



Liebe Leserin und lieber Leser,

im Business gibt es ein Wort, heute in aller Munde, mir aber erst seit Kurzem geläufig: **das Narrativ**. Es ist ein zum Substantiv gewordenes Adjektiv und steht noch nicht einmal im Duden. Die Digitalisierung ist ein Narrativ und die Agilität und die Überzeugung, dass eine schöne Erzählung gut geeignet ist, um uns Menschen für etwas zu gewinnen.

Das Storytelling geht zurück auf unsere Vorfahren, so sagt man sich, die in den langen und kühlen Winternächten der Steinzeit zusammenrückten und sich am Lagerfeuer unter dem Höhlendach ihre Geschichten erzählten. Die handelten vermutlich von der letzten Bärenjagd, den Heldentaten dabei und davon, dass die nächste Hatz noch toller sein würde. Schon damals war bei den Geschichten „der Bär los“ und manche Erzählungen dienten dazu, den Zuhörern „einen Bären aufzubinden“.

Jetzt in der Gegenwart, im Business und besonders bei Veränderungsprozessen, geht es mehr und mehr um ein wohlklingendes Narrativ, das für Erklärungszwecke eingesetzt wird und sogar höhere Ziele wie Sinngebung („Purpose“) und Zugehörigkeit („Belonging“) erfüllen soll. Weil eine Story nicht nur mit harten Fakten den Verstand anspricht, sondern den kühlen Geist hinter sich lässt und wie ein Märchen **an der Seele anklopft**. Sie wird sogar oft mit der Moral an der Geschichte, also Gut und Böse, aufgeladen.

Das Narrativ ist eine tägliche Herausforderung im Management und im Consulting. Zum einen geht es darum, seine eigenen Botschaften in Erzählungen zu verpacken, die die Stakeholder bewegen. Zum anderen ist es wichtig geworden, fremde Geschichten daraufhin zu durchleuchten, was **Fakt-Story** und was **Fake-Story** ist, ohne zum Dauerzweifler zu werden. Wobei mich ein wunderbar erzähltes Narrativ durchaus vereinnahmen kann. Wohingegen eine plump fabulierte Mär, bei der ich für blöd gehalten werde, den Erzähler in ein ungünstiges Licht rückt.



Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG – KONTEXT STATT DOGMA

„Es kommt darauf an!“

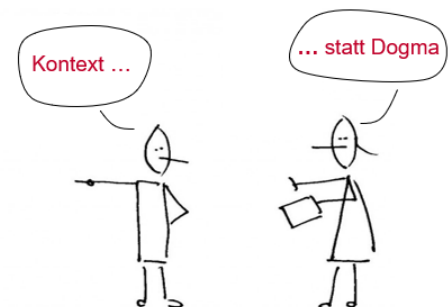
Es gibt einen Spruch, der bei jeder Business Transformation zu hören ist und zwar ständig: „Es kommt darauf an!“ Manche Change-Experten sagen auch „es hängt davon ab“ und bei internationalen Vorhaben heißt es „it depends“.

Nun habe auch ich diesen Satz schon oft gesagt, um zu verdeutlichen, dass die jeweiligen Umstände eine maßgebliche Rolle spielen. Und weil die situative Anpassung die wohl wichtigste Weisheit bei Veränderungsprojekten ist: „Es kommt darauf an!“ Doch was meint dieser Spruch eigentlich? Er löst nämlich zwei Fragen aus: Was ist das „Es“? Und wovon hängt dieses Es ab?

Zu beiden Fragen schreibe ich momentan ein neues Buch, mein viertes (erscheint im September 2019). Im Fokus des Hauptkapitels stehen 15 Spannungsfelder („Es“), bei denen zunächst die beiden jeweiligen Pole prägnant beschrieben werden. Um dann – entlang von Leitfragen – Erfahrungen zu vermitteln und schließlich – auf der Basis von Praxis und Theorie – Empfehlungen auszusprechen. Das zweite Kapitel vertieft die wesentlichen situativen Aspekte von Transformationsprozessen, also den Kontext. Das dritte Kapitel beschreibt den Umgang mit Spannungsfeldern, die nicht nur erkannt, sondern auch abgewogen und ausgehalten werden wollen.

Es kommt darauf an!

disruptiv (Change-Projekt)	01. Vorgehen/Format	evolutionär (ständige Veränderung)
wertschöpfend (Shareholder)	02. Bezugsgruppen	wertschätzend (Stakeholder)
mechanisch	03. Ansatz/Haltung	systemisch
agil	04. Beweglichkeit	bürokratisch
umfassend	05. Umfang/Weite	fokussiert
wesentlich	06. Sorgfalt/Tiefgang	ganzheitlich
vereinheitlicht	07. Vielfalt/Breite	maßgeschneidert
schnell	08. Geschwindigkeit	behutsam
zuversichtlich	09. Wagemut	vorsichtig
perfekt („maximizing“)	10. Anspruch/Niveau	gut genug („satisficing“)
hierarchisch	11. Entscheidungen	partizipativ
quantitativ (rational)	12. Begründungen	qualitativ (emotional)
vertraulich	13. Offenheit	freimütig
digital („high tech“)	14. Kommunikation	persönlich („high touch“)
traditionell („oldie but goldie“)	15. Methoden/Tools	innovativ („new work“)



Spannungsfelder
abwägen **und** aushalten



Kontext statt Dogma

Spannungsfelder sind immer eine Situation, in der man sich zwischen zwei gegensätzlichen Polen bewegt. Beispiel: Gestalten wir die Transformation disruptiv oder doch besser evolutionär? Beispiel 2: Gehen wir wagemutig ran oder mit dem Prinzip Vorsicht? Man kann sich so oder so entscheiden oder – was nach der Abwägung meist am besten ist – auf einem gesunden Mittelweg bewegen.

Doch was ist gesund? Von den beiden Extremen eines Spannungsfelds wirkt eines meist attraktiver, weil es dem Zeitgeist entspricht, etwa agil, digital, holistisch. Solche populären Buzzwords monopolisieren einen der zwei konträren Pole im Spannungsfeld. Als ob es nur noch auf diese Art und Weise ginge und nicht mehr anders. Dabei gibt es bei Veränderungsprojekten immer wieder Situationen, die besser nicht agil, nicht digital, nicht holistisch bewältigt werden. Bei Wandelvorhaben geht es nicht darum, was lautstarke Influencer und ihr mediales Echo zur Patentlösung erklären („best practice“), sondern um das, was sich für eine bestimmte Organisation in einem bestimmten Moment am besten eignet („best fit“). Denn es kommt darauf an!

Mich regt dieser Spruch aber auch auf: Wenn er zur Floskel wird. Denn er dient manchen „Experten“, die keine konkrete Lösungsidee haben, als faule Ausrede. Mit ihrem Verweis auf die jeweilige Situation drücken sie sich vor einer klaren Empfehlung und spielen den Ball an den Business Leader zurück, der es gefälligst selbst richten soll, weil es ja seine Verantwortung ist. Dennoch stellen professionelle Dienstleister, ob Change-Consultant oder Transformation-Coach (aber auch Anwälte, Professoren, etc.), für den Kommentar „es kommt darauf an“ eine Honorarrechnung.

Andere Ratgeber sagen das Sprüchlein auf und steuern dann doch unbeirrt auf eine einzig „wahre“ Zauberformel zu. Es gibt nämlich Es-hängt-davon-ab-Sager, die dennoch zu einem rigiden Fazit kommen. Statt die Vielfalt an Möglichkeiten in unserer uneindeutigen Welt zu schätzen, werden sie zum Einfaltspinsel. Beispielsweise: „Aber unbedingt partizipativ“. Natürlich wird ein solcher Key-Note-Speaker, der auf einer Konferenzbühne den Kontext mit seinem Dogma ausschaltet, stets applaudierende Zuhörer finden. Obwohl es in jedem Einzelfall darauf ankommt und hierarchische Ansätze gelegentlich die bessere Option sind. Ich finde, wer das Chaos der VUCA-Welt benennt und sich für die Diversität von Individuen und die Pluralität in Organisationen ausspricht, der



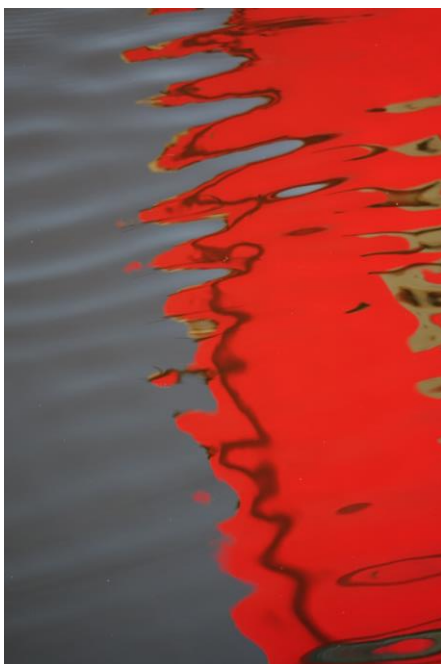


oder die kann nicht anderes raten als: „Es kommt darauf an!“ Dies ist keine Wahrheit, aber ein weiser Spruch, weil er den Kontext über das Dogma stellt. Das ist aber auch eine anstrengende Maxime, weil sie den Leader (und seine Begleiter) zwingt, vor jeder Entscheidung neu zu überlegen, wie es denn nun am besten ist.

Transformationen bewegen sich im breiten Spektrum zwischen Social Engineering auf der einen Seite, mit ökonomischen Zielen, kognitiv-rationalen Ansätzen und instruktiven Interventionen, und Social Utopia auf der gegenüberliegenden Seite, mit Betonung der People-Dimension, ethischen, emotionalen und manchmal sogar esoterischen Ansätzen sowie spirituellen Impulsen. Diese Bandbreite ist der Grund dafür, dass es bei der Gestaltung des Wandels vielfältige Standpunkte interner Manager und unterschiedliche Leistungsangebote externer Spezialisten gibt. Für jedes Weltbild gibt es eine spezielle „Theorie“. Mir jedenfalls sind die Extreme zu dogmatisch, weil sie das eigene Narrativ überbetonen und die fremden Argumente unterbelichten.

Spannungsfeld als Denkfigur

Wenn wir heute, was kaum jemand bestreitet, in einem mehrdeutigen Zeitalter des Sowohl-als-auch mit seinem „und“ und nicht mehr, wie vor der Aufklärung, im Entweder-oder und dessen paradigmatischer Eindeutigkeit leben, entstehen Spannungsfelder. Selbstverständlich ist es klug, den Mainstream im Blick zu behalten. Aber ab und an fließt er in eine unpassende Richtung. Es hängt nämlich davon ab.



Im Vergleich mit den eindeutigen Extremen erscheint der ausgewogene Mittelweg als einfalllos. Zumal Medien und Change-Szene eine Zuspitzung erwarten. Bietet man Journalisten oder Moderatoren eine balancierte Darstellung an, werden die meisten sie als langweilig ablehnen und stattdessen die klare Kante bevorzugen. Mit Unbehagen höre und lese ich Sätze, die mit „alle“ beginnen und im fordernden Ton gehalten sind. Alle können nicht mehr anders, als soundso zu sein. Das gehöre jetzt zum guten Ton, zumal es die derzeitigen Vorzeigefirmen beweisen. Wobei man dafür besser keine realen Beispiele nennt, weil diese womöglich bald abgestürzt sein werden. Und „alle“ – im Sinn von jede und jeder – bedeutet auch „immer“ – im Sinn von jetzt an aber sofort. Denn sonst sei der Rückstand im Wettbewerb nicht mehr aufzuholen. Um die Möglichkeit von seltenen Ausnahmen, die sogenannten schwarzen Schwäne, zuzulassen, werden die pau-



schalen Forderungen allenfalls durch Disclaimer wie „meistens“ etwas heruntergedimmt. Sämtliche Abweichler vom Zeitgeschmack gelten jedoch als schwarze Schafe und müssen mehr als nur gute Gründe für ihre Andersartigkeit vortragen.

Ablehnung von pauschalen Lösungen

Die Einseitigkeit in einem Spannungsfeld hat zwei Nachteile. Erstens missachtet die ausschließliche Beachtung eines Pols den jeweiligen Antipoden, der sich als Gegenteil automatisch ergibt und der im Einzelfall womöglich die bessere Lösung bietet. Zweitens wird die Organisation gewöhnlich, wenn sie es wie alle macht, und vergibt die Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb.

Außerdem zeigt die Statistik durch den zentralen Grenzwertsatz, dass „alle“ und „immer“ ohnehin falsch sind. Denn die meisten Merkmale sind entsprechend der Gaußschen Glockenkurve normalverteilt. Wobei dieses Theorem auf Zufallsereignisse eingeschränkt ist. Aber genau dies, die Zufälle und das Unplanbare von Veränderungsprozessen, möchten die „Alle“- und „Immer“-Sager beseitigen. Aus lauter Sorge, etwas zu verpassen, die sogenannte „fear of missing out“, wollen sie durchgängig etwas ganz Bestimmtes erreichen, etwa die Agilität und andere Must-Haves. Als gäbe es künftig nur noch dieses Eine, den Dernier Cri, nichts mehr sonst, und als wäre alles andere rasch auszumerzen: Management als Beseitigung der Normalverteilung und Durchsetzung der einzigen Wahrheit. Und wenn sämtliche Firmen gleich geworden sind, können wir das Merkmal abschaffen und zum Denkmal erheben.



In einer kapitalistischen Ökonomie gibt es allerdings keine Denkmale. Stattdessen bedient man sich aus dem ganzen Spektrum der Möglichkeiten, sucht bei Widersprüchen das am besten Passende, wägt die Pro- und Contra-Argumente ab, findet goldene Mittelwege, vermeidet kommunikative Zuspitzung und setzt auf salomonische Kompromisse, mal so und mal anders. Was deutlich schwieriger ist, als seinem Dogma zu fröhnen. Transformationen brauchen einen Sinn

für Maß und Mitte. Es geht um stimmige Balance und ein anpassungsfähiges Vorgehen.

Damit befindet man sich in keiner schlechten Gesellschaft. Die Denkfigur der Spannungsfelder ist ein Klassiker in der Literatur. Bereits Homer ließ Odysseus zwischen den Meeresungeheuern Skylla und Charybdis hindurchmanövrieren, übrigens nicht ohne den Verlust einiger Gefährten. Im Business gibt es dieselbe Logik: Henry Mintzberg, der kanadische



Guru, pocht auf das Recht zum Spannungsfeld, das aber auch die Pflicht zum Umgang mit Dilemmata zur Folge hat. Roger Martin, derzeit die Nummer Eins im globalen Ranking der Businessdenker („Thinkers 50“), setzt ebenfalls auf diese Denkfigur. Viele andere auch.

Natürlich gibt es eine ewigwährende menschliche Hoffnung, Spannungsfelder könnten beseitigt oder gar überwunden werden. Etwa indem man die gegensätzlichen Pole zu etwas Höherem vereint (Dialektik/Synthese). Oder durch Umdeutung („reframing“), durch zeitliche, räumliche, sachliche oder persönliche Verlagerung („shifting“) bzw. durch weitere Bewältigungsstrategien. Der Change-Leader kann sich den Spannungsfeldern aber auch stellen. Denn Leadership bedeutet, die Dilemmata auszuhalten und einen geländegängigen Umgang mit ihnen zu finden. Selbst wenn sie eine ziemliche Zumutung sind, weil Manager ihre Vorlieben und Abneigungen hinterfragen und auf einengende Denk- und Handlungsroutrinen verzichten müssen.

Ich finde, es geht bei einer Transformation darum, wie in modernen Autos den Fahrer durch den Spurhalteassistenten darauf aufmerksam zu machen, wenn er zu weit links, im Gegenverkehr, oder rechts, in der Randböschung, von seiner Vorwärtsbewegung abkommen könnte. Aber wie auf der Straße bleibt die letzte Entscheidung und volle Verantwortung natürlich bei der- oder demjenigen im „drivers´s seat“. Es bleibt jedem Change-Leader anheimgestellt, sich für die situative Ausbalancierung von Spannungsfeldern oder eine konsequent einseitige Herangehensweise zu entscheiden. Neigt man freilich ständig einem der beiden Pole zu, und nicht nur dann, wenn es beim Blick auf die Umstände als kluge Lösung erscheint, wächst die Gefahr, erfolgskritische Aspekte auszublenden. Vermutlich wird dann die übernächste Veränderung, die ohnehin über kurz oder lang ansteht, umso rascher und heftiger erforderlich werden. Dies ist dann eben so. □□□





WAS ICH PARTOUT VERSTEHEN MÖCHTE

In dieser Newsletter-Rubrik werfe ich jeweils eine Frage auf, die mich bereits länger beschäftigt, ohne bislang eine runde Antwort gefunden zu haben. Deshalb stelle ich diese Frage nun einem kompetenten Gesprächspartner. Dessen Antwort werde ich – was mir nicht leichtfällt – einfach stehen lassen. Damit bei jedem Leser ein eigenes Echo entsteht.

Eine Frage an Jürgen Weibler

Professor für BWL, insbesondere Personalführung und Organisation an der FernUniversität Hagen, Verfasser des Standardwerks „Personalführung“ und Anchorman für Führungswissen in der Führungspraxis (www.leadership-insiders.de)

Q Die gängigste Führungstheorie für Veränderungsprozesse ist die Idee der transformationalen Führung. Wie jedes moderne Leadershipkonzept erwartet es viel vom Vorgesetzten. Sie sagen es selbst: „Es geht für das Management darum, die Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen zu befähigen und dabei sicherzustellen, dass Leistungen vor allem für die Organisation und weniger im Dienste eigener Interessen erbracht werden. Als Voraussetzung dafür wird eine Transformation des Geführten angesehen, vor allem der Wert- und Motivprioritäten. An die Führenden werden hohe Ansprüche hinsichtlich ihrer kognitiven, emotionalen, motivationalen Fähigkeiten und, wenn man es ernst nimmt, auch moralischen Qualitäten gestellt.“



Nun schreiben Sie in den Beipackzettel für diese Führungstheorie: „Das Konzept setzt auf einsichtsfähige Akteure, die bei Konflikten letztlich die Interessen des Ganzen als Ziel haben.“ Nun kann ich die Erfüllung dieser Bedingung, Einsicht im Sinne des Gemeinwohls, nicht bei jedem Mitarbeiter erkennen, besonders in solchen Organisationen nicht, die grundsätzlich vom Guten im Menschen ausgehen und so ziemlich jedes Verhalten durchgehen lassen. **Was ich partout verstehen möchte:** Zu gutem Leadership gehört doch auch ein gutes Followership, schon bei transformationaler Führung und erst recht bei deren Steigerungen wie „developmental“ und „servant“ Leadership. Was aber, wenn die Mitarbeitenden nicht einsichtsfähig sind, sondern weiterhin ihr eigenes Ding machen? Muss dann doch wieder die „böse“ transaktionale Führung her: Das Gute belohnen und das Schlechte bestrafen? Wo liegen die Grenzen im Laissez-faire moderner Führungstheorien, deren Menschenbild den „worst case“ und damit „toxic employeeship“ gar nicht vorsieht?



A Fangen wir doch damit an, noch einmal einen Blick auf die transformationale Führungstheorie und vor allem ihren Entstehungshintergrund zu werfen. Im Management wurde sie durch den herausragenden Führungsforscher Bernard M. Bass Mitte der achtziger Jahre bekannt. Wesentlich inspiriert wurde Bass durch das großartige Werk von James McGregor Burns „Leadership“, der sich als Historiker und Politologe mit westlichen und nicht-westlichen Zivilisationen beschäftigte. Nach dem Studium des Ursprungs, der Quellen und Formen insbesondere auch der politischen Führung legte er in diesem Buch einen Schwerpunkt auf die Transformation von Systemen hin zum demokratischen Ideal durch Führung, die ohne den fundamentalen Optimismus, Menschen zum Bestmöglichen bewegen zu können, nicht möglich erscheint. Dies bezieht sich ausdrücklich auch auf die darin eingeschlossene, jedoch nicht allen geläufige moralische Komponente. Diesen Optimismus hat Bass in seiner transformationalen Führungstheorie mitaufgenommen. Er ist genau genommen ein doppelter: Zum einen unterstellt er stillschweigend, dass Führende beständig im Interesse der Organisation handeln, wissen, was für diese gut ist und engagierte Mitarbeiter dazu bewegen möchten, sich stärker für die Organisation einzusetzen. Zum anderen ist es für ihn selbstverständlich, dass Mitarbeiter diesen Weg gehen können und dann wollen, wenn sie als eigenständige Persönlichkeiten geachtet werden, sie für das Erreichen eines übergeordneten Ziels inspirierend motiviert werden und beständig angeregt werden, sich nicht mit dem Gegebenen zufrieden zu geben. Dabei muss hinzutreten, dass der Führende selbst durch seine Worte und Taten als ein beispielgebendes Vorbild angesehen werden kann.

Grenzen der Führenden

Natürlich ist das in dieser Pauschalität reichlich unrealistisch. Und zwar für Führende wie Geführte, insbesondere wenn dies in der überhöhten Form einer Bekehrung interpretiert werden sollte. Diese Erfahrung wird ein jeder von uns bereits gemacht haben, auch wenn die Richtung, wie empirische Befunde zeigen, vielversprechend ist.

Dennoch: Offensichtlich gibt es Führende, die egoistisch sind, sich nicht um die ihnen Anvertrauten kümmern und Einzelnen gar absichtlich Schaden zufügen. Hier muss aus führungstheoretischer Sicht nur an die recht intensive Diskussion der letzten Jahre zur destruktiven oder toxischen Führung erinnert werden, die das auch klar belegt hat. Der Möglichkeitsraum des Abnorm-Pathologischen – sofern man den fairen Ausgleich von Interessen als Norm definiert – ist nicht gerade klein. Dies ist aber nur die ethische Dimension.

Führende sind auch keinesfalls automatisch in der Lage, die hochgesteckten Verhaltenserwartungen, die eine transformationale Führung fordert, zu erfüllen. Manchen glückt es aufgrund ihrer Erfahrung sofort, manche scheitern und andere sind erst nach einer Vorbereitungszeit willens und fähig, in die richtige Richtung zu gehen. Dies ist aber nicht ungewöhn-



lich, denn Führung gelingt nicht allen gleich gut und fällt auch nicht allen gleich leicht. Andernfalls könnte Führung nicht den Unterschied machen, der ihr mit Recht zugesprochen wird. Und nicht zu vergessen sind die Startbedingungen und Randbedingungen, die vorbildliches Führungsverhalten erheblich erleichtern, aber auch erschweren können.

Grenzen der Geführten

Offensichtlich gibt es aber auch Mitarbeiter, die weder ein besonderes Interesse daran haben, sich an ihrem Arbeitsplatz einzubringen, noch sich weiterzuentwickeln. Solange sie eine Leistung erbringen, die gerade noch von der pflichtgemäßen Ausfüllung der Stelle erwartet werden darf und sie andere nicht in einem weitergehenden Engagement behindern sowie ihnen oder der Organisation anderweitig schaden, ist dies legitim. Sie erfüllen ihren Arbeitsvertrag, vielleicht nicht so, wie man es idealerweise erhofft, aber solange es noch im vertretbaren Rahmen bleibt, ist es ein Teil der Normalität. Dann wird man sich als Führungskraft auf eher austauschtheoretische Ansätze zurückziehen, die Leistung und Gegenleistung ohne größere Ambitionen gerecht auszutariieren trachten.

Für Schlüsselpositionen, Hochleistungsteams und Positionen mit überdurchschnittlicher Vergütung gelten natürlich andere Regeln. Wird das Mindestmaß einer Erwartung unterschritten oder ist gar Schlimmeres zu konstatieren, muss nach den notwendigen Abklärungen und Gesprächen unter der Würdigung der Gesamtsituation selbstverständlich eine Entscheidung getroffen werden. Aber das ist kein Spezifikum der transformationalen Führungstheorie, nur fällt die Diskrepanz zwischen Absicht und tatsächlicher Wirkung augenfälliger aus.

Optimistischer Tenor

Die transformationale Führungstheorie ist durch ihren Entwicklungsgedanken von Personen und der unterstellten prinzipiellen Harmonie von Eigen- und Organisationsinteressen eine attraktive Theorie. Die Initiative geht von den Führenden aus und am Ende sind alle glücklich. Man sollte sie als ein Leitbild betrachten, an das es sich anzunähern lohnt. Könnten die Geführten das Leitbild nicht auch zum Maßstab ihres Handelns nehmen, gegenüber den Kollegen oder ihrem Vorgesetzten?

So oder so, transformationale Führung macht Mut, da sie sich nicht resignativ mit dem unerfreulich Gegebenen zufriedengibt. Sie ist eben nur kein Passepartout für alles und jeden. Aber für welche Führungstheorie, die inhaltliche Ansprüche formuliert, trifft das denn schon zu? Sind alle authentisch, sind alle ethisch, wie entsprechend der dort zugrunde liegenden Theorien zu fragen wäre? Natürlich nicht! Deshalb sind solche Führungstheorien aber nicht sofort schlecht oder gar untauglich, ganz im Gegenteil.



Fragen wir uns stattdessen, was die Alternative wäre. Die müsste von einem Menschenbild ausgehen, das Führende wie Geführte als Egoisten ansieht, die so lange zusammenarbeiten, bis der eine erkennt, dass der andere ihn über den Tisch zieht. Oder beide Seiten, Meister und Gehilfe, würden wohlkalkuliert die Vorteile durch eine Zusammenarbeit erhalten, die sie außerhalb einer formalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht erreichen könnten. Da man dem anderen in dieser Denklogik beständig nicht trauen kann, dominieren – zumindest unterschwellig – Misstrauen und Kontrolle.

Frage des Menschenbilds

Und wo sind wir damit? Richtig, bei einem Menschenbild, das in der Ökonomie gepflegt wird und die Verhältnisse wenn schon nicht entmenschlicht, aber doch von entscheidenden Fundamenten einer gesunden sozialen Beziehung befreit. Da man konsequenterweise davon ausgehen muss, dass sich alle in der Organisation so verhalten, entsteht fast zwangsläufig das, was wir zurzeit im Zuge der Digitalisierung und New Work zu überwinden versuchen. Denn Arbeit bereitet unter solchen Umständen weder Freude, noch bringt sie die Kreativität hervor, die notwendig ist, um Innovationen zu erzeugen.

Zugegeben, das ist ein wenig holzschnittartig argumentiert, aber es fiel mir leicht, die Studienlage zumindest in diese Richtung zu interpretieren. Doch ich denke, dies ist hier gar nicht notwendig, denn jeder sollte sich nur selbst fragen, welche Art von Beziehung er präferiert: Eine vertrauensvolle Führungsbeziehung, in der alle Beteiligten im Großen und Ganzen gut zusammenarbeiten, sich gegenseitig inspirierend. Oder eine auf formal kodifizierte Rechte und Pflichten setzende Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, die so lange hält, wie man es auf dieser Basis aushält und oder es nützlich bleibt.

Wer also vom Worst Case ausgeht und sein Handeln darauf abstellt, wird selbst immer in dieser Enge operieren müssen und verschließt sich unendlich vieler, sich erst in entwicklungsbezogener Sicht auftuender Möglichkeiten. Wer ein utopisches Ideal verfolgt, ohne blind auf die ausnahmslose Einlösung zu setzen, wird letztlich wesentlich mehr bewegen können. Man sollte sich vergegenwärtigen – und Studien beispielsweise im Gerechtigkeitskontext weisen dies auch aus –, dass die *allermeisten* Menschen in Organisationen ihr Bestmögliches geben wollen, sofern sie respektiert und wertgeschätzt werden, die Arbeitsbedingungen zuträglich sind und das Erreichte allen fair zugutekommt.

Die faulen Äpfel sind demgegenüber vergleichsweise selten. Jede Organisation tut aber natürlich gut daran, diese rechtzeitig zu identifizieren und aus dem Betrieb zu nehmen. Führungskräfte sind hier als erste gefragt. Sie müssen sich bewusst sein, dass jede gute Führung auch dorthin muss, wo es unangenehm wird. Andernfalls verschwindet Akzeptanz. Und ohne Akzeptanz verschwindet Führung. Und dann? □□□



PROJEKTERFAHRUNG – DIE BESONDERHEITS-FALLE

Apple – „Think different“

Bei derzeit rund 7,6 Milliarden Menschen fällt es jedem Einzelnen schwer, aus der Masse herauszuragen. „Wir sind doch alle Würmer. Aber ich glaube, ich bin ein Glühwurm,“ meinte Winston Churchill. Heute glauben dies zwei, drei Leute mehr und müssen sich einen Beweis einfallen lassen. Die Unternehmen möchten ihnen dabei helfen, ob – als Kunde – mit Produkten oder – als Mitarbeiter – mit Ego-Pampering

Eine der erfolgreichsten Werbekampagnen aller Zeiten stammte von Apple und lief im Zeitraum 1997 bis 2002. Sie war die Antwort auf IBM´s Slogan bei der PC-Vermarktung: „Think!“ Steve Jobs zielte auf bestimmte Menschen: „An alle, die anders denken: Die Rebellen, die Idealisten, die Visionäre, die Querdenker, die, die sich in kein Schema pressen lassen, die, die Dinge anders sehen. Sie beugen sich keinen Regeln, und sie haben keinen Respekt vor dem Status Quo.“ Wer will nicht so sein? Die Produkte mit dem angebissenen Apfel wurden zum Muss und sind es für viele bis heute geblieben. Dass die echten Querdenker ganz bewusst kein iPhone haben, weil alle normalen Querdenker eines besitzen, ist beim Markterfolg ein vernachlässigbares Problem. Denn wirkliche Querdenker sind nicht gerade zahlreich und wegen der Nörgelei ohnehin nur lästige Querulanten.



Die Apple-Kampagne zeigt, dass das Kundenmarketing stets ein paar Schritte weiter ist als das People Management. Sei´s drum, wichtig ist die Herangehensweise, den einzelnen Menschen als etwas Besonderes herauszustellen, der aus den vielen Normalos herausragt, ohne dass dies als Veräppelung empfunden wird.

Der Trick von Apple war, ein Produkt mit elitärem Touch anzubieten, der mit dem Nutzwert (schöner und sicherer) getarnt wurde. Wobei der Erwerb weiterhin jedem und jeder offensteht, falls man die „besonderen“ Preise zahlt. Inzwischen ist zwar der einstige Vorsprung weg, was die Fans aber nicht stört, zumal sie im geschlossenen Ökosystem des Apfelgartens eingesperrt sind. Wie aber können Unternehmen ihren Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, etwas Besonderes zu sein? Geld, mehr Geld, sehr viel Geld, lautet die häufigste Antwort. Die Vergütung ist der organisatorische Reflex beim Ego-Pampering, mit dem Nachteil, dass die Stars der Vergangenheit bei abnehmender Besonderheit ebenfalls eingesperrt sind. Warum sollen sie wechseln, wenn sie bloß noch Altstars sind, und Abstriche vom generösen Salär hinnehmen? Merke: Wer wie bei Apple übersteuert einkauft, wird die Pflaumen nicht mehr los. □□□



IN EIGENER SACHE

„changement!“

Es ist schön, seine Entscheidungen aus freien Stücken treffen zu können. In dieser Weise habe ich beschlossen, meine Tätigkeit als freiberuflicher Chefredakteur von changement! Ende Februar zu beenden. Seit der Konzeptphase im Sommer 2016 hat sich das Fachmagazin mit seinen anwendungsorientierten Beiträgen rund um die Gestaltung des Wandels erfolgreich im Markt etabliert. Daher kann ich „mein“ Start-up jetzt loslassen und mich wieder auf meine Herkunft konzentrieren: die Beratung bei People-Themen. Der Boden ist bereitet und ich finde, changement! ist auf einem guten Weg.



Vorträge

Derzeit habe ich drei Vorträge „im Programm“:

- 1. People Management**
Herausforderungen und HR-Strategien
- 2. Performance Management**
Damit sich die persönliche Leistung weiterhin lohnt
- 3. Change Management**
Spannungsfelder bei Veränderungsprozessen (siehe Seite 2-6)



<<< bis zum nächsten Newsletter, im Frühjahr 2019 >>>