

Newsletter #62 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

jedes Leben bringt unabänderliche Tatsachen mit sich, die man teils erst peinlich spät bemerkt; etwa dass man mit der Zeit nicht nur älter, sondern alt wird. Zumal dieser Prozess nicht automatisch mit Reife, Weisheit, Gelassenheit oder gar Würde einhergeht. Nun werde ich mit keiner post-adoleszenten Lebenskrise prahlen, die gibt es (derzeit) nicht. Allerdings ergeben sich zunehmend Ereignisse, die die Jahresringe verdeutlichen: Bei digitalen Anmeldungen die Eingabe des Geburtsdatums, wenn ich weit ins letzte Jahrtausend scrollen muss. Oder als ich kürzlich die Ehrennadel für 50 Jahre im Deutschen Alpenverein erhielt.

Es gibt den Kipppunkt im Dasein, bei einigen früher, bei anderen später, an dem die Perspektive auf eine Welt in ständiger Bewegung wechselt. Endlich, jetzt ist wieder was los 😊 Was ist denn jetzt schon wieder los 😞 Die Alten setzen auf frühere Erfahrungen, mit denen sie (für sie) Bewährtes wieder und wieder erleben. Die Jungen suchen frische Erlebnisse, bei denen sie (für sie) Neuartiges erfahren. Derart entstehen Generationskonflikte, in Romanen, Dramen, Songs beschrieben. Solche Spannungen werden durch die hierbei wenig charmante menschliche Natur verstärkt. Weil die Erfahrung der Alten nicht mehr zeitgemäß sein kann – und die das einfach nicht merken wollen. Und weil die Versuche der Senioren zur Abkürzung, also Bildung, Erziehung und „Erfahrungen“, beim Nachwuchs nur mäßig wirksam ankommen. Man nervt sich dann gegenseitig.

Heute drängeln sich, mehr als früher (mein Eindruck), junge Menschen mit ihren Meinungen vor, live in Meetings und virtuell in Networks, oft in überzeugter Manier. Wobei der Nutzwert selten mit der Nutzerzahl korreliert. Etwa als eine Influencerin neulich postete: „Wandel ist kein Selbstläufer.“ Quelle surprise! Muss denn jeder persönliche Erkenntnisprozess sofort an die große Glocke gehängt werden?



Da mich der besagte Kipppunkt seit einiger Zeit umtreibt, ist klar, dass ich manche der jüngeren Generationen nerve und die mich, zumindest manchmal. Ungünstig nur (für mich), dass der Nachwuchs in den Firmen zunehmend Entscheidungen und Budgettöpfe verantwortet. Die Balance aus Wertschöpfung (durch auffälliges Vorsprungwissen) und Wertschätzung (durch gefällige Hochachtung) wird für die Babyboomer anstrengender. Noch sträubt sich was in mir, bei Plattitüden und Banalitäten reflexartig zu applaudieren (sowie weiße Sneaker zu tragen und ständig zu duzen). Manche Alte haben diesen zweiten Kipppunkt bereits hinter sich. Wie halten Sie es eigentlich damit?

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

Beratungserfahrung

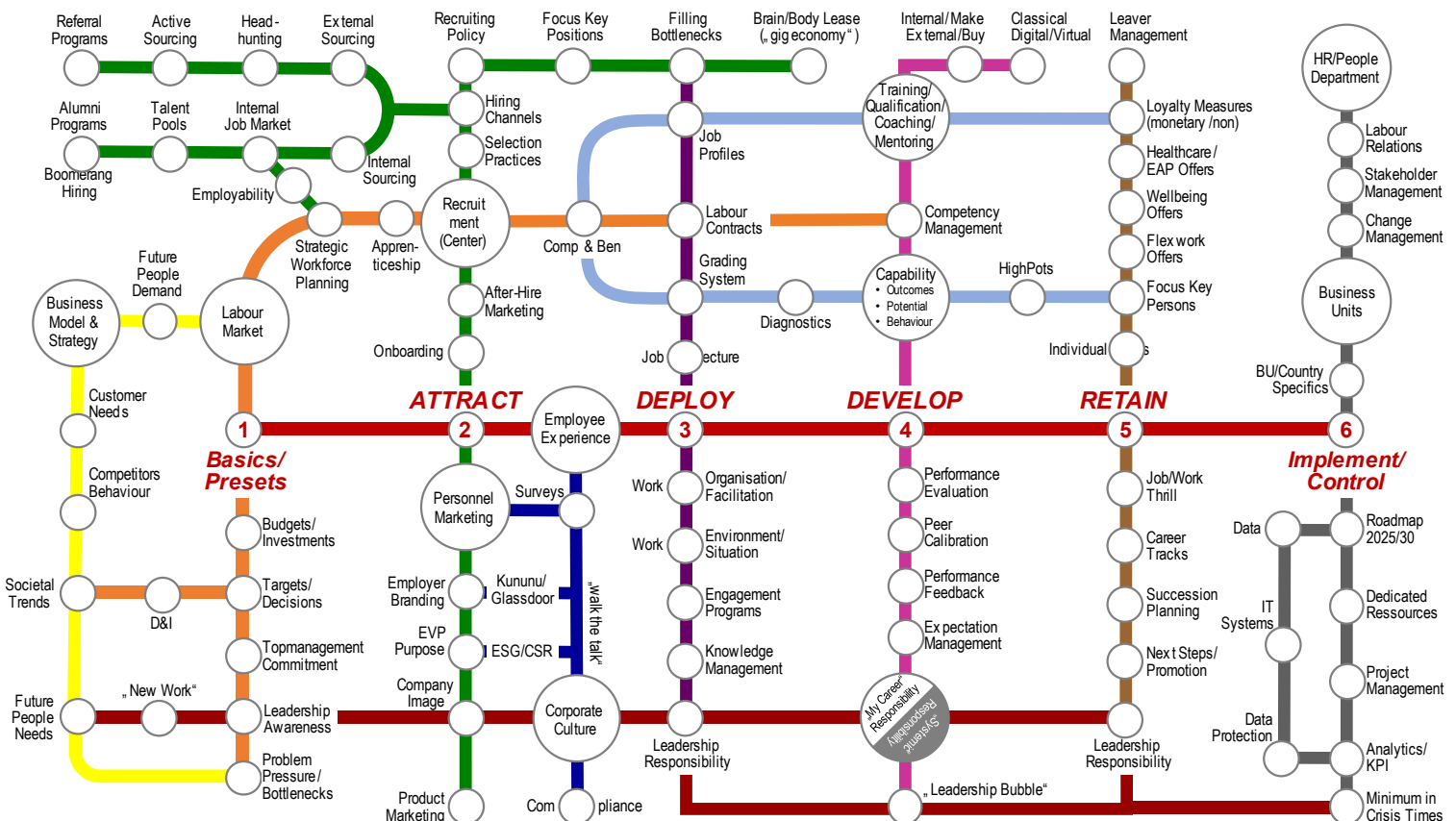
Was man anno dazumal Talent Management nannte

Dieses Business Problem brennt und brennt und brennt, trotz derzeit wenig euphorischer Konjunktur: Gute Leute kriegen, halten und zum produktiven und innovativen Arbeiten bringen. Die Lösungskonzepte wechseln den Namen. Angesagt derzeit: EX (Employee Experience). Womöglich gibt es noch frischere verbale Schlenker.

Als ich 2010 in die Selbstständigkeit startete, sprachen alle von Talent Management. Das war *der* Burner bei den People-Themen der letzten Dekade. Fast wie beim Business Partner hat sich der Begriff inzwischen ziemlich überlebt, gilt vielen als verstaubt. Wobei sich die meisten Unternehmen weiterhin an beidem abarbeiten, nur halt unter prickelnderen Labels.

Damals schlug ich meinen TM-Navigator vor (im Newsletter #4), den ich sukzessive mittels Praxisprojekten und Theorielektüre weiterentwickelte. Geblieben ist die Leitfrage: „Was müssen wir *heute* tun, um *morgen* die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu haben, damit wir auch *übermorgen* in unseren Märkten erfolgreich sein werden?“

Ob nun TM, EX oder sonst wie: Die Herausforderung ist arg komplex, wie meine neue Darstellung im London-Tube-Format zeigt. Da werden gewaltige Aufgaben, für die in Konzernen ganze Abteilungen zuständig sind, zu einer einzigen Station. Ist die Übersicht unten, die etwas abgewandelt von einem aktuellen Projekt stammt, nun komplett, perfekt und final? Natürlich nicht, aber mit ihr werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten deutlich. Denn die Herausforderung bleibt und wächst sogar, wie sich auf den folgenden Seiten zeigt. □□□



Beratungserfahrung

Wettlauf im Arbeitsmarkt

Die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, verändert sich deutlich. Dieser Wandel gibt uns die Chance, Gewohntes zu hinterfragen und Bewährtes komplett neu zu denken – und dabei Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Immer mehr Firmen sind aufgewacht und haben angefangen, ihr People Management zu verbessern. Aber sie laufen den Frontruntern weiterhin hinterher, weil diese ebenfalls ständig innovieren. Was SAP bereits alles unternimmt: ein Bericht über „leading edge“.

Dieser Statusbericht von **Christian Schmeichel**, Chief Future of Work Officer bei SAP, wurde von mir aufgezeichnet. Danke für die gute Zusammenarbeit. Übrigens: In derselben Ausgabe von people&work 8/22 steht eine bebilderte Geschichte zum Haltungswechsel im Recruiting bei Continental, von Dr. Ariane Reinhart, Torsten Kordon und Prof. Veit Etzold.

Ausgangspunkt Haltungswechsel

Es ist noch gar nicht lange her, da gaben vor allem die Unternehmen die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt vor. Die Bedürfnisse der Belegschaft in den Mittelpunkt zu stellen war eher die Ausnahme. In einem Arbeitnehmermarkt mit einem Fachkräftemangel, der sich zunehmend verschärft, findet allerdings vielerorts ein längst überfälliges Umdenken statt. Unternehmen können schlichtweg nicht mehr davon ausgehen, dass Mitarbeitende auf lange Sicht bleiben, wenn man sich nicht ausreichend um ihre Belange kümmert.

Ein erfolgreiches Gestalten künftiger Arbeitswelten („Future of Work“) beginnt daher grundsätzlich mit der Einstellung, die Arbeit nicht mehr primär vom Arbeitgeber her zu denken, sondern – mit gleichem Stellenwert – die Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Wobei der Begriff „Arbeitnehmer“ ohnehin aus einer Zeit stammt, in der die medialen Scheinwerfer ausschließlich auf die Arbeitslosenzahlen und nicht gleichermaßen auf die offenen Stellen gerichtet waren.

Erfolgsfaktor organisatorische Verankerung

Wenn das Humankapital wie bei SAP einen Großteil der Kostenbasis ausmacht, bringt besseres People Management naturgemäß einen erheblichen Nutzen und wird zur strategischen Chance. Wobei selbstredend auch produzierende Unternehmen mit einem größeren Anlagevermögen den Faktor Mensch inzwischen nicht mehr vernachlässigen können. In Organisationen wird ein Thema allerdings häufig erst dann richtig ernst genommen, wenn es – budgetär und personell mit entsprechender Schlagkraft ausgestattet – als eigener Bereich verankert wird. Wie bei SAP der eigens dafür geschaffene Bereich „Future of Work“ mit weltweit über 120 ausgewiesenen Fachleuten, die mit weiteren Expertinnen und Experten aus anderen Bereichen unternehmensweit eng zusammenarbeiten. Ein starkes Mandat stellt zudem sicher, dass die strategischen Initiativen und globalen Programme, die aus den Geschäftsbereichen nachgefragt werden, einen klaren „Impact“ bei der Gestaltung der künftigen Arbeitsumgebung liefern. Entscheidend ist dabei, nicht nur als „Think-Tank“, sondern insbesondere auch als „Do-Tank“ mit messbaren Ergebnissen zu agieren.

„Future of Work“ entlang der individuellen Arbeitsbiografie

In der Vergangenheit waren viele Berufsbezeichnungen meist selbsterklärend: Die Bäckerin backt das Brot, der Maurer baut ein Haus ... Nicht selten haben Menschen ein ganzes Arbeitsleben lang den gleichen Job verrichtet. Die gegenwärtige Arbeitswelt – und noch mehr die künftige – wird deutlich anders aussehen. Der Blick in die Jobbörse zeigt dies sehr offensichtlich: QA Automation Engineer, Full-Stack Application Architect, Lead Backend Engineer, um nur einige Beispiele zu nennen.

Auch meine Jobbezeichnung, Chief Future of Work Officer, macht viele neugierig. Wenn ich gefragt werde, was ich in meiner Rolle mache, sage ich vereinfacht: Mit meinem Team kümmere ich mich darum, wie die Mitarbeitenden bei SAP auf der ganzen Welt heute und in Zukunft am besten arbeiten. Dafür entwickeln wir neue Strategien und etablieren innovative Konzepte, die sowohl zu den Geschäftsanforderungen als auch zur individuellen Situation der Menschen bei SAP passen. Es geht darum, eine inspirierende Umgebung zu schaffen, in der die Kolleginnen und Kollegen ihren Job möglichst produktiv und mit Spaß bei der Sache machen können.

Man kann dies „being the employer of choice“, „the new new way of working“ oder wie bei uns „Future of Work“ nennen. Schlussendlich geht es darum, das Thema Zukunft der Arbeit ganzheitlich zu managen, um auch auf lange Sicht die besten Talente zu gewinnen und dann zu halten – egal ob in Hyderabad, Vancouver, Walldorf oder remote.



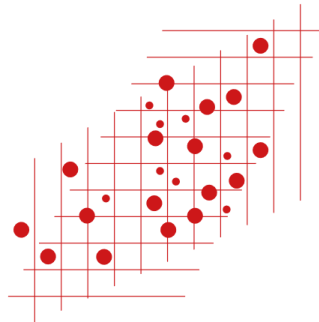
Abbildung 1: „Continuous Listening“ mit regelmäßigen Check-ins

Erfolgsfaktor „Continuous Listening“

Auch wenn wir noch längst nicht alle Antworten haben, das Ziel ist klar: Mit der „Future of Work“-Agenda wollen wir SAP zukunftsfähig machen, eine attraktive Arbeits- und Organisationskultur mit Zug- und Bindungskräften entwickeln und in einem agilen Set-up schnell auf Veränderungen reagieren können.

Doch was wollen und brauchen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Um das zu erfahren, fragen wir sie kontinuierlich. Unsere „Pulse Checks“ sind sehr wertvoll, denn Menschen haben unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse und es gibt keinen One-Size-fits-all-Ansatz. Deshalb evaluieren wir in regelmäßigen Befragungen, was unsere Belegschaft bewegt, und können entsprechend handeln (siehe Abbildung 1). So steht hinter „Future of Work“ weitaus mehr als Flex Work, also die Abkehr vom Nine-to-five-Job, und deutlich mehr als New Work mit Tischkickern, Obstschalen und Relaxliegen.

Von besonderer Bedeutung sind verschiedene New-Work-Ansätze, die innerhalb der SAP unser New Work Movement verfolgt. Die von und für SAP-Mitarbeitende gegründete Community hat zum Ziel, die Inspiration untereinander zu fördern sowie flexible und innovative Denkweisen und Methoden in den Arbeitsalltag zu bringen. Die Community lebt vom Austausch über innovative Konzepte. Seit Gründung haben über 1.200 Mitarbeitende an Learning Journeys teilgenommen, um „New Ways of Working“ in ihren Teams einzuführen.



Vorsprung im Arbeitsmarkt sichern

Über viele Jahrzehnte gaben die Geschäftsanforderungen wirtschaftender Unternehmen den Takt vor. Die Erwartungen der Mitarbeitenden wurden möglicherweise dann berücksichtigt, wenn es gewisse bilanzielle Spielräume gab. Diese einseitige Beziehung, in der die Organisation das Machbare und die Grenzen definierte, weicht nun mehr und mehr einer Beziehung auf Augenhöhe.

Eine weitere Selbstverständlichkeit sind ein sinnstiftender Unternehmenszweck und eine zeitgemäße Unternehmenskultur geworden. Studien zeigen, dass ein positiv wahrgenommener Purpose und nachhaltiges Handeln im Unternehmenskontext aktuell häufig sogar als mindestens ebenso wichtig eingeschätzt werden wie eine Gehaltserhöhung oder die Weiterentwicklung der eigenen Karriere. Da Unternehmenszweck und -kultur in diesem Newsletter regelmäßig aus den verschiedensten Perspektiven beleuchtet wurden und werden, möchte ich hier nur ich betonen, dass für uns beide Themen die Baseline unserer „Future of Work“-Aktivitäten sind, bei denen wir uns ständig selbstkritisch hinterfragen, um weiterhin auf dem richtigen Weg zu bleiben.

Erfolgsfaktor People- und Business-Mindset

Seit Dekaden gibt es die Diskussion um richtige Menschenbilder und Zielsetzungen im sogenannten Human Resources Management: ein müßiges Wortgefecht, wenn es mit polarisierten Standpunkten geführt wird. Die Menschen sind nicht nur fürs Business da. Und das Business ist nicht ständig nur reines Vergnügen.

Unsere „Future of Work“-Agenda zielt darauf ab, möglichst gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dabei gilt es, die Mitarbeitenden durch das richtige Maß an Selbstbestimmung und Verantwortung zu empowern. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben wir mit dem sogenannten „Pledge to Flex“ das Versprechen abgegeben, dass unsere 110.000 Mitarbeitenden auch nach der Pandemie flexibel und hybrid arbeiten können. Wichtig ist die richtige Balance aus Arbeiten im Büro und Remote Work. Beide Elemente sind wichtige Bestandteile für nachhaltige Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden; allerdings muss solch ein hybrides Set-up vom Unternehmen gezielt unterstützt werden.

Das „Pledge to Flex“-Konzept bei SAP ist ein flexibles und vertrauensbasiertes Arbeitsmodell. Konkret bedeutet dies für die Mitarbeitenden, in Absprache mit der Führungskraft über ihre Arbeitszeiten und ihren Arbeitsort zu entscheiden, soweit sich dies mit ihren Aufgaben und den Kunden- und Geschäftsanforderungen vereinbaren lässt (siehe Abbildung 2).

Während andere IT-Unternehmen die Möglichkeit zum Homeoffice mit Fortlauf der Pandemie zum Teil wieder deutlich eingeschränkt haben, ist für SAP ein gut gemanagtes hybrides Set-up das Arbeitsmodell der Zukunft.

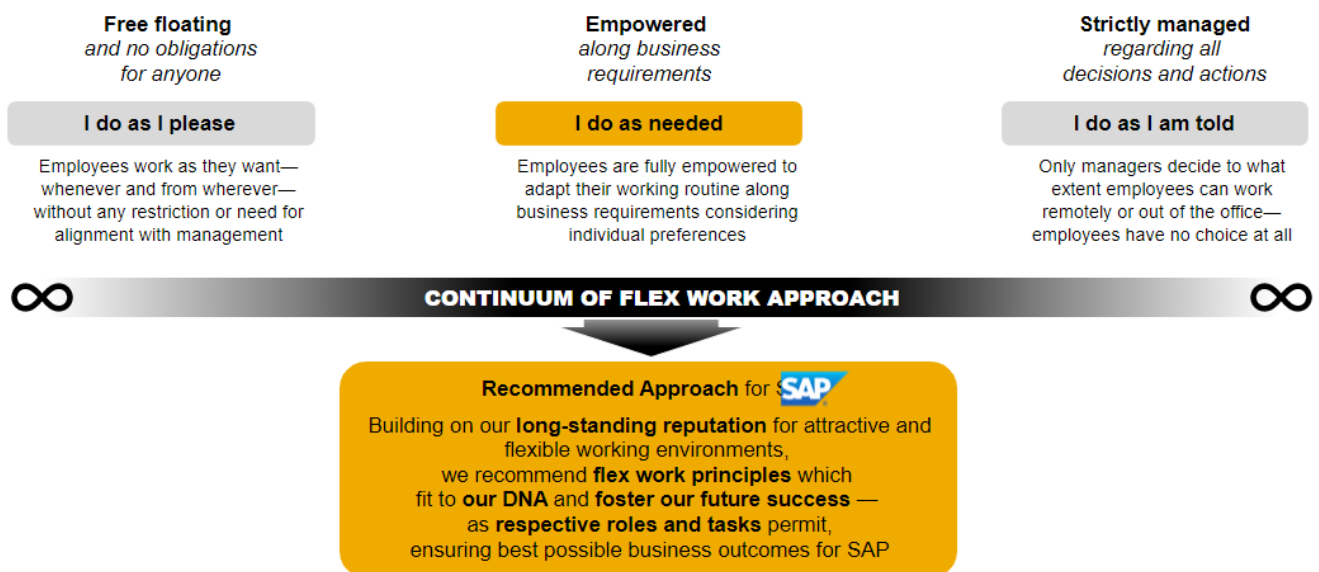


Abbildung 2: SAPs Pledge to Flex mit klarer Positionierung auf dem Flex-Work-Kontinuum

Entwicklung eines strategischen Zielbilds

Die Zukunft der Arbeit ist allerdings deutlich mehr als nur flexibles Arbeiten. Wer ganzheitlich über „Future of Work“ nachdenkt, wird sich drei Fragen stellen (siehe Abbildung 3):

1. Wie sieht das Zielbild für die Belegschaft in den kommenden Jahren aus?
(„Future of Workforce“)
2. Welche Art von Personalmanagementmaßnahmen braucht es dafür, müssen wir beispielsweise anders rekrutieren, onboarden, vergüten und weiterbilden?
(„Future of People Practices“)
3. Wie muss sich die Personalabteilung selbst weiterentwickeln, um all das wirkungsvoll unterstützen zu können?
(„Future of HR“)



Abbildung 3: Ganzheitliche „Future of Work“-Agenda bei SAP

Erfolgsfaktor ganzheitlicher Ansatz

„Future of Work“ ist nicht nur der Auftrag an einen dafür zuständigen Konzernbereich und auch nicht nur ein weiteres To-do auf der bereits langen Aufgabenliste von Führungskräften. Wichtig ist, so unsere Erfahrung, dass alle relevanten Akteure im Unternehmen bei den vielfältigen Themen zusammen tätig werden, denn „Future of Work“ ist im Ergebnis eine umfassende Unternehmensvision, bei der unterschiedliche Bereiche zusammenarbeiten, sich gegenseitig ergänzen und miteinander vernetzen, angereichert mit einem Mix aus bereits bekannten Tools und innovativen Ideen, die ausprobiert und falls erfolgreich auch großflächiger implementiert werden: go, wenn's funktioniert, stopp, falls nicht.

„Future of Workforce“

Sie kennen die Arbeitsmarkt- und HR-Trends. Einerseits die demografischen Lücken, die sich immer mehr zeigen und die gesellschaftliche und unternehmerische Anstrengungen erfordern, um die „Employable Workforce“ zu erhalten und zu vergrößern. Andererseits die veränderten Tätigkeiten durch Automatisierung infolge von neuen Technologien, Robotik und künstlicher Intelligenz. Und selbstverständlich ändert sich auch die Nachfrage auf den Absatzmärkten, gerade in unserer dynamischen Branche.

Die gute, alte strategische Personalplanung – auch wenn sie bekanntlich in der Praxis alles andere als einfach auszuführen ist – steht für uns besonders im Fokus (siehe Abbildung 4). Mittels Szenario- und Modellierungstechniken analysieren wir die Produkt- und Arbeitsmärkte und leiten die erforderlichen Sourcing-, Upskill- und Retention-Maßnahmen ab.

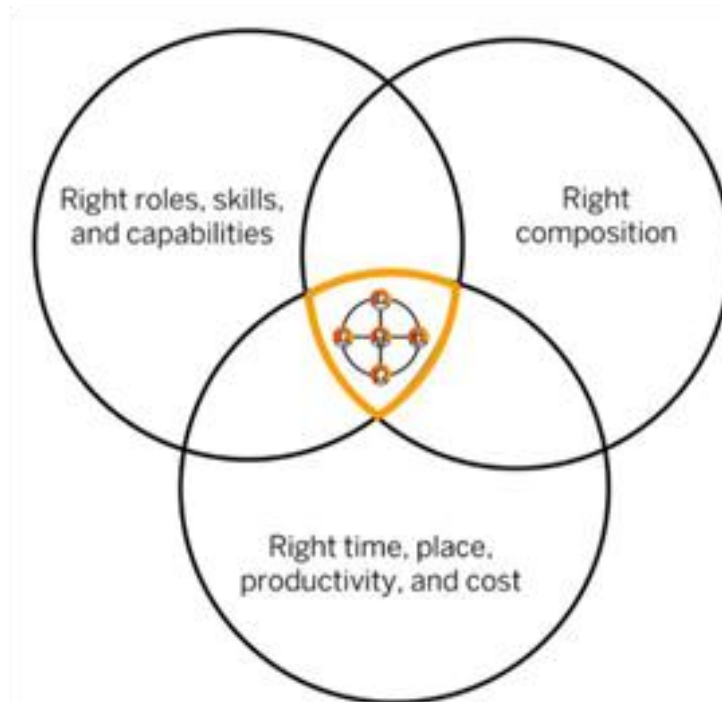


Abbildung 4: Strategic Workforce Planning (SWP)

„Future of People Practices“

Diese Zukunftsdimension beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung klassischer personalwirtschaftlicher Handlungsfelder, neuen Themen im Personalmanagement sowie modernen Arbeitsplatzkonzepten. Insgesamt ein buntes Mosaik mit zahlreichen Steinen, von denen hier nur einige exemplarisch vorgestellt werden können.

Erstens das moderne Führungsverständnis durch Empowerment („change the way we lead“). Gerade die zunehmende Projektarbeit benötigt flache Hierarchien, Teamentscheidungen und Selbstorganisation. Empowerment geht jedoch nicht ohne Accountability und damit die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Eigenverantwortung.

Zweitens eine digitale Infrastruktur, mit der die hybride Teamzusammenarbeit nicht nur erleichtert, sondern sogar angeregt wird. Neben den gängigen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen nutzen wir die eigens vom SAP-IT-Bereich entwickelte Flexconnect-App (siehe Abbildung 5). Die App unterstützt und optimiert die Tagesplanung und das Netzwerken in einer hybriden Arbeitsumgebung.

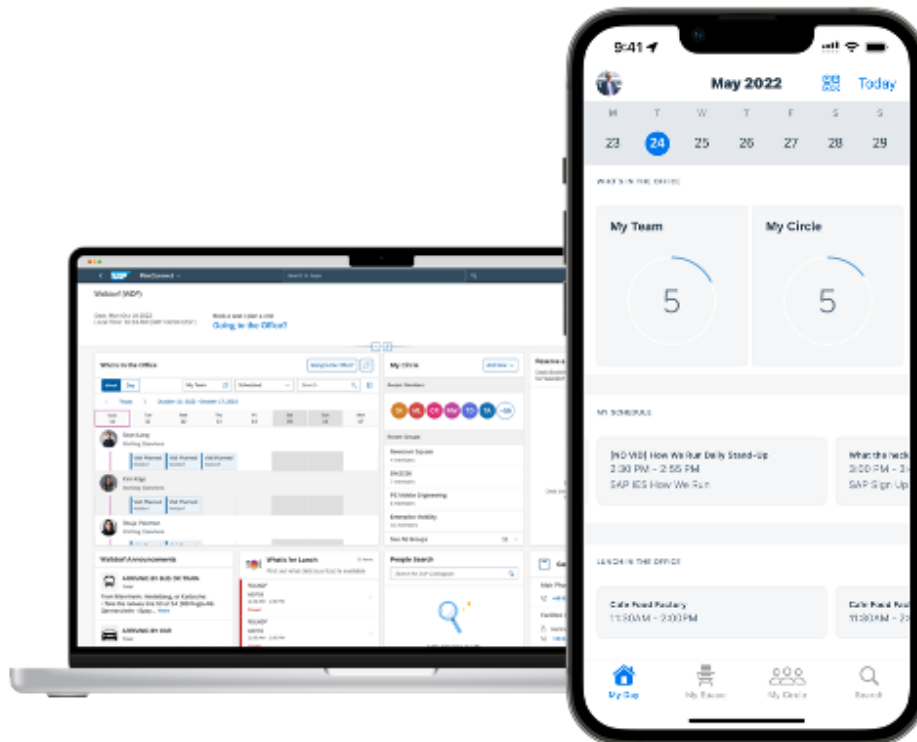


Abbildung 5: SAPs Flexconnect-App

Mobiles Arbeiten ist bei SAP übrigens kein neues Thema. Bereits vor der Pandemie hat unsere Belegschaft zum Beispiel in Deutschland im Schnitt ein bis zwei Tage in der Woche aus dem Homeoffice gearbeitet. In Umfragen haben wir gelernt, dass ein Großteil unserer Mitarbeitenden auch nach der Pandemie weiterhin flexibel arbeiten möchte, weshalb wir ihnen mit Pledge to Flex ein passendes Modell bieten.

Drittens benötigt es eine passende Officegestaltung. Gerade in einer hybriden Arbeitswelt sind inspirierende und innovative Büroflächen enorm wichtig, damit Mitarbeitende konzentriert und produktiv in Teams zusammenarbeiten können. Viele unserer Offices auf der ganzen Welt sind bereits oder werden gerade entsprechend umgestaltet, um für jede Aufgabe die passende Umgebung zu bieten. Wir sehen einen sehr gut ausgestatteten Arbeitsplatz mit vielen Möglichkeiten zum Austausch als zusätzlichen Pull-Effekt, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Mehrwert bietet, den sie daheim nicht haben.

Zudem ist der soziale Aspekt im Arbeitsalltag nicht zu vernachlässigen. Natürlich ist Teamarbeit je nach Art der Tätigkeit geschäftskritisch, aber gerade während der Pandemie haben viele Menschen darüber hinaus gemerkt, wie wichtig persönliche tägliche Begegnungen als Quellen für Inspiration und Bindung an das Unternehmen sind. Um diese Erfahrungen zu fördern, haben wir die sogenannten Motos („Moments together onsite“) entwickelt (siehe Abbildung 6). Motos sind gemeinsame Momente wie die Lunchverabredung, der Teamworkshop oder Treffen von Netzwerkgruppen, die von und für

Mitarbeitende geschaffen werden, wenn sie sich persönlich vor Ort treffen. Diese können je nach Team variieren, da Entwicklungsteams beispielsweise andere Bedürfnisse haben als Berater und Beraterinnen.

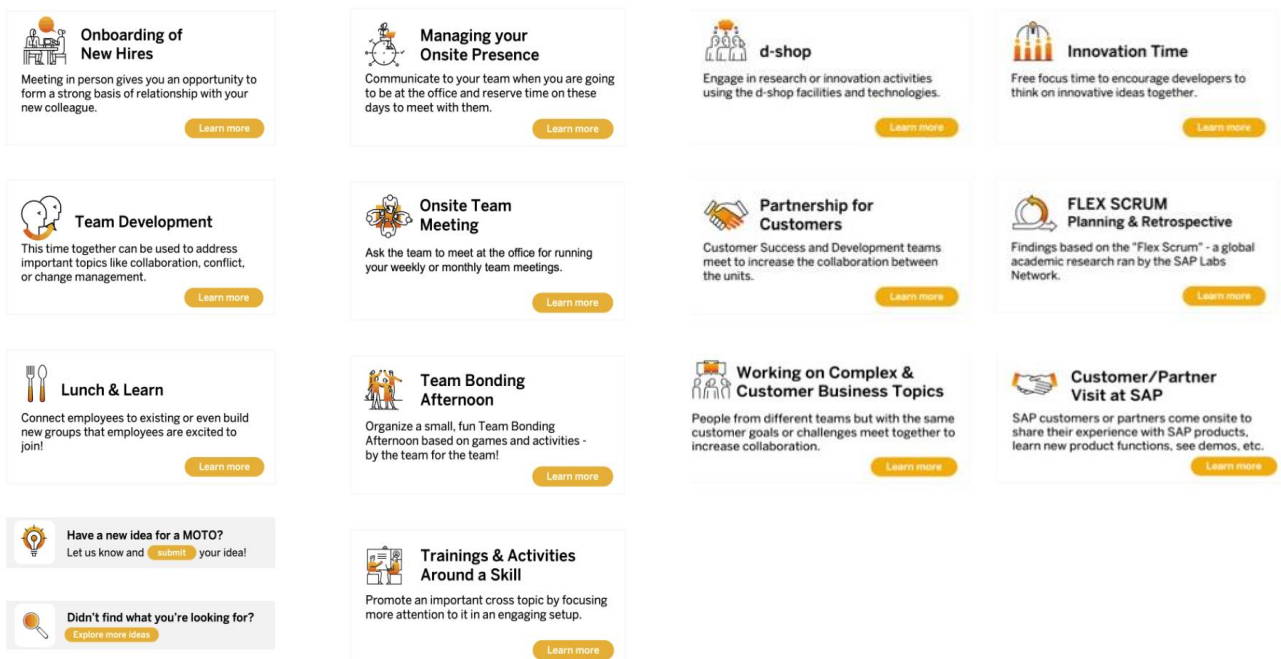


Abbildung 6: Moments together onsite – Moto (Screenshot)

Weitere Mosaiksteine der „Future of People Practices“, die wir kontinuierlich weiterentwickeln, stehen in der nachfolgenden Auflistung. Auch wenn sie nur stichwortartig aufgeführt sind, handelt es sich bei ihnen nicht um Zukunftsmusik, sondern um bereits gelebte, tägliche Praxis:

- breit gefächerte Health-, Safety- und Well-being-Angebote (beispielsweise MBSR)
- selbstverständliche Diversity und Inklusion entlang einer familienfreundlichen Unternehmenskultur und Personalpolitik
- konsequentes Performance-Management
- kuratierte Lernmöglichkeiten
- attraktive Gehälter und Benefits
- interessante Karrierepfade
- Fokus auf zukunftsweisende Führungskräfteentwicklung

„Future of HR“

Diese Dimension beschäftigt sich unter anderem mit der Neuausrichtung der Personalabteilung, dem Gestalten einer positiven Employee Experience und insbesondere mit der digitalen Transformation der HR-Funktion. Von besonderer Bedeutung ist die Employee Experience als Grundhaltung, vergleichbar mit der Customer Experience im Marketing. In Zusammenarbeit mit anderen Funktionen trägt das Personalwesen maßgeblich dazu bei, den Mitarbeitenden und Führungskräften die bestmögliche Experience im Arbeitsalltag zu bieten, sei es bei internen Services und Prozessen oder auch bei der Ausgestaltung der Arbeitsplätze.

SAP hat besonders bei den Technologien und im digitalen, datengetriebenen HR-Management viele Möglichkeiten und einen Vorsprung. Wir fungieren quasi selbst als Testlabor für SAP-Produkte, bevor sie die Endkunden und -kundinnen erreichen, zum Beispiel die cloudbasierte Personalmanagement-Technologie SAP Successfactors oder SAP Fieldglass. Wobei ich diesen Praxisbericht nicht zu einem Advertorial für unsere eigenen Angebote machen möchte.

Erfolgsfaktor Ergebnis- und Fortschrittsmessung

Unsere Aktivitäten zielen darauf ab, SAP zum Showcase für die Zukunft der Arbeit zu machen. Viele andere Unternehmen in unserer Branche und außerhalb sind bei den People-Themen ebenfalls sehr weit und stellen gute Use Cases vor. Deshalb müssen und wollen wir uns ständig messen, etwa mittels regelmäßiger interner Umfragen und Analysen, aber auch mit externen Benchmarks. Drei Kennzahlen sind hier exemplarisch zu nennen und verdeutlichen, wie wichtig inzwischen „Data-driven HR“ ist:

- 83 Prozent Employee Engagement
- 67 Punkte Leadership Trust Net Promotor Score
- 81 Prozent für den SAP Business Health Culture Index

Das sind vergleichsweise sehr gute Werte, auf die wir stolz sind. Aber es sind Gegenwartswerte – unser Anspruch ist die kontinuierliche perspektivische Entwicklung und weitere Verbesserung.



„Future of Work“ reloaded

Wie überall gilt das Mantra „Stillstand ist Rückschritt“. Es gibt viel zu tun, um die Anforderungen und Veränderungen im Business in Einklang mit einer nachhaltigen Unternehmenskultur und den Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Mitarbeitenden zu bringen. Aber auch wenn wir die Zukunft nicht voraussehen können, wissen wir, dass Future of Work keine Science-Fiction mehr ist, sondern bereits heute an vielen Stellen sehr real.

Wer im Arbeitsmarkt führend bleiben möchte, muss am Puls der Zeit sein und selbst proaktiv Impulse und Akzente setzen, um den Vorsprung zu halten. In diesem Sinne sind wir immer als Trendscouts unterwegs. Und auch wenn wir keine Glaskugel für die Zukunft besitzen, ist eines doch glasklar: Es gab wohl noch nie so viele spannende Möglichkeiten, die Zukunft der Arbeit gemeinsam erfolgreich zu gestalten. Und darauf freue ich mich! □□□



Beratungserfahrung „one trick pony“

Ein OTP ist jemand, der etwas Nettes recht gut kann, aber sonst eigentlich wenig. Dies gibt es auch in Unternehmen und bei der Beratung. Ein Beispiel zeigt, wie solche Tricks angelegt sind und welche Fallstricke das Pony zum Stolpern bringen können.

Man nehme ein bedeutendes Problem, etwa den Umgang mit Veränderungen, und erkläre sein Konzept zur allerallerwichtigsten und im Grunde einzig sinnvollen Lösung, beispielsweise die „Adaptability“ bzw. Anpassungsfähigkeit (siehe hierzu den vermutlich nicht nur mir bislang unbekanntem Carl Naughton mit seiner Titelstory im HBM 11/22: 18-28).

Zunächst zieht man Problem und Lösung ins Reich des Selbstmanagements. Genau (!), nur du (!!) kannst was tun (!!!). Strenge dich halt mehr als bisher an. Dass Veränderungen wegen systemischer und struktureller Schwierigkeiten scheitern können: mag schon sein. Dies würde aber zu Antworten führen, die oft außerhalb der persönlichen Reichweite liegen.

Dann muss man „my best“ Lösung adeln: Erste Idee, ein attraktives Akronym wie AQ bei Naughton, klingt edel wie IQ und EQ. Zweite Idee, empirische Evidenz durch Forschung, irgendwelche und egal, dass damit auch andere Buzzwords zu begründen wären. Das Fazit muss jedenfalls lauten: „Studien zeigen, dass mein Ding suuuper ist.“ Dritte Idee, die holistische Sicht auf sein Ding: Kognition, Emotion, Attitüde etc., was zeigt, dass nichts vergessen wird und alles drin ist. Vierte Idee, die Verbindung des eigenen Dings mit anderen Sehnsüchten, bei Naughton das einfach mal so behauptete Fazit: „Anpassungsfähige Mitarbeiter führen zu innovationskräftigen Unternehmen.“ Punkt – noch Zweifel am Wunderding?

Nicht zu vergessen ist zu betonen, dass jede und jeder das Ding lernen und sich verbessern kann. Denn noch ist niemand perfekt, wie eine simple Übung zeigt: „Teste deinen AQ!“ Wer sich an diesem weit unter seriösen Standards angelegten Selbsttest versucht, hat zwei Möglichkeiten: Er bescheißt und ist schon prima. Sie antwortet selbstkritisch und entdeckt erhebliche Lücken, die den Bedarf nach persönlicher Weiterentwicklung wecken. Das Ding muss so angelegt sein und darauf hinauslaufen, dass ein direkter Kaufimpuls entsteht. Dazu werden von Naughton die Geheimnisse zum „AQ Bettering“ preisgegeben: „Schiebe die Lösung auf!“ „Verändere, was du verändern kannst!“ „Gebe oder erbitte Feedback!“ Echt jetzt? Da muss man erstmal draufkommen. Danke!

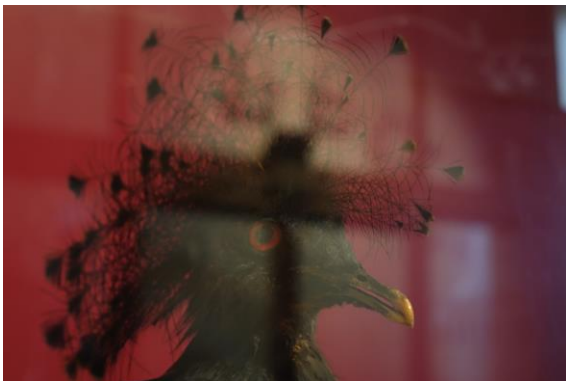
Nun bin ich im Hauptjob Berater und im Nebenjob Herausgeber eines Business Magazins. Also könnte ich ebenfalls solche „one trick ponys“ entwickeln oder auf sie hereinfallen. Sie kennen mich aber und erwarten, dass ich auf das Spannungsfeld hinweise, in dem die Anpassungsfähigkeit steht. Zumal sie nicht nur positive Eigenarten hat, sondern auch den Charakter des Fähnchens im Wind. Der Gegenpol könnte die Bockigkeit sein (vornehmer: Renitenz), die bei blöden Wandelvorhaben durchaus nützlich werden kann. Es kommt halt mal wieder darauf an. Und überhaupt: Mir fällt es schwer zu verstehen, warum ausgerechnet die Anpassungsfähigkeit die Voraussetzung für die Veränderungsfähigkeit sein soll. Wer „adaptable“ ist, kann es sich doch im Status-quo gemütlich einrichten, ohne Drive zu etwas Anderem. □□□



Buzzword of the future: „Kvetching“

Wer sich als etwas Besseres darstellt, wird leicht vom Sockel gestürzt. Denn jede edle Haltung bietet, wenn jemand in der Verantwortung steht und entscheiden muss, was stets zu Abzügen vom Ideal zwingt, von vielen Seiten Angriffsflächen. Sich zu verbünden und gemeinsam zu verhöhnen sorgt für sozialen Kit unter den Lästermäulern.

Distinktion zielt mit subtilen Codes und Signalen auf aktive Distanzierung von der „breiten Masse“ und dem „durchschnittlich Normalen“, getragen vom Motiv, seinem begrenzten Leben einen einzigartigen Sinn zu geben (siehe z.B. Currid-Halkett, 2017, Reckwitz, 2017, Rosanvallon, 2013). Dabei werden besonders zartschöne Botschaften wie Werte, Haltungen, Sittlichkeit eingesetzt, um sich vom gemeinen Volk abheben zu können. Viele Menschen in individualistischen Kulturen wie unserer brauchen den Vergleich mit anderen, samt eigener Überhöhung. Dafür bieten die sozialen Medien derzeit den besten Showroom.



Bevor ich aber zum zigsten Mal über LinkedIn etc. mosere, bringt derzeit eh nichts, ist auf einen spezifischen kommunikativen Turn hinzuweisen. Weil natürlich die allermeisten Apostel und Prediger keine 365/24-Engel sind und der Gefährdung durch Seitensprünge jedweder Art unterliegen, ist es kinderleicht, sie der Bigotterie zu bezichtigen und ihren anmaßenden Snob-Appeal zu zerkratzen. In der Tradition von Karl Kraus hat inzwischen eine neue Generation von Journalisten und Influencern all die Möchtegerns auf dem Kicker und schreiben gegen

deren Überlegenheitsillusion (siehe z.B. Fleischhauer, 2022, Joffe/Miersch, 2022). Da wird gebasht oder gar geshitstormt, was das Zeug hält, die Doppelzüngigkeit angeprangert, die Unehrlichkeit aufgedeckt, die Heuchelei abgelehnt. Und wer die handelnden Akteure und deren Entscheidungen schlecht macht, muss nicht einmal seine eigenen Lösungsvorschläge genauer begründen: Ist doch eh klar, dass die besser sind als der Unfug von Pharisäern.

Wenn Niklas Luhmann noch leben würde, dann würde er mal wieder feststellen: Weil etwas da ist, egal ob es die Leute gut oder schlecht finden, scheint es eine Funktion zu haben. Aber welche in diesem Fall, was bringen einem die Sockelstürze? Von Juliane Marie Schreiber (2022) habe ich den Begriff Kvetching gelernt. Kommt aus dem Jiddischen und ist ein befreiendes Schimpfen, übersetzbar mit lästern, höhnen und spotten. Am besten kvetcht man mit Gleichgesinnten, das verbindet und verstärkt Zusammengehörigkeitsgefühle. Gemeinsamer Klatsch bringt doppelten Spaß. Auch mir liegt das Kvetching, als Gunstbeweis ans Gegenüber. Mit wem ich über abwesende Dritte ablästere, die oder den mag ich.

Schöne Weihnachten und happy kvetching in 2023