

Newsletter #53 – Editorial

Stets aufs Neue bin ich berührt, wenn der im Selbstverständnis offene, achtsame, aufgeklärte, wertschätzende, vertrauensschenkende Typus seine Grenzen der Humanität eingesteht – und die des konstruktiven Dialogs. Wenn er oder sie den Unterschied zwischen Verstehen, Verständnis und Einverständnis kennt. Wenn etwa ein ausgewiesener Menschenfreund wie Friedemann Schulz von Thun einräumt: Allein durch Reden wird nicht alles gut. Die Kraft der guten Argumente ist gelegentlich schwächer als ein Milchbubi.



Wer hat sich nicht schon den Mund fusselig geredet, andere von etwas zu überzeugen oder gar zu etwas zu bringen versucht, das gegen deren Vorstellungen und Grundsätze steht. Wohlklingende Aphorismen wie die vom Sinn des Miteinandersprechen haben eine begrenzte Tauglichkeit im Alltag. Sobald jemand etwas nicht will, aus welchem Grund auch immer, läuft der Versuch, an diesem Wollen zu „arbeiten“ und in die gewünschte Richtung „umzulenken“ ins Leere. In allen Situationen, in denen es nicht um Entscheidungen und deren Umset-

zung geht, kann man es dann einfach gut sein lassen. Manager stehen freilich ständig vor Situationen, in denen Beschlüsse verlangt werden, für deren Verwirklichung sie Verantwortung übernehmen müssen. Dann gilt es, die stets vorhandene Unsicherheit zu absorbieren, da niemals sämtliche Informationen bekannt sind. Verlangt wird ein „sicheres Auftreten bei Ahnungslosigkeit“ (Niklas Luhmann). Und es gilt, den stets vorhandenen Widerstand zu absorbieren, da niemals sämtliche Interessen befriedigt sind. Neben Überzeugungsversuchen wird ein standhaftes Abwürgen von Gegenwehr verlangt.

Wer auf seiner Linie bleibt, wird zustimmende Meinungen achten und ablehnende Ansichten ächten. Dem Spannungsfeld zwischen Achtung und Ächtung von Standpunkten anderer Menschen wird kein Entscheider entkommen. Dies ist wie mit dem Fördern und Fordern. Es gibt mehr und weniger elegante Formen zur Ächtung konträrer Meinungen: politisch, mit Machtkampf, emotional, mit Gefühlsspiel, und rhetorisch, mit Sprechkunst. Aber bleiben wir realistisch. Mit konstruktivem Dialog hat dies nicht immer zu tun. Die wegen ihrer Meinungen verfeimten Menschen empfinden dies nicht als freundlichen Akt. Liebe Entscheider, da müssen Sie durch! Allen kann man es nie recht machen. Wer sich diesem Dilemma nicht aussetzen möchte, der taugt nicht zum Entscheider, sondern bleibt ein Meinender. Dafür bietet jede Organisation entscheidungsferne Rollen an. Die oft sogar gut bezahlt sind.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel

PROJEKTERFAHRUNG #1

Komischer Name – konkreter Nutzen

Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie: Sie ist ein eher unbekanntes, aber besonders bei Transformationen wichtiges Führungskonzept. Ihm zufolge sammeln Manager durch gute Taten sogenannte Führungspunkte, fast wie die Flugmeilen bei Dienstreisen, und verlieren sie wieder, wenn sie etwas machen, was für ihre Mitarbeiter unangenehm ist. Diese Theorie verdeutlicht, dass für die Einschätzung, was als gute Führung gilt, nicht nur das Selbstbild des Leaders, sondern auch das Fremdbild seiner Follower maßgeblich ist.

Um was es geht, hat der Führungspapst Jürgen Weibler beschrieben (in Changement 8/17: 14-15): „Ein Vorgesetzter sammelt Punkte durch seine Kompetenz, durch Leistungsbeiträge für die Gruppe sowie durch loyales und solidarisches Verhalten gegenüber den Anliegen und Idealen der Geführten. Diese Punkte werden von den Team Members mit seiner Person verbunden. Ein Vorgesetzter wird dann als Leader und nicht nur als Chef wahrgenommen, wenn er ein **ausreichend großes Punktekonto** aufgebaut hat und von seinem Team als Führer akzeptiert wird. Für seine Verdienste geben die Teammitglieder dem Führenden ihre Bereitschaft zurück, auf dessen Ideen und Anweisungen einzugehen. Dieses Punkteguthaben bestimmt gleichzeitig die Höhe des Kredits, den der Führende hat, um Veränderungen zu initiieren. Angenommen wird, dass er für Veränderungen, die beispielsweise mit Gewohnheiten brechen und besondere Anstrengungen erfordern, Abzüge auf seinem Konto einplanen muss. Schwierige Transformationen können also nennenswert ins Kontor schlagen. Die Gefolgschaft wird gekündigt, wenn der Toleranzbereich, innerhalb dessen die Geführten bereit sind, einer Führungsperson Abweichungen vom bisher Gewohnten zuzubilligen, aufgebraucht ist. Erfolgreich wird eine Veränderung also nur sein, wenn sie innerhalb des Kreditrahmens ihren Abschluss findet oder die Führungsperson bei gefährlicher Missstimmung erneut Punkte sammelt, vorzugsweise durch Zwischenerfolge oder wenn die zu Beginn kritisch beäugte Veränderung letztlich doch positiv eingeschätzt wird.“



Für dieses Punktekonto kommt dem Standing des Change-Leaders eine grundlegende Bedeutung zu. Es beruht auf mehreren Wurzeln. Zwei davon sind die Amtsautorität aus der organisatorischen Rolle – der klassischen Herrschaft – und die Fachautorität auf dem relevanten Themengebiet, die jemand von seinem Umfeld verliehen wird, die das überlegene Know-how und Do-how anerkennen. Wer diese inhaltliche Kompetenz besitzt, scharft fast schon automatisch seine freiwilligen Anhänger hinter sich, als gewordene Leitfigur. Hingegen muss die Amtsautorität ständig durch Machtpraktiken abgesichert werden, die

durchaus gewalttätig ausfallen können, wie es Diktatoren und Diktatorinnen in harscher Weise beweisen, ob in Ländern, in Betrieben oder in Familien.

Wirkung auf Dritte haben heute aber mehr und mehr solche Akteure, die etwas zu sagen haben und damit Orientierung geben und Sicherheit schaffen, egal ob sie als formelle oder informelle Leader agieren. Und die durch bestimmte individuelle Eigenschaften, insbesondere ihre persönliche Ausstrahlung und Vertrauenswürdigkeit, ein Ansehen genießen, dies durch einen zugkräftigen Auftritt darstellen und beständig mit neuem Mehrwert auffrischen. Auf Dauer ist all dies ziemlich anstrengend.



Führung ist längst nicht mehr etwas, was von oben nach unten durchexerziert wird. Sie erfolgt mit Blick auf die Wirkung bei den Geführten, die mittlerweile, wenn ihnen die Bossin oder der Boss nicht mehr passen, ohne viel Federlesen zu neuen Ufern aufbrechen. Allerdings erfordern die organisatorischen Interessen vom Führenden oft heikle Entscheidungen, die den Geführten, die sich längst als Gefährten empfinden, nicht schmecken. Führung steht ständig im **Spannungsfeld zwischen Durchpauken und Anbiederung**. Deshalb schießen einseitige und abhalfternde Führungskonzepte, etwa Servant Leadership oder Unbossing, mit denen der Chef zum Depp vom Dienst wird, weit über das Ziel hinaus. Zumal – das ist die größte Gemeinheit in der heutigen Organisationsrealität – die Unternehmen mit ihren Policies die personelle Verantwortung auf die Managerrolle abwälzen. Führungskräfte sollen sämtliche Schwierigkeiten, die strategischen und die operativen, die Compliance und das Controlling, also fast alles richten. Wofür werden sie denn üppig bezahlt, heißt es als Begründung. Führungskräfte bekommen ständig krasse Probleme draufgepackt, bei deren Lösung sie keine Freude haben und wenig Freunde kriegen. Dann hilft nur noch ein gut gefülltes Führungskonto entsprechend der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie.

Aber selbst damit kann immer weniger durchgepackt werden. Schon Edgar H. Schein hat aufgezeigt, dass die „Arbeitsmoral“, die wir inzwischen als Motivation und Engagement bezeichnen, von drei zentralen Faktoren geprägt ist (in seinem Buch „Organizational Psychology“ 1980): Erstens, das **konkrete Verhalten**, also nicht die warmen Worte. Zweitens, **der wertsetzenden Akteure**, also der Chefs (auf allen Ebenen). Und drittens, **im Konfliktfall**, also nicht in Schönwetterzeiten, wenn alles easy-peasy ist. Daran messen die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten und entscheiden für sich, ob sie weiter wie gewünscht mitspielen und mit welchem Einsatz.



□□□

PROJEKTERFAHRUNG #2

Fixe Ideen reißen fixe Mädels und Burschen nicht vom Hocker

Unzählige Experten behaupten, die Mechaniken des Weltgeschehens zu verstehen und entwickeln daraus ihre Erfolgsmodelle für die Zukunft. Drei Beispiele: Mehr Marktanteil = mehr Profit! Mehr Diversity = mehr Innovation = mehr Profit! Mehr Partizipation = mehr Wertschätzung = mehr Engagement = mehr Profit! Ist man mit solchen Wirkungsketten bei der Suche wahrer Wirklichkeit am Endziel angekommen?

Mich erinnert dieses Denken an ein Patentrezept aus der Zeit meiner beruflichen Anfängerphase: PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Mittels empirischer Daten wurde ermittelt, welche Unternehmensstrategien den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. Management „made easy“: Folge den Erkenntnissen von PIMS, die weitgehend kontextneutral sind, und du erreichst Wettbewerbsvorteile und deine finanzielle Performance wächst signifikant. Dass PIMS heute kaum mehr eingesetzt wird, zeigt, dass es wohl doch nicht das Gelbe vom Ei war. Weltformeln und Marktgesetze sind zwar eingängig, aber auch einfältig (und in der Empirie oft eher korrelativ als kausal).

Dennoch werden ständig simple Erfolgsmodelle entwickelt, mittels evidenzbasierter Analysen „bewiesen“ und dann dem nach Rezepten gierenden Publikum feilgeboten. Besonders beliebt sind die „single issue“ Vorschläge, also die Fokussierung auf ein dominantes Konzept. Man blicke etwa auf die derzeitigen Top3-Gurus im Thinkers50-Ranking:

#1 „break out of fixed market boundaries (creating a whole new space)“

(W. Chan Kim & Renée Mauborgne)

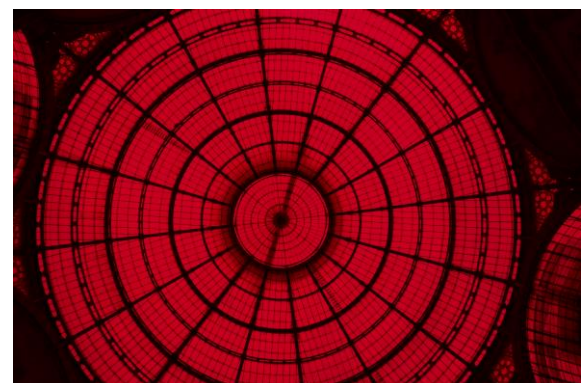
#2 „integrative thinking and opposable mindset (the ‘and’ is better than the ‘or’)“

(Roger Martin)

#3 „psychological safety (creating a fear-free culture)“

(Amy Edmondson)

Alles richtig. Aber nichts davon ist einzig richtig oder ein ständig vorteilhafter Ratschlag. Selbst wenn ich ein überzeugter Verfechter von #2 bin, dem Denken und Handeln in Spannungsfeldern, einer Herangehensweise, die so elementar ist, dass es fast schon peinlich wird, immer wieder darauf zu verweisen. Und die Roger Martin weder erfunden noch erweitert hat, sondern an die er die vielen „Es-geht-nur-noch-so“-Brüller halt mal wieder erinnert.

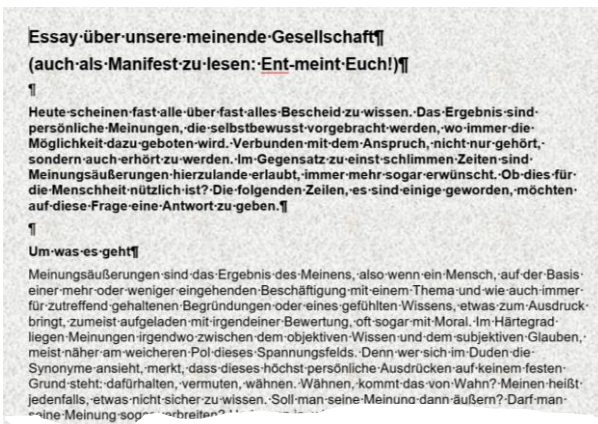


Die zentrale PIMS-Botschaft ist, dass eine Steigerung von Marktanteilen starke Effekte auf die Bottom-line hat. Wer hätte dies gedacht? Am besten wäre ein Monopol! Ähnlich prinzipiell sind heutige Top-Konzepte. Nutzen wir sie als wichtige Impulse, aber ohne die ihnen angedichteten Zauberkräfte. □□□

Crowd Proofreading: „Einmalige Gelegenheit“

Crowd Funding macht heute jeder, der eine geniale Geschäftsidee mit fremdem Geld ausstatten möchte. Crowd Proofreading gab es noch nie. Mein exklusives Angebot an alle Leser dieses Newsletters: Sie können als Allererste(r) dabei sein. Lektorieren Sie die Draft-Version meines derzeit wichtigsten und wuchtigsten Textes.

Meine Leser wissen: Ich schreibe gern und ständig. Das neue Opus magnum ist allerdings noch längst nicht „ready to publish“. Ein höchst schwieriger Stoff. Alles dreht sich um ein zentrales Spannungsfeld der Zukunft: den Zielkonflikt zwischen unserem unbestreitbaren Menschenrecht auf freie Meinungsäußerung und unserer gesunkenen Lebensqualität durch üble Meinungsvermüllung.



Machen Sie mit!

Sagen Sie mir Ihre Meinung über meine Meinung zu den vielen Meinungen.

Was ist der ROP („return on proofreading“)? Nicht schnöder Mammon oder die Aussicht zur Beteiligung am nächsten Börsenwunder, sondern Erkenntnisgewinn, Meinungsbildung und Lesevergnügen. Plus das gute Gefühl der Mitwirkung an meinem nächsten schriftlichen Markstein. Plus die lobende Erwähnung im Vorspann. Plus ein druckfrisches Exemplar. Was ich nicht garantieren kann, ist, dass mich jede Rückmeldung überzeugt. Aber ich verspreche, sämtliche Kommentare Ernst zu nehmen. Zur Einschätzung: Zeitbedarf ca. zwei Stunden.

Anmeldeschluss: **28. Februar 2021**. Bei zu vielen Meldungen entscheidet meine Glücksfee.



PROJEKTERFAHRUNG #3

Organisationskultur: 24 spannungsgeladene Thesen

Erwartungen, Bedürfnisse, Sehnsüchte. Das Kulturthema wird mit Wünschen überfrachtet. Entsprechend hoch liegt die Messlatte: Unternehmen wollen erfolgreich sein, Mitarbeiter sollen glücklich sein. Kann das gelingen? Fürs Personalmagazin (Februar 2021) habe ich die rosarote Brille abgelegt und widerspruchsvolle Thesen aufgestellt, die sowohl Möglichkeiten als auch Hemmnisse des Kulturwandels zeigen.



[Link](#) zum Artikel



Buzzword of the future: „Office Home“

Was haben sich viele von uns in den letzten Monaten doch ans Home Office gewöhnt. Das jeden Tage enorm viel Zeit spart: keine stauanfälligen An- und Abfahrten, kaum Gedöns mit dem Ankleiden, kürzere Körperpflege ...

Nun ja, in Zeiten von New Work hatten moderne Unternehmen bereits seit einigen Jahren versucht, die Arbeitsorte angenehmer, freundlicher, wohnlicher – auf gut Deutsch also heimeliger – zu gestalten. Aber künftig müssen Firmen einen echten Quantensprung hinkriegen, um uns wieder aus unseren Wohnungen in ihre Bürogebäude zu locken.

Wir alle kennen die offiziellen Argumente: „meet colleagues“, „personal exchange“, „cultural recharging“. Für die eine oder den anderen gibt es aber treffigere Gründe, die heimische Höhle zu verlassen und in der betrieblichen Hölle zu erscheinen. Man möchte mal wieder seine im Training daheim verbesserten Fähigkeiten beim Tischkicken vorführen, um endlich die jungen Mitarbeiter abziehen. Man möchte mal wieder den Espresso vom Barista an der Kantinenbar genießen, deren Brühqualität doch besser ist als die des heimischen Automaten. Man möchte mal wieder mit dem netten Kollegen aus der Nachbarabteilung schäkern, der letzten März doch so freundlich gelächelt hat. Man möchte mal wieder eine stabile Datenleitung haben, unbelastet von den nervtötenden Gamingaktivitäten seiner Sprösslinge. Man möchte mal wieder bei einem Vor-Ort-Meeting dabei sein, wemns sein muss sogar mit Maske, und live erleben, dass Konrad Meier dabei einschläft. Man möchte mal wieder ... Die Liste ist lang!

Die Dänen machen es uns vor. Sie sind nicht nur das Völkchen, das sich mit Zäunen vor Wildschweinen aus dem Süden schützt. Sie haben auch ein Lebensprinzip und Glücksrezept: „Hygge“. Dies lässt sich nur schwer in anderen Sprachen wiedergeben, wie unser Wort „Gemütlichkeit“, ist aber etwas Ähnliches. Eine Übersetzung, die Wikipedia anbietet, lautet: „im trauten Heim“. Um die Mitarbeitenden wieder vom Home Office ins Office Home zu ködern, wird es in den Büros künftig also deutlich mehr hyggelige Trautsamkeit geben müssen. Übrigens hatte bereits Peter Rosegger, der heimelige Schriftsteller, erkannt: „Arbeit ist oft die einzige Erholung von der Last des Daseins.“ Alle Unternehmen, die ihren Leuten genau das bieten können, werden die Zutrittskarten nicht umsonst ausgegeben haben.



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