



NEWSLETTER #47 – EDITORIAL

Auf die Frage, welche Fähigkeiten ein Leader künftig braucht, antwortet der Headhunter Christoph Zeiss: „Er muss es gut beherrschen, mit allen Stakeholdern zusammenzuarbeiten: Kunden, strategischen Partnern, Zulieferern, Politik, NGOs, Arbeitnehmern und natürlich den Investoren.“ Entsprechend breit angelegt ist das Themenspektrum in Business-Magazinen, die Topmanager zu ihren Lesern zählen.

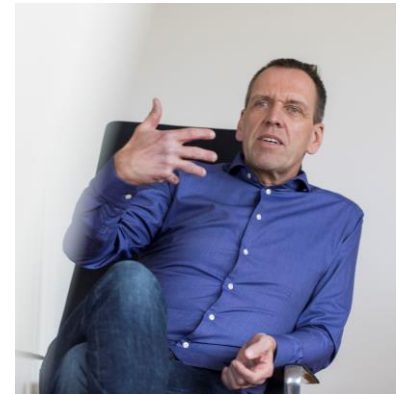
Anders in manchen HR-Zirkeln. Dort spricht man nicht von Arbeitnehmern, sondern über Menschen oder sogar „our heroes“. Zudem entsteht zu oft der Eindruck, als ob es nur einen einzigen Stakeholder gibt oder zumindest einen allerwichtigsten: die Mitarbeiter in der Organisation. Kaum eine Zeile über anspruchsvolle Kunden, profitorientierte Anleger und weitere „exotische“ Anliegen.

Besonders enge Spielfelder gibt es in den sozialen Medien, was mit den berüchtigten Echokammern und Meinungssilos zu beschränkter Wahrnehmung von Wirklichkeit führt. Schon klar, als Veganer lese ich kein Journal für Angler, geschweige denn eines für Jäger. Aber ebenfalls klar, als HR-Professional im Wirtschaftsunternehmen wäre es vermessen, über Wirtschaft und Unternehmen nicht generell Bescheid zu wissen und sich à jour zu halten. Wer einseitige Statements liked wie „prioritize the well-being of people above all else“, kann dies als Privatperson selbstverständlich tun. In der Rolle als Personaler ist stattdessen eine Attitüde gefragt, die sämtliche internen und externen Stakeholder und die vielfältigen Herausforderungen im Ökosystem abwägt ([Link](#)). Das braucht es, um in den mal mehr, mal weniger breiten „economic and cultural swimlanes“ der Firma zu reüssieren.

Wer im Grunde seines Herzens die Marktwirtschaft ablehnt und ein humaneres Regime anstrebt, was derzeit eine populäre Haltung ist, der muss mehr bieten als Jean Ziegler, ein vehementer Kapitalismuskritiker und dieser „kannibalisches und nicht reformierbare Weltordnung“. Gefragt nach Alternativen antwortet Ziegler sinngemäß: Er wisse es doch auch nicht. Derzeit ist es wohl so, dass wir mit der Marktwirtschaft samt ihren Auswüchsen leben müssen. Man kann diesen Satz mit „leider“ ergänzen, aber nicht ständig leiden und voll Empörung seinen Weltschmerz verkünden.

Zum verbalen Furor mittels Blog und Post gäbe es übrigens einen Gegenpol: die Rebellion.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,





PROJEKTERFAHRUNG 1: HR-STRATEGIE

Mich dünkt, als ob die planvolle Ausrichtung der Personalfunktion peu à peu abstirbt. Dabei kann eine HR-Strategie in den Wirrnissen der VUCA-Welt enorm nützlich sein.

Derzeit findet die Forderung nach einer soliden HR-Strategie wenig Anklang:

- ▶ „keine Zeit, wegen operativer Überlastung“
- ▶ „die zentralen Eckpunkte unseres Tuns sind doch eh klar“
- ▶ „der Purpose, das Why, hat längst die Strategie, das What, abgelöst“
- ▶ „in einer agilen, flexiblen, dynamischen Firma brauchen wir kein starres Korsett“
- ▶ „unsere früheren Strategien waren schon am Tag nach der Verkündung bereits obsolet“

Und hat nicht der Managementguru Tom Peters schon vor Jahren die Devise ausgegeben, man solle nicht vordenken, sondern einfach mal machen („don't plan, just do“)? Einerseits! Andererseits sagt der unlängst vom ManagerMagazin zum Manager des Jahres 2019 gekürte Kasper Rorsted, CEO von Adidas: „Das Wichtigste an einer Strategie ist, dass sie auch umgesetzt wird.“ Und um das zu tun, muss man natürlich erstmal eine Strategie haben.



HR-Strategie

entstanden: in den 1950ern
abberufen: am Ende der 2010er

Nach einem schweren Leben
und einer langen Leidenszeit
nehmen wir Abschied.

Es trauern:
die HR-Organisation, denn structure follows strategy
das HR-Controlling und seine Kinder, die strategic KPI
das Project Management Office, weil es nun sinnlos wird
alle People-Freunde im Business

Beileidsbekundungen sind ausdrücklich erwünscht,
denn noch besteht der Glaube an die Auferstehung.



Derzeit sind HR-Strategien – verstanden als Ausrichtung und Aufrichtung der Personalfunktion – wenig populär. Nachgefragt sind allenfalls die *breitere* People-Strategie, meist getrieben vom CEO, und die *engere* strategische Personalplanung (SWP), oft auf Anforderung des CFO.

Die lange Linie, der Blick zum Horizont, das Panorama des Übermorgen, so schwer dies fällt, wird von vielen HRlern einfach aufgegeben oder stiefmütterlich behandelt. Zumal ihnen die Arbeit auch ohne Strategie nicht ausgeht. Dann fährt man „auf Sicht“ oder wird von höheren Kräften fremdgesteuert. Ist nicht verboten, kann es aber eigentlich auch nicht sein.

Januar 2020: Nach dreißig Jahren in der Beratung, zwanzig Jahren im Management und zehn Jahren in der Selbstständigkeit bin ich daran gewöhnt, dass Strategien in Organisationen unverzichtbar sind und es ohne sie schwer wird. Vielleicht habe ich nicht mitbekommen, dass New Work auch heißt, auf Vordenken und Vorhaben zu verzichten, weil das Business zu unübersichtlich und unvorhersehbar geworden ist. Und weil die Gestaltung oder zumindest der Versuch dazu vom flinken Zucken abgelöst worden sind.

Das Finale dieser zwei Seiten mündet in den Mahnruf, die langfristigen Überlegungen nicht einfach so ausschleichen zu lassen. Mir ist bewusst, dass Appelle oft nur Schall und Rauch sind. Falls aber die oder der Head HR trotz aller Schwierigkeiten noch Lust auf den Versuch zur selbstwirksamen Zukunft haben (und die Kraft und die Leute dazu), dann können sie ihrer HR-Strategie eine letzte Chance geben, intern mit den eigenen Kompetenzen oder angereichert mit externen Impulsen und Erfahrungen. □□□

Beispiele für HR-Strategien (anonymisiert) stehen in früheren Newslettern (Nummer 7, 9, 12, 16, 24, 29). Zum Strategieentwicklungsprozess biete ich ein **Working Paper** an ([Link](#)).





REKLAME VON PEOPLE CONSULTING

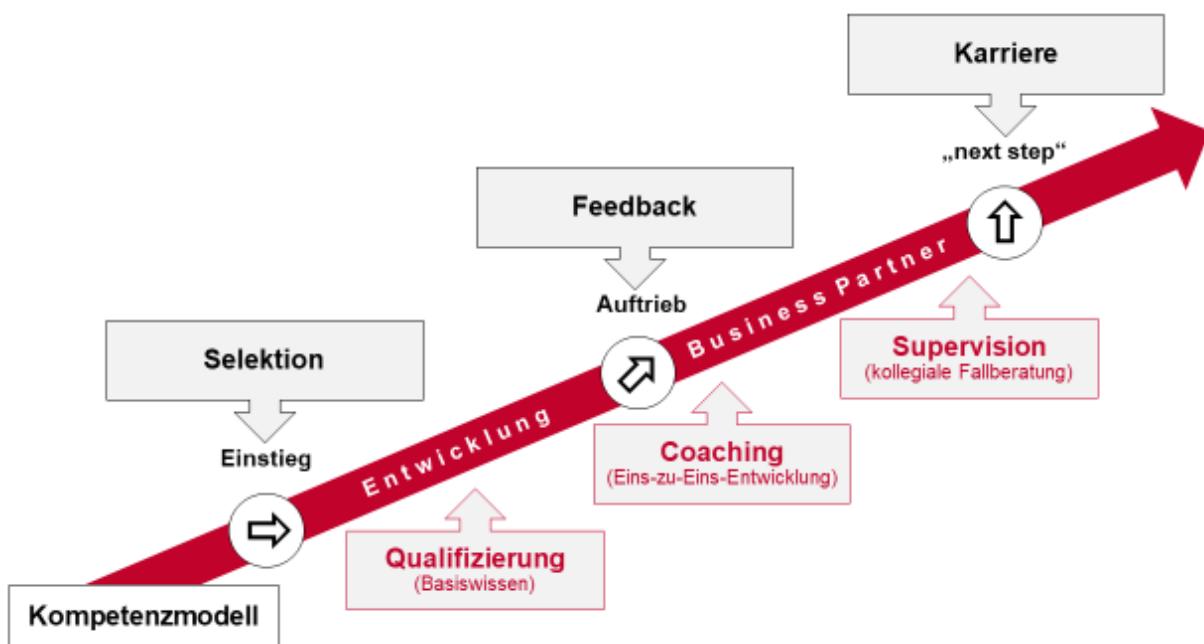
„Nach dem guten Business Partner kommt der bessere Business Partner.“ Von diesem Bonmot bin ich überzeugt. Wie auch von einem zweiten: „Exzellentes Business Partnering fördert die richtigen Akteure an den wichtigen Themen.“

Nehmen wir mal an, der Personalbereich setzt auf eine Rolle wie den HR Business Partner, und gehen wir zudem davon aus, diese HRBP sind noch nicht perfekt in ihrer Unterstützung für die Business Manager, dann könnte man der Idee verfallen, sie besser machen zu wollen. Nicht die Führungskräfte, die sind schwer erziehbar, sondern die HRBP mit ihren wertschöpfenden und wertschätzenden Beiträgen.

Seit 15 Jahren werde ich zur **HRBP-Entwicklung** engagiert, siehe Working Paper ([Link](#)).

1. Qualifizierung (Grundlagen)
2. Coaching (individuelle Förderung)
3. Supervision (Peercoaching im „real life“)

Und *nebenbei* entstehen stets auch Verbesserungen im HR Service Delivery Modell.





PROJEKTERFAHRUNG 2: **PROGRESS** STATT **PURPOSE**

Um was es einer Organisation eigentlich geht und warum sie überhaupt existiert, scheint endlich klar zu sein: **Purpose**. **Leadership** dreht sich derzeit um die Aufgabe, den jeweiligen Daseinszweck oder sogar den höheren Sinn aufzudecken und auszurollen. Damit hätten die Topmanager auch dieses To-do abgehakt. Stimmt das?



Purpose ist etwas Ureigenes, das eine Person (Pink 2009, Schnell 2016) oder eine Gemeinschaft (Lessing 1779, Sinek 2009) prägt. Damit gleicht Purpose den Emotionen. Wenn jemand meint, dies oder das fühlt sich für sie oder ihn gut an (oder ungut), dann ist es für diesen Menschen eben so. Es kann von mir „Dritten“ nicht in Frage gestellt werden. Wer wäre ich denn? Nachteil: Mit starken Emotionen verlässt man den Debattenraum und verzichtet auf konstruktiven Dialog um die situativ beste Lösung. Der Purpose, als Sinn oder als Zweck, bewirkt eine vergleichbare Einkapselung.

Beispiel ist die Deutsche Bank mit ihrem Purpose: „*Positive Impact*“. Konkret: „*Whatever plans, ambitions or dreams our clients may have, we're here to help achieve them.*“ Dieser Purpose klingt gut und hat unlängst den European Excellence Award gewonnen, für gelungenes Storytelling. Ein ehrlicher Preis, der die wesentliche Funktion des Purpose zeigt: eine nette Geschichte zu erzählen. Die beabsichtigte Lesart: Alles was sich König Kunde herbeisehnt, egal was („whatever“), die sinnerfüllten Deutschbanker befriedigen diese Bedürfnisse, wie gute Feen. Alles? Weil es Klienten so wollen? Gibt es keinerlei widersprüchliche Zielsetzungen? Gilt der Purpose auch für Steuerhinterziehung mittels CumEx-Deal? Ist es also einerlei, was gemacht wird, wenn das Geschäftsgebaren einen „positive impact“ für die Kunden hat? Es ist zu vermuten, dass bei der Deutschen Bank gewisse Compliance-Regeln gelten. Das Beispiel zeigt jedoch den **entschiedenen Charakter des Purpose**, ohne Wenn und Aber, und die Ausblendung gegenläufiger Werte, Interessen und Sinngebungen. Mit dem Purpose endet die Diskussion um das Wahre und das Richtige, er wird zur höheren Bestimmung. Und für ein helles Ziel schaut man bei dunklen Wegen nicht so genau hin. Aus der Menschheitsgeschichte kennen wir schlimme Beispiele.

In die Diskussion zum Purpose hatte ich mich, gemeinsam mit Felicitas von Kyaw, bereits vor einiger Zeit eingebracht ([Link](#)). Dabei möchte ich es nicht bewenden lassen, wobei es mir jetzt weniger um die oft gescholtene Deckmantel-Funktion, die Umgarnung kritischer Stakeholder und das Andocken an den medialen Mainstream geht und auch nicht um die autoritäre Sinngebung von oben herab. Und Obacht: Gelegentlich wird mir gesagt, meine Texte seien dicht geschrieben; auch dieser kann nicht weggechillt werden. Der Verweis auf teils alte Autoren zeigt außerdem, dass Purpose nicht erst ein Thema der 2020er-Jahre ist.



Perspektivenwechsel: In Mitteleuropa leben wir in diversen, pluralen und „aufgeklärten“ Gesellschaften, in denen nichts per se vorbestimmt ist. In unserer westlichen Welt, die stolz auf die Aufklärung ist, lässt sich der Purpose nicht vorab (a priori) setzen, er entwickelt sich mit der Zeit (a posteriori) im Diskurs, der fair zu gestalten ist, indem die vielfältigen Werte, Interessen und Sinngewandungen von Entscheidern und Betroffenen berücksichtigt werden. Nur in Gemeinschaften kann der Purpose festgelegt werden. Weil Communities, was Firmen mit ihrem Streben nach „ONEcompany“ gerne wären, das Othering ([Link](#)) betreiben, also sagen, wer dazugehört (inkludiert) und wer ausgeschlossen wird (exkludiert). So normieren sie ihren Sinn und verzichten auf Diversität und Pluralität. Wer anders sinnt, tut sich schwer oder findet keinen Platz in dieser Gemeinschaft.

Nun setzen immer mehr Unternehmen auf die Karte Diversität. Somit müssen sie beim Purpose offener werden. Dann ist der **evolutionäre Vorwärtsgang („Progress“)** einer statischen Sinnfindung („Purpose“) überlegen. Statt einer Logik des Ankommens also besser eine des Vorankommens. Diese ständige Fortschrittssuche gelingt am besten mittels konstruktiver Dialogkultur, mit Entscheidungen, die für alle Stakeholder möglichst nützliche Lösungen bringen, anstatt der organisatorischen Gesinnung zu huldigen. Bei Transformationen geht es um nahen und situativ besten Progress, nicht um fernen und finalen Purpose.

Bei diesem Ringen um den „guten“ Fortschritt geht es um die Frage, was eigentlich „normal“ und deshalb „richtig“ ist. Das zwischenzeitliche Ziel ist eine **neue Normalität** ([Link](#)), die zwei Stützpfeiler benötigt: plausible Evidenz und normative Akzeptanz (Schulze 2003). Es braucht also erstens eine überzeugende sachliche Argumentation, um die Vorteile einer Lösung darzustellen. Und es braucht zweitens eine Haltung, die von möglichst vielen als Wertesystem geteilt werden kann. Wenn eine der beiden Säulen bröckelt, beginnen neue Diskussionen um eine bessere Normalität, um die höhere Stufe des Progress. Was dabei mehr stört als nützt: ein über allem stehender und eindeutiger Purpose.



Purpose und Progress unterscheiden sich darin, ob es ein fixes Zielbild gibt oder nicht:

- 1.** Der **Purpose** bestimmt ein für die Menschen (oder eine Organisation) generell vorbestimmtes Ziel („telos“), das ganze Streben geht dorthin. Danach kommt nichts Anderes, Besseres, Schöneres mehr. Die meisten Ideologien sind teleologisch angelegt und steuern auf ein Ende der Geschichte zu, etwa die klassenlose Gesellschaft der marxistischen Utopie. Momentan missionieren auch viele prominente Influencer, meist gut situierte Akteure, ihr privates Sinnmonopol. Sie jagen das persönliche Ideal zum unbezweifelbaren Purpose der ganzen Menschheit hoch. Fortschritt ginge nur als Bewegung hin zu diesem einen wahren Ziel (z.B. Laloux 2014, Scharmer 2016).
- 2.** Hingegen hat **Progress** kein zwangsläufiges, unumstößliches oder sogar naturgesetzliches Ziel. Er entwickelt sich durch Debatten, in die sich wir Menschen mit unseren ver-



schiedenartigen Werten, Interessen und Sinngewebungen und Unterschieden bei Vernunft, Gefühl und Macht einbringen. Vorwärts auf offenen Wegen und mit unbekanntem Zielen. Der Kapitalismus ist als permanentes Fortschrittsspiel angelegt (Beckert 2018). Und die Demokratie, weshalb in pluralen, diversen Gesellschaften eine konstruktive Dialogkultur gewisse Vorzüge hat, die alle Akteure mit ihrem jeweils einseitigen Purpose an der Debatte beteiligt (Michels 1911, Dahrendorf 1961, Przeworski 2010).

Als Organisationslenker könnte man nun auf das Zusammenspiel von Purpose und Progress setzen. Etwa indem der Leader einen vagen, aber attraktiven Purpose vorgibt, um sukzessiven Progress zu erreichen. Hat der Purpose also eine instrumentelle Funktion für den Progress? Braucht es in Unternehmen etwas Erstrebenswertes, dass die vielen Individuen auf ein kollektives Tun einswört? Also das, was im Business schon frühere Motivatoren wollten, etwa ausgelaugte Mission&Vision-Statements oder kraftlose Value Propositions. Auch weil ein reizender Purpose die Leute fürs Erste beruhigt (und wenig kostet). Morgen, wenn die Wirkung verblasst, wird eine frische Droge zur Mode von übermorgen.

Wer Rousseau zuneigt, „der Mensch ist von Natur aus gut“, und einen Kulturoptimismus samt der aus sich selbst heraus ständig besser werdenden Zivilisation vertritt, kann weiterhin auf Telos und Purpose setzen. Nur sei bedacht, dass selbst die aufgeklärte Zivilisation stets die Barbarei in sich trägt (Nietzsche 1886, Horkheimer/Adorno 1944, Arendt 1963) und es daher unserer ständigen Anstrengung um guten Progress bedarf. Allein, der feste Glauben an einen paradiesischen Purpose reicht nicht (Habermas 1981/2019, Bauman 1992).

Selbst wenn Wirtschaftsunternehmen einen vergemeinschaftenden Purpose definieren, für sich, löst dies die allgegenwärtigen Ambivalenzen und Divergenzen nicht auf. Oder der Purpose wirkt unbestimmt und bleibt ohne jede Handlungsrelevanz (Sommer 2016). Mitarbeiter und Bürger sind Menschen, die sich darin unterscheiden, was sie als Purpose vertreten und was sie als Progress ansehen. Und viele erwarten inzwischen ein Gehörtwerden statt „top-down-purposing“. Die Fragen sind erstens, was als Fortschritt angesehen wird (und was als Stillstand oder gar als Rückschritt), und zweitens, welche Veränderung geschehen muss, um bald eine Verbesserung zum Status-quo zu erreichen. Mit einem fixen, finalen, fabulösen Purpose wird der Progress kanalisiert. Aber müssen und wollen wir nicht über Ziele und Wege ringen, ohne Zorn und Eifer, um peu à peu zum Fortschritt zu kommen? Wer seinen Purpose zum Nonplusultra erklärt und die kollektive Programmierung anstrebt, achtet unsere diverse, plurale Gesellschaft gering. Er oder sie mögen von ihrem Sinn zwar überzeugt sein, dem konstruktiven Dialog um das Richtige und das Falsche tut man damit keinen Gefallen. Ach übrigens: Die **konstruktive Dialogkultur** beginnt bei einem selbst, mit dem Zuhören im Sinne von „humble inquiry“ ([Link](#)), und verzichtet auf das Verliebtsein in den eigenen, „unbestreitbaren“ Purpose und die Verunglimpfung des fremden, „abartigen“ Purpose. Sie setzt auf einen aufgeklärten, wenn auch mühsamen Fortschritt, den **Progress durch Kompromisse**. Wer hat dazu noch Luft und Lust? □□□



BUZZWORD OF THE FUTURE: „gege“ statt „gaga“

„gege“ steht für gegengelesen, also wenn ein Text von jemand anders gecheckt wird

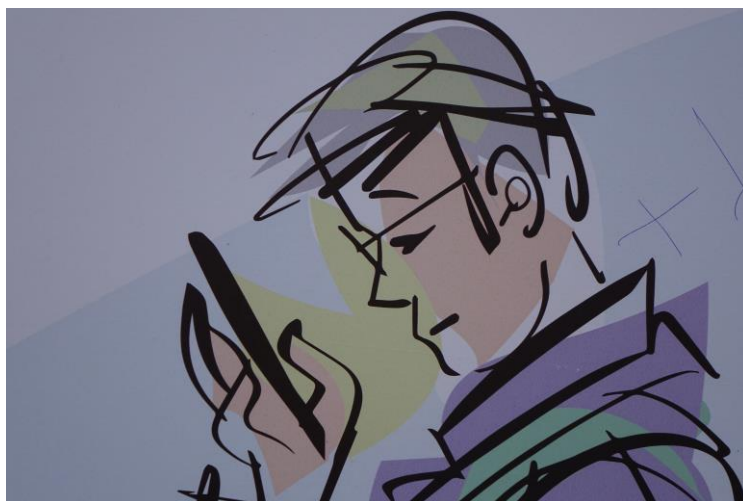
„gaga“ steht für ... na ja, ist doch klar: „bekloppt“ (Duden)

Es gibt Menschen, die aus einer Augenblicksbedürftigkeit heraus am frühen Morgen überlegen, mit welcher Message sie die sozialen Medien und damit die Menschheit bereichern, als erste gute Tat des Tages. Es soll sogar Influencer geben, die beim Zähneputzen mittels Smartphone posten.

Dabei können allerlei Schrägheiten passieren. Wenn etwa der Schnellschuss zwar gut klingt, als erste Idee, das Publikum aber abtörnt: „*Wer mir nicht nützt, der schadet sich.*“ Oder falls jemand klug glänzen möchte und den Nobelpreisträger „*Daniel Kannemann*“ zitiert.

Gege ist fast so easy wie gaga, denn es muss nicht gleich ein professionelles Lektorat sein. Man sucht sich ein, zwei, drei konstruktiv-kritische Buddies. Gibt denen seinen Draft zum Check und berücksichtigt die wohlgemeinten Hinweise für den fertigen Text. Dauert etwas, denn kein Buddy langweilt sich und wartet sehnsüchtig auf gege. Und kostet etwas, denn die Buddies möchten ihre Texte ebenfalls gege haben: Mein gege erfordert dein gege. Übrigens: Mit gege ist keinesfalls die Beschönigung durch interne und externe PR-Experten gemeint, die das Beste aus jedem Management-Gaga herausholen.

Mit mehr gege wird unsere Kommunikation besser als mit mehr gaga.



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