

Newsletter #58 – Editorial

Goethe würde die Gretchen-Frage im Faust heute anders stellen:

„Nun sag', wie hast du's mit LinkedIn?

Du bist ein herzlich guter Mann,

Allein ich glaub', du hältst nicht viel davon.“

Stimmt. Das gebe ich sogar gerne zu. Natürlich wäre dieses soziale Netzwerk (und weitere wie Fakebook und Zwitscher) ein elementarer Playground für Typen wie mich, als Consultant mit „one-man-show“ und neuerdings als Co-Herausgeber des Magazins „people&work“ bei Handelsblatt Fachmedien.



Allein, mich juckt es nur selten selbst etwas beizutragen oder die Beiträge anderer zu kommentieren. Nun hat die vornehme Kritik an LinkedIn längst die Feuilletons erreicht, das Sammelbecken tatsächlich weiser und vermeintlich wahrer Weltsichten, weshalb ich hier und jetzt nichts Nutzwertiges dazu ergänzen kann.

Außer meinem unwohligen Gefühl. In mir sträubt sich etwas, wenn ich bei LinkedIn mitmische. Gewiss merkt man dies den bloß gelegentlichen und dann halbherzigen Beiträgen auch an.

Zudem kann ich mich nicht der Verwunderung entledigen, warum sooo viele Leute sooo viel Zeit finden, ständig mitzumischen. Haben diese „aficionados“ denn nichts Besseres zu tun? Oder lassen sie sich ihr Treiben als wertschöpfenden Bestandteil des Jobs einreden. Oder brauchen sie Likes und Follower für ihren mit emotionalem Wohlfühl verbunden „social score“? Oder ist LinkedIn nach dem Golfspiel der neue Ersatz für Sex?

Gut möglich, dass alles mal wieder an einem selbst liegt. Genauso wie ich kein Benzin im Blut habe und Autos mir ziemlich schnuppe sind, fehlt wohl das Social-Messaging-Gen.

Kürzlich brachten wir ein Zitat von Jordan Peterson (p&w 2/21: 70): „Man kann ganz schön klug sein, indem man einfach den Mund hält.“. Das Dumme an dieser Klugheit ist nur, dass niemand sie bemerkt. Also werden Sie mich wohl weiter ab und an bei LinkedIn als beredten Schweiger ertappen. Meinen relevanten und substanziellen Output gibt es aber andernorts.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

Veränderung der Unternehmenskultur: **Wenn schon, denn schon**

Die Unternehmenskultur ist eine diffizile und delikate Sache. Nur wer gewiss sein kann einen langen Atem zu haben und den dann durchhält, sollte einen Kulturwandel starten. Sonst wirkt der wie eine Diät, nach der man dicker ist als zuvor.

Kürzlich hatte ich beim Pitch für einen Kulturwandel das Nachsehen, zum Glück. Wusste der Vorstand doch bereits, was das Problem sei: schlechte Führung (aller anderen). Was die Lösung sei: bessere Führung (aller anderen). Und was das Mittel sei: ein neues Führungsleitbild. Eine Zweitmeinung bzw. eine ergebnisoffene Analyse seien unnötig. Zudem wäre der Kulturwandel bei diesem (meines Erachtens rückständigen) Finanzinstitut in ein paar Monaten zu erledigen. In schwäbischer Manier: schaffe, schaffe, Kultur bauen. Das Vorhaben ist inzwischen on hold.



Zweites Beispiel Daimler: Dort startete zur Mitte der letzten Dekade, in ökonomisch tollen und kommunikativ miesen Jahren für Menschen unter dem Stern, das Projekt „Leadership 2020“. Mit gutem Willen, frischen Ideen und großer Publicity. Dieses Vorhaben müsste längst vollendet sein, jetzt, wo der Konzern in Autos und Trucks gespalten wird (dabei wäre es m.E. strategisch weitsichtiger, das China-Business abzutrennen ⇒ [Link](#)).

Unlängst hat das ManagerMagazin (12/21: 28ff) den CEO Ola Källenius zum Manager des Jahres ernannt. Aber nicht wegen Kultur und solchem Gedöns. Dass es in der Stuttgarter Zentrale inzwischen wieder fast ausschließlich um den Shareholder Value geht, zeigt bereits das Adjektiv für den Himmelsboten. Weitere Einsichten dazu in einem ausführlichen Beitrag in people&work 3/21. Dort haben wir nachgeschaut, ob für Führungskräfte und Belegschaft eine

Fünf-Sterne-Kultur entstanden ist ⇒ [Link](#) Zudem habe ich für dieselbe Ausgabe mit einer ausgewiesenen Kulturexpertin, Prof. Sonja Sackmann, gesprochen: auf was es beim Kulturwandel stattdessen ankommt ⇒ [Link](#)

Noch mehr zum Thema aus eigener Feder:

Organisationkultur ohne rosarote Brille ⇒ [Link](#)

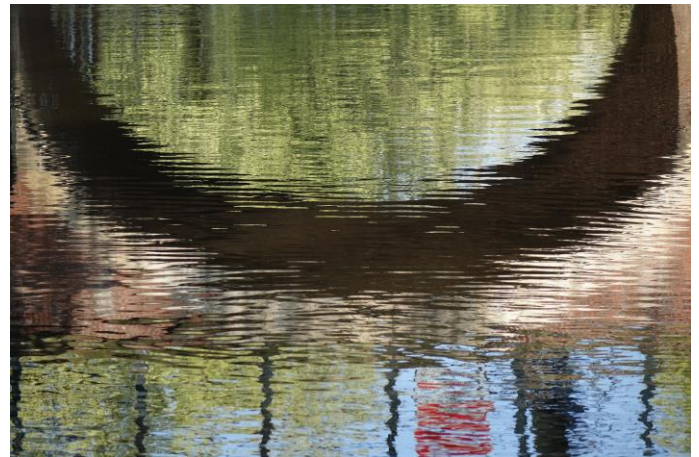


Beratungserfahrung: **Kompensatorische Konstrukte**

Einer, den ich gerne kennengelernt hätte: Odo Marquard (1928-2015). Seine Kompensationstheorie („stattdessen“) ist realistisch statt utopisch und somit praxisrelevant.

Statt einfach etwas Gewünschtes als wahr und richtig anzunehmen und so zu tun, als ob es grundsätzlich zutrifft, verabschiedet sich Marquard (2011) vom prinzipiell Wünschenswerten. Er setzt dafür auf gegenläufige Kompensation oder neudeutsch auf „counteracting“. Er bezeichnet dies als „Sieg des So-ist-es über das So-hat-es-zu-sein“. Dies hat den Nachteil, um ihn weiter zu zitieren, dass es einige Leute zwar ärgert, aber immerhin den doch wohl tolerierbaren Vorteil, dass es zutrifft.

Der Ausgleich zwischen gegensätzlichen Polen eines Spannungsfelds und die situative Abwägung bringen dem Business Leader eine ständige Herausforderung. Auf Dauer gesehen, kann diese Anstrengung zu groß werden. Es wächst die Gefahr, dass die Spannung beider Extreme nicht mehr ausgehalten, sondern heruntergespielt wird und übereilt Scheinkompromisse eingegangen werden. Oder man sich in unrealistische Träume flüchtet, weil eine ersehnte Perspektive die Oberhand gewinnt und entfaltet.



Um solchem Selbstbetrug – bis hin zur Lebenslüge – vorzubeugen, kann sich der Business Leader durch sogenannte kompensatorische Konstrukte bewusst in die Pflicht nehmen (siehe Remer 2004/2: 451-4). Zur eigenen Disziplinierung werden systematisch Gegengewichte eingebaut. Beispiele bei Transformationsprojekten:

- hellwachtes Sounding Board als zweites Machtzentrum neben dem leicht zu beeindruckenden, unaufmerksamen und überarbeiteten Lenkungsausschuss
- toughes Risikomanagement als Gegengewicht zum zweckoptimistischen und die Probleme weglächelnden Projektverantwortlichen
- formelle Steuerungsprozesse (PMO) als Absicherung gegen allzu agiles und selbstorganisiertes Teamwork
- obligatorisches Tracking des Business Case aus unabhängiger Warte als Absicherung gegen aufgehübschte oder gar gefakte Werte
- hemdsärmelige und bodenständige Praktiker zur Ernüchterung von systemisch geprägten Organisationsentwicklern

Marquard empfiehlt, man möge sich den Aufwand ersparen, die Wirklichkeit zu verleugnen. Kompensatorische Konstrukte helfen dabei und mindern die Anstrengung, sich die Realität und die Fakten illusionär für Handlungszwecke in der Zukunft zurechtzubiegen. □□□

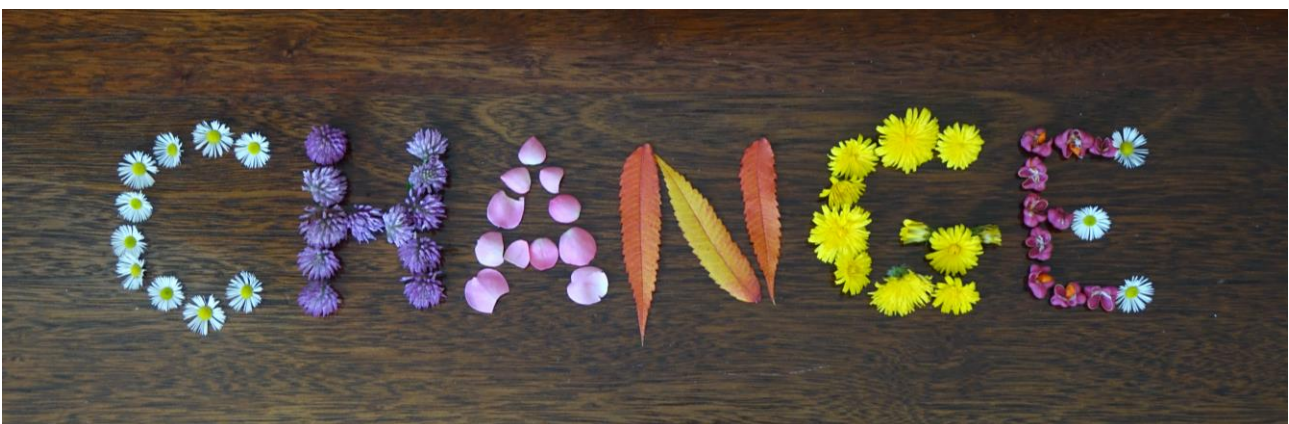
Change Management: The „new new“ Kotter

Es wurde offenbar mal wieder Zeit. Der Change-Papst John Kotter hat sich aufgefrischt und eine neue Enzyklika erlassen. Man lese und staune: Die „burning platform“ ist nun offenbar der völlig falsche Ansatz.

Rückblende Dezember 2012: Kurz vor Redaktionsschluss meines vorletzten Buchs zum Change Management (2013) gab es von Kotter eine groß angekündigte Innovation. Da wird man als Autor schon nervös. In einer Nacht- und Nebelaktion besorgte ich mir seine damals neue Schrift. Letztlich bot die lediglich eine Doppelung der bekannten acht Erfolgsfaktoren: die einen im „Betriebssystem alt“, die anderen im „Betriebssystem neu“ (agil, viral, flexibel). Dies hatte Kotter von seinem Harvard-Kollegen Clayton Christensen, damals auf Platz 1 im Thinkers50-Ranking, abgeschaut. Zur Verknüpfung beider Betriebssysteme gab es von Kotter keine Aussagen, außer einer Generalklausel: „the best of both.“

Vermutlich brauchen Organisationen in der sozialen und ökonomischen Wildnis und Wirrnis statt zweier paralleler Betriebssysteme eher ein einziges Betriebssystem und dazu Business Leader, die abwägend und belastbar mit Ambivalenz, mit Dissonanz, mit Konflikten und, ja auch, mit Schizophrenie umgehen können. Darum geht es übrigens in meinem vorerst letzten Buch zum Change Management (2019).

Zurück zu Kotter, der wie alle Harvard-Professoren „bahnbrechende“ Erkenntnisse über die populäre Haus-Postille verbreiten kann. Die Kottersche 180-Grad-Kehrtwende im Hier und Jetzt: Vergessen Sie (von wenigen Ausnahmen abgesehen) den „sense of urgency“ und die „burning platform“. Stattdessen: Aktivieren Sie den Modus des Gedeihens! Motivieren Sie durch den Wunsch nach aufregenden Gelegenheiten! Arbeiten Sie mit Chancen und setzen Sie nicht auf Angst und Krisenmodus! Oder wie ich es zusammenfasse: Vom Müssen zum Wollen, vom Push zum Pull.



Jetzt kommen die Ihnen von mir womöglich längst bekannten Sätze: Nichts daran ist falsch. Aber immer/meistens so, ist auch nicht richtig. Es kommt darauf an. Kotter wendet sich bei „meinem“ Spannungsfeld 9 vom pessimistischen zum optimistischen Pol (siehe Claßen 2019: 83-92). Er wird damit amerikanischer und weniger deutsch. Meine generelle Skepsis gegenüber Heilsrezepten und päpstlichen Enzykliken ist durch diese Kehrtwende nicht kleiner geworden. Und schon klar: Den Move von der „burning platform“ (weg-von-Motivation) zum „thriving mode“ (hin-zu-Motivation) hatte Kotter schon immer gefordert, nur erst als Folgeschritt, der zudem anders hieß (1996: „create a vision“). Der „new new“ Kotter bleibt für mich weiter der „good old Kotter“. Sein „better way to change“ im neuen Buch (2021) zeigt nichts, was Sie liebe Leserin und lieber Leser nicht längst wüssten. Aber er bringt jetzt zwei Klöpse.



Kotter empfiehlt eine fragwürdige Taktik: Reduzieren Sie Störgeräusche! Seine Logik (in meinen Worten): Nur wenn die Mitarbeitenden infantilisiert und von kuratierenden Leaders bewusst naiv gehalten werden, lassen sich Widerstände gegen den Wandel (aus Angst, Furcht und Stress) reduzieren. Vermutlich hat er seiner Harvard-Kollegin Amy Edmondson, jetzt auf Platz 1 im Thinkers50-Ranking, über die Schulter geschaut, interpretiert deren Vision von psychologischer Sicherheit jedoch recht eigenwillig: Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.

Und Kotter gibt einen weiteren fadenscheinigen Ratschlag: Feiern Sie Fortschritte! Seine Logik (in meinen Worten): Wenn Erfolge ständig lautstark zelebriert werden, entsteht enorme positive Energie. Die Leute kämen dann gar nicht mehr dazu, sich über allfällige Probleme irgendwelche komischen Gedanken zu machen.



Diese beiden Tipps von Kotter könnte man so zusammenfassen. Manipulieren Sie die Menschen und verkaufen Sie die Leute für dumm. Das schreibt er so zwar nicht. Gut möglich, dass ihn die Populisten in Wirtschaft und Politik dennoch verstehen. □□□

Gerade auf dem Sprung?

3x3-Reduktionsmethode für Karriererisiken

Steht bei Ihnen bald eine berufliche Veränderung an, intern oder extern? Klingen die Comp&Ben-Werte verlockend, die Ihnen Headhunter einflüstern. Denken Sie gerade, dass das Leben zu kurz ist, um es noch länger in diesem Laden, unter diesem Ekel und mit diesem faden Job auszuhalten? Dann ist dieser Einseiter wie für Sie gemacht.

Längst ist wieder Winter, für viele eine Zeit der Berge mit ihrem Sonnenschnee. Wenn da nur nicht die Lawinen wären. Allergrößte Gefahr! Für Alpinisten wurde deshalb vom Schweizer Bergführer Werner Munter (2003) die 3x3-Reduktionsmethode als Entscheidungsstrategie zur Einschätzung von Lawinenrisiken entwickelt. Den Aufstieg in ungesichertem Gelände gibt es nicht nur im Gebirge, sondern auch in Unternehmen. Den Lawinen vergleichbare Verschüttungsgefahren weisen Firmen ebenfalls auf.

Der nächste Karriereschritt will wohldurchdacht sein. In Anlehnung an den Lawinen-Check hier nun meine 3x3-Reduktionsmethode für berufliche Emporsteiger; dauert maximal fünf Minuten. Es sind neun Fragen zu beantworten (siehe unten), entweder mit einem klaren und aufrichtigen Ja oder mit einem ehrlichen Nein. Wer sich seines Selbst nicht sicher ist, kann von einem Buddy die „second opinion“ einholen. Das Maximum sind neun Ja, was selten vorkommt. Erfahrungsgemäß beginnt eine erhebliche Gefahr schon bei weniger als acht Ja, bei sechs und sieben Ja lautet die Warnung bereits „Achtung: große Vorsicht“. Bei fünf und weniger Ja gibt es gewaltige Risiken und daher den Ratschlag „Verzicht wird klar empfohlen.“ Wie in den Bergen, im freien Gelände, wegen der Lawinen. □□□

3x3 Karriererisiko	künftige Aufgabe	künftige Funktion	künftiges System
erster Impuls	ist meine fachliche Kompetenz gut genug?	ist mein persönliches Standing gut genug?	habe ich Lust auf diese Menschen und dieses Milieu?
Kernfrage	ist die Aufgabe mit ihren inhaltlichen Herausforderungen zu bewältigen?	ist die Rolle mit ihren physischen & psychischen Anforderungen gut auszufüllen?	bietet die Organisation die erforderlichen Erfolgsfaktoren?
Lackmустest	wird es verlässliche kognitive Unterstützung geben?	wird es verlässliche emotionale Unterstützung geben?	wird es verlässliche politische Unterstützung geben?

Buzzword of the future:

AmbiguitätsINToleranz, oder besser: bewusste Ignoranz

Seit die Ambiguitätstoleranz sogar von Kolumnistinnen im ManagerManager gebracht wird (10/21: 67), um eindeutige und beim eiligen Lesekonsum einleuchtende Botschaften zu senden, ist es Zeit, die nächste Entwicklungsstufe zu zünden.

Die Conclusio in der Kolumne: „Gefordert ist die Fähigkeit, den Mitarbeiter*innen zuzuhören und auf sie einzugehen.“ Wobei im Spannungsfeld „zuhören vs. weghören“ eine einseitige Position bezogen wird: Selbstverständlich müssten die Verantwortlichen alle anhören. ALLE! ALLE? Mein Landsvater Winfried Kretschmann ist im Erkenntnisprozess längst einen Schritt weiter, weil er einsehen musste, dass selbst mit der Maxime des Zuhörens nicht jeder und jede erhört, geschweige denn zufriedengestellt wird.

Zum Leadership gehört es in der Praxis, seine Ambiguitätstoleranz gelegentlich als bewusste Ignoranz einzusetzen: damit es weitergeht. Wenn Menschen mit Augenhöhe-Phantasien, Meinungsfreiheit-Parolen und Gleichberechtigung-Postulaten die Dauerschleife des Diskutierens von sich aus nicht beenden wollen oder sogar auf Krawall gebürstet sind. Irgendwann ist auch mal gut. Für Entscheidungen braucht es den Schlusspunkt, den „end of discussion“, auch aus demokratietheoretischer Sicht (Claßen 2019: 108-9).



Übrigens, den Begriff AmbiguitätsINToleranz braucht es gar nicht. Denn bereits die Ambiguitätstoleranz bezieht die Möglichkeit zur bewussten Ignoranz (und damit Intoleranz) gegenüber inakzeptablen Sichtweisen und penetranten Schreihälsen mit ein. Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, sich *selbst* gegenüber, in mehrdeutigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, gerade weil man es nicht jedem Dickkopf und jeder Aufmüpfigen recht machen kann. Sogar auf die Gefahr hin, dass man solche Leute verliert, die – dann wird es zur echten Gefahr – vom Rebellen (im System) zum Revolutionär (am System) werden. Die Ambiguitätstoleranz hat nichts mit der vielbeschworenen Toleranz gegenüber Dritten zu tun.

Kaum ein Business Leader, auch ich nicht, hat schon Lösungen gefunden, wie man mit renitenten Mitarbeitenden elegant umgeht, mehr als nur mit „Basta!“ Doch, wie gesagt, das Zuhören und der völlig zu Recht hochgelobte konstruktive Dialog haben Grenzen, sobald der/die andere nicht mehr mitspielt und auf ein anderes Game aus ist. Dann braucht es, so finde ich, selbst mit liberalem Mindset, den Mut zur bewussten und damit aktiven Ignoranz.

In einem stimme ich der Kolumnistin zu: Dass die Verantwortlichen besser erklären müssen, warum sie etwas tun, als es oft zu erleben ist. Aber dann können sie im Gegenzug erwarten, dass ihnen zugehört wird, selbst wenn die Erläuterungen komplexer sind, als es etwa Twitter zulässt. Verständnis- und Verständigungsprobleme liegen nicht selten eher am Empfänger als am Sender. Und an den vermittelnden Interaktionskanälen – mit ihrem edelsten Makler, dem Journalismus –, die mit lautem und schrillen Hin&Her ihre Resonanz steigern. □□□

**Der Glaube an den Weihnachtsmann
und gendersensibel wahlweise an die Weihnachtsfrau
beseelt uns jedes Jahr aufs Neue.
Was sie/er wohl diesmal im Geschenkesack mitbringen wird?**



**Auf dass Sie schöne Ferien haben,
Ihnen das neue Jahr viel Freude bringt.
Alles Gute, Glück und Gesundheit für 2022.**

stets zu Diensten

Ihr/Dein Martin Claßen