



## *Liebe Leserin und lieber Leser,*

als Berater bin ich öfter mal überflüssig. Weil entweder meine Kompetenz oder meine Kapazität entbehrlich sind. Der Duden hat diesen Begriff recht brutal definiert: „für einen Zweck nicht erforderlich und ihm nicht dienlich, daher überzählig.“ Auf den ersten Blick ist das keine schöne Erfahrung. Wer ist schon gern überflüssig? Mit einer anderen Sicht kann einen dies aber stolz machen. Denn wenn man zum Einsatz kommt, scheint man nicht überflüssig zu sein.

Ganz anders ist dies bei manchen Führungskräften. Die sind komplett ausgebucht wie der Montagmorgenflieger von Berlin nach München. Und sollte doch noch ein Plätzchen frei sein – also ein kurzer Slot im Outlookkalender –, dann wird er rasch belegt. Viele festangestellte Manager schieben eine Bugwelle an verplanten Terminen von einem Monat bis zu über einem Jahr vor sich her (je höher der Level, desto länger der Vorlauf). Zwar gibt es einen immerwährenden Glauben, dass es bald besser wird, um wieder Luft zum Durchatmen und Vordenken zu bekommen. Aber ernst nehmen muss man diesen Hoffnungsschimmer nicht, denn eine proppenvolle Agenda wirkt als offensichtlichster Beweis, nicht überflüssig zu sein.

Geht es aber eigentlich nicht um die individuelle Terminfülle, sondern um die organisatorische Wertschöpfung? Könnte es einen nicht nachdenklich stimmen, wenn man sich bei einer zunehmenden Zahl von Verabredungen als Komparse oder gar als Marionette fühlt? Falls man im professionellen Kontext allenfalls als Staffage einer Kulisse dient und damit als Dekoration „nützlich“ ist? Auch Berater haben gelegentlich diese schmückende Funktion, aber seltener, weil sie offensichtlich etwas kosten. Das unterscheidet meine Zunft von sogenannten Arbeitnehmern, die eh da sind. Sie sitzen auf einer definierten und budgetierten Position, und bereits dies hat vermeintlich erheblichen Wert für ein Unternehmen, das Monat für Monat ein solides Gehalt überweist. Wirklich? Mit nüchternem Blick erscheint manche Stelle (oder deren Ausübung durch ihren Inhaber) als überflüssig – trotz vollem Outlookkalender. Ab und an wird sogar eine negative organisatorische Energie erzeugt.

Egal ob Berater oder Manager: Ein Überflüssigkeits-Sensorium ist Gold wert. Wenn man im bisherigen Kontext offensichtlich überflüssig ist, kann man an sich arbeiten, um in einem anderen Kontext nützlich zu sein. Die große Gefahr ist, peu à peu verhöhlen überflüssig zu werden (und dies wegen vieler Termine nicht zu merken). Bis es plötzlich Plopp macht.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,





---

## PROJEKTERFAHRUNG: REVERSE ENGINEERING

**Entscheidungen zielen auf organisatorische Probleme. In unserer hitzigen Zeit werden sie aber nicht immer bis zum Ende durchdacht, weil der Schnellschuss Vorteile bietet: Er ist voller Energie und ermöglicht einen Treffer, der aber auch danebengehen kann. Das sogenannte Reverse Engineering verhindert voreilige Antworten.**

### Ist das wirklich so?

Die Methode ist nicht schwer zu verstehen, aber durchaus anspruchsvoll in der Anwendung, steht sie doch im Gegensatz zum Aktionsmodus vieler Leader. Der hier gewählte technische Begriff „reverse engineering“ stammt vom kanadischen Managementguru Roger Martin (2007: 131-5) und kommt dem nahe, was die Systemiker „Entscheidungsprämissen“ nennen (Groth 2017: 66-7). Im Grunde geht es darum, das simple kausale Denken („wenn, dann“) zu challengen. Dazu fängt man am besten hinten an, bei der hastigen Antwort, und fragt quasi rückwärts „Warum?“ oder ähnliche Fragen, um über aufkeimende Zweifel an den Begründungszusammenhängen zu geeigneteren Lösungen zu kommen.

Zur Illustration ein aus der Projektrealität abgeleitetes **Beispiel** ...

*„Sie möchten also mit einem externen Dienstleister flächendeckende Seminare für Ihre Mitarbeiter durchführen, damit diese das agile Mindset und die agilen Methoden lernen. Warum?“*

*„Damit meine Leute endlich verstehen, dass hier bei uns neue Zeiten angebrochen sind.“*

*„Wie sieht die neue Zeit denn aus, was ist anders als bisher?“*

*„Die Welt um uns herum ist VUCA geworden, deswegen muss das Unternehmen flexibler agieren. Dies gelingt nur mit weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung. Bei den Geschäftsmodellen haben digitale Technologien das Szepter übernommen. Außerdem ist Diversität ein großes Thema. Deswegen brauchen wir Agilität.“*

*„Sie glauben also, Ihre Mitarbeiter erkennen dies noch nicht?“*

*„Noch zu wenige. Denn uns geht es einfach viel zu gut. Die Zahlen stimmen leider noch. Das lähmt den ´drive for change´ auf allen Ebenen“.*

*„Nun, es ist ja einerseits schön, dass Ihre Bilanz derzeit im grünen Bereich ist. Was aber hemmt die Veränderungsenergie?“*

*„Wir kriegen einfach nicht verdeutlicht, dass es keinesfalls wie bisher weitergehen kann.“*



„Wer ist denn ´wir´?“

„Meine Vorstandskollegen und ich.“

„Was haben Sie denn in den letzten drei Monaten gemacht?“

„Ich bin viel unterwegs, weltweit an unseren Standorten, und spreche mit den dortigen Führungskräften. Außerdem gab es in der letzten Mitarbeiterzeitung ein ausführliches Interview mit mir; dazu gibt es ein Video im Intranet.“

„Das ist doch schon mal was! Aber meinen Sie wirklich, das reicht aus?“

„Es muss reichen. Mehr Zeit habe ich nicht dafür. Sie wissen ja, was ich sonst alles zu tun habe. Als CEO habe ich noch andere Stakeholder als die Belegschaft.“

„Ach so, deshalb der Einsatz externer Spezialisten. Die sollen es für Sie richten. Meinen Sie, dies klappt?“

„Nun ja, das sind ausgewiesene Experten, was sie im Pitch bewiesen haben.“

„Meinen Sie wirklich, dies klappt?“

„Vielleicht sollte ich selbst doch mehr ran.“

„Was stellen Sie sich denn vor?“

„Ich könnte am Beginn der Seminare einen Part übernehmen und erläutern, was auf uns zukommt. Zumindest bei einigen Veranstaltungen, die mir terminlich möglich sind.“

„Nun stellen Sie sich mal ein derart umgestaltetes Programm vor. Sie zum Auftakt, ab und an, danach die Trainer von draußen. Ihre Mitarbeiter entwickeln sicher viele Ideen, richtig gute und völlig abstruse. Was passiert dann konkret und wie erfahren Sie davon?“

„Indem mir die Personaler, die bei den Seminaren dabei sind, einen Management Summary zur Verfügung stellen.“

„Also voll im agilen Modus!“

„Was meinen Sie?“

„Sorry, das war ironisch. Denn so zeigen Sie meines Erachtens recht deutlich, noch immer im klassischen Managementstil zu agieren.“

„Also besser keine Seminare?“

„Doch schon, etwas später. Aber was machen wir mit Ihnen selbst? Jetzt!“

„Was soll ich denn noch bei mir ändern?“

---



Beenden wir das Beispiel an dieser Stelle\*. Denn der zugegeben etwas vereinfachte Dialog zeigt bereits das Prinzip des Reverse Engineering, das der sokratischen Methode, den systemischen Fragen und weiteren Verfahren ähnelt, die versuchen, hinter die Fassade zu blicken:

- Begründungen hartnäckig hinterfragen
- alternative Denkmuster aufzeigen
- immer wieder aktiv „kitzeln“
- hellwache Einsprüche
- vom „die“ zum „ich“

Besonders wichtig ist es, die menschlich verständliche Verschiebung von Verantwortung auf „die anderen“ nicht so einfach durchgehen zu lassen. Roger Martin (frei übersetzt): „Wenn jemand die Annahmen seines Zielbilds hinterfragt, ist es wichtig, dass er oder sie sich darauf konzentrieren, welche Annahmen tatsächlich erfüllt sein müssen, damit das Zielbild erreicht wird, und nicht, was er oder sie sich anfangs als Wahrheit denken.“ Am besten gelingt dies, wenn die gegenläufige Argumentation mit konkreten Fakten, also etwa empirischen Daten oder realistischen Stories, untermauert werden kann. Und es braucht natürlich Mumm, um die hierarchische Unterlegenheit zu überwinden und die oft reflexartig vorgebrachten Gewissheiten des Topmanagements zur Disposition zu stellen. Es muss einem stets bewusst sein, dass das Reverse Engineering gewissermaßen ein Tanz ist, bei dem man selbst nicht immer richtig steht und bei dem man auch falsch auftreten kann.



\* übrigens: Im konkreten Beispiel hat sich das Gegenüber vorsichtig auf ein „Counselling“ eingelassen.



## PROJEKTERFAHRUNG: WENN NUR KEIN SCHNÖDER MAMMON WÄRE

Für die Selbstverwirklichung arbeitender Menschen gibt es schicke Begriffe: Post-materialismus (Inglehart, 1977), Flow (Csíkszentmihályi, 2004) und Purpose (Pink, 2010). Im immer noch nicht ausgerotteten Kapitalismus kann bei alledem die individuelle Nützlichkeit nicht ausgeblendet werden.

### Mach was Prickelndes!

In meiner Schulzeit bot die Ahoj-Brause eine dreifache Erfahrung fürs Leben. Erstens schlotzten wir sie mit Genuss in der sogenannten Großen Pause. Unser Favorit: der Waldmeistergeschmack. Zweitens merkte ich, wie die steigende Nachfrage das Angebot verteuert, stieg doch der Verkaufspreis des fliegenden Händlers eines Tages von fünf auf zehn Pfennig. Drittens wurde deutlich, dass Werbung wirkt. Der Slogan „Mach was Prickelndes“ ließ auf der harten Schulbank unsere ohnehin auf die unterrichtslose Zeit ausgerichtete Vorfreude wachsen.



„Mach was Prickelndes“ ist zum Motto des Berufslebens in der 2010er-Dekade geworden. Solange keine größere Wirtschaftskrise kommt, werden die 2020er Jahre dies noch toppen: „Mach was einmalig Prickelndes.“ Ahoj-Brause reicht dafür längst nicht mehr aus.

Was einst die Brause war, soll heute der Purpose bringen. Trotz vieler guter Gründe für einen guten organisatorischen Sinn und Zweck kann „profitable growth“ als Ultima Ratio in der Marktwirtschaft nicht ausgeblendet werden. Es ist wunderbar, dass es offenbar immer mehr Menschen möglich wird, bei der Arbeit ihr individuelles Prickeln zu maximieren. Das aus der japanischen Kultur stammende Ikigai-Prinzip weitet jedoch den Blick, indem Fragen gestellt werden, die über das hinausgehen, was einen persönlich aufprickelt: Erstens: Beherrsche ich meine Passion tatsächlich richtig gut? Zweitens: Braucht die Welt wirklich das, was mich prickelt? Drittens: Gibt es genügend Menschen, die bereit sind Geld dafür auszugeben, damit es mich prickelt? Erst beim dreifachen Ja sollte man sein Prickeln zum Hauptjob machen. Ansonsten bleibt es besser ein nettes Hobby. □□□







## REKLAME

Unlängst habe ich einige Teile meiner Homepage ausgeweitet. Dort gibt es jetzt noch mehr Nützliches für die Praxis: Momentan fast 20 Working Paper zum [Download](#) ...

People Consulting

**Nützliches für die Praxis**

Fokusthemen

Expertise & Resultate

>>> WORKING PAPER - die ausgewogenen Projekterfahrungen

**HR-Strategie** .....

..... [Strategieentwicklung](#)

..... [HR-Controlling](#)

..... [Business Partnering](#)

..... [HRBP Training & Coaching](#)

..... [Performance Management](#)

**Change Management** .....

..... [Purpose](#)

..... [Storytelling](#)



**Natürlich bietet die individuelle Beratung größeren Nutzwert als bloße Texte. Wer lieber spricht als liest, greift ohnehin am besten zum Telefon ...**

In den letzten Jahren hat mein Eins-zu-eins-Support von Führungskräften deutlich zugenommen, meist die oder der Head HR von großen Unternehmen sowie weitere Business Manager. Dieser Mix aus Consulting und Coaching findet im Wechsel statt: live vor Ort zu konkreten Themen, die inhaltlich, politisch und emotional sortiert werden, oder per Telefon bzw. Skype, um drängende Probleme flugs zu lösen.





---

## BUZZWORD-COPYRIGHT: TRENDS IN DEN 2020ERN

Durch „mindfulness“ gelingt es mir immer wieder, „aspiring trends“ zu prophezeien. Um die „must-says“ der 2020er Jahre als Erster zu besetzen und potenzielle Kunden mit einem „powerful catch-cry“ beeindrucken zu können, melde ich ab sofort im Patentamt Urheberrechte für „workable problem statements“ an. Diesmal als „upcoming buzzword“:

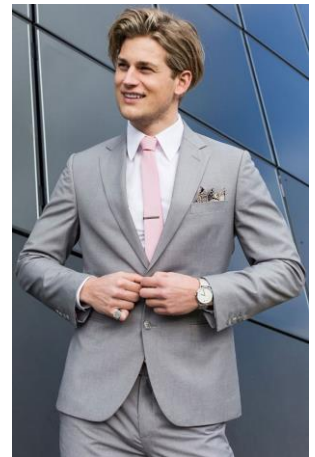
### DRESSCODE REVIVAL®

Was für einen Morgenstress bringt doch die vielerorts gelockerte Kleiderordnung. Für die Herren: Soll der Verzicht auf die Krawatte durch grüne Sneaker ergänzt und damit zum Statement werden oder ist dies des Zeitgeists zu viel? Für die Damen: Die neuzeitliche Möglichkeit von Kostüm, Rock und Hose hat die heimischen Schränke erheblich verbreitert. Und: Wie hoch sollen die jeweils passenden Absätze sein?

Es ist absehbar, dass die Verunsicherung vieler Menschen im Business bald wieder durch eine verbindliche Dresscode-Policy abgemildert wird. Wurden 44-seitige Kleiderordnungen wie die der Schweizer Bank UBS noch vor wenigen Jahren ins Lächerliche gezogen („hautfarbene und knitterfreie Unterwäsche“), gibt es nun wieder Vorboten des weltläufigen Benehmens: Enrico Brissa, „Auf dem Parkett“ (2018), und Horst Hanisch, „Knigge für Beruf und Karriere“ (2019). Sogenannte Finishing-Seminare in Villen am Genfer See und englischen Adelshäusern werden bereits von völlig verwirrten Wannabes überflutet.

Deshalb hier die ersten heißen Tipps. Für den Herren: Die Krawattennadel ist im Kommen. Deren derzeit noch biederer Touch wird bald wieder ins hippe gedreht sein und mit einem mondän-dezenten Binder die Distinktion vom gewöhnlichen Volk ermöglichen (Brissa, Seite 135). Für die Dame: Ein völlig vergessenes Accessoire wird schon morgen sein Revival erleben. „Wenn Sie Handschuhe tragen, ziehen Sie zur Begrüßung den rechten Handschuh aus und halten ihn mit der linken Hand, damit die rechte Hand zum Gruß frei ist.“ (Hanisch, Seite 23).

Die Dresscode-Policy wird zu einem zentralen HR-Prozess der kommenden Dekade. Es braucht keinen Mut um vorherzusagen, dass sich dazu in den meisten Personalbereichen ein eigenständiges Kompetenzzentrum etablieren wird. Der neue CDO (Chief Dresscode Officer) bietet stylishen HRlern eine Karriereoption und wird den alten CDO (Chief Digital Officer) zum Ewiggestrigen abstempeln.



<<< Bis zum nächsten Newsletter, im Spätsommer 2019 >>>