

## Newsletter #50 – Editorial

Im Frühsommer 2010, also vor zehn Jahren und am Ende einer früheren Krise, hat meine Zeit als selbstständiger Berater begonnen. Fokus einst und jetzt: konzeptionelle Herausforderungen im People Management und die Gestaltung organisatorischer Transformationsprozesse. In dieser Dekade habe ich einen Newsletter verschickt, mit dem Ziel des Content Marketing. Dies ist die fünfzigste Ausgabe.

Das Layout war schon anfangs nicht aufreizend und ist

längst „old fashion“. Daran möchte ich vorläufig nichts

ändern, denn es geht weiterhin nicht um leicht verdau-

liches Infotainment, sondern um „food for thought“. Erfreulich oft erhalte ich nette Rückmeldungen: „einer der wenigen Newsletter, die ich lese“.

Gelegentlich Anmerkungen zum Leseglück: „nicht immer leichte und gerade deshalb wichtige Impulse“. Es gibt ab und an auch Abbestellungen:

„Bringt mir nichts“. Ich kann und will es eben nicht jedem und jeder recht machen.



50



10

Wirkung als Berater erzielt man ohnehin nur selten mit dem bloßen Wort, sondern erst mit der Tat – mittendrin im Projektgeschehen. Diese Wirklichkeit verkennen die Meinungsbolzer der sozialen Medien. Außerdem lässt sich eher mit nutzwertigen Taten und kaum mit wohl-tuenden Worten Geld verdienen. Sieht man von wenigen Szenestars ab, die als Author & Speaker influencen, leider oft mit vorsätzlich einseitigen Thesen ohne situative Abwägung. Ich brauche Input aus dem realen Leben, persönliche Begegnungen, widersprüchliche Sichtweisen um Sätze zu formen, die Sie dann im Newsletter lesen können. Weiterhin setze ich auf Ergebnisse vor Ort und wirkungsvolle Beiträge für Projekte. Nichts gegen den Beifall auf der Bühne, befriedigender ist es für mich, in Unternehmen etwas Wertschöpfendes und zugleich Wertschätzendes bewegen zu können: Resultate & Respekt.

Beratung in der Art und Weise, wie ich sie bisher und künftig betreibe, wird durch Social Distancing erschwert. Skype, Teams, Webex sind segensreich, haben aber Grenzen der Wirksamkeit. Im Grunde sind Consultants wie Friseure, man agiert nahe an der Kundschaft (und schneidet alte Zöpfe ab). Bei systemirrelevanten und damit ersetzbaren Anbietern wird die nächste Zeit zeigen, wer Nachfrager hat, die bereit sind, für Dienstleistungen gutes Geld auszugeben. Kostenlose Köder sind nur ein „nice try“. In der Marktwirtschaft kommt es darauf an, ob solvente Käufer bereit sind über die Paywall zu springen und ihre Schatullen zu öffnen. Für sie geht es um Nützlichkeit. Darauf konzentriere ich mich in den 2020ern.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



## PROJEKTERFAHRUNG #1 Monetäre Anreizsysteme

**„Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.“ Die Bibel rät zum geistigen Futter als Nahrungsergänzung. Es gibt Mitarbeiter, denen trockenes Brot und ein bezaubernder Purpose nicht ausreicht. Deswegen bieten Firmen die leistungsbezogene Vergütung.**

Der selbsternannte „Management Exorzist“ Niels Pflaeging stellt sich dagegen und schmäht den Klassiker im Performance Management. Er meint, die variable Vergütung (PFP – „pay for performance“) sei gegen unsere menschliche Natur. Sie wäre sogar ein Verbrechen. Nicht nur Pflaeging redet so. Er aber lärmt sich durch alle Medien und fordert ein Bonusverbot, also nichts als das Fixum. Dies sei alternativlos, ohne Wenn und Aber. Sein Fazit: Anreizsysteme sind absurd und bringen Nullkommanichts. Krasse Worte. Aber lässt sich der Teufel mit dem Beelzebub austreiben? Die Bibel trifft auch dazu eine Aussage: „Nein!“

Wie so vieles ist die Meinung zu PFP vom Menschenbild abhängig. Empirische Evidenz gibt es für die Zustimmung und die Ablehnung (z.B. Vermeren 2019: 561-577: „it is very, very complicated“). Immerhin ist weitgehend unbestritten, dass die extrinsische Motivation bei einfachen und damit auf Dauer langweiligen Tätigkeiten durch monetäre Incentives verstärkt werden kann. Und dass für Berufe in der Wissensökonomie mehr Knete zwar ganz nett ist, aber andere Motivatoren deutlich stärkere Impulse setzen.



Wir brauchen nicht darüber reden, dass Anreizsysteme fatale Signale setzen können; es gibt zig Beispiele. Wie aber entsteht eine High-Performance-Organisation ohne Antwort auf die Frage, was Mitarbeiter für ihre individuelle Extrameile bekommen? Unternehmen müssen ihren situativ abgewogenen Weg zwischen der Verherrlichung und Verabscheuung von PFP finden und **hellwach die beiderseits auftretenden Fehlentwicklungen korrigieren**. Natürlich bleibt es jedem Guru unbenommen, sein normatives Dogma als Wahrheit zu idealisieren. Wer einseitige Positionen besetzt, wird immer Follower finden.

Dieser Tage habe ich ein PFP-Projekt hinter mir. Vier Eindrücke: **(1)** Die Vorstellungen der Entscheider zur besten Ausgestaltung von Anreizsystemen sind maßgeblich von den persönlichen Erfahrungen mit bisher selbst erlebten Lösungen geprägt. Andersartige empirische Evidenz hat es enorm schwer. **(2)** Es scheint Mitarbeiter zu geben, die sich durch Bonuschancen zu mehr Engagement verführen lassen. Die Stimulanzeffekte leistungsbezogener Vergütung liegen deutlich über Nullkommanichts; unter gewissen Voraussetzungen. **(3)** Heterogene Unternehmen bedürfen mehrerer Policies, denn „one size kills all“. Wer vom Vertrieb über die Produktion bis zu den Kreativen alle Mitarbeiter über einen Kamm schert, erhält nur den Einheitslook. **(4)** Es wird viel Zeit mit dem konzeptionellen Hin und Her und dem Feintuning der Policies verbraucht. Später, bei der Anwendung des Schemas, dominiert oft die lange Leine. Selbst bei windigen Argumenten werden Ausnahmen durchgewunken. Die Policy ist egal. Der Ober (Business) überstimmt den Unter (HR). Fazit: Aufwändige Projekte, bis die Regeln stehen. Für Umsetzungsprobleme wird „toxic management“ verantwortlich gemacht. Wäre ein regelmäßiger After Action Review nicht besser, um bei Selbstbedienung, Fehlanreizen und Cheating nachzujustieren? □□□

## PROJEKTERFAHRUNG #2 Erwartungen hoch Drei

**Zeiten des Wandels sind geprägt von beträchtlicher Unsicherheit – und von unfassbar vielen Erwartungen. In größtenteils verwöhnten Unternehmen werden aus Erwartungen oft Forderungen. Mitarbeiter wollen, dass man sie anhört, dass man ihnen zuhört, dass sie erhört werden. Bei der Vielfalt von Wünschen in einer Firma stoßen die Entscheider rasch an ihre Grenzen der Bedürfnisbefriedigung. Können die mannigfachen und gegensätzlichen Ansprüche überhaupt noch eingehegt werden?**

Die Frage steht unter der Annahme, dass es erforderlich ist, die ein oder andere Erwartung nicht zu erfüllen und damit Enttäuschungen beim „Erwarter“ zu erzeugen. Wenn jeder immer alles wollen kann und nicht auch Grenzen des Möglichen und Machbaren erfährt, würden wir im Schlaraffenland leben. Im Gegensatz zu Utopien sind ökonomische und auch soziale Systeme von Knappheit geprägt. Man mag dies bedauern, aber unser Leben ist eben so.

Organisatorische Teilhabe beruht auf drei grundsätzlich berechtigten Ansprüchen: (1) Die Freiheit zur Meinungsäußerung steht dafür, dass man alle **anhört**. (2) Die Aufmerksamkeitskonkurrenz zwingt zu Lärm und Lautstärke, damit man einem **zuhört**. (3) Die Sehnsucht nach Wertschätzung führt zum Anspruch, dass man mit seinen Vorstellungen **erhört** wird. Nur noch die Dummen nehmen sich zurück. Schweigen ist längst nicht mehr Gold, sondern die Abkürzung ins Vergessenwerden. Weil die allermeisten Betroffenen dies mittlerweile gemerkt haben, liegen für den Change-Leader (m/w/d) viele Stolpersteine auf dem Weg zur Durchsetzung von Entscheidungen. Bei jeder Transformation machen sich die tatsächlichen oder vermeintlichen Opfer an die Inszenierung ihrer maximalen Betroffenheit. Die jeweilige Benachteiligung wird durch dramatische Erzählungen und individuelle Schicksale veranschaulicht. Die Medien berichten gerne über die Leidtragenden.



**Meinungsfreiheit** ist ein Grundrecht, bei uns, zum Glück. Mittlerweile gibt es sehr diverse und höchst diffuse Blicke auf das Weltgeschehen. Wo endet der berechtigte, wo beginnt der abwegige Einwand zum Mainstream? Wo werden aus bedenkenswerten Alternativen und stichhaltigen Argumenten die eskapistische Drift in einseitige, einfältige, einsame Wahrheiten? Der Change-Leader könnte es locker sehen, wie der Philosoph Walter Benjamin: „Jeder kann seine Sichtweise haben, aber manche verdient Prügel.“ Abgesehen von der körperlichen Züchtigung ist es klug, die krassen Standpunkte von Spinnern zu überhören. Bei Meinungen im akzeptablen Spektrum ist dies nicht angeraten. Aber jeder Sender muss damit leben, dass die Entscheider am Ende eines konstruktiven Dialogs ein anderes Fazit ziehen. Bei der Abwägung sammelt der Change-Leader die Wünsche aus dem Umfeld ein, mit offenem Ohr. Weil er aber die volle Verantwortung trägt, liegt der „last call“ bei ihm. Ob es möglich wird „end of discussion“ auszurufen, zeigt, wie es um seine Akzeptanz und Autorität bestellt ist.

Über die Mechanismen der „attention economy“ sind schon viele Klagen geführt worden. Nehmen wir den Schreihals aber einfach mal als derzeit erfolgreiches Rollenmodell an. In den sozialen und auch in den klassischen Medien wird er sogar hofiert, da klare Kante für

Traffic, Publicity und letztlich Werbeerlöse steht. Inzwischen ist **Lautstärke** mehr denn je zum Argument geworden und wird als Filter für Relevanz gewertet. Change-Leader sollten sich auf bauphysikalische Grundregeln besinnen: Die Lautstärke nimmt ab, je weiter man sich von der Schallquelle entfernt oder wenn Schutzwände aufgestellt werden. Diese Empfehlung ist umso mehr angeraten, wenn es gleichzeitig gelingt, sich den leisen Sendern anzunähern und deren Sichtweisen aufzunehmen. Change-Leader kommen zu einer besseren Abwägung, wenn sie in alle Richtungen lauschen. Sie müssen für sich klären, wem sie wie lange ihr Gehör schenken und bei wem sie auf Durchzug schalten.

Mit der **Wertschätzung** ist das so eine Sache. Für immer mehr Menschen ist sie wichtiger als die Luft zum Atmen. Mittlerweile sind ganze Horden von Dienstleistern mit nichts anderem mehr beschäftigt, als Wertschätzung zu erzeugen. Bei deren Produktion wird der Change-Leader jeden Tag große Enttäuschungen erleben. Er macht es irgendetwas mit irgendetwas bestimmt nicht recht. Solche Menschen machen aus ihren an Depression grenzenden Gefühlen keinen Hehl. Was hilft? Der Change-Leader könnte sich aufs Satisficing-Prinzip besinnen und ein bestimmtes Maß an Wertschätzung anstreben. Manche anerkennungssüchtigen Leute wird er damit aber nicht von ihrem übersteigerten Verlangen heilen. Für die macht eine solch harte Entziehungskur jede Veränderung unerträglich.

Die heute in manchen Kreisen unumstößliche Parole zur Authentizität des Change-Leaders inklusive des Diktats offener Kommunikation hatte bereits der Soziologe Erving Goffman (1959) zerlegt. Im Grunde ist sein Buch eine Zumutung, zeigt es doch in unzähligen Beispielen aus dem Privat- und Berufsleben, dass wir vor unseren Mitmenschen ständig eine Rolle spielen und Selbstdarsteller sind, aus guten und weniger guten Gründen. Gerade Veränderungsprojekte geschehen auf einer Theaterbühne und nicht im Selbsterfahrungskurs. Ein guter Change-Leader beherrscht dieses „role play“, ein erstklassiger sogar mit Eleganz und inszenierter Authentizität. Die Anhörung sämtlicher Betroffenen, das Zuhören und erst recht ihre Erhörung sind drei knappe Güter, die allein schon wegen der brutalen Faktoren Zeit und Geld nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen. Übrigens: Die Nachteile eines ausufernden Dialogs sieht mittlerweile sogar der als Menschenfreund bekannte Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun (2020). Er plädiert im Spannungsfeld zwischen Achtung und Ächtung für eine stets neu abzuwägende Balance. □□□

---

## PROJEKTERFAHRUNG #3

### Helden im postheroischen Niemandsland

**Wer immer noch denkt, Helden hätten längst abgedankt, übersieht, dass auch die heutigen Narrative heroische Figuren und deren Posing brauchen: Greta fürs Weltklima, Kasper Rorsted als Manager im Jahr 2019, Janina Kugel für feminine Karrieren.**

Geschichten kommen nicht ohne Gesichter aus. Und Gesichter brauchen Geschichten. Stories können kurz sein, manchmal reichen drei Worte: „Yes we can“. Der, der dies sagte, hat längst einen Nachfolger. Dessen Message ist sogar einsilbig: „ICH“. Ohne beider Namen zu erwähnen ist klar, wer gemeint ist. Sind das nun Helden? Der eine taugt vielen als solcher, mit der zeitlichen Verklärung noch mehr. Der andere gilt hierzulande als Maulheld, von dem man hofft, dass ihn bald ein besserer Recke ablöst und er die Klappe halten muss.

Von der Politik ins (Change) Management. Wenn etwa ein CEO wie Ulrich Diess als Held der automobilen Wende inszeniert wird, durch professionelle Gestaltung seiner Figur samt dramaturgischer Effekte, wird letztlich doch das Publikum darüber entscheiden, ob es bereit ist, über die in den Medien genüsslich verbreiteten Misserfolge und die zahlreichen Schnitzer gütig hinwegzusehen. Oder ob es einen edleren Matador herbeisehnt.

Nicht nur Geschichten sind, damit sie den medialen Dschungel durchdringen, am besten short stories. Die meisten Helden haben kurze Halbwertszeiten. Aber egal ob One-Minute-Attraktion oder doch Long-Time-Superstar, man wird zum Helden gemacht, vom gemeinen Volk. Niemand kann sich selbst erheben, selbst wenn die Warteliste an Helden voller Mochtegens ist. Warum die meisten nicht einmal zum „Heldchen“ taugen? Weil ihnen Merkmale fehlen, die einen Normalo zum Heroe formen (Bröckling 2020).



Vielen gelten Begriffe wie „der Held“ und „die Masse“ als verpönt, weil damit schlimme historische Erfahrungen verbunden sind. Demokratietheoretisch ist das auch gut so (Przeworski 2011, Gebauer/ Rucker 2019). Nur kann darüber nicht vergessen werden, dass Helden (m/w/d) und ihre Posen eine wichtige Funktion haben, gerade in Zeiten des Wandels. Damit eine Transformation gelingt, sollte der Akteur an der Spitze etwas Heroisches aufweisen. Oder sind Sie bereit, einem Zwerg zu folgen? Für Veränderungsprojekte hat die Verzweigung des Change-Leaders ziemliche Nachteile.

Bereits 1820 hat Georg Wilhelm Friedrich Hegel eine postheroische Diagnose gestellt. Genau hundert Jahre später dann Max Weber (übrigens wie der Großvater des jetzigen US-Präsidenten ein Opfer der Spanischen Grippe). Verfechter des „Postheroismus 2020“, meist aus der systemischen Schule, sehen ihr Weltbild als Fortschritt für die Menschheit, weil sie auf breite Partizipation statt spitze Hierarchie setzen (Bradford/Cohen 1984, Baecker 2007, Dornes 2016). Dabei übersehen sie, dass Veränderungsprozesse im **Spannungsfeld zwischen Heldenfigur (samt Posing) und Wunderland (samt Fiktion)** stehen.

Denn wer keinem Helden folgen mag, benötigt stattdessen ein reizvolles Zielbild, also ein paradiesisches Wunderland, um sich auf den Weg zu machen (Kotter 1996). Bei der uns Menschen innewohnenden Trägheit (Kahneman 2011) braucht es jemand oder etwas, der oder das ein besseres Morgen verheißt. Wenn der Change-Leader nur als Knirps auftritt, muss die Change-Vision vor Großartigkeit nur so strotzen. Das postheroische Gerede ist eben nur eine Seite des Spannungsfelds und keine allgemeingültige Wahrheit. Und sind wir doch ehrlich: Mit der Verzweigung des Change-Leaders wäre der Wandel nicht einmal mehr halb so schön. Einerseits blicken wir gar nicht ungern zu Heldinnen und Helden auf und folgen ihnen. Andererseits können wir eine gewisse Schadenfreude kaum verhehlen, wenn der glänzende Lack von ihnen abfällt und sie öffentlich auf oder sogar unter Normalmaß gestutzt werden. Darin liegt natürlich stets eine Chance: Jeder Sturz eines Heroen schafft Platz für frische Helden. □□□

Ende September erscheint im „Personalmagazin“ ein ausführlicher Artikel zum Thema:  
**„Warum wir Helden brauchen, obwohl es sie nicht gibt.“**  
Und wen es interessiert: Ein Held meiner Kinderzeit war Old Shatterhand.

## REKLAME VON PEOPLE CONSULTING

In schwierigen Zeiten werden Berater aufdringlich, ihre Nutzen-Kosten-Relation erscheint allerdings wenig ergiebig. Für klassische Brot- und Butterthemen in der Krise (besser: Brot ohne Butter) sind die Cost Cutter von McKinsey & Co. oft die erste Wahl. Meine jetzigen Zusatzangebote sind deutlich niederschwelliger.

- „Kastanien aus dem Feuer holen“  
Coaching für den Head HR und für Business Partner (im vertraulichen Eins-zu-Eins)
- „Hinterher ist man immer schlauer“  
After Action Review zur Effizienz und Effektivität wesentlicher HR-Prozesse
- „Na ja, anders wäre besser“  
Freimütige Zweitmeinung zum Transformationsdesign
- „Kill the Schnellschuss“  
Kleingruppenworkshop zur Lösung von Zielkonflikten

Mehr dazu in den aktuellen Titelbeiträgen von zwei Fachmagazinen:



Hierarchisch? Partizipativ? [Link](#)

Change in Krisenzeiten [Link](#)

## Buzzword of the future: „Zettelkasten“

**Wie transportiert man sein ganzes Wissen? Trotz unaufhaltsamer Digitalisierung lautet die ungemein moderne Antwort: im Zettelkasten. Denn schon Goethe wusste: „Was man schwarz auf weiß besitzt, kann man getrost aus dem Hause tragen.“**

Ich gehöre keinesfalls zur Sekte der „Hard-core-Luhmanninis“ (Rudolf Walter). Die haben ihr ganzes Leben auf Heldenbewunderung und sogar auf Heiligenverehrung ausgerichtet. Das Problem aller Luhmann-Jünger ist, dass sich die jüngere Generation nicht mehr für diese Weltordnung interessiert. Schlimm: die verschwurbelte Sprache. Schlimmer: Luhmann warnte uns eindringlich vor der Moral. Am schlimmsten: „Er hat für den Begriff Mensch keinen theoretischen Platz“, weiß Armin Nassehi, einer dieser Jünger. Wie kann man, ausgerechnet als Soziologe, uns Menschen als „psychische Systeme“ definieren? Es wäre vermessen, Luhmann und seine Anhänger herauszufordern, in ihrem Denksystem. Das ist dünnes Eis. Aber diese unterkühlte Theorie mit universalistischem Anspruch vernachlässigt die emotionalen, ethischen, spirituellen Bedürfnisse des Homo sapiens.

Deshalb wenden wir den Blick besser vom Kopf auf die Hand. Von Luhmann lernen heißt nämlich auch Ordnung lernen. Er hat eine Methode zur Systematisierung seines unfassbar breiten Wissens gefunden: durch „Verzettelkastelung“: seine berühmten handschriftlich angefertigten 90.000 Notizzettel, säuberlich geordnet in Hunderten von Zettelkästen.

Auch ich stehe immer wieder vor dem Problem, zu vielen Themen etwas zu wissen. Aber nicht so wirklich genau was eigentlich. Wie war das noch einmal? Google verliert sich in der Flut von Abermillionen unstrukturierten und von undurchsichtigen Algorithmen gesteuerten Treffer. Wikipedia ist leider ein gelegentlich unsicherer Kantonist, was man meist erst merkt, wenn man sich in einem Thema auskennt. Und mein digital aufbereitetes Wissen ist nicht immer greifbar, weil der schnelle Blick auf Tablet oder Smartphone uncool wirkt.

Also folge ich Luhmann und habe mir kürzlich einen Zettelkasten zugelegt (16x13x8 cm). Einer reicht, denn so viel weiß ich nicht. Er ist blau und gleicht den aus grauer Vorzeit bekannten Visitenkartenboxen. Künftig werde ich meinen Zettelkasten stets dabei haben. Damit ich nicht nur ungefähr weiß, was ich weiß, sondern dies sofort offline nachschauen kann. Es dauert nur wenige Sekunden, bis ich zur strukturierten Antwort bereit bin, ohne WLAN. Nur Neider nennen das Oldschool. Wenn das Internet zur dritten Gehirnhälfte geworden ist, ist mein kompakter Zettelkasten die vierte.



<<< bis zum nächsten Newsletter, nach der Sommerpause >>>