

Newsletter #57 – Editorial

Kürzlich las ich ein Büchlein über vergessene Worte in der deutschen Sprache (Mahrenholtz/Parisi 2018). Dort begegneten mir nach wie vor nutzwertige Begriffe: Dünkel, Müßiggang, Kinkerlitzchen. Und „sapperlot“, als Ausdruck des Unwillens oder von Zorn, den ich künftig statt derberer Kraftausdrücke verwenden möchte.

Außerdem wurde Arthur Schopenhauer zitiert: *„Die wohlfeilste Art des Stolzes ist der Nationalstolz. Denn er verrät in dem Behafteten den Mangel an individuellen Eigenschaften, auf die er stolz sein könnte, indem er sonst nicht zu dem greifen würde, was er mit so vielen Millionen teilt.“* Es ging um den Begriff wohlfeil, der sich nett anhört, aber so etwas wie platt, geistlos, oberflächlich bedeutet.



Aus einer Laune heraus habe ich im Zitat den Nationalstolz durch den Purpose ersetzt, der so eine Art von Organisationsstolz ist. Der Purpose gilt als Sahnehäubchen für die viel beschworene Employee Experience.

Was aber wäre, falls diese durchaus verständliche menschliche Sehnsucht nach einem vom Unternehmen gelieferten Sinn, wie Schopenhauer meint, den Mangel an individuellen Eigenschaften verrät? Was den Firmen statt Vormachern viele Mitläufer beschert, von denen kaum eigene Dynamik und Élan vital zu erwarten ist. Die – weil ihre Organisation einen Purpose hat – Dünkel zeigen, den Müßiggang pflegen, sich um Kinkerlitzchen kümmern.

Wie der Nationalstolz hat der organisatorische Purpose eben auch seine Nachteile.

Sapperlot, werden Sie jetzt womöglich denken.

Und ganz klar: Natürlich kann keine Firma ihre vom Purpose wenig behafteten Freigeister völlig unbeaufsichtigt einfach mal ihr Ding machen lassen.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



Beratungserfahrung: „Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien“

Strategie ist ein vorab überlegter Plan und Kurs. Sie ist aber auch das, was später tatsächlich daraus gemacht wird. Oder wie es eine meiner Ikonen, Henry Mintzberg, sagte: „Strategie ist eines jener Wörter, die wir gern auf eine bestimmte Weise definieren, jedoch auf eine andere Weise verwenden. Strategie ist ein Muster, ein über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten“ (1999: 23).

Falls ich zeitlich etwas Luft habe, schwinge ich mich aufs Rennrad bzw. Mountainbike und ich/wir drehe(n) eine Runde rund um Freiburg, mit vielfältigen Möglichkeiten, etwa steil hinauf in den Schwarzwald oder flach und weit über den Rhein nach Frankreich. Manchmal radeln wir auf einer ganz bestimmten, zuvor ausgewählten Strecke. Manchmal geht es einfach los, ohne Plan und Kurs. Was auf dem Bike egal ist, weil irgendwie fährt man immer im Kreis und kommt letztlich wieder daheim an.

Anders im Business, wo es zwar möglich ist, sich einfach treiben (und von anderen schubsen) zu lassen. In unserer VUCA-Welt, die ohnehin nur noch das „Auf-Sicht-Fahren“ zulasse. Damit man aber nicht ständig im Kreis rödelt, sondern sich vorwärts bewegt, gibt es Erwartungen ans Leadership, hinsichtlich Ziel und Weg, eben nach einer Strategie. Die entwickelt und – auf das pocht Mintzberg – umgesetzt und gemacht werden muss.



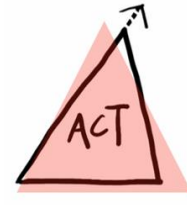
Input / Ideen
Unternehmensstrategie
Vorstand / GF
HR-Verantwortliche
externe Experten



Priorisierung / Selektion
Kriterien tbd



Machbarkeit
Kriterien tbd



Umsetzung
Aktionsplanung
Realisierungssteuerung
HR-Organisation
HR-Controlling

Mehr dazu ...

Erfolgsfaktoren und Binsenweisheiten von HR-Strategien → [Link](#)

Zehn Indizien für eine (sehr) gute HR-Funktion → [Link](#)

HR-Trends in den 2020er Jahren → [Link](#)



Beratungserfahrung: „Mikropolitik“

Es stimmt mich froh, dass die Zuversicht, eine gute Sache würde sich schon durchsetzen, und das Vertrauen in fachliche Autorität und einleuchtende Argumente weit- hin verbreitet sind. Allein, es gibt Entscheidungsarenen, in denen dies zu wenig ist.

Macht ist eine Dimension in unserem Leben, die manche Menschen bedenkenlos einsetzen und die von den Ohnmächtigen entweder hingenommen oder, wenn sie noch etwas Energie aufbringen, herausgefordert wird. Die Systemiker à la Luhmann werden sich nun entspannt zurücklehnen und denken, weil es sie im Alltag halt gäbe, hätte Macht eben eine Funktion. Ihr Einsatz sei total okay. Man möge sich von Skrupeln nicht allzusehr aufhalten lassen.

Mir gefällt dieser pragmatische Ansatz. Warum sollen wir etwas wegträumen, nur weil es, was bei der Macht oft der Fall ist, auch missbräuchlich ausgeübt werden kann. Viele richtige und wichtige Entwicklungen waren und sind nur möglich, wenn sich die Power zusammenballt und ihre Kräfte für eine bestimmte Richtung einsetzt. Ansonsten würden wir ständig palavern, wie auf Elternabenden in der Schule oder den Versammlungen von Wohnungseigentümern. Und auch in demokratischen, partizipativen Organisationen gibt es Machtspiele und Machtkämpfe. Man kann nun sagen, die Macht sei „bäh!“ und sich edelmütig von ihr distanzieren. Oder wir können lernen, bei diesen Spielen und Kämpfen möglichst selten den Kürzeren zu ziehen – mit fachlicher Autorität und einleuchtenden Argumenten.



Mehr dazu (mit konkreten Handlungsanleitungen zum Macht-Spiel/Kampf) ...

10 mikropolitische Taktiken → [Link](#)

Stakeholder Mapping → [Link](#)



Beratungserfahrung: „Goldene Mitte oft nur mittelprächtigt“

Mit philosophischer Grundierung und gefälliger Geste hat sich Boris Grundl in einem HR-Magazin für Mittelwege ausgesprochen. Damit käme man nicht nur immer weiter, sondern läge stets richtig. Ihm möchte ich entgegnen: „Nutze das ganze Spektrum!“

ἠθικὰ Νικομάχεια. Wie viele Menschen kann ich kein Altgriechisch. Die lateinische Übersetzung der Nikomachischen Ethik des Aristoteles bringt mir nichts, denn das Latinum ist der größte Schandfleck meiner Schulzeit. Selbst deutsche Versionen: nicht gelesen. Somit schaue ich zunächst darauf, wie andere diesen Klassiker zur Moral auslegen. Nun also Boris Grundl und sein Plädoyer für die goldene Mitte. Klingt doppelt gut, nach edlem Volltreffer.

Oder nach fehlender Entscheidungskraft. Bei Zweifelsfällen springt man halt auf den Mittelpunkt, weil der wohl nicht völlig falsch ist. Aber eine halbe Sache, weder Fisch noch Fleisch. Und als ob der weltbeste Fußballer als Mischung aus einem Torerzeuger wie Robert Lewandowski und einem Torverhinderer wie Manuel Neuer dauernd im Mittelfeld herumwuselt.

Bitte etwas ernster und weniger locker, würde Aristoteles mir zurufen, laut Grundl, quasi fifty/fifty, als bestes Maß beider gegenläufigen Tugenden. Nun denn: Volle Zustimmung zum Grundl'schen Verständnis einer Welt voller Spannungsfelder, unserem ständigen Ringen um die richtige Balance zwischen zwei extremen Polen. Volle Ablehnung zu seinem pauschalen Ratschlag der goldenen Mitte. Kaum vorstellbar, dass Aristoteles einen solch undifferenzierten Automatismus gemeint hat.

Schade, dass er längst tot ist, sonst hätte dieser antike Influencer selbst auf Grundl antworten können. Gut möglich, dass Aristoteles dieses meinte: Mesotes (μεσότης) sei nicht mittig, sondern dazwischen, also irgendwo mittendrin. Für ein gelingendes und glückliches Leben würde er vor allzu großem Übermaß des einen Extrems und völligem Mangel am anderen warnen. Wenn das kein Lob der Abwägung ist. Die freilich auch zum Fazit kommen kann, dass einer der zwei klaren Pole ab und an die bestmögliche Lösung ist: „it depends!“ (dies ist nicht altgriechisch).

Denn es gibt Situationen, in denen es klug ist, sich bei Dilemmas ganz klar für eine Seite zu entscheiden. Beispiel Fakt oder Fake:

Was ist hier die goldene Mitte, etwa die Halbwahrheit, mit der man seine Lügen durch einige unbestreitbare Tatsachen tarnt? Gerade bei moralischen Dilemmas gilt, was Arnold



Schoenberg meinte: „Der Mittelweg ist der einzige, der nicht nach Rom führt.“ Entweder voll und ganz die Heilige sein oder konsequent zum Ferkel werden.

Beim Finden der Tugenden und Meiden von Lastern lege ich daher nicht das Metermaß an und finde den arithmetischen Mittelpunkt bei rund 50 Zentimetern, meinetwegen bei 57 oder 45, sondern schaue auf das gesamte Spektrum. Gelegentlich lande ich deutlich auf einer Seite. Weil eine solche Einseitigkeit – in der spezifischen Situation, aus guten Gründen und mit meinen Augen – richtig ist, als die in diesem konkreten Fall beste Entscheidung. Schon bald oder mit einem anderen Kontext kann es wieder völlig anders aussehen.

Fraglos steckt im Ruf nach der goldenen Mitte eine große Portion Weisheit. Übertreibt es nicht! Oder ökonomisch gesprochen das Prinzip des abnehmenden Grenznutzens von immer mehr vom Einen (bei völligem Verzicht aufs Andere). Mehr noch, ich stimme zu, eine solche Selbstbegrenzung grundgescheit zu nennen. Aber nicht als Doktrin. Denn das mittlere Maß bleibt eben oft nur mittelmäßig. Man stelle sich eine Künstlerin vor, die von sich



sagt, sie gäbe alles für ein durchschnittliches Werk. Liegt nicht ein großer künstlerischer Reiz in den Extremen. Apropos Kunst, als ideale ästhetische Proportion gilt der sogenannte goldene Schnitt, mit einer Relation von fast Zwei zu Eins.

Noch etwas: Mit dem Plädoyer für die goldene Mitte nimmt man an, wir Menschen seien in unser psycho-sozialen Disposition ein unbeschriebenes Blatt. Wir könnten unser Verhalten

stets zur Mitte hin auspendeln, ohne Mentalität, ohne Interessen, ohne Sentiment. Zumindest mir, das gebe ich sogar gerne zu, ist dies unmöglich. Dazu bräuchte es einen mystischen Zauber wie die unsichtbare Hand von Adam Smith und die List der Vernunft von Hegel. Oder die mentale Transformation à la Boris Grundl.

Außerdem bin ich mir gewiss, dass die Ergebnisse seiner mentalen Transformation – „entspannte Hartnäckigkeit“, „zweifelnde Sicherheit“, „distanzierte Nähe“ – in der individuellen Auslegung für ihn etwas anderes sind als für Sie oder mich. Die Grundl'sche Verlockung, der Sprung ins bessere Ich, verkommt daher leicht zur Phrase. Ihre, seine und meine goldene Mitte bleiben subjektiv und situativ, geprägt vom jeweiligen Kopf und Herz und angepasst an die Interpretation der momentanen Umstände.

Mein Fazit:

Die goldene Mitte ist die Schwester des gesunden Menschenverstands.

Beide sind zu schön, um wahr zu sein.

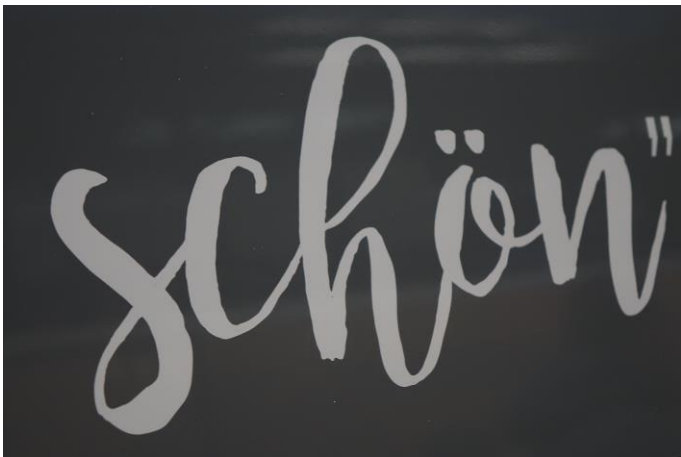


Beratungserfahrung:

„Gegengewicht zum Gegengewicht der positiven Psychologie“

Es ist wichtig, dass die positive Psychologie einen kräftigen Ausgleich zur Negativitätsdominanz setzt, die der Kognitionswissenschaftler und Nobelpreisträger Daniel Kahneman (2011) bei uns Menschen empirisch konstatiert hat. Nur sollten wir es jetzt auch nicht andersherum ins Positive und Schöne übertreiben.

Es gibt eine Funktion von Meinungsäußerungen in der HR- und OE-Szene, die mich erschreckt, es ist sogar ein entsetzter Schauer. Wenn Ansichten vorgebracht werden, die sich sicher wähnen, mit der Meinerei könne alles Ungünstige, Unbehagliche, Unangenehme, sämtliche ungelegenen kommenden Weisheiten und Klarheiten bis hin zum Allerunschönsten, unserem unabänderlichen Tod, weggemeint werden, ganz weit fort, in eine ferne Galaxie. Meinungsäußerungen dienen gar nicht so selten zur „Paradiesierung“, „Ponyhofisierung“ und „Planschbeckisierung“ des eigenen Daseins.



Als ob – wir wissen, dass dieses Wortpaar für das menschliche Fiktionsvermögen steht – in Meinungen eine Power steckt, die sogar unsere unbestreitbare Endlichkeit besiegt. Nein, ich übertreibe nicht! Nehmen Sie doch mal die schöngefärbten Meinungen, die Ihnen demnächst offline und besonders online unterkommen, mit diesem Bewusstsein wahr, dann merken Sie, was ich meine. Und eben weil inselglücklich gestimmten Meinungen in Gestalt des „positive thinking“, „stop whining“, „no problem“ große Bezwingerkräfte zugeschrieben werden:

wie das magische Abrakadabra eines Zauberers, wie das okkulte Gemurmel eines Priesters, wie die stereotypen Phrasen eines Experten – und auch wie das „alles roger“ im Slang tatkräftiger Manage. Daher wird – auf Teufel komm´ heraus – gemeint, um absolut sicher zu gehen, dass die eigenen Ansichten ihre Potenz und Energie gegen das ewig Böse dieser Welt entfalten können.

Denn wer positiv meint, kann in Träumen vom schönen Leben schwelgen. Wer hingegen auch das Unschöne mitmeint, der oder die ist am Unglück selbst schuld; wie etwa die US-Philosophin Rivka Weinberg („Ultimate Meaning: We Don't Have It, We Can't Get It, and We Should Be Very, Very Sad“ – [Link](#))

Aber weil der schönfärberische Selbstbetrug natürlich längst nicht immer und überall gelingt, braucht es den steten Nachschub allerliebster Meinungen: Als ob ganz viele wonnetrunke Ansichten bestimmt ganz viel fürs wonnevolle Dasein helfen. Allein, nicht ganz ohne Welt-schmerz und im Bewusstsein des verlorenen Paradieses frage ich mich: Wie kann jemand mit bestem Wissen und Gewissen unzweideutige und daher unredliche Sätze sagen wie „Alles ist gut“, „Alles wird bald gut“ oder „Alle Menschen sind gut“? Wir können uns unsere Situation nicht ständig in Pippi-Langstrumpf-Manier autosuggestiv gutmeinen. □□□

zum Hören und zum Lesen

Podcast „Freihändig“

Oliver König tauscht sich mit mir aus, über Abwägung, Veränderung & den Teuchatzer Berg.

>>> [Link](#)

Podcast „Fachfragen“

Kerstin Pferdmenes interviewt Christian Gärtner und mich über moderne Führung.

>>> [Link](#)

people & work

Fachmagazin für Business • Leadership • Transformation

die nächsten Hefte

- 2/21 – Entscheidungen (Mitte November)
- 3/21 – Transformation (Mitte Dezember)
- 1/22 – (Ver-)Lernen (Mitte Januar)

www.peopleandwork.online/ueber-people-work/aktuelle-ausgabe/

Buzzword of the future: „Heilige Dreifaltigkeit“

Es gibt viele Heilige Dreifaltigkeiten. Eine, die Sie eher nicht kennen, ist ein bizarres Felsgebilde im Nordosten der Schweizer Alpen. Von einer anderen haben Sie bestimmt schon gehört: Planet, People, Profit. Und eine jüngst von mir lancierte ist Sinn, Achtsamkeit und psychologische Sicherheit.

Wenn man heutzutage über moderne Führung liest oder spricht, begegnet einem diese Heilige Dreifaltigkeit auf Schritt und Tritt. Würden Führungskräfte den Purpose aufzeigen, voller Aufmerksamkeit für ihr Umfeld sein und eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, so könnte die gesamte Belegschaft hoch engagiert ständige Höchstleistungen bringen. Was wiederum gut für die Bottom-line der Firma ist. Ganz so einfach ist es nicht. Vor allem ist es nicht so einseitig, wie es oft in Management-Bestsellern (und in LinkedIn) dargestellt wird. Nichts daran ist falsch. Aber nur so ist zu wenig, denn Unternehmen müssen in der Marktwirtschaft bestehen und Menschen sind keine Engel. Sie denken auch an sich, fahren gelegentlich die Ellbogen aus oder lassen Fünfe grade sein, statt immer nur dem Wohl ihrer Organisation zu dienen. Daher müssen Business Leader ab und an Entscheidungen treffen, die für die Mitarbeitenden nicht nur schön sind. Beschlüsse, von denen kaum zu behaupten ist, dass sie die Employee Experience (als Dernier Cri der People-Blase) fördern.

Die Drei war schon immer eine Heilige Zahl. Auch in der Wirtschaft, wie der abgebildete Werbeslogan zeigt. Am DM-Preis und der nicht gegenderten Ansprache ist freilich zu erkennen, dass manche der Heilige Dreifaltigkeiten längst aus der Zeit gefallen sind. Oder niemals in der Zukunft ankommen werden.

Sowieso braucht es meist mehr als nur drei Dinge.

Und eigentlich nie immer die drei gleichen.



Alles Gute, bis zum nächsten Newsletter