Menschen, die Wissen weitergeben, Fehler verhindern, Beziehungen pflegen und Verantwortung tragen.

Die unsichtbare Arbeit

Ein Betrieb funktioniert nicht allein durch die sichtbaren Leistungsträger. Er braucht Menschen, die Prozesse erhalten, neue Kollegen einarbeiten, Sicherheit gewährleisten und schwierige Gespräche führen. Diese Leistungen erscheinen selten in einer Schlagzeile. Wer sie übersieht, belohnt Selbstdarstellung stärker als Substanz. Langfristig verändert das die Kultur.

Das Bild der Reinigungskraft unter dem Podest führt diesen Gedanken über das Büro hinaus. Jemand erhält Applaus; jemand anderes sorgt dafür, dass der Ort danach wieder benutzbar ist. Die Arbeit ist sichtbar und wird trotzdem leicht übersehen. Die Illustration stellt nicht den Erfolg der geehrten Person infrage. Sie fragt, weshalb wir manche Beiträge selbstverständlich voraussetzen und anderen einen besonderen Wert zuschreiben.

Das Gegenargument

Wettbewerb kann anspornen und Ergebnisse vergleichbar machen. Entscheidend ist, was verglichen wird und welche Folgen die gewählten Massstäbe haben. Wird nur der schnelle Abschluss belohnt, kann eine sorgfältige Nachbetreuung ins Hintertreffen geraten. Wird allein die Zahl erledigter Vorgänge betrachtet, bleiben schwierige Fälle womöglich liegen. Eine Kennzahl beschreibt daher nicht nur Arbeit. Sie beeinflusst auch, worauf Menschen ihre Aufmerksamkeit richten.

Eine ausgewogene Beurteilung verbindet das Ergebnis mit der Art seiner Entstehung. Hat jemand Wissen geteilt oder zurückgehalten? Wurde eine Schwierigkeit rechtzeitig angesprochen? Können andere auf der Arbeit aufbauen? Solche Fragen ersetzen messbare Ziele nicht. Sie machen deren Aussage genauer und verhindern, dass ein guter Einzelwert auf Kosten der gemeinsamen Aufgabe entsteht.

→ Fazit

Anerkennung sollte deshalb nachvollziehbar sein. Wer ausgezeichnet wird, sollte wissen, welcher Beitrag gewürdigt wird; wer im Hintergrund arbeitet, sollte erkennen können, dass auch seine Arbeit zählt. Das erfordert Aufmerksamkeit, gelegentlich andere Kriterien und den Mut, eine vertraute Erfolgsgeschichte vollständiger zu erzählen.

Als wir noch Zeit hatten

Über Tempo, Technik und das verlorene Gespräch

Gewonnene Minuten

Digitale Werkzeuge können Wege verkürzen und Abläufe erleichtern. Ob daraus ein ruhigerer Alltag entsteht, hängt auch von den Erwartungen ab, die wir an ihre Nutzung knüpfen. Eine Nachricht lässt sich in Sekunden verschicken. Daraus folgt noch nicht, dass sie in Sekunden beantwortet werden muss. Wenn diese Unterscheidung verloren geht, wird technische Erreichbarkeit zur sozialen Verpflichtung.

Was nicht beschleunigt werden sollte

Ein schwieriges Mitarbeitergespräch lässt sich vorbereiten, aber nicht beliebig verkürzen. Vertrauen entsteht in Begegnungen, in denen auch Unsicherheit Platz hat. Ein automatisiertes Protokoll hält Worte fest, nicht notwendigerweise ihre Bedeutung. Technologie kann ein gutes Gespräch unterstützen; sie kann es nicht vollständig ersetzen.

Zeit für ein Gespräch bedeutet dabei nicht, möglichst lange zu sprechen. Eine gute Vorbereitung kann Begegnungen konzentrierter machen: Was ist der Anlass, welche Informationen fehlen, welche Entscheidung soll möglich werden? Entscheidend ist, dass die Zeit für Verständnis nicht bereits gestrichen wird, bevor der eigentliche Gegenstand auf dem Tisch liegt. Eine schnelle Einigung kann teuer werden, wenn beide Seiten Verschiedenes darunter verstehen.

Der langsame Blick

Ein Lebenslauf lässt sich rasch überfliegen. Die Bedeutung einer Unterbrechung lässt sich daraus nicht verlässlich ableiten. Sie kann sehr unterschiedliche Gründe haben, die nicht sämtlich offengelegt werden müssen. Für die berufliche Entscheidung kommt es darauf an, welche Voraussetzungen heute gegeben sind und welche Fähigkeiten für die Aufgabe belegt werden können. Neugier braucht deshalb auch Grenzen; nicht jede persönliche Information ist für eine faire Beurteilung erforderlich.

→ Fazit

Ein bewusster Umgang mit Zeit beginnt bei Prioritäten. Welche Rückmeldung kann kurz sein, welche Frage braucht ein Gespräch, welche Entscheidung sollte warten, bis eine wesentliche Information vorliegt? Wer diese Unterschiede klärt, muss weder jede Beschleunigung ablehnen noch jede Verzögerung mit Sorgfalt verwechseln.

Wer hält die Arbeit der anderen zusammen?

In jedem Team gibt es Beiträge, die leicht zugeordnet werden können: ein Auftrag, ein Produkt, ein sichtbarer Abschluss. Daneben steht Arbeit, die andere erst leistungsfähig macht. Jemand erklärt geduldig einen Ablauf, fängt einen Fehler früh auf oder sorgt dafür, dass Wissen nicht mit einer einzelnen Person verschwindet.

Diese Arbeit lässt sich nicht immer bequem in einer Kennzahl ausdrücken. Trotzdem hat sie einen Preis, wenn sie fehlt. Ein Team, das nur die sichtbaren Einzelresultate würdigt, kann die Menschen übersehen, die seine Zusammenarbeit tragen. Gerade die zuverlässigsten Personen werden dann selbstverständlich, bis sie nicht mehr da sind.

Wertschätzung sollte deshalb genauer sein als ein allgemeines Dankeschön. Welche konkrete Unterstützung hat etwas ermöglicht? Wer hat Verantwortung übernommen, obwohl daraus kein persönlicher Auftritt entstand? Solche Fragen können Leistungsbeurteilungen ergänzen und Aufgaben gerechter verteilen. Anerkennung darf dabei nicht zur Einladung werden, still immer noch mehr zu übernehmen.

Dazu gehört eine faire Verteilung wiederkehrender Zusatzaufgaben. Wer führt neue Kolleginnen und Kollegen ein, hält Unterlagen aktuell oder vermittelt bei Unklarheiten? Wenn solche Aufgaben immer bei denselben Personen landen, fehlen ihnen womöglich Zeit und Sichtbarkeit für die Arbeit, nach der ihre Leistung offiziell beurteilt wird. Wertschätzung muss dann auch die Planung verändern und den tatsächlichen Aufwand berücksichtigen.

Nicht jede unsichtbare Arbeit ist sinnvoll. Auch gewohnte Hilfsbereitschaft kann einen schlechten Prozess verdecken. Wer dauernd Probleme auffängt, braucht vielleicht keine weitere Auszeichnung, sondern eine Veränderung der Bedingungen. Menschliche Leistungskultur fragt deshalb zugleich nach dem Beitrag und nach der Belastung. Beides verdient Aufmerksamkeit.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Leistung würden wir erst bemerken, wenn sie morgen niemand mehr erbrächte?

VI · Die persönliche Perspektive



Der Schlüssel ist sichtbar, die Übergabe bleibt offen. Wann wird aus dem Versprechen von Verantwortung auch die Freiheit, selbst zu entscheiden?

Was meine Jahre in Unternehmen mich gelehrt haben

Nicht die Position, sondern die Verantwortung

Als Unternehmer, früherer CEO und Verwaltungsrat sowie in der Beratung und im Executive Search begegne ich unterschiedlichen Erwartungen an Verantwortung. Ein Unternehmen sucht Sicherheit für eine wichtige Aufgabe. Eine Person möchte verstehen, was von ihr verlangt wird und ob sie dort etwas bewirken kann. Beide Perspektiven sind berechtigt. Meine Aufgabe sehe ich darin, ihre Voraussetzungen sichtbar zu machen, statt eine schnelle Übereinstimmung herzustellen.

Dabei interessiert mich, was hinter einer scheinbar klaren Anfrage liegt. Wird tatsächlich eine neue Fähigkeit benötigt, oder soll eine einzelne Person einen ungelösten Konflikt auffangen? Ist der Auftrag entschieden, oder stehen mehrere Erwartungen unverbunden nebeneinander? Solche Fragen können einen Suchprozess zunächst verlangsamen. Sie können aber verhindern, dass später der falsche Mensch für ein unzureichend geklärtes Problem verantwortlich gemacht wird.

Der Irrtum der Gewissheit

Ein Titel verschafft Einfluss und Zugang zu Informationen. Er garantiert nicht, dass ein Urteil vollständig ist. Deshalb halte ich es für wichtig, zwischen Überzeugung und Gewissheit zu unterscheiden. Ich kann eine Richtung nach sorgfältiger Prüfung vertreten und zugleich offenlegen, welche Annahmen ihr zugrunde liegen. Das erlaubt anderen, an der richtigen Stelle zu widersprechen, ohne die gesamte Entscheidung infrage stellen zu müssen.

Die andere Seite

Wer Menschen vermittelt, sieht oft zwei Wirklichkeiten: das Unternehmen, das Sicherheit sucht, und die Person, die Entwicklung sucht. Beide Seiten haben berechtigte Erwartungen. Beide können sich irren. Die Kunst liegt nicht darin, eine Seite zu gewinnen, sondern Voraussetzungen zu schaffen, unter denen beide ehrlich entscheiden können.

Für mich gehört dazu auch, Grenzen einer Zusammenarbeit früh zu benennen. Ein Vermittlungsauftrag wird nicht dadurch gut erfüllt, dass möglichst rasch eine passende Geschichte entsteht. Wenn Erwartungen nicht zusammenfinden, kann eine klare Absage die verantwortbarere Antwort sein. Sie schützt vor einem Beginn, dessen wesentliche Schwierigkeiten bereits absehbar sind, aber aus Hoffnung oder Zeitdruck verschwiegen werden.

→ Fazit

Aus meiner beruflichen Perspektive ergibt sich deshalb vor allem eine Verpflichtung zur Klärung. Erfahrung kann helfen, die richtigen Fragen zu stellen. Sie sollte mich nicht davon entbinden, die Antworten in jeder neuen Situation ernst zu nehmen.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wann habe ich zuletzt eine Entscheidung geändert, weil ich einem anderen Menschen wirklich zugehört habe?

Der Preis eines vorschnellen Urteils

Die Akte ist nicht der Mensch

Ein Lebenslauf ist im Executive Search eine wichtige Arbeitsgrundlage. Er zeigt Aufgaben, Wechsel und Qualifikationen, soweit diese dokumentiert sind. Wie eine Person mit einer schwierigen Entscheidung umgeht, erschliesst sich daraus nur begrenzt. Wer die fehlenden Informationen mit vertrauten Erwartungen ergänzt, kann einen sehr überzeugenden Eindruck gewinnen, ohne bereits viel über die entscheidende Fähigkeit zu wissen.

Eignung ist eine Beziehung

Entscheidend ist, für welche Aufgabe, welches Team und welche Unternehmensphase eine Person geeignet ist und unter welchen Bedingungen sie ihre Fähigkeiten einsetzen kann. Eine brillante Fachkraft kann in einem Umfeld scheitern, das Widerspruch bestraft. Eine stille Persönlichkeit kann dort aufblühen, wo Verantwortung geteilt wird. Das sagt ebenso viel über die Organisation wie über den Kandidaten.

Die Passung darf allerdings nicht zum Sammelbegriff für persönliche Ähnlichkeit werden. Wenn ein Team bisher ähnlich besetzt ist, kann eine andere Perspektive gerade nötig sein. Deshalb sollte vor dem Vergleich von Personen geklärt werden, welche Fähigkeiten die Aufgabe verlangt und welche Unterschiede willkommen sind. Sonst wird aus «passt zu uns» unbemerkt «erinnert uns an uns selbst».

Einwand und Antwort

Eine Besetzung braucht überprüfbare Kriterien und mehrere geeignete Erkenntnisquellen. In einem strukturierten Gespräch werden zentrale Anforderungen bei allen Bewerbenden vergleichbar behandelt. Eine passende Arbeitsprobe kann zeigen, wie jemand eine Aufgabe angeht. Referenzauskünfte verlangen eine sorgfältige Einordnung, denn auch sie stammen aus einer bestimmten Beziehung und Situation. Kein einzelner Eindruck sollte mehr Gewicht erhalten, als seine Grundlage trägt.

Ein umsichtiges Urteil trennt deshalb Beobachtung und Interpretation. «Die Person nannte bei der Fallaufgabe keine Prioritäten» beschreibt etwas anderes als «Die Person kann nicht führen». Die erste Aussage lässt sich besprechen und mit weiteren Hinweisen prüfen. Die zweite macht aus einem Ausschnitt eine umfassende Festlegung.

→ Fazit

Ich möchte nicht Menschen in Kategorien pressen, damit Entscheidungen leichter wirken. Ich möchte Entscheidungen so gestalten, dass sie Menschen gerecht werden – ohne die wirtschaftliche Verantwortung zu vergessen.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Fähigkeit würde ich bei einer Person übersehen, wenn ich nur ihren Lebenslauf läse?

Vertrauen nach der Enttäuschung

Das Risiko des Vertrauens

Wer Verantwortung übernimmt und mit Menschen arbeitet, begegnet auch Enttäuschungen. Daraus entsteht leicht der Wunsch, alles abzusichern. Mehr Kontrolle kann sinnvoll sein; sie kann aber auch die Zusammenarbeit ersticken. Vertrauen bedeutet nicht Naivität. Es bedeutet, Erwartungen klar zu formulieren und Risiken bewusst zu tragen.

Nach einer Enttäuschung kann es sinnvoll sein, Vereinbarungen enger zu fassen und den weiteren Verlauf regelmässig zu besprechen. Entscheidend ist, ob diese Schritte auf die konkrete Schwierigkeit antworten. Wenn ein einzelner Vorfall dazu führt, dass fortan alle unter pauschalem Verdacht stehen, entsteht ein neues Problem. Die

Erfahrung wird dann nicht ausgewertet, sondern zur allgemeinen Regel über Menschen gemacht.

Eine Klärung beginnt mit möglichst genauen Fragen: Welche Erwartung wurde verletzt? War sie beiden Seiten bekannt? Lag ein Irrtum, eine Überforderung oder ein bewusstes Verhalten vor? Die Antworten können unterschiedliche Konsequenzen verlangen. Verstehen bedeutet dabei nicht, jede Handlung zu entschuldigen. Es schafft die Voraussetzung dafür, eine angemessene Grenze zu ziehen.

Die schwierige Grenze

Nicht jede Zusammenarbeit muss gerettet werden. Manchmal ist eine Trennung die richtige Entscheidung. Entscheidend ist, wie sie geschieht: mit nachvollziehbaren Gründen, Respekt und ohne die Würde eines Menschen zu beschädigen. Das gilt besonders dort, wo Macht ungleich verteilt ist.

→ Fazit

Vertrauen lässt sich nach einem Bruch nicht einfach anordnen. Es kann unter veränderten Bedingungen wieder wachsen, oder eine Zusammenarbeit muss enden. In beiden Fällen verdient der Übergang eine klare Sprache: keine Beschönigung des Geschehenen, aber auch kein endgültiges Urteil über den gesamten Menschen.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Kann ich zugleich klare Grenzen setzen und einen Menschen respektieren?

Nachfolge beginnt mit dem Loslassen

Nachfolge beschäftigt mich auch als menschliche Frage. Wer ein Unternehmen über Jahre geprägt hat, übergibt mehr als eine Funktion. Mit der Aufgabe können Erinnerungen, Beziehungen, Stolz und ein Teil des eigenen Selbstbildes verbunden sein. Ein unterschriebener Vertrag beantwortet noch nicht, welchen Platz diese Erfahrungen künftig haben.

Ich halte es deshalb für wichtig, früh über Erwartungen zu sprechen. Was soll bewahrt werden? Was darf die nächste Generation anders machen? Welche Rolle bleibt der bisherigen Führung, und wo braucht die neue Führung eigenen Raum? Unausgesprochene Antworten können jede sorgfältige Planung belasten.

Das Schlüsselbild am Anfang dieses Teils zeigt den Widerspruch einer unvollständigen Übergabe: Der Zugang wird angeboten, bleibt aber in der alten Hand. Im Unternehmen kann sich das darin zeigen, dass Mitarbeitende weiterhin die bisherige Leitung um Zustimmung bitten oder dass Entscheidungen nachträglich informell korrigiert werden. Der neue Auftrag besteht dann auf dem Papier, während die tatsächliche Autorität an einem anderen Ort bleibt.

Die nachfolgende Person übernimmt ihrerseits nicht bloss eine Gelegenheit. Sie begegnet einer Geschichte, in der andere längst ihren Platz haben. Respekt vor dieser Geschichte verlangt nicht, jede Gewohnheit fortzuführen. Er zeigt sich darin, zu verstehen, bevor man verändert, und den eigenen Weg nachvollziehbar zu erklären.

Eine Übergabe braucht deshalb verständliche Zuständigkeiten und einen vereinbarten Umgang mit Rückfragen. Welche Entscheidungen trifft die neue Leitung selbst? Wann wird die bisherige Erfahrung hinzugezogen? Und wie wird gegenüber Mitarbeitenden und Geschäftspartnern kommuniziert, wer verantwortlich ist? Solche Absprachen schützen beide Seiten vor Erwartungen, die erst im Konflikt sichtbar werden.

Für mich bedeutet eine gute Übergabe deshalb weder spurloses Verschwinden noch dauernde Anwesenheit im Hintergrund. Sie braucht klare Absprachen, einen verlässlichen Wissenstransfer und den Mut, Verantwortung tatsächlich abzugeben. Wer Verantwortung abgibt, muss auch zulassen, dass die nachfolgende Person andere Entscheidungen trifft, als er selbst sie getroffen hätte. Darin kann eine letzte grosse Führungsleistung liegen.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Was müsste ich loslassen, damit die Person nach mir wirklich Verantwortung übernehmen kann?

VII · Demokratie, Freiheit und Haltung



Eine gemeinsame Bank, getrennte Welten. Was bleibt von gesellschaftlichem Zusammenhalt, wenn wir nur noch mit Gleichgesinnten sprechen?

Die Freiheit, anderer Meinung zu sein

Aus meiner beruflichen Perspektive beschäftigt mich, wie schnell Einigkeit mit guter Zusammenarbeit verwechselt werden kann. Ein ruhiger Raum wirkt geordnet. Ein rascher Beschluss vermittelt Handlungsfähigkeit. Beides sagt noch wenig darüber aus, ob unterschiedliche Überlegungen überhaupt ausgesprochen wurden. Die Frage nach dem Umgang mit Widerspruch reicht deshalb für mich über das Unternehmen hinaus.

Eine demokratische Entscheidung ermöglicht gemeinsames Handeln trotz unterschiedlicher Überzeugungen. Dass eine Position die Mehrheit findet, macht sie jedoch nicht moralisch unfehlbar. Die Menschen, die unterlegen sind, bleiben Teil der Gemeinschaft. Ihre Sorgen verschwinden nicht mit der Auszählung, und ihre Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit lässt sich nicht allein durch den Hinweis auf das Ergebnis herstellen.

Demokratie lebt von Regeln, aber auch von Gewohnheiten: zuhören, begründen, zweifeln, verlieren können, Mehrheiten akzeptieren und Minderheiten nicht verachten. Eine Abstimmung kann eine Frage entscheiden. Sie kann nicht das Denken ersetzen.

Das verlangt auch von der unterlegenen Seite etwas. Ein Ergebnis kann anerkannt werden, während man seine Folgen weiterhin kritisch beobachtet und für eine andere Lösung wirbt. Akzeptanz eines geregelten Entscheids und Zustimmung zu seinem Inhalt sind verschiedene Dinge. Diese Unterscheidung schafft Raum dafür, gemeinsam weiterzuleben, ohne eine einheitliche Überzeugung vorzutäuschen.

Manchmal wird verlangt, man müsse Haltung zeigen. Ich stimme zu – aber Haltung darf nicht mit Unbeweglichkeit verwechselt werden. Wer seine Meinung niemals überprüft, beweist nicht unbedingt Charakter. Vielleicht schützt er nur sein Selbstbild.

Meinungsfreiheit ist kein Anspruch darauf, von Kritik verschont zu bleiben. Haltung heisst, Gründe nennen zu können, Folgen zu tragen und im Licht besserer Argumente auch die eigene Position zu ändern.

Gegen diese Offenheit lässt sich einwenden, dass eine Gemeinschaft nicht jede Frage endlos beraten kann. Das ist richtig. Es braucht verständliche Verfahren und den Zeitpunkt, an dem entschieden wird. Gerade deshalb muss zuvor erkennbar sein, worüber gesprochen wird, welche Informationen vorliegen und wie Einwände berücksichtigt werden. Ein fairer Prozess ersetzt nicht jeden Streit, erleichtert aber den Umgang mit seinem Ergebnis.

Für mich verbindet sich demokratische Haltung deshalb mit einer doppelten Bereitschaft: eigene Überzeugungen klar zu vertreten und dem Gegenüber weiterhin eine Stimme zuzugestehen. Beides wird anspruchsvoll, wenn es um etwas geht, das uns wirklich wichtig ist. Erst dann zeigt sich, ob Respekt mehr ist als ein Wort für angenehme Gespräche.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Kann ich einen Entscheid akzeptieren, ohne deshalb die Argumente der anderen Seite geringschätzen zu müssen?

Wer schweigt, stimmt zu – oder hat er Angst?

Eine Besprechung beginnt lange vor der ersten Wortmeldung. Die Beteiligten bringen Erwartungen mit: Wird eine Frage als Interesse verstanden oder als Angriff? Darf eine Unsicherheit sichtbar werden? Wer wurde beim letzten Mal unterbrochen, wer erhielt Unterstützung? Solche Erfahrungen prägen, ob Menschen etwas sagen, bevor eine Entscheidung getroffen ist.

Schweigen bleibt dennoch mehrdeutig. Es kann Zustimmung bedeuten, Erschöpfung, Höflichkeit, fehlende Information oder Sorge vor Nachteilen. Wer es automatisch als Einverständnis deutet, macht sich die Interpretation leicht. Eine ausdrückliche Gelegenheit zur Rückmeldung und eine ernst gemeinte Nachfrage können helfen, ohne jemanden zum öffentlichen Sprechen zu drängen.

Amy Edmondson hat den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Lernverhalten in Teams untersucht. In ihrer Studie mit 51 Arbeitsteams ging ein Klima, in dem zwischenmenschliche Risiken eingegangen werden konnten, mit Lernverhalten einher. Das ist kein allgemeines Erfolgsversprechen. Es unterstützt aber die Frage, welche Bedingungen das Ansprechen von Fehlern, Unsicherheit und schwierigen Beobachtungen ermöglichen. [1]

Das gilt auch für unsere Gesellschaft. Nicht jeder, der öffentlich nichts sagt, hat keine Haltung. Manche Menschen überlegen lange, bevor sie urteilen. Andere haben erlebt, wie rasch ein einzelner Satz aus dem Zusammenhang gerissen wird. Wieder andere schweigen, weil sie niemandem vertrauen, der ihnen zuhören könnte.

Zivilcourage heisst für mich nicht, immer am lautesten zu sprechen. Sie heisst, dann Stellung zu beziehen, wenn Wegsehen die eigene Verantwortung untergraben

würde. Dazu gehört auch, die Fakten zu prüfen. Mut ohne Sorgfalt kann Menschen verletzen; Sorgfalt ohne Mut kann zur Ausrede werden.

Es bleibt die berechtigte Sorge, dass ständige Rückfragen jede Umsetzung verzögern. Deshalb hilft es, Gesprächsphasen zu unterscheiden: Wann sammeln wir Einwände, wann prüfen wir sie, wann entscheiden wir und wann betrachten wir das Ergebnis erneut? Ein solcher Rahmen schützt die Handlungsfähigkeit. Er sollte zugleich offen genug bleiben, um neue, wesentliche Informationen nicht aus blosser Ungeduld abzuweisen.

Wer eine Stimme ermöglicht, muss nicht jede Äusserung gutheissen. Persönliche Herabsetzung braucht eine Grenze; ein unbequemer sachlicher Hinweis braucht Gehör. Eine belastbare Gesprächskultur kann beides leisten und ihre Entscheidungen darüber erklären.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Welche Meinung würde ich äussern, wenn ich keine Angst vor dem Preis dafür hätte?

Die Mehrheit, die Minderheit und das Gewissen

Ein Unternehmen und eine demokratische Gesellschaft lassen sich nicht gleichsetzen. Sie haben unterschiedliche Zwecke, Zuständigkeiten und Entscheidungsverfahren. Der Vergleich ist für mich nur in einer begrenzten Hinsicht hilfreich: In beiden Zusammenhängen stellt sich die Frage, wie mit Einfluss umgegangen wird und wie die Anliegen der weniger Einflussreichen Gehör finden.

Als CEO oder Verwaltungsrat kann man nicht jede Entscheidung beliebt machen. Gerade schwierige Entscheide zeigen, ob Führung nur nach Zustimmung sucht oder bereit ist, nachvollziehbar zu erklären, weshalb ein Weg gewählt wurde.

Verantwortung bedeutet auch, Folgen zu tragen – und eigene Fehler nicht hinter Gremien zu verstecken.

Mein demokratisches Verständnis verbindet die Entscheidung durch Mehrheiten mit dem Schutz individueller Würde und grundlegender Rechte. Gerade Menschen, deren Ansichten wenig Zustimmung finden, müssen als gleichwertige Mitglieder der

Gemeinschaft behandelt werden. Wie sich dieser Anspruch in einzelnen rechtlichen oder politischen Konflikten verwirklichen lässt, verlangt eine eigene sorgfältige Prüfung. Die ethische Frage bleibt: Würden wir denselben Schutz auch verlangen, wenn wir selbst in der Minderheit wären?

Ich frage mich oft, ob wir Freiheit zu sehr als Anspruch und zu wenig als Beziehung verstehen. Meine Freiheit wirkt auf andere. Ihre Freiheit begrenzt nicht nur meine Wünsche; sie macht auch eine gemeinsame Gesellschaft möglich.

Dabei gibt es keine Pflicht, jede Behauptung für gleich gut begründet zu halten. Achtung vor einer Person und Kritik an ihrer Aussage können nebeneinander bestehen. Wir dürfen deutlich sagen, dass eine Behauptung unbelegt, widersprüchlich oder verletzend ist. Die Grenze zur Abwertung wird überschritten, wenn daraus die Botschaft wird, dieser Mensch sei grundsätzlich weniger wert oder verdiene kein Gehör mehr.

Rücksicht kann Entscheidungen anspruchsvoller machen. Sie fordert, Folgen zu sehen, die in der eigenen Perspektive leicht fehlen. Das bedeutet nicht, jedes Interesse vollständig erfüllen zu können. Eine verantwortbare Abwägung zeigt vielmehr, welche Interessen erkannt wurden, weshalb eine Richtung gewählt wurde und welche Belastung trotzdem bestehen bleibt.

Haltung zeigt sich für mich daran, wie wir diese Spannung aushalten. Wir können eine Entscheidung vertreten, ohne die übrigen Interessen lächerlich zu machen. Und wir können einen Einwand ernst nehmen, ohne die Verantwortung für das eigene Urteil abzugeben.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Bin ich bereit, dieselben Rechte für Menschen zu verteidigen, deren Ansichten ich entschieden ablehne?

Nach dem Streit wieder zusammenarbeiten

Eine Auseinandersetzung endet nicht immer dort, wo eine Entscheidung fällt. Der Beschluss steht fest, doch das Gefühl, übergangen oder missverstanden worden zu sein, kann bleiben. Eine Gemeinschaft braucht deshalb nicht nur Verfahren für das Entscheiden. Sie braucht einen Umgang mit dem Danach.

Wer sich durchgesetzt hat, kann den Erfolg als Bestätigung der eigenen Überlegenheit verstehen. Oder er kann fragen, welche berechtigte Sorge der anderen Seite weiterhin Aufmerksamkeit verdient. Wer unterlegen ist, kann jede weitere Zusammenarbeit verweigern. Oder er kann den Entscheid mittragen und zugleich sachlich auf seine Folgen achten.

Das bedeutet keine Pflicht zur künstlichen Harmonie. Manche Konflikte bleiben bestehen, und manches Verhalten verlangt klare Grenzen. Doch ein Mensch sollte nicht auf die Position reduziert werden, die er in einer Auseinandersetzung vertreten hat. Wir müssen auch nach einem deutlichen Nein miteinander sprechen können.

Ein nächster Schritt kann klein sein: eine offene Frage beantworten, eine Zuspitzung zurücknehmen oder anerkennen, dass ein Teil des Einwands berechtigt war. Das macht den Streit nicht ungeschehen. Es signalisiert aber, dass die Beziehung mehr umfasst als das Ergebnis dieser einen Auseinandersetzung. Wo Vertrauen stark beschädigt ist, braucht dieser Schritt Zeit und möglicherweise Unterstützung durch eine unbeteiligte Person.

Im Unternehmen wie im gesellschaftlichen Alltag hilft eine einfache Übung: die stärkste nachvollziehbare Überlegung der anderen Seite in eigenen Worten wiedergeben. Nicht um sie zu übernehmen, sondern um zu prüfen, ob wir sie verstanden haben. Ein fairer Streit braucht keine künstliche Gleichwertigkeit aller Behauptungen. Er braucht Sorgfalt gegenüber den Gründen und Respekt gegenüber den Menschen.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Was könnte ich nach einer gewonnenen Auseinandersetzung tun, damit gemeinsame Arbeit wieder möglich wird?

VIII · HUMAN BEYOND. Die unbequeme Zukunft



Zwischen zwei Menschen steht ein digitales Raster. Wer übernimmt Verantwortung, wenn eine automatische Bewertung eine Tür verschliesst?

Die bisherigen Teile haben nach dem Menschen gefragt, den wir hinter seiner Rolle leicht übersehen. Der letzte Teil richtet den Blick auf die Bedingungen unseres Urteilens: die Organisation, die Technik und die eigenen Gewohnheiten. Wer hier Veränderung verlangt, muss auch erklären, wie die eigene Haltung überprüfbar wird. HUMAN BEYOND. soll sich an diesem Anspruch messen lassen.

Das System auf der Anklagebank

Wenn eine Zusammenarbeit misslingt, drängt sich eine persönliche Erklärung auf: Jemand sei nicht belastbar, nicht flexibel oder nicht motiviert genug. Eine solche Einschätzung kann zutreffen. Sie kann aber auch eine schnelle Entlastung derjenigen sein, die Aufgabe und Bedingungen gestaltet haben. Deshalb verdient sie dieselbe Prüfung wie jede andere Erklärung.

Vielleicht war die Aufgabe widersprüchlich. Vielleicht wurden Verantwortung und Entscheidungsmacht getrennt. Vielleicht erhielt jemand nie die Informationen, die er gebraucht hätte. Vielleicht passte die Person tatsächlich nicht zur Funktion. All diese Möglichkeiten verdienen Prüfung, bevor wir ein Etikett vergeben.

Nehmen wir eine neu eingesetzte Leitung, die ein Team verändern soll, aber jede personelle oder organisatorische Entscheidung einzeln genehmigen lassen muss. Bleibt die Veränderung aus, kann das an ihrer Arbeitsweise liegen. Es kann ebenso daran liegen, dass Auftrag und Befugnis nicht zusammenpassen. Erst wenn beide Ebenen betrachtet werden, lässt sich eine angemessene Konsequenz ziehen.

Eine solche Prüfung entbindet Einzelne nicht von Verantwortung. Absprachen, Fähigkeiten und tatsächliches Verhalten bleiben wesentlich. Sie ergänzt diese Betrachtung um die Frage, welche Mittel und Spielräume vorhanden waren. Ein fairer Rückblick unterscheidet zwischen dem, was eine Person beeinflussen konnte, und dem, was ausserhalb ihrer Befugnis lag.

Ich stelle mir vor, ein Unternehmen würde bei jeder Trennung nicht nur fragen, warum der Mensch gescheitert ist, sondern auch: Welche Bedingungen haben wir geschaffen, unter denen er erfolgreich sein sollte? Die Antwort könnte unbequem sein – für beide Seiten.

Hilfreich ist, die verschiedenen Erklärungen zunächst nebeneinander stehen zu lassen. Welche Beobachtung würde für eine unklare Aufgabe sprechen? Was würde eine fachliche Lücke belegen? Welche Rückmeldung war rechtzeitig möglich? So wird aus der Suche nach Schuldigen eine Untersuchung, aus der sich konkrete Verände-

rungen ableiten lassen. Auch dann kann am Ende eine Trennung stehen. Sie beruht jedoch auf einer genaueren Grundlage.

→ Fazit

Der Blick auf das System ist daher kein Freispruch für den Einzelnen. Er ist die Aufforderung, den eigenen Anteil ebenso ernst zu prüfen wie den Beitrag anderer. Eine Organisation lernt wenig, wenn sie nach jedem Misserfolg lediglich die Person austauscht und alle übrigen Bedingungen unangetastet lässt.

> **? Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wenn wir Menschen beurteilen: Prüfen wir mit derselben Strenge die Umgebung, die wir ihnen zumuten?

Eine Entscheidung braucht eine verantwortliche Person

Ein System liefert eine Empfehlung. Sie ist übersichtlich, klingt überzeugend und spart Zeit. Gerade dann sollten wir unterscheiden: Hilft uns das Werkzeug beim Denken, oder verleiht es einer Entscheidung lediglich den Anschein von Gewissheit? Eine saubere Darstellung ersetzt keine Prüfung der Voraussetzungen.

Für den Einsatz von KI wünsche ich mir eine einfache Gewohnheit: Vor einer wichtigen Entscheidung benennt jemand, was die Empfehlung leisten kann, welche Informationen fehlen und wer ihre Folgen verantwortet. Wo ein Mensch betroffen ist, sollte es ausserdem einen erreichbaren Ansprechpartner geben. Verantwortung darf nicht zwischen Software, Anbieter und Organisation verschwinden.

Ein gedankliches Beispiel: Ein vorbereitetes Kandidatenprofil enthält eine Aussage zur Motivation. Bevor sie an einen Kunden geht, muss klar sein, ob die Person dies selbst gesagt hat oder ob es eine Interpretation ist. Ein gut formulierter Satz kann einen Irrtum besonders glaubwürdig machen. Die Aufgabe des Menschen besteht hier darin, Herkunft und Bedeutung zu klären.

Eine Korrektur muss ausserdem den weiteren Weg der Information erreichen. Wenn eine unzutreffende Aussage bereits in eine Beurteilung eingeflossen ist, reicht es nicht, sie nur im Ausgangsdokument zu ändern. Die verantwortlichen Personen müssen wissen, was berichtigt wurde und welche Entscheidung neu zu prüfen ist. Sorg-

falt betrifft damit den gesamten Ablauf vom ersten Hinweis bis zur letzten Verwendung.

Das ist kein Plädoyer gegen technische Unterstützung. Ich möchte ihren Nutzen mit einer Arbeitsweise verbinden, in der Behauptungen überprüfbar und Korrekturen möglich bleiben. Wir sollten nicht erst nach einem Fehler fragen, wer zuständig war. Gute Gestaltung beantwortet diese Frage vorher. Die Zukunft wird menschlicher, wenn Verantwortung eine erkennbare Adresse behält.

> **Eine Frage zum Weiterdenken**
>
> Wen kann ein betroffener Mensch erreichen, wenn eine technisch unterstützte Entscheidung ihn nicht richtig erfasst?

Die Einladung: Nicht folgen. Mitdenken.

Ich wünsche mir Leserinnen und Leser, die an einer Stelle innehalten und sagen: So einfach ist es nicht. Vielleicht fehlt eine Perspektive aus dem betrieblichen Alltag, aus einer anderen Lebensphase oder aus der Forschung. Ein solcher Einwand ist willkommen, wenn er uns hilft, den Gegenstand genauer zu sehen. Dieses Buch soll ein Gespräch ermöglichen, in dem niemand zuerst Zustimmung versprechen muss.

HUMAN BEYOND. bezeichnet eine publizistische Initiative, keine wissenschaftlich validierte Methode. Ihr Nutzen muss sich an dem zeigen, was aus ihren Fragen entsteht. Ein möglicher Anfang ist, eine konkrete Entscheidung erneut anzusehen: Welche Annahme haben wir getroffen, welche Information fehlte und wen hätten wir früher hören sollen? Eine begrenzte, ehrlich ausgewertete Veränderung kann mehr bewirken als ein umfassendes Bekenntnis, dessen Folgen niemand prüft.

Woran wir unsere Haltung messen

Wer für einen menschlicheren Umgang wirbt, muss die eigenen Entscheidungen diesem Anspruch aussetzen. Dazu gehört, Fehler berichtigen zu können, ohne sie hinter guten Absichten zu verstecken. Eine freundliche Sprache genügt nicht, wenn ein Verfahren unklar bleibt. Eine neue Idee genügt nicht, wenn ihre Wirkung ausschliesslich behauptet wird. Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo Anspruch und Erfahrung miteinander verglichen werden dürfen.

Für die Praxis schlage ich einen überschaubaren Anfang vor: Wählen wir eine wiederkehrende Situation, etwa eine Absage, eine Teamsitzung oder eine Übergabe. Beschreiben wir, was daran besser werden soll und woran die Beteiligten eine Verbesserung erkennen würden. Nach einer vereinbarten Zeit fragen wir nach, was sich tatsächlich verändert hat. Die Antwort darf auch zeigen, dass die erste Idee nicht funktioniert hat. Dann beginnt die nächste, genauere Überlegung.

Haltung bleibt auf diese Weise beweglich, ohne beliebig zu werden. Der Anspruch auf einen respektvollen Umgang steht fest; die Wege dorthin müssen sich bewähren. Das verlangt Geduld, Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, einen Satz nicht nur überzeugend zu formulieren, sondern seine Bedeutung im Alltag einzulösen.

Das HUMAN BEYOND. Manifest

01 Der Mensch ist mehr als seine Daten.

Unterlagen zeigen Ausschnitte. Bevor daraus ein umfassendes Urteil wird, fragen wir nach dem Kontext und nach dem, was noch nicht sichtbar ist.

02 Ein Modell ist eine Landkarte, keine Persönlichkeit.

Beschreibungen können Orientierung geben. Sie bleiben offen für Gegenbeispiele, Veränderungen und die Sicht der beschriebenen Person.

03 Menschenwürde ist keine Leistungsprämie.

Wir beurteilen Beiträge und Fähigkeiten. Der respektvolle Umgang mit einer Person hängt nicht davon ab, ob sie unsere Erwartungen erfüllt.

04 Eignung entsteht zwischen Mensch, Aufgabe und Umfeld.

Eine faire Auswahl prüft Anforderungen und Bedingungen ebenso sorgfältig wie die Person, die eine Aufgabe übernehmen soll.

05 Erfahrung zählt – aber sie ist kein Besitzstand.

Wir geben Wissen weiter und erklären seine Voraussetzungen. Neue Informationen dürfen eine vertraute Schlussfolgerung verändern.

Manifest · Fortsetzung

06 Widerspruch ist eine Ressource.

Einwände erhalten einen nachvollziehbaren Weg in die Entscheidung. Wir unterscheiden sachliche Kritik von persönlicher Herabsetzung.

07 Technologie braucht menschliche Verantwortung.

Wir benennen, wer eine Empfehlung prüft, eine Entscheidung verantwortet und eine berechtigte Korrektur veranlassen kann.

08 Mehrheiten ersetzen weder Wahrheit noch Grundrechte.

Wir vertreten Überzeugungen und achten zugleich diejenigen, die ihnen widersprechen. Eine gewonnene Abstimmung beendet nicht die Verantwortung füreinander.

09 Veränderung braucht Neugier statt Etiketten.

Wir fragen, was eine ungewohnte Perspektive sichtbar macht. Herkunft, Alter und Auftreten ersetzen keine Prüfung des konkreten Beitrags.

10 Wer andere beurteilt, muss das eigene Urteil hinterfragen.

Wir halten fest, worauf unser Urteil beruht, und nehmen Hinweise ernst, die dagegen sprechen. Der eigene Irrtum bleibt eine Möglichkeit.

Nachwort des Autors: Haltung ohne Schubladen

Am Anfang dieses Buches liegt ein Lebenslauf auf dem Tisch. Am Ende liegt er noch immer dort. Wir brauchen seine Informationen weiterhin. Vielleicht lesen wir ihn jetzt mit einer anderen Aufmerksamkeit: weniger bereit, die Lücken mit Vermutungen zu füllen, und eher bereit, nach der Aufgabe, den Bedingungen und der Person zu fragen.

Die Bilder und Vergleiche dieses Buches sollen diesen zweiten Blick anregen. Die Reinigungskraft unter dem Podest fragt nach übersehener Leistung. Der Schlüssel in der festhaltenden Hand fragt nach einer Verantwortung, die angekündigt, aber noch nicht abgegeben wurde. Das digitale Raster fragt, ob eine technische Ordnung einen Menschen erreichen oder von einer Begegnung ausschliessen kann. Jede Szene verdichtet eine Frage; keine erklärt das Ganze.

Ich wünsche mir, dass von der Lektüre eine konkrete Bewegung bleibt. Vielleicht wird ein Gespräch anders eröffnet, eine Anforderung genauer begründet oder eine Entscheidung noch einmal überprüft. Vielleicht entsteht auch ein klarer Widerspruch zu einer meiner Überlegungen. Wenn er sorgfältigeres Denken ermöglicht, gehört er zum Anliegen dieses Buches.

Menschen gerecht zu werden bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe. Es wird uns nicht in jeder Situation gelingen. Aber wir können bemerken, wo wir zu schnell waren, nachfragen, wo uns etwas fehlt, und eine Korrektur zulassen. Eine neue Begegnung beginnt manchmal genau dort: wenn wir dem Menschen vor uns mehr zutrauen als der Geschichte, die wir bereits über ihn erzählt haben.

Patrick Bernold | Edition 2027

Literatur und fachliche Einordnung

Die folgenden Quellen vertiefen einzelne fachliche Fragen dieses Buches. Sie belegen die mit [1], [2] und [3] gekennzeichneten Aussagen. Die persönlichen Wertungen und die fiktiven Beispielszenen des Autors sind davon zu unterscheiden.

[1] Lernen und psychologische Sicherheit

Edmondson, Amy C. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), S. 350-383. DOI: 10.2307/2666999.

Bezug: «Wer schweigt, stimmt zu - oder hat er Angst?» Die Untersuchung beschreibt Zusammenhänge in 51 Arbeitsteams; daraus folgt kein pauschales Erfolgsversprechen für jede Organisation.

[2] Persönlichkeitsmerkmale und ihre Messung

Soto, Christopher J.; John, Oliver P. (2017): The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. Journal of Personality and Social Psychology, 113(1), S. 117-143. DOI: 10.1037/pspp0000096.

Bezug: «Der Mensch ist keine Farbe». Der Beitrag dokumentiert Entwicklung und Validierung eines Merkmalsinventars. Er ist kein Beleg dafür, dass jedes Persönlichkeitsverfahren für jede Personalauswahl geeignet ist.

[3] KI-gestützte Personalauswahl

Society for Industrial and Organizational Psychology (2023): Considerations and Recommendations for the Validation and Use of AI-Based Assessments for Employee Selection. Stellungnahme, Januar 2023. Online: www.siop.org/about-siop/siop-statements/ (abgerufen am 4. November 2026).

Bezug: «Künstliche Intelligenz und der blinde Fleck». Die Stellungnahme fordert für KI-gestützte Auswahlverfahren dieselben Qualitätsmassstäbe wie für herkömmliche Tests.

Über den Autor

Patrick Bernold ist Unternehmer und beschäftigt sich mit Executive Search, Nachfolgeregelungen, Führung und Unternehmensentwicklung. Im Zentrum seiner Arbeit steht die Überzeugung, dass tragfähige Entscheidungen sowohl fachliche Klarheit als auch ein tiefes Verständnis für Menschen erfordern.

Bernold Unternehmensentwicklung AG | www.bernold-entwicklung.ch

Impressum

Der Mensch ist mehr als sein Lebenslauf.
Autor: Patrick Bernold
Herausgeberin: Bernold Unternehmensentwicklung AG, Schweiz
Edition 2027 · Sprachlich und inhaltlich überarbeitete Fassung, November 2026
© 2027 Patrick Bernold. Alle Rechte vorbehalten.

Die Essays vertreten persönliche Überzeugungen und Reflexionen. Berufliche Rollen des Autors werden genannt, ohne daraus wissenschaftliche Allgemeingültigkeit abzuleiten. Die Beispielszenen und Street-Art-Illustrationen sind eigens gestaltete, fiktive Darstellungen; sie dokumentieren keine identifizierbaren Kundenfälle. Die nummerierten Literaturhinweise beziehen sich auf die jeweils gekennzeichneten fachlichen Aussagen.

Das Buch ist ein essayistischer Beitrag zu Führung, Menschenbildern und gesellschaftlicher Verantwortung. Es erhebt keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit. Vervielfältigung oder Weiterverwendung ausserhalb der gesetzlichen Schranken nur mit Zustimmung des Rechteinhabers.