



Liebe Leserin und lieber Leser,

eigentlich sollte ich längst wissen, wie man richtig denkt. An und für sich ...

Über das Denken habe ich mir diverse Bücher zu Gemüte geführt: Zwei Wälzer des Kognitionspsychologen Howard Gardner. Die zehn Gebote des gesunden Menschenverstands vom Philosophen Nikil Mukerji. Die Ratgeber gegen „Denkfehler“ und „Irrwege“ des Bestsellerautors Rolf Dobelli. Das Handbuch „Schlüsselwerke des Konstruktivismus“, herausgegeben vom Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen. Natürlich den modernen Klassiker über schnelles & langsames Denken vom Nobelpreisträger Daniel Kahneman. Die Schriften von mehr oder weniger populärwissenschaftlichen Neurobiologen wie Gerald Hüther, Gerhard Roth und Stefan Rotter. Dazu manche fast schon vergessene Werke. Dieser Tage las ich die „Gefühlte Wahrheit“ des Journalisten Sebastian Herrmann und „Soziologie als Handwerk“ des Wissenschaftstheoretikers Gerhard Schulze. Wobei ich beim neuen Habermas noch meilenweit vom Ende (auf Seite 1.752) entfernt bin. Aber genug der Prahlerei, mit Schriften, die allesamt aus der Feder alter, weißer Männer stammen.

Alles umsonst ? ! ?

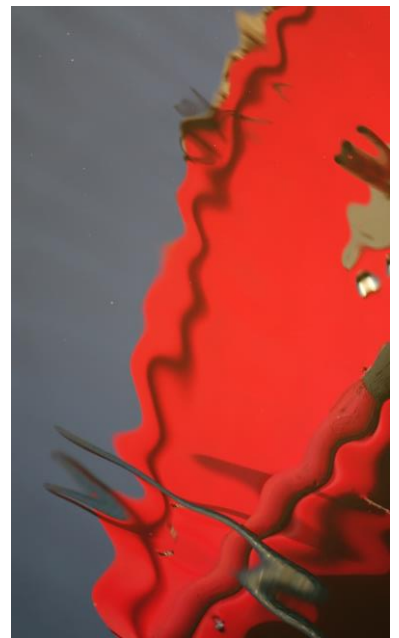
Denn Tag für Tag unterlaufen mir zig Trugschlüsse. Manche bemerke ich nicht einmal. Es ist schier zum Verzweifeln. Dabei habe ich mich doch so bemüht.

Kürzlich bot mir jemand seine Lösung an: Maßgeblich sei letztendlich nur die persönliche Wirklichkeit, die eigene Intuition. Der größte Fortschritt läge in der Erweiterung des Intellekts um Emotion und Spiritualität. Gott sei Dank fiel der Begriff Esoterik nicht.

Dies mögen dieser Mensch (und manch andere) so sehen – für sich. Die organisatorische Debatte um Lösung von Zukunftsfragen, Abwägung von Widersprüchen und Begründung von Entscheidungen würde damit recht einseitig: gefühlsbetont & affektiv. Im Spannungsfeld Ratio vs. Emotion verstärken solche Akteure die unsachliche Mentalität und bedienen die wachsende Sehnsucht nach „höherer Kraft“ und „großer Wahrheit“. Hat die Aufklärung nicht beides abgeschafft?

Oder dürfen wir uns in den 2020ern endlich wieder abgeklärt fühlen?

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,





PROJEKTERFAHRUNG: **TALENT MANAGEMENT LEBT!**

Wenn eine wesentliche Herausforderung im Business überreizt wird, wie das Schlagwort „Talent Management“ in der ersten Hälfte des gerade ablaufenden Jahrzehnts, dann langweilt es mit der Zeit und wirkt heute abgedroschen. Dabei ist die Leitfrage hinter der „Antwort“ Talent Management in den 2020ern drängender denn je: „Was müssen wir heute machen, damit wir morgen die richtigen Mitarbeiter bei uns haben, um übermorgen in unseren Märkten weiter erfolgreich zu sein?“

Ein paar Beobachtungen aus dem zu Ende gehenden Jahr: Es gibt Unternehmen, da können sich Interessenten für eine Position als „Senior Vice President“ (Ebene unter dem Konzernvorstand) nur im Online-Verfahren mit seiner gruseligen „candidate experience“ bewerben. Es gibt Unternehmen, da wird Ü50 zuhauf als „digital naive“, „agile disabled“ und natürlich „too expensive“ in mehr oder weniger gut dotierte „early retirements“ abgeschoben (die dann nebenbei bemerkt den Beratermarkt überfluten). Es gibt Unternehmen, die senden auf LinkedIn in der einen Woche die Botschaft „one company“, die erzählen in der Woche drauf „we are proud to be diverse“ und die dennoch überzeugt sind, sie hätten einen unnachahmlichen EVP. Es gibt Unternehmen, die versprechen auf Recruitingevents maßgeschneiderte Entwicklungsangebote und kürzen eben diese Budgets massiv. Es gibt Unternehmen, die zeigen auf ihrer Karriereseite begeisterte Testimonials und lassen Bewerber an der Betaversion der Workday-Lösung verzweifeln. Es gibt Unternehmen, die sprechen von ihrer außergewöhnlichen



Organisationskultur und weisen im Kununu-Kulturkompass nur Werte von deutlich unter drei auf. Es gibt Unternehmen die behaupten, „mit Einsatz und Leistung wirst du was bei uns“, und die ihr Performance Management nicht hinbekommen. Es gibt Unternehmen, die ihr Führungsleitbild mit „unbossing“ betiteln und bei denen sich Mitarbeiterpartizipation auf die Menüwahl in der Kantine beschränkt. Nun aber genug an Schimpf und Schande.



Am empirisch belegten und praktisch erlebten Befund aus der Hochzeit des Talent Management, der Erfolgsfaktor Nummer Eins sei ein stimmiges Gesamtkonzept, hat sich bis heute nichts geändert. Die Rädchen eines umfassend verstandenen Talent Management sollten möglichst stimmig ineinandergreifen (z.B. mein TM-Navigator unten auf der Seite).

Momentan weisen die allermeisten Firmen erhebliche Mängel auf. Es geht nun darum, diese zu verringern, wie etwa die priorisierten **Aktivitäten aus einem aktuellen Projekt** zeigen:

- Die vor Jahren eingeschlafene strategische Personalplanung wird aufgeweckt und ermittelt die qualitativen/quantitativen Defizite in den 2020ern (Kompetenz & Kapazität).
- Die Veränderungen im Geschäftsmodell des Unternehmens werden vom HR-Bereich aufgegriffen und mit einem Gesamtkonzept angegangen („digital people roadmap“).
- Die Rolle der direkten Vorgesetzten im Business (besonders für Develop, Deploy und Retain) wird zum Eckpunkt im Performance Management und damit bonusrelevant.
- Die „Entgießkannisierung“ der Weiterbildungsangebote und die stärkere Fokussierung auf Schlüsselfunktionen und Schlüsselpersonen erhöht den Nutzen des Budget-Euro.
- Das ins Wünschdirwas abgedriftete Personalmarketing wird künftig Mitarbeiterlüste und Kundennutzen verknüpfen, analog zum Google-EVP („do cool things that matter“).
- Der PE-Leiter verzichtet (weitgehend) auf seine Konferenzauftritte und die sozialen Medien und bringt erst einmal intern die extern vorgestellten Konzepte zum Laufen.
- Der Personalchef und seine Direct Reports erfahren HR-Prozesse am eigenen Leib, um reale Verbesserungsbedarfe bei „candidate & employee experience“ zu erkennen.





Eine Schlüsselfunktion besitzt das **Performance Management**. Zwar meint ein lauter werdender Chor von People-People, dass Menschen andere Menschen gar nicht bewerten können (bzw. dürfen), also auch keine Führungskraft ihre Mitarbeiter (z.B. Buckingham/Goodall, „Nine Lies about Work“, 2019: 133-161). Seltsam ist dann nur, dass die sozialen Medien mit persönlich werdenden Bewertungen von (oftmals anonymen) Meinungsbolzen gespickt sind. Wobei kaum jemand solche Einschätzungen über sich selbst haben möchte, besonders nicht am Arbeitsplatz. Weil jede Bewertung mit der Gefahr verbunden ist, dass man nur „average“ sei oder sogar „room for improvement“ hätte. Der Streichelwunsch und – bei absehbarer Kritik – die Nutzung von Scheuklappen und Ohrstöpseln sind menschlich.

Bereit zur Diskussion bin ich bei der Frage, ob ein Unternehmen seine Leute bewerten soll. Warum denn nicht? Firmen haben das Recht und sogar die Pflicht herauszufinden, wer Performance zeigt (und wer nicht) sowie was organisationsseitig zur individuellen Verbesserung beigetragen werden kann. Wir brauchen nicht darüber reden, ob die dafür erforderlichen Prozesse und Instrumente einfach sind. Performance Management gehört zu den schwierigsten People-Themen, weil damit nicht nur schöne Resultate, sondern ab und an auch unangenehme Konsequenzen verbunden sind. Aber nur weil es schwierig ist das Performance Management ganz zu lassen oder gar in die Nähe von „Verbrechen gegen die Menschlichkeit“ zu rücken (wie unlängst Niels Pfläging), macht keine Organisation besser. Beispiel: Wer möchte, dass „wir“ nächsten Sommer wieder Fußballeuropameister werden, sollte dem Bundestrainer zugestehen, dass er die Kandidaten für die Mannschaft nach deren Performance auswählt.



Wer anders als der direkte Vorgesetzte kann seine Leute einschätzen, zumindest als erster Wurf, da er oder sie die Kollegen im Alltag erleben (selbst in virtuellen Firmen). Einige Chefs können das nicht und noch mehr wollen das nicht, weil die Rückmeldung von Bewertungen mit Stress und Konflikten verbunden ist, besonders wenn im Einzelfall nicht das Fördern sondern das Fordern ansteht. Der Königsweg im Performance Management sind aus meiner Erfahrung der Abschied von einer feudalistischen Eins-zu-eins-Beurteilung und stattdessen (gekonnt moderierte) Kalibrierungsrunden. Dafür gibt es sogar frische empirische Evidenz, etwa von der Wiener Professorin Isabella Grabner („How Calibration Committees Can Mitigate Performance Evaluation Bias“; erscheint 2020 in der Accounting Review). Und der bei HR-Themen seit Längerem zu den Aktivposten gehörende Wharton-Professor Peter Cappelli zeigt in einem Working Paper ([Link](#)), dass Performance Management auf absehbare Zeit nicht an Roboter-Chefs und KI-Anwendungen weggedrückt werden kann. Mein Fazit: Der beurteilende Chef bleibt weiterhin gefragt. Durch Prozesse und Instrumente muss er zum „fair process“ animiert werden. □□□



KOMMENTAR: **WIR, AN DER SCHWELLE ZU DEN 2020ERN**

In Druckwerken, auf Konferenzen und besonders im Internet ist im gerade endenden Jahrzehnt ein Narrativ verbreitet worden, das angestellte Menschen gerne hören: DU DARFST. Du darfst du sein, in deinem Job, weil es um dein Leben geht. Und ist der Job nicht mehr dein Ding, dann findest du leicht einen besseren, der kaum mehr als einen Klick entfernt auf dich wartet. Diese **People-Story** befiehlt nicht mehr: SIE MÜSSEN. Ein solches Verlangen gab es in der Zeit vor New Work und klingt nach Very Old Economy, als eine Band textete: „Ja, jetzt wird wieder in die Hände gespuckt. Wir steigern das Bruttosozialprodukt.“

Menschenverachtung und Ausbeutung in der neoliberalen Tradition von Manchester, ob einst an der Werkbank und jetzt vor dem Bildschirm, haben ein Ende gefunden, glücklicherweise, zumindest hierzulande, jedenfalls in Boomphasen, unleugbar bei Engpassberufen. Durch zwei Pünktchen ist aus dem Fordern das Fördern geworden. Sagt die Story und erzählt weiter: Beim „du darfst“ wird der Chef zu deinem Coach und Mentor. Er oder sie achten dich als Mensch („human leader“), wollen dich entwickeln („developmental leader“) und stellen deine Ziele vor ihre eigenen („servant leader“). Und deine Selbstverwirklichung, so nähert sich die Story dem umfassenden Glück, ist nicht nur gut für dich, sondern auch für die Firma, ihre Inhaber, alle Kunden und die ganze Welt. Nun taucht sie plötzlich auf: Die von Adam Smith bekannte „unsichtbare Hand“, die Eigeninteressen ins Gemeinwohl führt.

Als Beweis für die Story werden vier Gründe vorgebracht: Erstens, man nennt Vorbilder, von denen eine traumhafte Arbeitswelt berichtet wird und die als Himmel auf Erden gelten. *Es geht also!* Zweitens, solche Firmen mit ihrer realen Utopie haben herausragende Zahlen,



meistens, was durch empirische Evidenz belegt wird. *Es zahlt sich also aus!* Drittens, der demographische Wandel hat die Kräfteverhältnisse im Arbeitsmarkt gedreht. Firmen können gar nicht mehr anders, als ihre wankelmütigen Leute und den anspruchsvollen Nachwuchs in den Mittelpunkt zu stellen. *Es muss also sein!* Viertens, der Zeitgeist mit seiner Kritik am Turbokapitalismus verlangt echte und edle Werte, was eine „verpeoplete“ und „verpurpose“ Unternehmensstrategie zum Must-Have werden lässt. *Es gehört sich also!*



Seitenwechsel: Gegen Ende der 2010er-Dekade hat sich der schon zur Normalität gewordene Wirtschaftsschwung deutlich abgeschwächt. Die Eroberungen von New Work werden urplötzlich infrage gestellt. Ups! Das Business erzählt ein **Krisen-Drama**, allenthalben erzeugt es eine gewisse Angst. Immerhin kann der Kickertisch stehen bleiben, der ist längst abgeschrieben. Doch das Topmanagement zeigt mal wieder eine nicht mehr gewohnte Oldschool-Härte: Vorruhestand, Kurzarbeit, Ansagen statt Mitwirkung, Digital Sinking statt Design Thinking. Und beim Fördern werden die beiden Punkte wegrationalisiert, von heute auf morgen wird Output verlangt. Die Bottom Line, die ökonomischen Regeln, die marktwirtschaftlichen Zwänge sind Prüfkriterien aller Entscheidungen: „Ja, jetzt wird wieder ...“

Optimisten und Dienstleister, die kommerziell eng mit der New-Work-Idee verbandelt sind, hoffen, dass sie und ihre Konzepte nur kurze Zeit überwintern müssen, weil der nächste Frühling bestimmt nicht mehr weit ist. Und der in diesem Fall gute Klimawandel noch mehr Wärme bringt. Hingegen befürchten Pessimisten eine längere Eiszeit, die die meisten Errungenschaften der People-Story auf Jahre hinaus einfriert. Was denn nun?

Bei der Beantwortung dieser Frage leidet die Diskussionskultur. Freunde werden geliked und gepusht, Gegner gehated und geblockt. Selbst manche Verfechter des positiven Menschenbilds verweigern die Debatte. Wer einseitige Weltansichten reflektiert, sie mit gegenläufigen Argumenten balanciert, landet unversehens auf der Liste unerwünschter Personen (und bekommt das Stigma „not my mindset“). Die Öffentlichkeit sieht davon nur die Spitze des Eisbergs. Als Führungskraft wird man aber vorsichtiger, beißt sich auf die Zunge, sagt den „say of the day“, flüchtet sich in unverfängliche Buzzwords. Gerade in unserer Zeit des Umbruchs, in der die Klarheit stets am geringsten ist. Besonders dreist: Wenn Storyteller „die Wahrheit“, „die Natur des Menschen“, „die unbestreitbaren Tatsachen“ zum nicht diskutierbaren Kern ihres Narrativs machen und im zweiten Satz von Diversität, Pluralismus und der VUCA-Welt sprechen.



„Du darfst“ oder „Sie müssen“?

People-Story oder Krisen-Drama?

Für ein übertriebenes Krisen-Drama gibt es wenig volkswirtschaftliche Belege. Es ist auch nicht „mein“ Ding. Die People-Story mit ihrem Groupthink, den Meinungsblasen und Echo-kammern, manch scheinheiligen Dienstleistern und einer, wie ich finde, gelegentlich bornierten und bigotten Attitüde aber ebenso wenig.



Die zwei unsichtbaren Hände, *einerseits* die des liberalen Marktes von Adam Smith (bis hin zur moralischen Überhöhung à la Ayn Rand) und *andererseits* das utopische Paradies von Thomas Morus (bis hin zur modernen Wohlfühloase à la Frederic Laloux), haben jeweils zahlreiche Fans. In beiden Extremen darf der Mensch so sein, wie er ist. Und alles wird gut.

Das ist zu schön, um wahr zu sein. Weil uns die Geschichte gelehrt hat, dass freie Marktkräfte und feine Menschenkinder erfreulich oft, aber längst nicht immer und überall den allgegenwärtigen Eigennutz ins Gute wenden. Deshalb gibt es regulierende Kräfte für das Zusammenleben und zur Vermeidung von Grenzüberschreitungen: In der kapitalistischen Wirtschaft die ordnungspolitischen Regeln und staatliche Organe; in der humanistischen Wirtschaft die organisatorischen Korrekturen wie etwa Performance Management, Compliance Policy und Budget Freeze. Und manches mehr. Weil Laissez-faire in Reinform und unbegrenztes Vertrauen in beide unsichtbaren Hände, egal ob freier Markt oder feiner Mensch, den Stein zwar ins Rollen bringen, gelegentlich aber in seltsame Richtungen.



Wir sind mal wieder in einer Zeit, in der das Arbeitsleben voller Spannungsfelder ist. Und eben deswegen alles andere als eindeutig. Wer die Antwort schon vorher kennt, findet nicht immer die passende Lösung. Es kommt darauf an! □□□



REKLAME VON PEOPLE CONSULTING

BLICK INS NEUE BUCH

Inhalt

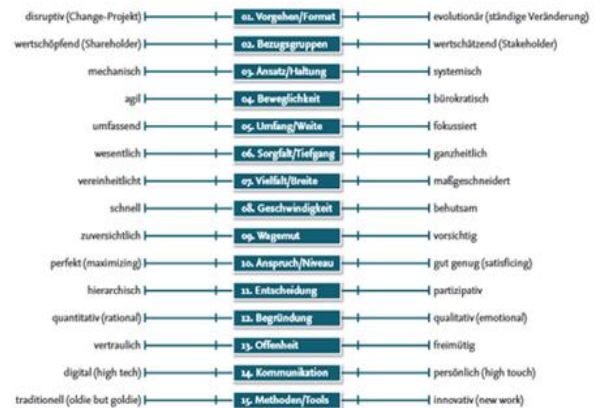
I Es kommt darauf an!	7
II Spannungsfelder bei Transformationen	13
1 Vorgehen und Format: disruptiv (Change-Projekt) // evolutionär (ständige Veränderung)	15
2 Bezugsgruppen: wertschöpfend (Shareholder) // wertschätzend (Stakeholder)	23
3 Ansatz und Haltung: mechanisch // systemisch	32
4 Beweglichkeit: agil // bürokratisch	45
5 Umfang und Weite: umfassend // fokussiert	53
6 Sorgfalt und Tiefgang: wesentlich // ganzheitlich	59
7 Vielfalt und Breite: vereinheitlicht // maßgeschneidert	68
8 Geschwindigkeit: schnell // behutsam	76
9 Wagemut: zuversichtlich // vorsichtig	83
10 Anspruch und Niveau: perfekt (maximizing) // gut genug (satisficing)	93
11 Entscheidungen: hierarchisch // partizipativ	101
12 Begründungen: quantitativ (rational) // qualitativ (emotional)	116
13 Offenheit: vertraulich // freimütig	129
14 Kommunikation: digital (high tech) // analog (high touch)	137
15 Methoden und Tools: traditionell (Oldie but Goldie) // innovativ (New Work)	147
III Kontext von Transformationen	155
1 Ausgangspunkt kennen: Erst denken, dann handeln	156
2 Ausgangssituation: Ist-Zustand	159
3 Zielsetzung und Veränderungsthema: Soll-Zustand	162
4 Leadership: Rolle des Change-Leaders und Veränderungsbereitschaft im Management	164
5 Mitarbeiter: Veränderungsenergie und Bindung ans Unternehmen	181
6 Organisationskultur: Purpose und Diversität	189
7 Ökosystem: Branchentrends und Stakeholder	201
IV Umgang mit Spannungsfeldern	205

Es kommt darauf an!

Es gibt einen Spruch, der bei jeder Business-Transformation zu hören ist: „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. Dieses Buch dreht sich also um den Satz „Es kommt darauf an!“ und stellt dabei zwei Fragen: Was ist eigentlich das „Es“? Und wovon hängt dieses „Es“ ab?



Abbildung 1:
Spannungsfelder erkennen,
abwägen und aushalten.



Die „Spannungsfelder im Change Management“ stoßen auf breite Resonanz:

„Einfach mal aushalten“ **Personalmagazin** 10/19, Seite 38-42

„Change ohne Checklisten“ **Human Resources Manager** 10/19, Seite 16-17

„Das Dilemma aushalten“ **Personalwirtschaft** 10/19, Seite 62-63

„Reflexionen statt Reflexe“ **Changement** 11/19, Seite 48-51

siebenteilige Serie auf hr-swiss.ch

Link zum Buch: www.change-management.online



BUZZWORD OF THE FUTURE: WERKSTOLZ

In den späten 1960ern, als ich in einer Grundschule am Bodensee mühsam das Schreiben lernte, brachte uns der Lehrer eine einfache Regel bei. Alles was man anfassen kann, ist ein Hauptwort und wird groß geschrieben: Die Brezel, der Tisch, das Tier. Wobei, auch das einer seiner Ratschläge, wir besser nicht jedes Tier anrühren.

Inzwischen lebe und arbeite ich in einer Welt, in der vieles groß geschrieben wird, das man nicht ergreifen, sondern nur begreifen kann. Dazu gehören vier große P: „Präsentation“, wenn ein Konzept in eine Geschichte gegossen wird. „Popularität“, wenn persönliches Image und inhaltliche Autorität zu Followern führen. „Parole“, wenn Komplexität auf eine Message verdichtet wird. „Post“, wenn eine Vision, die eigene Weltsicht oder unumstößliche Wahrheiten ins Netz geschickt werden. Wobei mittlerweile viele Chefs „zum Anfassen“ ihre Botschaften von Mediaexperten formulieren und distribuieren lassen (früher war das Poster ein plakatartiges Bild, heute ist der/die Poster zum Beruf oder zur Berufung geworden).

Doch warum das alles: Präsentation, Popularität, Parole, Post? „Why?“ fragt der Kommunikationsberater Simon Sinek. In den 1960ern erschufen die meisten Mitarbeiter etwas Reales. Der Bäcker eine Brezel, eine lecker schmeckende Brezel. Ein Schreiner den Tisch, einen standfesten Tisch. Für Sinek sind Brezel und Tisch nur das schöne „What?“ Bäcker und Schreiner aber waren zufrieden mit ihrem Produkt: Werkstolz. Auf was aber kann man bei einem Post stolz sein? Womöglich sättigt der Beifall das Ego für einen Moment, aber ein Poster ist bald schon wieder hungrig und postet weiter. Kein Wunder, dass in Firmen mit „ungriffigen“ Produkten der Ruf nach Purpose, also nach Sinn und Zweck der Arbeit, die über das ICH hinausragen und am besten die ganze Welt entzücken, laut und lauter wird.



Werkstolz ist so etwas wie der geerdete Purpose, also Sinn und Zweck am Arbeitsplatz und kein weit entferntes ethisches Zielbild. Mir ist der Werkstolz zum ersten Mal bei Lantal begegnet, eine weltweit agierende Firma nahe Bern mit rund 700 Mitarbeitern, die High-tech-Textilien für Flieger, Züge und Busse produzieren. Alle Reisenden sind schon auf Lantal-Stoffen gesessen. Bei Werkstolz geht es um die Produktqualität: „Jeder arbeitet so an einer Sache, dass er stolz darauf ist. Selbst das Urteil der Kunden ist für uns nicht letztverbindlich.“ Mit Werkstolz wird etwas zum Anfassen geschaffen (oder im Fall von Lantal zum Draufsitzen). Anders als beim Purpose mit seinem Wertstolz geht es nicht um die ganz großen, aber abstrakten Sinnstifter wie Glückseligkeit, Gemeinschaft oder Glimawandel. Werkstolz hat mit Output und Handlung zu tun, Wertstolz mit Input und Haltung. Wobei eine knusprige Brezel auch ohne normative Aufladung schmeckt: Ja zum Werkstolz des Bäckers. Sein Wertstolz ist schön, bleibt aber nebensächlich.

<<< bis zum nächsten Newsletter, im neuen Jahrzehnt >>>