

Newsletter #52 – Editorial

Früher gab es noch das gewisse Extra.

Mercedes erschuf Automobile, von denen es hieß, die Vorfahrt wäre schon eingebaut.

Amerika, das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, hatte in vielerlei Hinsicht ein Plus.

Und Berater galten wie Ärzte als Götter, nicht im weißen Kittel, dafür im dunklen Anzug.

Als ich Anfang der 1990er einer wurde, galten die Vertreter meiner Zunft als klüger, fleißiger und besser aussehend (ja!)

Inzwischen ist es für sämtliche Topshots deutlich mühsamer geworden:

Für Fahrzeuge mit dem Stern ist ein Stau unterschiedslos ein Stau. Die USA, naja, ihre Ausstrahlung funzt nicht mehr, sie funzelt. Consultants haben den Nimbus von einst verloren.

In meinen Lehrjahren prägte ich mir drei Learnings ein, die weiterhin gedeihlich sind.

„Earn the right“ – ohne inhaltliche Substanz und gutes Bonding erzielt man keine Wirkung.

„Make a difference“ – Beratung ist sauteuer und daher wird merkliche Nützlichkeit erwartet.

„Leave a legacy“ – um mehr als one-time-consult zu treiben, müssen tiefe Spuren bleiben.

Wer diese und ein paar weitere Spielregeln beherzigt, wird im Markt weiter bestehen.

Selbst bei den mittlerweile deutlich anspruchsvolleren Kunden, die heute oft sogar klüger, fleißiger und besser aussehend sind. Und im Jahr 2021, das harzig werden wird.



Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG #1 „Organisational Stretch“ bei Transformationsprozessen

Einerseits die organisatorische Gemeinschaft, die Merkmale eines exklusiven Clubs aufweist. Andererseits unsere Gesellschaft, in der sich Kunden, Mitarbeiter und weitere Stakeholder in diversen Subkulturen tummeln. Bei Wandelvorhaben kann das Spannungsfeld „Diversity // Inclusion“ zur Überdehnung führen. Wie beim Muskeltraining gibt es den kritischen Punkt, ab dem die Heterogenität zum Overstretch führt.

Das Spannungsfeld „Vielfalt vs. Einfach“ wird in meinem neuen Buch ausführlich behandelt (S. 68-75). Dort steht, wann es besser ist die Homogenitätskarte zu spielen und wann ein differenziertes Vorgehen überlegen ist. Beim Gehen mancher Firmen beobachte ich jedoch, dass Buntheit zwar angesagt, aber nicht gewünscht wird.



Jede Zentrale liebt die große Gemeinschaft. Es wäre doch prima, malt sich das Headquarter aus, wenn es in allen Bereichen und im gesamten Erdenrund ein und dieselbe Kultur gäbe! Gleichwohl weisen Divisionen und Regionen erhebliche Spezifika auf. Und jede homogene Organisation steht im Widerstreit mit ihren heterogenen Individuen. „One Culture“ wird zum Kartenhaus. Zumal sich modern-liberale Konzerne auf die Fahne geschrieben haben, dass ihre Leute divers sein dürfen und dies auch bleiben sollen. Weil es damit

zwar Fraktionen und Friktionen gibt, aber eben auch die Chancen für Kreativität, Innovation und Resilienz erhöht werden. Organisationen schwanken zwischen ONeness und Diversity.

Zu den großen Künsten in der Organisationsentwicklung gehört es, den richtigen Punkt zwischen dem schädlichem Understretch und dem ebenfalls schädlichem Overstretch zu finden. Der stimmige Stretch liegt in einem Intervall (schematische Abbildung). Dafür kenne ich keine allgemeingültige Regel, außer der, von den zwei Extremen im unauflöselichen Zielkonflikt einigen Abstand zu wahren. Und der, die Justierung regelmäßig zu überprüfen. Volle Homogenität führt zum identitären Konformitätsdruck, volle Heterogenität zu interner Rivalität und Dauerclinch. Beide Pole sind des Guten zu viel.



Es ist mir ein Rätsel, wie manche Manager beides zusammen erreichen wollen: „Wir brauchen volle Diversity und eine einzige Kultur.“ Wer die Extreme des Spannungsfelds gleichzeitig bedienen möchte, wirkt wie ein Kraftmeier mit aufs Äußerste gespannten Muskeln, der die vollkommene Lockerung seines Körpers will. PS: Einer meiner Lektoren hat sich mehr „so what?“ erhofft. Da ich vom Consulting lebe, antworte ich nur: „it depends!“

□□□

PROJEKTERFAHRUNG #2 **Management-by-Detox**

Die Entgiftung von Unternehmen durch Erziehung oder Beseitigung toxischer Führungskräfte und Mitarbeiter ist eine Aufgabe, der ich mich mit Herzblut stelle. In der Beratung ist Leidenschaft keine unproblematische Motivation. Nichtsdestotrotz suche ich nach Wegen, das „durchschnittliche“ Verhalten in den Firmen zu bessern.

Was Darwin sagte stimmt: „Es gibt viele wahrhaftig gutherzige Menschen, mit denen man nie zuvor Kontakt hatte, auch nie mehr wieder haben wird, und die dennoch bereit sind, einem die uneigennützigste Hilfe zu gewähren.“ Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Egomane, zwar nur einen Bruchteil der netten Leute, aber sie haben eine überproportional große Negativität für jede Firma. Toxiker erzeugen psychische und faktische Kosten.

Da höre ich den Hinweis, kein Mensch sei an sich schlecht, allenfalls sein Verhalten und das auch nur gelegentlich. Es folgt noch ein Hinweis: Das schlechte Verhalten könne zum Guten verändert werden. Nun möchte ich hier keine therapeutische Tiefenbohrung zur Verhaltensänderung durchführen, nur anmerken, dass man ab und an auf Granit stößt. Deshalb ist die Idee entstanden, nicht am Verhalten anzusetzen, sondern an den Verhältnissen.



HR-Management muss so gestaltet werden, dass toxische Individuen (bzw. toxische Strukturen) erkannt werden und – als notwendiger Folgeschritt – als zu lösende Herausforderung angegangen werden. Etwa durch den Versuch, den Toxiker bzw. die Toxikerin vom Leiden zu heilen. Oder durch einen klaren Schnitt, also die Entfernung aus der Organisation. Wer es als Leader ernst mit der Kultur meint, muss diese Aufgabe forcieren. Täglich. Konsequenz. Zu oft erlebe ich ein unsägliches Herumeiern.

Mit der Annahme, dass menschlicher Anstand normalverteilt ist, gibt es nur einige wenige Heilige, die große Mehrheit mit mal mehr und mal weniger ordentlichem Betragen und die kleine toxische Gruppe. Die aber als faule Äpfel oft die ganze Ernte verdirbt. Wie die Rüpel im Straßenverkehr haben Toxiker keinen Grund zur Verhaltensänderung, solange das Risiko vernachlässigbar ist, erwischt zu werden und eine empfindliche Strafe aufgebremst zu bekommen.

Wenn nicht bereits bei der Rekrutierung gesiebt wurde, bleibt das Performance Management als wichtigster Ansatzpunkt. Indem nicht nur das Was, sondern auch das Wie in ernsthafter Manier einbezogen wird. Zudem prägt die auf Detox zielende Handhabung der Kontrollprozesse das Verhalten mehr als jedes schöne Leitbild („We trust in our people“). Manche Herausforderungen im People Management erledigen sich dann fast von selbst. Wer bei Toxikern auf deren Einsicht setzt, kann lange warten, wie auf den Weltfrieden. Es bringt übrigens gar nichts, bei dieser Warterei sein positives Menschenbild zu twittern. □□□

PROJEKTERFAHRUNG #3 Keine Luftschlösser beim „Best-of-Class(en)“

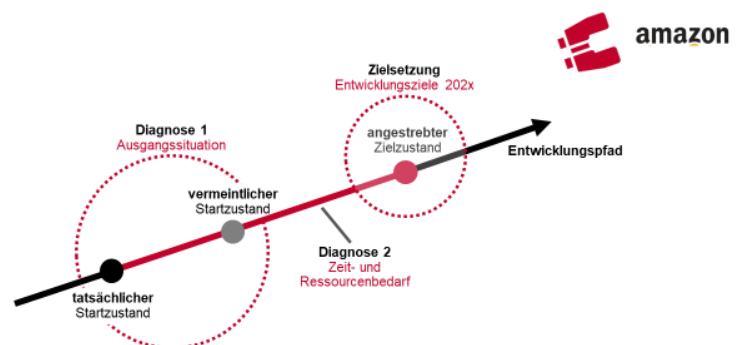
Der Kapitalismus ist kompetitiv statt kooperativ. Im Sozialdarwinismus, nicht geprägt vom Namensgeber, sondern von seinen Zeitgenossen Herbert Spencer und Ernst Haeckel, gelten zwei basale Regeln: „survival of the fittest“ und „the winner takes it all“. Daher rührt das „Triple-A-Streben“, also zum AllerAllerAllerBesten zu werden.

Vor vier Jahrzehnten, ich war gerade volljährig und damit selbstgewiss, wollte ich, was man in diesem Alter eben macht, der Welt zeigen, dass ich was bin. In meinem Leben gab es damals zwei Vorlieben: das Lesen und das Klettern. Für beides lagen die Top100 vor, also so etwas wie „bucket lists“. Beim Lesen war es die Bibliothek bester Weltliteratur in der Wochenzeitung „Die Zeit“; beim Klettern die Touren aus dem Buch von Walter Pause „Im extremen Fels“. Ich glaubte, wer alles oder zumindest das meiste gelesen und geklettert hätte, sei dann ein echter Intellektueller und ein wahrer Alpinist. In den Jahren seither habe ich jeweils nur einen Bruchteil „geschafft“, war wohl zu wenig talentiert/motiviert. Die traurige Konsequenz: Weder im Geistesleben noch auf Bergeshöhen konnte ich eine herausgehobene Position erringen. Erstaunlich: Mein Streben ist immer noch da, der Blick aber weg vom Maximum. Statt dem ultimativ Besten ist nun das relativ Bessere mein Ziel, um in der jeweiligen Situation immerhin einiges Gutes herauszuholen. Komparativ statt Superlativ!

Das ist nicht unangestrengt, aber natürlich weit unter der Sprücheklopferi wie „das Beste oder nichts“, „nur Loser scheitern“ und „Himmelsstürmer“. Manche „aspirational leader“ reden so. Und wer will nicht ganz oben auf dem Podest stehen? Einigen gelingt dies leicht, weil sie ihr Spielfeld verkleinern: Weltmarktführer für Uhrenarmbänder aus Kautschuk. Andere verzweifeln, wenn ihr Rückstand auf Amazon ständig wächst, was aber eigentlich egal ist, weil sie andere Märkte bedienen. Schon klar, man muss sich jederzeit im Wettbewerb bewähren. Aber es ist auch eine realistische Einschätzung erforderlich, woher man kommt (Ist) und was mit den verfügbaren Ressourcen in absehbarer Zeit möglich wird (Soll).

Träume sind okay, wie meiner von der Via Cassin am Piz Badile (Pause #28). Best-of-Class ist dies schon 1980 nicht gewesen. Best-of-Classen wurde es und ist es geblieben. Heute, in der Beratung, mache ich mir zunächst ein Bild vom wirklichen Ist und vom möglichen Soll. Aus dieser illusionslosen Einschätzung leite ich meine Empfehlungen ab, verführe nicht mit fantastischem Gerede. Nichts gegen Steigerungsspiele in der Ökonomie, jedoch ganz viel gegen überdrehte Organisationsschrauben. Obacht: Die nüchtern-sachliche Betrachtung, ohne utopischen Überschwang, bringt weniger Publicity als jede der wundervollen Wow-Stories.

Fazit: Für „moonshot“-geile Leader braucht es Berater, die lüsterner unterwegs sind. □□□



Buzzword of the future: „beyond the bad & the ugly“

Soll etwas furchtbar Schlimmes überwunden werden, ertönt der Weckruf „beyond“.
Beispiele: beyond budgeting, beyond hierarchies, beyond a man's world. Laufen Veränderungen vor etwas Bösem weg und geradlinig auf etwas Gutes zu?

Der Faktor Zeit ist die große Unbekannte bei Transformationsprozessen. Wie verläuft sie eigentlich? Menschen haben unterschiedliche Zeitvorstellungen entwickelt, wie etwa:

- ▶ **linear** im Sinne von „alles fließt weiter und weiter“, bleibt aber zufällig und ergebnisoffen
- ▶ **teleologisch** im Sinne von „alles verläuft zweckmäßig auf ein vorbestimmtes Ziel zu“
- ▶ **zyklisch** im Sinne von „alles kommt wieder, wenn die Umstände reif dafür sind“
- ▶ **disruptiv** im Sinne von „jetzt wird alles ganz anders, als neue Zeitrechnung“

Und es gibt den Salto rückwärts, sozusagen „beyond beyond“. Wie bei Daimler: Vor fünf Jahren – in der Ära Zetsche und mit dem Dieselskandal im Genick – startete der ehrgeizige Kulturwandel: „Leadership 2020“ (siehe z.B. changement 9/18). *Tempi passati*. Denn heute titelt das Interview mit dem neuen CEO Källenius: „Wir brauchen einen Kulturwandel“ (ManagerMagazin 11/20: 46). Hoppla?! Vermutlich haben Führungskräfte und Mitarbeiter gedacht, dass es den doch gerade erst gegeben hat und endlich wieder Ruhe einkehrt. Waren die zig Workshops und die Post-it-Kleberei umsonst? Kommt in und um Stuttgart „the bad & the ugly“ zurück, infolge des Kostendrucks und weiterer Troubles?

Deklinieren wir doch einfach mal die Möglichkeiten durch, die ein Daimler-CEO hat. Setzt er auf lineare Verläufe, dann hält er einen Finger in die Luft, um zu spüren, woher die Winde wehen („schrittweiser Umstieg zur CO₂-neutralen Mobilität und volle Nutzung der Digitalisierung“), fährt auf Sicht und wurstelt sich durch. Setzt er auf teleologische Verläufe, dann bestimmt er sein Ziel („schrittweiser Umstieg zur CO₂-neutralen Mobilität und volle Nutzung der Digitalisierung“) und richtet sämtliche Aktivitäten darauf aus. Setzt er auf zyklische Verläufe, dann schaut er sich die Umstände an („schrittweiser Umstieg zur CO₂-neutralen Mobilität und volle Nutzung der Digitalisierung“) und wägt ab, bei welchen Zielkonflikten er umschalten muss. Setzt er auf Disruption, dann streicht er schnurstracks ein gemütliches Wort („schrittweiser Umstieg zur CO₂-neutralen Mobilität und volle Nutzung der Digitalisierung“).

So what? Wer als Chef (und Consultant) sagt, was in der Zukunft kommt, muss sich ein Narrativ einfallen lassen, das den Faktor Zeit berücksichtigt. Jeder halbwegs brauchbare Vorschlag geht durch, wenn er als Lauf der Geschichte („panta rhei“), als ultimatives Ziel („our purpose“), als notwendiger Revival („back to the roots“) oder als unumgängliche Revolution („the new normal“) deklariert wird. Diese vierte Option, die Disruption, liegt in der Gunst von Topmanagern ganz vorn, da die sich nicht nur als Storyteller, sondern als History-maker verstehen (und weil sie die Vergangenheit unter ihrem Vorgänger vergessen machen wollen). Das einzig wirklich disruptive Beyond formulierte übrigens Keynes: „In the long run we are all dead.“

<<< bis zum nächsten Newsletter >>>