

## hot from the US

**Kim Scott:** „Radical candor. How to get what you want by saying what you mean“, Pan Books Taschenbuchausgabe, New York 2018, 272 Seiten, 9,99 Euro

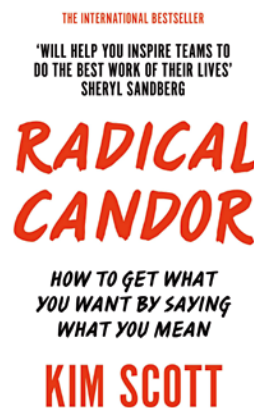


Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Ein Führungsratgeber aus dem Silicon Valley

# Schonungslose Offenheit statt ruinöser Empathie

Kim Scott, eine ehemalige Google- und Apple-Managerin, macht gleich zu Beginn deutlich, an wen sich ihr Buch richtet: „Bosses“. Hier wird der verstaubte Mythos von der Führungskraft als Held noch gepflegt. Das Buch soll dabei helfen, ein „guter, fürsorglicher Boss“ zu werden.

Im ersten Teil geht es um die Idee von „Radical candor“, also der schonungslosen Offenheit untereinander, die geprägt ist von zwei Aspekten: Sich für den ganzen Menschen zu interessieren und zu sorgen („care personally“) und ihn gleichzeitig direkt zu konfrontieren („challenge directly“). Die Autorin grenzt davon übertriebene Empathie, unangemessene Aggressivität und manipulative Unaufrichtigkeit ab. Das ist alles nicht neu, besticht aber in der Beschreibung durch eine griffige Anschaulichkeit,

## „Offenheit immer gut und angebracht? Diese Einseitigkeit ist problematisch.“

die Kim Scott mit vielen persönlichen Anekdoten erzielt.

Im zweiten Teil des Buchs folgen viele pragmatische Umsetzungsvarianten, die zeigen, wie man (beziehungserhaltend) Kritisches zur Sprache bringen und in Entscheidungsprozesse einfließen lassen kann. Eine große Stärke des Buchs ist es, dass die Autorin die aktive Gestaltung der Meeting- und Gremienstruktur als zentrale Verantwortung von Führungskräften hervorhebt: Wer muss mit wem und wie oft

wozu sprechen und wann wird etwas wie entschieden? Scott nutzt dafür den sogenannten „Get-Stuff-Done“-Kreislauf, der die Schritte vor, während und nach einer Entscheidung beschreibt. Daran entlang führt sie exemplarisch aus, welche Art von Meeting sich für welchen Schritt anbietet.

Dabei kommt Scott immer wieder darauf zurück, wie solche Meetings genutzt werden können, um eine „Radical-candor“-Kultur zu etablieren. So rät sie Führungskräften beispielsweise dazu, sich aktiv selbst zu exponieren und sich öffentlich (in Abteilungsmeetings) von Teammitgliedern kritisieren zu lassen – nichts wirke kulturprägender als die eigene (souveräne) Antwort auf Kritik. Was all diesen wertvollen und praxisnahen Empfehlungen zugrunde liegt, ist die Überzeugung, dass Offenheit immer

angebracht ist. Diese Einseitigkeit ist problematisch, weil sie blind macht für all die Fälle, in denen Offenheit schaden würde.

Die Autorin selbst thematisiert das nur am Rande und besteht darauf: Wer „Radical

candor“ lebe, sei der bessere Boss.

Was Scott damit zum Verschwinden bringt, ist der andere Pol, der zu Unrecht abgewertet wird: das Verbergen. Coachs und Berater tun gut daran, den Widersprüchen der Welt nicht mit eindeutigen Lösungen und „So-ist-es-richtig-Konzepten“ zu begegnen. Das Buch liefert wertvolles Handwerkszeug – eine kluge Theorie, die es für einen wirksamen Einsatz von Tools braucht, bleibt das Buch schuldig.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.