

# PERSONAL FÜHRUNG



**„Stimmig heißt  
nicht maximal  
authentisch“**

Kommunikationspsychologe  
Friedemann Schulz von Thun  
über rollen- und  
situationsgerechtes  
Führungsverhalten

7|8.2022

#### UKRAINE-KRIEG

\ DGFP // CHRO  
Gesprächsforum  
\ Rechtssichere  
Beschäftigung  
Geflüchteter

#### BEST PRACTICE

\ BMW Group  
\ Deutsche Telekom  
\ Gympass \ ruhrmed  
\ Siemens

#### SCHWERPUNKT

**Digitalisierung und HR Experience** „Wenn jemand eine Reise tut, so kann er was erzählen.“ Das gilt auch für die Employee Journey, die Reise durch das Berufsleben. Digitale Anwendungen sorgen für neue Erfahrungen.

## 16 Dienstleistungen für die Zukunft

Online-Banking und Streaming-Apps sind Aushängeschilder der Digitalisierung. Auch der Personalbereich muss reagieren: Die Zukunft gehört People-Produkten – zum Beispiel als App –, die den Mitarbeitenden und der Organisation einen Mehrwert liefern.



## 24 Reise mit Wow-Effekten

Wann immer Mitarbeitende mit dem Personalwesen zu tun haben, soll das Erlebnis positiv sein. Das ist die Idee der Employee Journey in der BMW Group. „Legendary Moments“ wie der erste Arbeitstag steigern die Motivation – und sie wirken nach außen.

# 16

## SCHWERPUNKT Digitalisierung und HR Experience

### AKTUELLES

#### 04 Krieg in der Ukraine

DGFP // CHRO Gesprächsforum

#### 09 Evidenz to go

Abschalten für die Kreativität

#### 10 Studie

Virtuelle Einstellungsinterviews

#### 12 HR innovativ

Gesundheitsförderung in Unternehmen

José Dobiegala, Duisburg /

Andreas Reiter, Neuss

### SCHWERPUNKT

#### 16 Innovative HR-Dienstleistungen

Frank Schäfer / Rüdiger Booz, München

#### 23 Kommentar aus dem DGFP-Vorstand

Carmen Rex, Heidelberg

#### 24 Employee Journey bei BMW

Stephani Hilgers, München

#### 32 „MitarbeiterApp“ der Telekom

Alexander Blönnigen /

Patrick Krämer, Bonn

#### 38 People Experience bei Siemens

Tobias Dennehy, München

#### 44 Digitalisierung und HR Experience

Materialien für die Personalarbeit

## 32 Zufriedene Beschäftigte, zufriedene Kunden

Die Deutsche Telekom misst mit HR-Zufriedenheitsbefragungen und einem HR-Feedback-Panel die Employee Experience. Die „MitarbeiterApp“ setzt das Feedback in verbesserte HR-Leistungen um. Es zeigt sich: Die Zufriedenheit der Kunden korreliert mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden.



## 38 People are People

Beschäftigte nicht mehr als Ressource zu betrachten, sondern als Menschen, ist der Kern der „People Experience“ bei Siemens. Das Unternehmen will den Mitarbeitenden zuhören. Nur wer deren Erwartungen kennt, gewinnt und hält die besten Talente.



## 04 Geflüchtete integrieren

Der deutsche Arbeitsmarkt nimmt Geflüchtete aus der Ukraine auf. Welche Herausforderungen auf Unternehmen und Behörden zukommen, war Thema des DGFP // CHRO Gesprächsforums.

### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 46 Wir müssen reden!

„Arbeitszeit ist Lebenszeit“, sagt der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun. Wie wir das miteinander gestalten, beeinflusst die Produktivität, die Menschlichkeit und die Gesundheit. Er plädiert dafür, das Thema Würdigung in der Mitarbeiterführung zu verankern. Wertschätzung zeige sich nicht nur in guten Worten – Unternehmen müssten auch bereit sein, „etwas rauszurücken“.



Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin

### FACHBEITRÄGE

#### 52 Schöne neue Datenwelt

Mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten und digitale Arbeitsmedien sind heute Alltag. Flexibilität und Individualität der Mitarbeitenden konkurrieren mit dem Gewinnstreben der Unternehmen. HR Analytics ermöglicht die Messung und Steuerung von Maßnahmen des Personalmanagements.

Judith Ambrosius, Gütersloh

#### 58 R2-D2 im Büro

Star-Wars-Fans werden sich freuen: In der neuen Arbeitswelt unterstützen Roboter wie der legendäre Astromechaniker aus der Science-Fiction-Filmreihe die Mitarbeitenden – als Experten, Prozessbegleiter, Teamassistenten oder gar als Chefs.

Ruth Stock-Homburg / Franziska Wolf / Marcel Leichtle, Darmstadt

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Sabine Schmittroth, Nicole Kurek, Martin Krämer, Sebastian Harrer, Markus Recher, Matthias Füssel, Caroline Schlienkamp, Jens Warkentin, Olaf Hermes, Torsten Köhne, Verena Steinbrecher, Lena Lindemann, Ulf Mainzer

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Samuel Turnwald, Gympass

### SERVICE

#### 78 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Stephanie Schorp

#### 01 Editorial

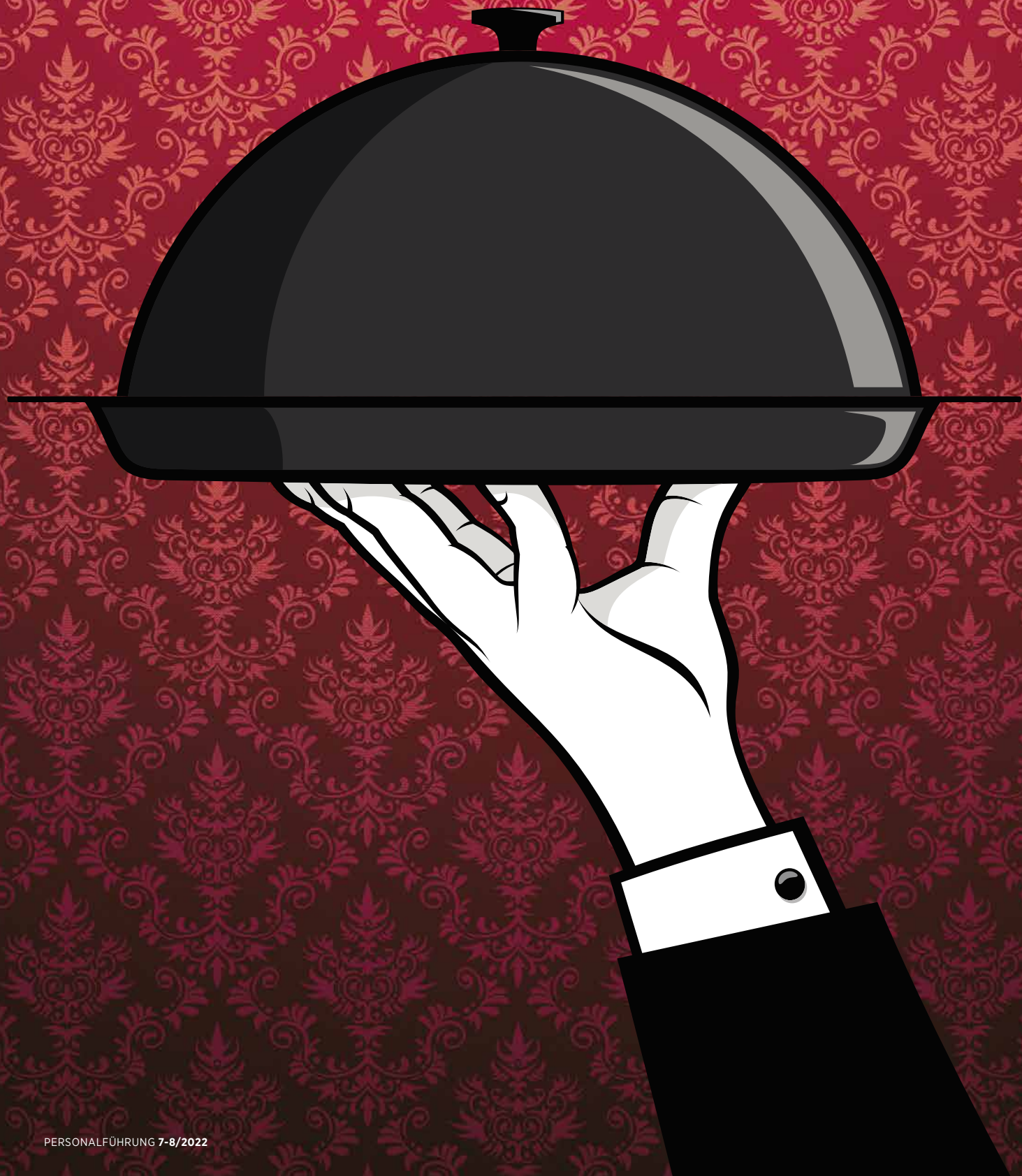
#### 78 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht: Beschäftigung von Geflüchteten aus der Ukraine

#### 12 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum





Wenn Mitarbeitende in ein Unternehmen eintreten, benötigen sie einen Mitarbeiterausweis, technisches Equipment und Onboarding-Unterlagen. Früher erhielten sie dieses Paket vor Ort im Firmengebäude, heute können sie es über ein People-Produkt abrufen.

werden müssen. Den Online-Handel auch von komplexen Dienstleistungen halten wir für selbstverständlich, und smarte Shopping-Apps erlauben es uns, die umfassende Kauf-, Versand- und Retourenabwicklung als einfachen Prozess in wenigen Minuten zu durchlaufen. Die gesamte Musikindustrie hat einen enormen Wandel erfahren, das Audioerlebnis kann mithilfe von Streaming-Apps erzeugt werden. Vor dieser digitalen Herausforderung steht nun auch der Personalbereich: Die Zukunft sind HR-Services in Form von „People-Produkten“ und die Fähigkeit, diese liefern zu können (s. Kasten).

Wenn Mitarbeitende neu in ein Unternehmen eintreten, benötigen sie in aller Regel einen Mitarbeiterausweis, technisches Equipment und Onboarding-Unterlagen, unter anderem mit Informationen zum Arbeitsplatz, zur Ausstattung am Standort oder zum Steuerrecht. Früher erhielten sie dieses Paket vor Ort im Firmengebäude, heute erwarten sie, dass sie es bequem online abrufen können. Diese Services erbringt künftig ein People-Produkt. Nicht die App selbst ist das Produkt, sondern das (Onboarding-)Erlebnis, das durch die Funktionalitäten der App ermöglicht wird.

### Laufende Updates statt HR-IT-Systemwechsel

Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das eine oder mehrere Apps anbietet, über die sich das gesamte People-Management ab-

wickeln lässt. Jede App ist zum einen darauf optimiert, ein besonderes Nutzererlebnis zu schaffen, und zum anderen intelligent in die Personalpolitik des Hauses eingebunden. Mitarbeitende und Führungskräfte

zehlten die HR-IT-Landschaft geprägt haben, entfallen.

Die Services, die in Form von Produkten vom Personalbereich zur Verfügung gestellt werden, sind solche, die in Organisationen typischerweise vorkommen, wenn Mitarbeitende bei persönlichen Bedürfnissen, Entwicklungsfragen oder Karriereperspektiven Unterstützung seitens HR benötigen. People-Produkte können Feedbackprozesse koordinieren und Karriereoptionen aufzeigen, über interne Plattformen den unternehmenseigenen Arbeitsmarkt organisieren oder Learning Journeys modellieren, die den Mitarbeitenden auf Basis von künstlicher Intelligenz individuell zugeschnittene Lernpfade vorschlagen.

Am leichtesten kann man sich ein People-Produkt in Form einer App vorstellen. Bei der Onboarding Journey ist das Produkt jedoch keine App im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr eine Zusammenfassung der Leistungen im Onboarding-Prozess, mit deren Hilfe die Mitarbeitenden möglichst schnell arbeitsfähig werden. Das Produkt stellt den Nutzer:innen die vielfältigen Informationen und Services auf eine leicht zugängliche Art und Weise zur Verfügung. Hier zeigt sich

### Sechs Thesen zu People-Produkten

1. Im Zentrum des Personalbereichs steht das People-Produkt, also ein Onlineservice oder eine digitale Erfahrung, die den Mitarbeitenden und damit der Organisation selbst einen Mehrwert liefert.
2. People-Produkte werden von einem Product Owner gesteuert, der alle Erfahrungen mit dem Service von „Ende zu Ende“ betrachtet und iterativ optimieren kann.
3. Der Product Owner wird von einem DevOps-Team unterstützt, das fortlaufend an der Weiterentwicklung der Erfahrung arbeitet und dabei das Feedback und das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter nutzt, um neue Features zu ergänzen.
4. Den Servicecentern wachsen breitere und vielfältigere Aufgaben zu. Die Grenzen zwischen originären HR-Services und anderen internen Services wie Verwaltung, Facility-Management und IT können je nach organisatorischem Zuschnitt verschwimmen.
5. Das neue Organisationsmodell, das wir „People Product Operating Model“ nennen, wird iterativ und schrittweise eingeführt.
6. Ein Personalbereich, der Mitarbeitererfahrungen in den Mittelpunkt stellt, muss sich nachhaltig vom altgedienten, zuerst von Dave Ulrich beschriebenen Drei-Säulen-Modell verabschieden.

te können unkompliziert das Servicepaket abrufen und steuern. Die Nutzer:innen erhalten immer wieder Updates, so wie sie es bei ihren privaten Service-Apps auf den Smartphones gewohnt sind. Große Systemwechsel, die in den vergangenen Jahr-

auch der Mehrwert einer guten Produktlösung: Je besser und schneller das Onboarding gelingt, desto eher sind die neuen Mitarbeitenden produktiv. Insbesondere bei Unternehmen mit hoher Fluktuation oder Saisonarbeit, etwa im Weihnachtsgeschäft



KI-gesteuerte Lernplattformen ermöglichen individuell zugeschnittene Aus- und Weiterbildung.

Leader Advisory übernimmt keine operativen Aufgaben, sondern verknüpft die Produktlösungen mit den Führungskräften der Organisation.

des Handels, entstehen so kurzfristig messbare Vorteile.

Es wird HR-Services geben, die durch Digitalisierung weiterentwickelt und in anderer Form angeboten werden, als wir das in der Vergangenheit gewohnt waren. So gibt es umfangreiche Lernplattformen, die durch künstliche Intelligenz gesteuert werden und Mitarbeitenden aus einem sehr umfangreichen Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele zugeschnittene Lernmöglichkeiten anbieten. Die Rolle des Personalbereichs, umfangreiche Trainingscurricula zu erstellen und Trainings selbst durchzuführen, fällt damit ganz oder teilweise weg. Diese Aufgabe wird in das System übertragen, wobei es einige Iterationen benötigt, bis eine große Anzahl von Lernpfaden als empfohlene Lösungen eingeschwenkt und auf die zukünftig gewünschten Skills hin ausgerichtet sind.

Allerdings sollte nicht jeder HR-Service mit gleich hoher Priorität als People-Produkt digitalisiert werden. Unternehmen können sich zunächst auf solche Lösungen fokussieren, die den höchsten Mehrwert liefern oder die Organisation im gewünschten Maße profilieren. Etwa könnte es für ein Unternehmen, das auf die Gewinnung von Talenten in einem umkämpften Markt angewiesen ist, erfolgskritisch sein, eine außergewöhnliche und einmalige Erfahrung in der Talent Acquisition zu liefern. Einige Unternehmen, die zum Beispiel Expert:innen im E-Commerce gewinnen wollen, arbeiten schon länger mit Lösungen, die Stellensuchenden schnelle und einfache One-Click-Bewerbungen per Smartphone ermöglichen.

Die Interviews finden zudem als Video-Calls statt, die ebenfalls mit nur einem Klick gestartet werden können. Der gesamte Ablauf ist daraufhin ausgerichtet, den Aufwand für die Kandidat:innen denkbar gering zu halten. Sie sollen möglichst positive Erfahrungen machen und von ihren potenziellen neuen Arbeitgebern begeistert werden.

### Das People Product Operating Model

Will ein Unternehmen für seine Mitarbeitenden solche mehrwertstiftenden People-Produkte entwickeln, anbieten und steuern, muss sich der Personalbereich mit anderen Rollen und Arbeitsweisen in einem neuen HR-Geschäftsmodell organisieren. In dem sogenannten People Product Operating Model (Abb. 1) gibt es vor allem drei Aufgaben:

- \ **Development & Operations (DevOps):** die Entwicklung und der Betrieb von People-Produkten
- \ **Leader Advisory:** die Beratung von Führungskräften
- \ **People Support:** die Beantwortung von Mitarbeiterfragen

Der Bereich **People Product DevOps** ist die wesentliche Säule des neuen Personalwesens und vergleichbar mit den DevOps-Teams aus der App- und Software-Entwicklung. Hier werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden identifiziert und darauf aufbauend die digitalen Produkte entwickelt, programmiert und betrieben. Diese können mithilfe von Datenanalysen, dem Nutzerverhalten sowie dem kontinuierlichen Mitarbeiterfeedback weiterentwickelt und iterativ verbessert werden. Wie in der

DevOps-Praxis üblich kann People Product DevOps von anderen Personaleinheiten getrennt arbeiten, da sich ihre Aufgaben und Arbeitsweisen stark unterscheiden.

**Leader Advisory** stellt die Verbindung zwischen den Produktlösungen und den Führungskräften der Organisation her – als Vermittler zum People Product DevOps auf der einen sowie dem People Support auf der anderen Seite. Der Bereich erkennt neue Geschäftsmöglichkeiten, um das Angebot an People-Produkten weiterzuentwickeln und zu verbessern. Darüber hinaus führt er neue Lösungen ein und macht diese in den Unternehmensbereichen bekannt. Leader Advisory übernimmt keine operativen Aufgaben, wie es viele klassische HR Business Partner tun, sondern sie übergeben diese vollständig an den People Support.

Personenbezogene Anfragen und Vorgänge werden von den operativen Support-Einheiten, dem **People Support**, bearbeitet und – sollten Schwierigkeiten auftreten – eskaliert. Sie nutzen dafür die bereits existierenden, in den People-Produkten eingebundenen Kommunikationskanäle. Da sich häufig gestellte Fragen durch Automation oder Erklärungen im Produkt selbst beantworten lassen, benötigen reife Organisationen keine People-Callcenter für Standardanfragen mehr.

Entscheidend bei der Umsetzung des People Product Operating Model ist, wie die unterschiedlichen Services in einem kohärenten Frontend so organisiert und gebündelt werden, dass sie von den Mitarbeitenden intuitiv bedient und ganzheitlich erfahren wer-

Mitarbeitende erwarten nicht, dass sie ihre Reisekosten in derselben App verwalten können, mit der sie auch ihre Feedbackgespräche nachhalten. Dagegen wird es die Mitarbeiter-Experience erhöhen, wenn das gesamte Recruiting und alle Fragen zum Onboarding in einer Anwendung verschmolzen sind.

den können – ganz egal ob die Services nun von HR, vom Facility-Management, von der Kommunikations- oder von der IT-Abteilung bereitgestellt wurden. Dafür ist es nicht notwendig, die betroffenen Servicebereiche als Organisationseinheiten zu verschmelzen. Einige Unternehmen sind allerdings bereits erfolgreich dazu übergegangen.

### Produktportfolios bilden

Unternehmen, die People-Produkte einführen, stehen vor der Entscheidung, ob sie eine möglichst zentrale Mitarbeiter-App oder viele getrennte Apps für jeweils ein Produkt anbieten wollen. Beide Lösungen haben Vor- und Nachteile. Eine vollintegrierte Mitarbeiter-App gibt den Mitarbeitenden einen einfachen Zugang. Dafür besteht das Risiko, dass die App selbst relativ komplex wird. Wenn jedes Produkt eine einzelne mobile Anwendung wird, kann die einzelne Lösung schlank sein – aber die Mitarbeitenden verlieren möglicherweise den Überblick, für welchen Service sie welche App aufrufen müssen. Wir glauben, dass es darauf ankommt, die Produkte zu bestimmten Schwerpunkten zu bündeln, die wir Portfolio nennen. Anspruch und Wunsch der Mitarbeitenden ist erfahrungsgemäß nicht, alle Services in einer einzigen App bereitgestellt zu bekommen, sondern die optimale User Experience, die beispielsweise durch ansprechendes Design, eine mögliche Personalisierung und eine hohe Usability erreicht werden kann.

Mitarbeitende werden nicht zwingend erwarten, dass sie ihre Reisekosten in derselben App verwalten können, mit der sie

auch ihre Feedbackgespräche nachhalten. Dagegen wird es die Mitarbeiter-Experience erhöhen, wenn das gesamte Recruiting und alle Fragen zum Onboarding in einer Anwendung verschmolzen sind, weil sich die Nutzer:innen dann keine Gedanken darum machen müssen, ob ein einzelner Schritt – wie Gespräche mit künftigen Kolleg:innen führen – noch zum Recruiting oder schon zum Onboarding gehört. Eine komplette Umstellung hin zur produktgesteuerten Zukunft von HR bedeutet ein komplexes Vorhaben mit grundlegenden Veränderungen, das nicht in einem großen Sprung vorgenommen werden sollte. Stattdessen sollten HR-Organisationen im Hinblick auf ihre Geschäftsprioritäten mit einzelnen Produkten oder einem Produktportfolio als Pilotprojekt starten. Eine ausgewählte Funktionalität oder sogar nur ein Teil davon kann als Produkt angeboten und dann iterativ erweitert werden.

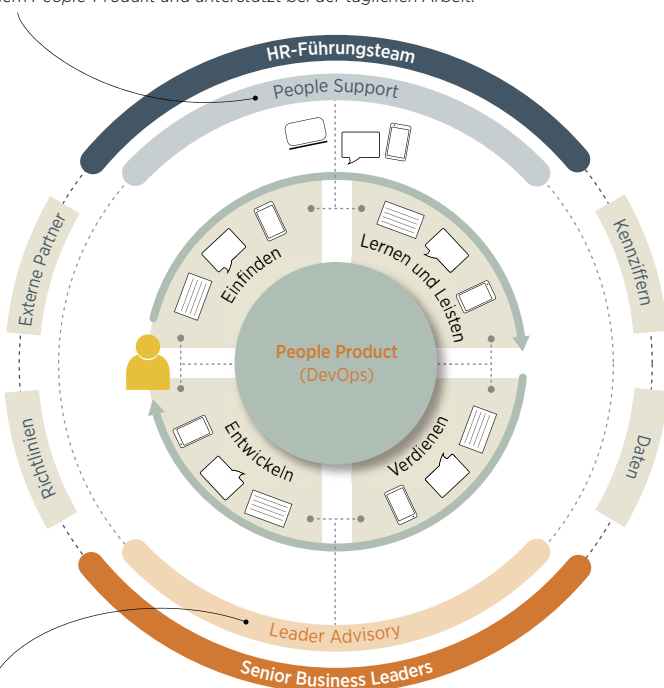
Den Anfang sollte eine Funktionalität machen, die mehr oder weniger autonom von den zentralen HR-Systemen arbeiten kann oder die bereits (zumindest teilweise) als digitaler Service angeboten wird und damit Elemente eines People-Produkts besitzt. In den meisten Unternehmen trifft das auf die Talent Acquisition (Abb. 2) und das Recruiting zu. So können die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgebaut und erprobt werden, die der Personalbereich vorhalten muss, um diese Produkte anzubieten, zu betreuen und weiterzuentwickeln. Mit der Skalierung des Produkts erfolgen schließlich die Transformation des Personalbereichs und die Aneignung der neuen, zunehmend agilen Arbeitsweise.

Gewiss müssen nicht alle vorhandenen HR-Services zwingend in einer App bereitgestellt werden, wenn dadurch kein zusätzlicher Mehrwert erzeugt wird. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss auch, dass es beim bestehenden HR Operating Model keine revolutionäre Ablösung geben muss. Vielmehr wird zunächst ein Produkt in einem begrenzten Raum der bestehenden HR-Organisation entwickelt, durch das ein Service erlebbar wird. Nachdem die ersten kleineren Lösungen angeboten werden, können aus der Interaktion mit den Nutzern:innen Rückschlüsse zum People-Produkt gezogen werden.

Durch das Nutzungsverhalten und Feedback der Mitarbeitenden können die Services modifiziert, weiterentwickelt und optimiert werden. Erst durch die schrittweise Ergänzung weiterer Funktionalitäten und Produkte wird ein breites Produktportfolio aufgebaut, das in Zukunft zu einer eigenen Form des People-Managements heranwachsen wird. Im Gegenzug werden sich die Themen und Aufgaben in den traditionellen HR-Rollen schrittweise verändern. Mit der Einführung von Produkten ändert sich die Rolle des HR Center, indem komplexere Aufgaben der Kundeninteraktion übernommen werden. Zudem bekommt das HR Center weitergehende Aufgaben, um aus dem Nutzungsverhalten des Produkts Optimierungen und mögliche Funktionalitätserweiterungen abzuleiten. Die Aufgaben des HR Business Partner, den wir aus den heute üblichen Organisationen kennen, werden sich dagegen stärker auf strategische Fragestellungen konzentrieren. Grundsatzfragen, die im

## People Product Operating Model

Verknüpft die HR-Richtlinien und die Business-Vorgaben mit dem People-Produkt und unterstützt bei der täglichen Arbeit.



Unterstützt die HR-Führungskräfte darin, den HR-Bereich auf Geschäftsergebnisse auszurichten.

Abb. 1 | Quelle: Deloitte

heutigen Modell oft im „Center of Expertise“ gebündelt werden, werden zunehmend von einem Product Owner absorbiert, der die gesamte Employee Experience durchdenkt.

### Veränderte Sichtweise

In der Vergangenheit wurden die Services des HR-Bereichs (wie auch die der anderen internen Services) nicht in erster Linie auf die Mitarbeiter-Experience hin optimiert. Sie wurden meist danach ausgerichtet, wie der Prozess in der administrativen Abwicklung möglichst effizient gestaltet werden kann. Mit der Einführung der People-Produkte wird sich die Sichtweise grundlegend verändern: Experience steht über Abwicklungseffizienz. Das bedeutet nicht, dass letztere nicht wichtig ist, aber der Mitarbeiter-Experience gilt die höhere Wertschätzung.

Ob die einzelnen Produkte im Unternehmen neu programmiert werden oder ob es für das Unternehmen günstiger ist, diese standardisiert von einem externen Anbieter zu beziehen, muss im Einzelfall entschieden werden. Manche Standardprodukte – beispielsweise für die Reisekostenabwicklung – werden mit hohem Reifegrad auf dem Markt angeboten. Diese Produkte sind vermutlich auch nicht differenzierend für eine Mitarbeiterwahrnehmung, sondern sollten mit großer Stabilität und Anwendungsfreundlichkeit funktionieren. Dagegen wird – wie bereits angesprochen – die Candidate Experience den Bewerber:innen ein deutliches Signal geben, welche Kultur im Unternehmen zu erwarten ist. Ob die Produkte Teil einer



Der Wandel in eine Organisation, die People-Produkte herstellt und betreibt, wird nicht mit einem umfangreichen Transformationsprojekt begleitet, sondern erfolgt iterativ in kleinen Schritten.

## Talent Acquisition als Beispiel für ein People-Produkt

### Die Journey definieren

Der Bereich Talent Acquisition entwickelt ein **KI-Tool**, das beim Screening von Kandidat:innen unterstützen soll. Während der Entwicklung arbeitet das Team mit der SAFe / SCRUM-Methodik.

#### Effekte

- \ Führungskräfte und Teams machen sich mit dem Agile Framework vertraut.
- \ Zwischen den HR-Führungskräften und den Development-Teams entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis.
- \ Das bestehende und das künftig gewünschte Operating Model werden beschreiben.
- \ Customer Journeys werden modelliert und in die Portfolios eingebunden.

### Erstes Produkt einführen

Der Bereich Talent Acquisition **startet das KI-Produkt Kandidaten-Screening und baut ein Support-Team auf**, das das Produkt kontinuierlich überwacht und mit dem Feedback neue Funktionalitäten entwickelt.

- \ Es wird kontinuierlich Kundenfeedback gesammelt, das direkt in neue Funktionen umgesetzt werden kann.
- \ Die SCRUM-Methodik und agile Tools stützen den Betrieb und ermöglichen, die People-Produkte zu verbessern.
- \ Agile HR-Produktmanagement-Teams werden aufgebaut (Neueinstellungen oder Aufbau aus den eigenen Reihen), ggf. in Zusammenarbeit mit IT-Produktmanagern.

### Auf weitere Produkte skalieren

Der Bereich Talent Acquisition wählt **Themenfelder aus, die das Produkt wesentlich erweitern, und ergänzt weitere Produkte** aus dem Portfolio.

Mit der Skalierung muss sich auch das **HR Operating Model** weiterentwickeln.

- \ Agile Governance (SAFe / SCRUM) wird etabliert.
- \ People Support, Leader Advisory und People-Product-Operation-Gruppen werden formal beschrieben.
- \ HR bereitet sich darauf vor, die People-Product-Entwicklungsmethodik zu skalieren.

### Portfolios auffächern

Der Bereich Talent Acquisition fächert das Produktportfolio weiter auf. In Abstimmung mit den anderen HR-Bereichen wird ein **verändertes HR-Governance-Modell entwickelt**, das für das gesamte Portfolio gilt.

- \ People Product DevOps, People Support und Leader Advisory entwickeln sich weiter und arbeiten verstärkt mit Endnutzern zusammen, um neue Funktionalitäten zu entwickeln.
- \ Das Modell wird für das gesamte Unternehmen ausgerollt.

größerer (Experience-)Plattform sein sollen oder als Stand-Alone-Apps existieren, hängt von der individuellen Technologielandschaft des jeweiligen Unternehmens ab. Grundsätzlich gilt, dass das People Product Operating Model keine primär technologische Frage ist. Den Kern bildet vielmehr die Experience der Mitarbeitenden. Diese sollen für das neue System begeistert werden, um dort beinahe spielerisch ihre benötigten HR-Services abzurufen und zu nutzen und so diejenige Unterstützung zu erhalten, die ihnen hilft, sich besser im Unternehmen zu bewegen.

### Fazit: Optimierung der User Experience statt Effizienzfokussierung

Größter Paradigmenwechsel bei der Einführung und dem Aufbau eines People Product Operating Model besteht darin, sich nicht mehr primär von der über Jahrzehnte hin entwickelten Effizienz der internen Prozesse und des Servicecenters leiten zu lassen. Im Fokus steht nun die Optimierung der User Experience und damit der Erfahrung der Mitarbeitenden bei der Inanspruchnahme der Services. Das muss nicht zulasten der Prozesseffizienz gehen, da über People-Produkte auch Abläufe normiert und vereinfacht werden. Der Wandel aus der bisherigen HR-Organisation in eine Organisation, die People-Produkte herstellt und betreibt, wird nicht mit einem umfangreichen Transformationsprojekt begleitet, sondern erfolgt iterativ in kleinen Schritten. Zunächst kleine, erstmalig entwickelte Lösungen werden durch anhaltende Feedbackschleifen ständig optimiert und erweitert und auf immer mehr HR-Services ausgeweitet. Auf diese Weise erlaubt die Entwicklung des People Product Operating Model im Übrigen, einen Personalbereich zu einer agilen Arbeitsweise hinzuzuführen. ●

# maximal authentisch“

Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun  
über rollen- und situationsgerechtes Führungsverhalten



**Herr Schulz von Thun, wir sprechen virtuell miteinander, was in der Arbeitswelt seit Corona gang und gäbe ist. Verändert Virtualität Ihr Lebensthema: die Kommunikation zwischen Menschen?**

**Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

Ja! Alles, was in der präsenten Zusammenkunft und in diesem energetischen Wirkraum implizit gegeben ist, muss im virtuellen Raum hergestellt, gewährleistet, gestiftet werden. Wenn ich jetzt etwa Herrn Steuer anschau, den Blickkontakt zu ihm aufnehme, merkt er das nicht. Wir sind bei der virtuellen Kommunikation alle in unseren „eingerahmten Briefmarken“, das vibrierende Wir muss erst gestiftet werden.

**Ihr Kommunikationsquadrat mit Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellebene ist weltberühmt geworden. Spielt dabei auch eine Rolle, was jenseits des ausgesprochenen Worts stattfindet?**

**Schulz von Thun** Unbedingt! Das Nonverbale hat ja auch vier Seiten. Nehmen Sie den Beziehungsaspekt: Der wird sehr stark auch über nonverbale Signale hergestellt, ein verschmitztes Lächeln etwa an der richtigen Stelle zu einer bestimmten Person. Das Kommunikationsquadrat wird jetzt im virtuellen Raum doppelt und dreifach wichtig. Beispiel Appell: Rein durch

einen scharfen Blickkontakt kommt der jetzt nicht mehr ohne Weiteres rüber – er muss explizit ausgesprochen und deutlich adressiert werden.

**Gibt es ein bestimmtes Maß der virtuellen Kommunikation, das in Unternehmen nicht überschritten werden sollte?**

**Schulz von Thun** Das Verhältnis von virtueller Kommunikation und präsenter Zusammenkunft muss mit den jeweiligen Aufgaben und den situativen Umständen in Übereinstimmung gebracht werden. Und mit den Persönlichkeiten! Da lohnt es sich, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte miteinander klären: Was können wir virtuell machen? Wie oft und zu welchen Anlässen müssen wir uns unbedingt sehen und einander begegnen? Was braucht der oder die Einzelne, um aufzublühen?

**Stark auf der Sachebene, Spätentwickler auf der Beziehungsebene**

**Ihr Buch „Erfülltes Leben“ ist ja auch ein sehr persönliches. Sie schreiben von Ihrem Vater, der anderes mit Ihnen vorhatte. Warum hat Sie das Thema Kommunikationspsychologie so in den Bann gezogen?**

**Schulz von Thun** Dafür waren eine äußere und eine innere Entwicklung maßgeblich. Ich habe über verständliche Informa-



Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun ist als Kommunikationspsychologe mit seiner durch ihn begründeten humanistisch-systemischen Kommunikationspsychologie und seinen Werken, die Standards in der berufsbezogenen Weiterbildung und im Coaching sind und bereits im Schulunterricht vermittelt werden, über Deutschland hinaus bekannt geworden – insbesondere mit dem Kommunikationsquadrat und den vier Ohren, mit denen gehört, und den vier Schnäbeln, mit denen gesprochen wird. Schulz von Thun, 1944 in Soltau geboren, studierte von 1967 bis 1971 Psychologie, Philosophie und Pädagogik in Hamburg. Nach Promotion und Assistenzzeit habilitierte er sich 1975 und wurde Professor für Psychologie an der Universität Hamburg. 2009 wurde er dort pensioniert. Schulz von Thun wirkt weiterhin am „Schulz von Thun Institut für Kommunikation“ in Hamburg als Trainer, Coach und Autor.

tionsvermittlung promoviert, dann kam 1970 BP auf uns zu und wollte nicht nur die Informationsebene verständlicher machen, sondern auch die Beziehungsebene partnerschaftlicher gestalten. Nach 68 war das Autoritäre in Verruf geraten, jetzt galt es, die Kommunikation auf Augenhöhe einzuüben. Das war die äußere Entwicklung, die meinen Eintritt in den Psychologenberuf stark geprägt hat. Aber gleichzeitig war da auch eine innere Entwicklung. Ich selber war, so würde ich es heute ausdrücken, ein Spätentwickler auf der Beziehungsebene. Auf der Sachebene konnte ich eloquent reden, aber für Fragen, wie es mir ums Herz ist, wie ich zu jemand stehe und wie wir miteinander umgehen, hatte ich keine Sprache. In meinem Elternhaus gab es viel Verstimmung und Verstumung. Hier war ich selbst überaus entwicklungsbedürftig.

**Ihr Kommunikationsquadrat ist eine Hilfe für die Metakommunikation, aber auch anspruchsvoll in der Umsetzung. Haben Sie schon einmal zu jemandem gesagt: „Das ist mir zu anstrengend, ich breche die Kommunikation ab“?**

**Schulz von Thun** Ich weiß nicht, ob mir das wortwörtlich so über die Lippen gekommen ist. Aber auf jeden Fall gilt: Bevor ich mit jemandem etwas kläre, muss ich entscheiden, ob es für mich stimmig ist, mit ausgerechnet dieser Person zu genau diesem Thema zu diesem Zeitpunkt zu sprechen – oder nicht. Von dieser Vorklärung hängt alles ab.

**In sehr polarisiert geführten Debatten kann nicht selten nicht einmal ein gemeinsam geteilter Sachbezug hergestellt werden. Wie lange lohnt es sich, an der Kommunikation zu arbeiten?**

**Schulz von Thun** Ich würde keine generelle Empfehlung wagen. Vielleicht finde ich, dass wir zwar weit auseinander sind,

aber ich habe eine neugierige Freude, das einmal mit dir auszufeuchten: Was ist der Hintergrund, und was treibt dich um, dass du diesen aus meiner Sicht verqueren Standpunkt einnimmst? In einer anderen Situation komme ich vielleicht bald zu dem Schluss: Es lohnt nicht, ein verächtliches Hin und Her fortzusetzen. Dann wäre der Abbruch der Kommunikation überaus stimmig. Und manchmal ist eine gute Trennung ein wahrer Segen. Es kann aber auch sein, dass man keine Wahl hat. Eltern, die sich trennen wollen, müssen miteinander reden, um tragfähige Regelungen zu erarbeiten und das Wohl der Kinder zu gewährleisten. Ebenso Tarifpartner, Kriegsgegner, politische Antagonisten – sie alle müssen miteinander reden, sonst droht Hauen und Stechen und Schlimmeres. Und immer besteht Hoffnung, dass die Wahrheit zu zweit beginnt und die Lösung auch!

**Bleiben wir in der Arbeitswelt: Kann Metakommunikation hier überfordern? Schließlich geht es dabei immer auch um Beziehung...**

**Schulz von Thun** Man kann sie gut finden, aber muss ihr auch gewachsen sein. Sobald offen gesprochen wird und wunde Punkte berührt werden, geht es unter die Haut. Daher die Empfehlung: Begib dich im Team hin und wieder auf die Metaebene, solange noch nichts Heikles im Busch ist! Sobald wir eine tragfähige Metakultur entwickelt haben und Vertrauen gewachsen ist, können auch Konflikte und schwierige Themen besprochen werden. Dann darf und soll es auch mal „persönlich“ werden.

**Als Führungskraft Gespräche vorklären**

Das Kommunikationsquadrat dient auch der Vorklärung, etwa bei einem Feedbackgespräch: Was will ich sachlich ansprechen?

Auf welche Ereignisse und Sachverhalte beziehe ich mich? Das ist die Sachebene. Selbstoffenbarung: Was sind meine Interessen und Bedürfnisse, vielleicht auch mein Gefühle? Die Beziehungsebene: Mache ich jemandem einen Vorwurf, und wenn ja, wie lautet der? Nehme ich jemandem vielleicht sogar etwas übel? Was kann ich würdigen? Kläre das innerlich gut vor, damit deine Botschaften auf der Beziehungsebene deutlich werden, da ist dein Gegenüber besonders sensibel. Schließlich der Appell: Was ist mein Wunsch, meine Forderung, meine Bitte, meine Empfehlung? Eine solche quadratische Vorklärung – und Selbstklärung – ist ein wahrer Segen für die Gesprächskultur und macht mich kontaktfähig auf allen vier Ebenen der Begegnung. Wenn ich dann auch noch empathisch mit vier Ohren zuhöre, kann alles nur noch gut werden.

**Muss bei flachen Hierarchien und sich selbst organisierenden Teams nicht jeder kommunikativ fit sein?**

**Schulz von Thun** Unbedingt! Eine gute Schulung darf kein Privileg einer Führungskraft mehr sein. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, die oder der an der Kooperation teilnimmt, sollte kontakt- und beziehungsfähig sein.

**Der authentischen Führung erteilen Sie eine Absage. Warum? Schließlich wird allerorten konstatiert, zu guter Führung gehörten Werte, Haltung – und Authentizität...**

**Schulz von Thun** Authentizität ist die Übereinstimmung zwischen dem, wie ich bin und dem, wie ich mich gebe – das hat auch in meinem Denken einen hohen Wert. Allerdings fordert nicht jede Situation dazu heraus, dass ich mich unverfälscht zum Ausdruck bringe. Ich muss auch sehen, dass ich in meiner Rolle der Situation gerecht werde und die Wirkung meiner Wor-



te bedenke. Das nenne ich Stimmigkeit. Authentizität und Wirkungskalkül stehen immer in einem Spannungsfeld, es kommt darauf an, beides zu balancieren. Das nenne ich stimmige Führung: In Übereinstimmung mit mir selbst und aber auch mit dem, was die Situation mir abverlangt. Es kann durchaus sein, dass ich bestimmte Dinge, die in mir sind, sorgsam für mich behalte, weil die Situation es nicht verträgt, dass ich maximal authentisch bin.

**Sie arbeiten mit Modellen wie dem Kommunikations- oder dem Werte- und Entwicklungsquadrat. Hat das mit Ihrer einstigen Leidenschaft für Schach zu tun?**

**Schulz von Thun** Also zwischen 15 und 25 Jahren habe ich fast nur Schach gespielt. Ich war dem Leben irgendwie sonst nicht gewachsen, auf den 64 Feldern hingegen konnte ich mich sehr gut aus. Im Gegensatz zum Kreis, wo alles ineinander übergeht, ist das Quadrat ja sehr trennscharf konstruiert, da ist die Sachseite, da ist die Beziehungsseite und so weiter. Der Verstand liebt es, wenn er für die Analyse des Geschehens trennscharfe Unterscheidungen machen kann. Und ich musste mich erst einmal mit dem Verstand dem Zwischenmenschlichen nähern. Als ich angefangen habe zu verstehen, was da läuft, konnte ich es auch wagen, mich mit dem Herzen persönlich einzulassen.

**Mit dem „Inneren Team“ arbeiten**

**Ihr Institut arbeitet im Rahmen von Trainings und im Coaching oft mit Führungskräften. Gibt es bestimmte Themen, mit denen diese auf Sie zukommen?**

**Schulz von Thun** Ein Thema kommt immer wieder vor: Wie kann ich souverän sein und souverän bleiben in Situationen,

die ein Dilemma enthalten, in denen ich selbst hin- und hergerissen bin oder wo mir etwas um die Ohren fliegt, das mich aufwühlt und mir womöglich den Schlaf raubt? Mir wird immer deutlicher, dass Führung nicht auf einem Minenfeld, aber auf einem Dilemmafeld stattfindet und dass dilem-

### Im Dienst der Kommunikationspsychologie

Mit dem Schulz von Thun Institut für Kommunikation in Hamburg hat Professor Friedemann Schulz von Thun 2007 ein – wie er es nennt – „Dach“ geschaffen, das nach seiner Zeit als Professor die Kommunikationspsychologie weiter verbreiten und entwickeln soll. Das Institut, das er zusammen mit seinen Kolleginnen und Kollegen leitet, bietet Coachings, Vorträge, Seminare, Workshops und Weiterbildungsreihen an. Zu den wichtigsten Werken von Schulz von Thun gehören: Miteinander reden (4 Bde.), Erfülltes Leben, Die Kunst des Miteinander-Redens (zus. mit Bernhard Pörksen).

bewusste Entscheidungen und dilemmabewusste Kommunikation das A und O sind.

**In welche Richtung geht dann Ihre Arbeit?**

**Schulz von Thun** Innere Souveränität beginnt damit, dass ich die verschiedenen Stimmen, die in mir miteinander ringen und uneins sind, wahrnehme, identifiziere und gelten lasse. Dafür habe ich das „Innere Team“ erfunden. Es enthält die Verheißung, dass es möglich ist, aus der Not eine Tugend zu machen: aus dem innerlich zerstrittenen Haufen ein inneres Team, das die Weisheiten jedes einzelnen Teammitglieds zu einer integralen Lösung zusammenführt. Selbstreflexion ist die Grundlage der Souveränität, und das Modell des Inneren Teams bietet hierfür die Philosophie und das Handwerkszeug.

**Innere Konflikte, innere Pluralität: Haben Sie einen Ratschlag für Führungskräfte?**

**Schulz von Thun** Liebe Führungskraft, werde dir bewusst, mit welcher inneren Mann-

schaftsaufstellung du das Feld der Führung betrittst! Wer ist bei dir dominant und sichtbar im Vordergrund, wer leitet dich im Hintergrund, und wen bräuchtest du vielleicht noch zusätzlich, um „gut aufgestellt“ zu sein? Das ist hochindividuell und sehr verschieden. Die eine sagt: Ich brauche einen Stoiker, denn ich gehe immer gleich an die Decke. Ein anderer sagt: Ich brauche einen Empathicus, der erst einmal hört, was im Herzen der anderen vorgeht. Und eine dritte sagt: Ich brauche einen Bodyguard, der sich allerlei Unverschämtheiten nicht bieten lässt, die ich immer weglächele. Also jemanden, der nicht nur Respekt erweist, sondern sich auch Respekt zu verschaffen weiß. Ich selber brauchte beispielsweise einen „Bruder Leichtfuß“, der nicht jede Misslichkeit so schrecklich tragisch nimmt.

**Dimensionen eines erfüllten Lebens**

**In „Erfülltes Leben“ geht es um Wunsch-, Sinn-, biografische, Daseins- und Selbsterfüllung. Mit Ihrer eigenen biografischen Erfüllung waren Sie zumindest eine Zeitlang nicht im Reinen...**

**Schulz von Thun** Bei manchen Autoren, die über ihr Leben geschrieben haben, habe ich gedacht: Meine Güte, was da alles los war! Da stockt einem ja der Atem, das ganze Leben ein Krimi. Was die alles durchgestanden und erlitten haben oder welche Kämpfe sie auszufechten hatten. Verglichen damit ist mein Leben ab dem zweiten Lebensjahr in ruhigen Bahnen verlaufen. Ich war 35 Jahre im selben Office an der Hamburger Universität. Aber als ich dann mit den Augen von heute mal genauer zurückgeschaut habe auf frühere Erlebnisse, da habe ich dann doch einiges gefunden, was romanverdächtig sein könnte.

### Was soll die Zukunft Ihnen an biografischer Erfüllung bringen?

**Schulz von Thun** Ich bin jetzt ein blutiger Lehrling, wieder einmal, diesmal im Altwerden. Ich bin schon mittendrin im letzten Zehntel meiner Lebenserwartung. Wie gestalte ich mein Leben im Alter? Wie kann ich im Alter weise, freundlich und lebensbejahend werden und bleiben? Das scheint mir im Moment das wichtigste Thema zu sein. Und da lohnt es sich, wieder Lehrling zu sein. Habe ich ja noch nie gemacht vorher. Ich werde jetzt zum allerersten Mal in meinem Leben alt.

### Sinnerfüllung, auch darum geht es in Ihrem Buch, ist ein Begriff, der stark in die Arbeitswelt eingedrungen ist. Was macht sinnerfülltes Arbeiten aus?

**Schulz von Thun** Ich finde es gut, dass die Frage gestellt wird: Wozu sind wir eigentlich da? Ist das von Sinn und Segen, was wir produzieren? Eine Arbeit macht dann Sinn, wenn sie, und sei es nur in einem klitzekleinen Maßstab, dazu beiträgt, das Leben an irgendeiner Stelle für jemanden zu bereichern, Leiden zu vermindern oder die Schöpfung zu bewahren. Wenn jemand an der Kasse eines Supermarkts sitzt, trägt sie oder er dazu bei, dass Menschen ihre Lebensmittel bekommen auf eine geordnete Weise, dass es dabei kein Hauen und Stechen gibt. Das ist etwas wert, und das sollte auch wirklich wertgeschätzt werden, mit Worten – und mit Gratifikationen.

### Geht es nicht auch um das Wie von Arbeit?

**Schulz von Thun** Und ob! Ich lebe ja nicht nur für das sinnvolle Produkt, sondern auch um meiner selbst willen – und ein erfülltes Leben steht und fällt mit der Qualität unseres Miteinanders auf Erden. Und Arbeitszeit ist Lebenszeit! Wie wir hier

das Miteinander gestalten, davon hängt so viel ab, für die Produktivität und die Menschlichkeit gleichermaßen, übrigens auch für die Gesundheit.

### Unternehmen müssen bereit sein, „etwas rauszurücken“

**Auf dem Feld der „Daseinserfüllung“ geht es um das, was nicht planbar ist im Leben eines Menschen, um das, was ihm geschieht. Der Begriff der Würdigung spielt hier eine Rolle. Kann das Thema in die Arbeitswelt integriert werden?**

**Schulz von Thun** Sollte es! Würdigung beginnt schon in der Wahrnehmung, dass ich ein Auge dafür habe, was jemand leistet, was jemand einbringt auf seine Art, durch seine oder ihre Leistung, durch Texte, durch Auftreten, im Stiften einer Atmosphäre. Wenn ich dafür ein Auge habe, dann kann ich das würdigen – statt immer bloß die Differenz von Soll und Ist vor Augen zu haben. Diese Haltung ist ein Segen für das Miteinander. Zwar möchte man nicht in jedem Moment gelobhudelt werden, aber doch in der Substanz gesehen und kritisch gewürdigt werden. Mein Werte- und Entwicklungsquadrat enthält eine Schule der Würdigung, dass ich etwa in dem Geiz eines Menschen auch seine Sparsamkeit entdecke.

**Erlaubt das den Rückschluss, dass je würdevoller eine Unternehmenskultur ist, je mehr es Spaß macht an dieser teilzuhaben, desto weniger spielen materielle Dinge eine Rolle?**

**Schulz von Thun** Ja, das würde ich sagen. Aber! Es gibt noch eine Wahrheit daneben und die lauter: Wertschätzung zeigt sich nicht nur in der Atmosphäre und in guten Worten, sondern auch daran, ob ich bereit bin, etwas rauszurücken. Das beglaubigt würdigende Worte, denn sonst gerät

die menschliche Atmosphäre in den Verdacht, instrumentalisiert zu werden zwecks Einsparung. Jemanden wie eine königliche Hoheit behandeln, aber ihr nicht den Mindestlohn zahlen, das passt nicht zusammen.

**Ein wichtiges Stichwort auf dem Feld der Daseinserfüllung, aber auch in anderen Ihrer Werke, ist Rolle. Wie bringen Sie verschiedene Rollen, die Sie innehaben oder innehaben, und Ihre Wesensart zusammen?**

**Schulz von Thun** Die Rolle ist ein exzellenter Entwicklungshelfer! Sie gibt mir etwas, beispielsweise Bestätigung und Gelegenheiten für menschlichen Kontakt, aber sie verlangt mir auch etwas ab. Um der Rolle gerecht zu werden, muss ich mich selber weiterbringen, da reicht es nicht, sich selber treu zu bleiben. Meist muss und darf ich Fähigkeiten entwickeln, die mir von Haus aus fremd sind.

**Was könnte Personalleiter oder Führungskräfte beim Thema Rolle inspirieren?**

**Schulz von Thun** Habe den Mut, der Rolle gerecht zu werden, aber auf deine Art! Als Professor an der Uni etwa habe ich am Anfang alles richtig machen wollen, aber dann entdeckt: Ich bin intrinsisch motivierter, wenn ich im Umgang mit Studierenden, in der Lehre und in der Art, Bücher zu schreiben, meine Eigenart gelten lasse. Mich hat der Satz von Hesse inspiriert: „Es ist nicht meine Aufgabe, das objektiv Beste zu geben, sondern das Meinige so rein und aufrichtig wie möglich!“

**Wie merkt jemand, dass sie oder er in der Rolle den Kontakt zu sich selbst verliert?**

**Schulz von Thun** Wenn er oder sie nur noch bestenfalls „funktioniert“, aber nicht mehr beseelt und mit Liebe bei der Sache ist. Im Coaching wird dies oft zum Thema:

Wie kann ich es schaffen, mit meiner Aufgabe (wieder) ein Herz und eine Seele zu werden, sodass ich nicht nur Pflichten erfülle, sondern mich auch in meiner Arbeit verwirkliche? Allein diese Frage zu stellen, ist schon ein Gewinn. Manchmal steht dann ein Gespräch mit dem Vorgesetzten an oder eine Umorientierung im Beruf. Und zuweilen steht eine „innere Teamentwicklung“ an: Wer in mir steht immer in vorderster Front und lässt andere Lebensgeister nicht zu? Vielleicht einer, der immer Bescheid weiß und Sicherheit ausstrahlt? Dann wird es vielleicht Zeit, auch andere innere Mitspieler willkommen zu heißen. Vielleicht einen, der sich Ratlosigkeit in manchen Situationen eingesteht und andere um Hilfe bittet.

### Von „verheerend“ bis „ist ja zum Piepen“

**Sie mischen sich ein und haben das Buch „Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik“ mit verfasst. Wie ist es um Kommunikation in unserer Gesellschaft bestellt?**

**Schulz von Thun** Sehr gut – sehr verheerend – sehr entwicklungsfähig, je nachdem, wohin wir schauen. Es gibt keinen generellen Trend in unserer Gesellschaft. Wir haben die Gleichzeitigkeit von sehr verschiedenen Entwicklungen. Soll ich mal ein paar Beispiele sagen?

**Ja, sehr gerne...**

**Schulz von Thun** Einerseits – offenbar vor allen Dingen in den sozialen und asozialen Netzen – gibt es eine Tendenz zur Verrohung und Verächtlichmachung. Ich selbst bin davon gar nicht betroffen, werde meist sehr respektvoll behandelt. Aber es ist unsäglich, was etwa Politiker zum Teil auszustehen haben. Eine andere Ent-

wicklung: Eine große Achtsamkeit gegenüber möglichen Diskriminierungen. Manche Worte und Redewendungen werden geächtet, weil sie Angehörige bestimmter Gruppen herabsetzen könnten. Diese Sensibilität für nicht respektvolle und diskriminierende Redeweisen enthält den guten Impuls, alle Menschen als gleichberechtigt und gleich würdig anzusehen. Wenn allerdings mit moralischem Furor über die Einhaltung semantischer Korrektheit gewacht wird, dann entstehen neue Gräben, zum Teil geradezu Schützengräben.

Ein weiterer Trend ist eine enorme Zunahme an Wertschätzung, Empathie und Würdigung und die Tendenz, das Positive zu betonen. Wenn ich jemandem eine enttäuschende Absage schicke, erhalte ich zunächst einen Dank für die schnelle Rückmeldung. Früher stand in meiner Uni-Mensa das Schild „Kasse geschlossen“. Heute steht da „Wir bedienen Sie gern an einer anderen Kasse!“ Zugenommen haben auch die Beziehungsbetonung und die persönliche Ansprache. In der S-Bahn in Hamburg steht im Abteil nicht nur die Wagengnummer angeschlagen, sondern der Satz: „Sie fahren heute mit der Wagengnummer XY“ – geradezu zum Piepen! Und natürlich ist die Kommunikation emotionaler und subjektiver geworden. Reporter werden nicht nur gefragt, was sie zu berichten haben, sondern auch, „was das mit ihnen macht“.

**Wie können Führungskräfte und Personalmanager positiven Einfluss auf die interne Kommunikation nehmen?**

**Schulz von Thun** Natürlich durch ihr Sein, durch ihr Vorbild. Meinen Mentor und Professor Reinhard Tausch habe ich jahrelang als Mensch erlebt mit seiner Art, auf Menschen zuzugehen und Situationen zu gestalten. Das eigene gelebte Beispiel ist am anschaulichsten. Darüber hinaus kann und sollte ich die Art des Miteinander-Um-

gehens und die Art des Führens und Kooperierens zum Thema machen, in Meetings, in der Fortbildung, durch Befragungen, vielleicht auch durch formulierte Leitbilder. Also die Kultur als etwas ansehen, was der bewussten Entwicklung bedarf.

**Leitbilder oder Führungsgrundsätze zu formulieren, reicht nicht immer aus...**

**Schulz von Thun** Leitbilder proklamieren wunderbare Werte, aber sie stellen sich nicht der Herausforderung, Dilemmata gerecht zu werden. Das Spielfeld Wirtschaft ist ein Feld voller Dilemmata, die Politik übrigens auch. Wir merken das aktuell deutlich und schmerzlich. Es geht immer darum, verschiedenen Werten und Prinzipien gerecht zu werden, die einander widersprechen. Offenheit ist eine wunderbare Tugend, aber Diskretion ist auch eine beachtliche Tugend, und sich zwischen Offenheit und Diskretion stimmig und situationsgerecht hindurchzunavigieren, da beginnt erst die Kunst.

Anfang der 70er-Jahre haben wir uns die Köpfe eingeschlagen mit den Führungskräften der BP zu der Frage: Soll man ehrlich sein – was wir fanden –, oder soll man höflich sein miteinander? Dieses Entweder-oder-Denken war falsch. Es kommt darauf an, Höflichkeit und Ehrlichkeit zusammenzuführen. Authentizität ist etwas Wunderbares, aber Sensibilität und Diplomatie auch. Es kommt darauf an, ein solches Spannungsfeld auszuhalten und dann eine integrale Lösung zu finden, die sowohl Authentizität als auch Diplomatie gewährleistet. Das war für mich und meine Kommunikationsentwicklung eine sehr, sehr wichtige Entdeckung.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.