

PE und OE sollten nicht zu hoch fliegen

PE/HR-SZENE. Voller Übermut stieg Ikarus, eine Figur aus der griechischen Mythologie, in die Lüfte, das Wachs seiner Flügel schmolz und er fiel ins Meer. Auch in Deutschlands Unternehmen fliegen manche HR-Akteure „der Sonne entgegen“. Sie sollten sich über einen Absturz nicht wundern, warnt unser Autor jene OE- und PE-Verantwortlichen, die zu einer „einseitigen, moralisch überhöhten Mitarbeiterorientierung“ neigen.



Foto: CHBD / gettyimages.de

ist: Agilität, New Work, Purpose, Unbossing und je nach Geschmack noch weitere Zugaben. Im Grunde verlangte es bereits die Französische Revolution von 1789: Liberté, Égalité, Fraternité. Alles zielt in eine Richtung und die wird mit dem Wort „People“ am besten zusammengefasst. Aus humanistischen Erwägungen und wegen absehbarer demografischer Engpässe können Organisationen und ihre Topmanager gar nicht mehr anders, als die Mitarbeiter zum Kristallisationspunkt von Entscheidungen zu machen. Selbst wenn es graduelle Abstriche bei diesem zugegeben überspitzt formulierten Weltbild gibt (etwa in Krisensituationen), ist die Einseitigkeit und damit das Ausblenden weiterer Wirklichkeiten eine kaum zu übersehende Entwicklung in vielen Personalbereichen.

Es gibt zwei Verstärker: Zum einen die Anmaßung moralischer Überlegenheit gegenüber anderen, vermeintlich minderwertigen Positionen – mal unterschwellig, mal ausdrücklich. Und zum Zweiten lassen sich stets Studien finden, die zwar kaum jemand durchliest (dann würden viele akademische Wenn und Aber auffallen), die aber als unumstößlicher akademischer Beweis dienen, quasi als unumstößlicher „proof of concept“. Der doppelte Einwand, dass es in einer diversen Welt auch andere Werte und Interessen gibt und dass Wissenschaft ein nie endender Suchprozess ist, wird beiseite gewischt. Es gibt derzeit eine Mehrheit der Personaler, die diese People-Story als Erfolg versprechend empfinden, und sich rasch einig sind: Anders geht es nicht mehr! Es geht nur noch so.

In der zweiten Hälfte der 2010er-Jahre entstand in der Szene der professionellen Personal- und Organisationsentwickler ein Mainstream, der bestimmte Auffassungen fast dogmatisch zum Must-have und konträre Ansichten zur Old School

erklärte. Die sozialen Medien dienen dabei eher als Echokammer denn als Diskussionsforum.

Im PE- und HR-Management sind sich seither viele einig, dass die Zukunft der Arbeit eine Melange aus schönen Zutaten

Das zur Positionierung und für Marketingzwecke gewählte Motto wird zur Gewissheit hochstilisiert. Egal ob gerade Krise oder Boom ist, in Konzernen oder Kleinstfirmen, für Dienstleister oder Produzenten, in Start-ups oder Traditionsbetrieben, in Dresden oder Düsseldorf, für jedwede Situation werden pauschale Sätze formuliert. Beispiel: „Ohne breite Partizipation läuft nichts mehr, Hierarchie war die Welt von gestern. Was wir unbedingt brauchen, ist die kollektive Intelligenz der Leute.“ Daran ist nichts falsch – außer dem „unbedingt“. Jeder kennt bestimmt auch Situationen, in denen das pauschale Zutrauen in die Schwarmintelligenz nicht die beste Lösung bringt.

„Glaubensgemeinschaften“ blenden Argumente aus

In der HR-Szene gibt es Bekenntnisgemeinschaften, die sektenähnlich organisiert sind, spirituell-mythische Erzählmuster anwenden und oft sogar Erlösungsfantasien oder sogar Verschwörungstheorien anhängen. Die Vorstufe dazu sind Glaubensgemeinschaften, in der sich Gleichgesinnte mit ihren Überzeugungen verstärken, gegenteilige Auffassungen ausblenden und eine sich selbst genügende Parallelwelt bilden. In der medialen Moderne wird dies als „Echokammer“ bezeichnet.

Aber Obacht: In unserer aufgeklärten Gesellschaft gelten das Argument, also die Kraft stichhaltiger Gründe, und der konstruktive Dialog, wenn diese Argumente vorgebracht, abgewogen und verhandelt werden, als eine gute Sache. Dann kann es passieren, dass einseitige Argumente als zu leicht empfunden werden. Oder die Entscheider wenden sich von den Protagonisten engstirniger Positionen ab. Falls jemand einer Glaubensgemeinschaft angehört, so fest, dass nicht mehr vernünftig diskutiert werden kann, bleibt eigentlich nur die Abgrenzung. Versuche, den festen Glauben oder gar unerschütterlicher Bekenntnisse mit gegenläufigen Argumenten abzuwägen, unterliegen stets dem Kosten-Nutzen-Kalkül.

Ich zumindest überlege es mir nicht dreimal, einem Ideologen nachzulaufen, der nichts außer der eigenen Lehre verstehen will. Warum auch sollten Sie sich jeder

Polarisierung und Banalisierung stellen? Es gibt einen Unterschied zwischen dem, was verfassungsrechtlich durch die Meinungsfreiheit gedeckt ist, und dem, was den konstruktiven Dialog voranbringt. Meine Empfehlung: Schauen Sie auf die breite Entscheidungsarena, nicht bloß auf deren Ränder, und versuchen dort ein tragfähiges Übergewicht zu erzielen.

Glaubenssätze der HR-Szene wie etwa „hundertprozentige Humanität“, „vollstes Vertrauen“, „emotionale Sicherheit“ oder „I love mindfulness“ stehen für starke Überzeugungen und sind populäre Haltungen, mit denen in den sozialen Medien gepunktet wird. Mir sind solche Postulate zu einseitig. Sie wägen nicht mehr ab – nicht das Spannungsfeld, in dem jedes dieser Statements steht, und nicht die jeweilige Situation, für die eine Lösung zu finden ist. Zudem werden andere Werte und Ziele missachtet, die nicht weniger wert sind, nur weil sie einem anderen Mindset entspringen. Wenn ein erfahrener Businessman, der auch an die Kunden und Eigner denkt, von einer Glaubensgemeinschaft nicht mehr gehört wird, ist dies von den PE/OE'lern einfach nur „scheuklappig“. Unsere Debattenkultur mit ihrem Widerstreit der vielen guten Gründe, die aber niemals einstimmig werden, ist ein hohes Gut. Es gehört zum Spiel der Argumente, dass man sich nicht immer durchsetzt.

Es gibt Spannungsfelder in Hülle und Fülle

Bei jedem Transformationsprozess kann man zahlreiche Spannungsfelder beobachten: Ein Wandelvorhaben kann disruptiv oder evolutionär sein, wertschöpfend oder wertschätzend, mechanisch oder systemisch und so weiter. In meinem Dilemma-Fundus gibt es mittlerweile sehr viele weitere Zielkonflikte und Zwickmühlen: Zukunft versus Herkunft, Gesellschaft versus Gemeinschaft, Ordnung versus Freiheit, Kooperation versus Autarkie, Allmacht oder Ohnmacht. Spannungsfelder sind eine einfache und seit Urzeiten bekannte Denkfigur: Es gibt zwei extreme Pole und viel Spielraum dazwischen. In den meisten Fällen empfiehlt es sich, nicht auf einen der beiden Gegensätze zu pochen, sondern einen

klugen Mittelweg zu wählen, mit dem (fast) alle leben können. Nur falls spezielle, extreme Umstände vorliegen, wäre dann auch einmal „entweder/oder“ zu sagen. In der Regel bringt die vernünftige Abwägung im Sinne eines „sowohl/als auch“ die besseren Entscheidungen. Übrigens riet Dädalus seinem Sohn Ikarus nicht nur davon ab, hoch zu fliegen, sondern warnte auch vor dem Tiefflug, weil dort die Feuchte des Meeres schädlich für seine Flügel sei.

Für jeden der beiden Pole bei den oben genannten und weiteren Spannungsfeldern fallen mir jeweils renommierte Verfechter ein. Die einen sagen linksrum, die anderen rechtsrum. Stets mit Argumenten, die auf den ersten Blick überzeugen, und die bei allen, welche sich der jeweils inneren Logik anschließen, gar nicht den Gedanken aufkommen lassen, auch etwas anderes könnte vernünftig sein. Die Alternative ist ein differenzierender Blick, der Spannungsfelder bedenkt, abwägt und – was am schwierigsten ist – aushält. Neigt ein Mensch stattdessen ständig einem der beiden Pole zu, ohne den Gegenpol mit dessen Argumenten einzubeziehen, wächst die Gefahr, erfolgskritische Aspekte auszublenden. Falls ein solcher Mensch auf seiner höchst einseitigen Position verharrt, aus welchen Motiven auch immer, steigt er hinauf ins Universum, das bekanntlich sauerstoffarm ist. Einige wenige schaffen es immerhin, sich mit ihren Höhenflügen zum Guru ihrer „Friends & Follower“ aufzuschwingen.

Zu viele leben auf einer Insel des Wohlgefallens

Schon länger frage ich mich: Ist es wirklich so, dass nicht wenige PE/OE-Bereiche (im festen Glauben darauf, der Mensch sei Mittelpunkt) in einer selbstgefälligen Blase agieren? Es ist ein Narrativ mit wohlklingenden Floskeln entstanden, nach dem recht viele Personaler glauben, sie seien zeitgemäßer, fortschrittlicher und verheißungsvoller - oder sogar besser, weil sie sich von einem humanistischen Ethos leiten lassen, nicht als ferne Utopie, sondern als einzig mögliche Zukunft? Dies wäre ein Selbstbild, auf das klassische Manager zunächst verwirrt reagieren würden und dann einen großen →

→ Bogen um die spleenigen Personaler mit ihrem drolligen Pathos machen.

Natürlich zieht besonders die Erzeugung eines schönen Lebens – erfüllt mit Sinn und Glück. Bekenntnis- und Glaubensgemeinschaften machen ein starkes Angebot: das dem materiellen Bling-Bling überlegene Bezugssystem, in dem es keine egoistischen Interessen mehr gibt, das Konkurrenzgebaren vom Gemeinwohl abgelöst wird und das positive Menschenbild jedes „neoliberale“ Gebaren übertrumpft. Übrigens: Mitunter reicht es schon, immer wieder dasselbe zu hören („Eliten sind out“), um fest daran zu glauben („mere exposure effect“).

In der HR-Szene und in den sie bedienenden Medien wird die People-Story lautstark verbreitet. Die Storyline folgt einem dreistufigen Muster:

1. Im Business läuft immer mehr falsch.
2. Unsere Welt ist doch anders und wir Menschen brauchen eigentlich etwas Besseres.

3. Es ist längst klar, wie es richtig geht. Mit solchen Verlockungen hat sich die People-Story zu einem attraktiven Markt entwickelt, auf dem sich viele hilfsbereite Dienstleister tummeln: als Consultant, Trainer und Coach, Speaker und Autor – und neuerdings auch als Blogger und Podcaster. Denn wo eine Nachfrage zum Vorschein kommt, entstehen sofort nette Angebote. Gerade die junge Generation dürstet danach. Mittlerweile ist in der HR-Szene ein bunter Mix an Geschäftsmodellen entstanden, deren Wertschöpfung nicht auf die Unternehmen und deren Bilanzen zielt, sondern auf einige wenige Mitarbeiter, die sich auf Kosten ihrer Firma verwirklichen. Und wie in jeder Szene gibt es Stars (und Loser), graue Eminenzen (und Möchtegerns), einen schicken Habitus (und Geschmacksverirrung), mitreißende Insights (und ärgerlichen Bullshit), heißen Kult (und Unzeitgemäßes), das große Spektakel (und fade Events), subtile Codes (und viel Copy-and-paste), einen Inner Circle (und Outlaws), Initiationsriten (und auch Lieblingsfeinde) sowie inzestuöse Beziehungen in der Ingroup zum wechselseitigen Nutzen.

Die People-Story begibt sich in eine Steigerungsspirale, die – mit viel Dünkel – ständig höhere Ziele für Achtsamkeit,



AUTOR

Martin Claßen
ist Diplom-Kaufmann und Diplom-Politologe und leitete bei Capgemini die Abteilung „People Consulting“. Seit 2010 ist er selbstständiger Solo-Berater für HR- und Business-Projekte. Er ist Autor von vier Büchern und lebt sein Credo „Reflexion & Balance“.

Martin Claßen
Johann-Jakob-Fechter-Weg 10
D-79117 Freiburg i. Br.
Tel. 0761 4562468
www.people-consulting.de

Wertschätzung und Sinnstiftung setzt. Sämtliche Verfechter dieses Narrativs laufen Gefahr, bei jedem auch noch so berechtigten Gegenargument mit herablassendem Blick wegzusehen. Eine Studie hat unlängst gezeigt, dass Überlegenheitsgefühle mit dem wachsenden Gefühl der Erleuchtung einhergehen. Wer an etwas glaubt oder sogar ein Bekenntnis abgibt, fühlt sich tonangebend (und alle Ungläubigen als rückständig).

Individuelle Wertschätzung vs. Ökonomische Wertschöpfung

Damit ist keinesfalls gesagt, das Business habe mehr recht oder sogar immer recht. Aber es ist meist in der Position zu entscheiden. Bei dieser Entscheidung achten Leader, zumindest die abwägenden, mehr auf eine gesamthafte Nützlichkeit als auf den Volltreffer für Partikularinteressen. Und sie möchten, besonders wenn ihre anfänglichen Überlegungen gedreht werden sollen, überzeugt werden. Was das Business nicht möchte ist, mit moralinsauren Argumenten bedrängt oder als Ewiggestrige geschmäht zu werden. Dann nämlich mauern Manager. Um dies zu vermeiden, sind PE/OE-Bereiche gut beraten, wenn sie, ohne sich als Erfüllungshelfer anzubiedern oder den Mächtigen hinterherzulaufen, als Sender auf die Empfänger im Business eingehen. Mit einer im Kern von der People-Story getragenen Begründung wird dies miss-

lingen. Besonders wenn die individuelle Wertschätzung weit über die ökonomische Wertschöpfung gestellt wird. Und noch mehr, falls ein überheblicher Zungenschlag zu spüren ist oder gar das normative Primat inszeniert wird.

Arroganz macht niemand zum klugen Ratgeber. Derzeit verstärkt sich, so mein Eindruck, vielerorts die Neigung des Business, PE/OE-Themen am Personalbereich vorbeizulotsen („out of HR“). Diese für jeden Personalbereich nicht hinnehmbare Tendenz lässt sich wohl nur abwenden, wenn die einseitige Übertreibung der People-Story und die Steigerungsspirale in businessferne Gefilde wieder auf ein für die Akteure in den Fachbereichen erträgliches Maß zurückgeschraubt wird. Zur Abwägung bei Entscheidungen gehört die ausgewogene Wahrnehmung unserer diversen Welt und der zahlreichen Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Zielen und Interessen: Vom Business her gedacht, für die Menschen gemacht. Übrigens gilt, dass externe HR-Berater oft clever genug sind und allzu einseitige Personalbereiche überspringen und direkt die Geschäftsführung als Buying Center ansprechen. Noch ein Nachsatz: Manche Personaler tönen sehr laut mit der People-Story, extern auf Konferenzen und Xing beziehungsweise LinkedIn. Sie gelten in der HR-Szene als anschlussfähig und erzeugen dort eine beträchtliche Resonanz. Intern kriegen sie den Mund nicht auf – nämlich dort, wo es um die Big Points bei Entscheidungen geht. Wenn es wie im Profifußball einen Videobeweis gäbe, könnte einigen Szenestars in Zeitlupe gezeigt werden, welchen Unsinn sie verzapfen.

Den Absturz aus zu großer Höhe vermeiden

Um in der Vuca-Welt zu bestehen, empfehle nicht nur ich die Ambiguitätstoleranz. Dies ist ein großes Wort, schwierig zu schreiben und im Alltag schwer umzusetzen, besonders in Situationen, in denen es für einen selbst um viel geht. Zunächst also einmal tief Luft holen, bevor Sie abheben, und dann zur Raison kommen. Wie gesagt, leichter verlangt als gemacht, da Meinungen und Vorurteile doch zum Kostbarsten gehören, was wir

Menschen besitzen. Personaler sollten jedenfalls Folgendes beachten:

- Durch persönliche Begegnungen, bei denen das eigene Milieu verlassen wird, lernt man die Wirklichkeit besser kennen. Wobei es gar nicht so einfach ist, außerhalb der eigenen Komfortzone in einer Weise anzudocken, die zum Dialog führt.
- Man braucht offene und ehrliche Freunde, die einem nicht nach dem Mund reden, sondern Klartext sprechen, wenn man dabei ist, sich zu verrennen. Die katholische Kirche kennt den Fürsprecher (Advocatus Dei) und den Gegenredner (Advocatus Diaboli). Die zweite Rolle können auch wohlgesonnene Kollegen oder externe Dienstleister wie ein Coach wahrnehmen.
- Es gilt, regelmäßige unbequeme Medien zu sichten. In den sozialen Medien bekomme ich meist nur Meinungen zugespielt, die ich ohnehin bereits habe.
- Man versuche bewusst, die Ziele und Denke, die Interessen und Logiken des Gegenübers einzunehmen („put oneself in someone's shoes“). Was nicht bloß Empathie und Sympathie erfordert, sondern mehr noch die Fähigkeit, den eigenen Bezugsrahmen zu weiten (also die Fähigkeit zum Reframing), steigert.
- Durch moralische Abrüstung und den Verzicht auf Empörungsreflexe kommt man ebenfalls weiter. Die normative Entwaffnung erfordert, eigene Beiträge nicht ethisch aufzuladen und die der Gegenseite nicht abzuwerten. Eine nüchterne Betrachtung kennt auch der klassische Journalismus, bei dem streng zwischen Information (tatsachenbezogen) und Kommentar (meinungsbezogen) getrennt wird.
- Empfehlenswert ist zudem der Verzicht auf Emotion und Drama (oder zumindest deren zurückhaltende Instrumentalisierung) beim konstruktiven Dialog. Beides – Emotionen und Dramen – zeigen das wirkliche Leben, besonders mit bewegten und bewegenden Bildern. Sie deuten aber oft auch auf eine argumentative Schwäche hin.
- Man sollte auch nicht zu oft vor einer „Spaltung“ warnen. Nicht bei jedem Ringen um eine Entscheidung droht ein

Riss durch die Organisation. Diskussionen können durchaus heftig sein, ohne dass gleich der ganze Laden auseinanderfällt. Oder wie Reinhard Sprenger in seinem jüngsten Buch schreibt: „Der Konflikt ist die Lösung.“

- Letztlich sollte man sich von „dunklen Akteuren“ abgrenzen, wobei es im Alltag schwer ist, solche Linien zu ziehen. Aber in allen Kommunikationssystemen gibt es die Möglichkeit zur Abschottung: Türe zu, das Telefonat beenden, die „Entfreundung“ im Netz. Denn Ambiguitätstoleranz heißt nicht, jedem „Vollpfosten“ mit Wohlwollen zu begegnen. Mit Hegel gesprochen heißt das: „So einen Menschen muss man stehen lassen.“

Dies alles kostet Zeit, viel Zeit. Zu viel Zeit im schnellen Wirtschaftsleben? Jeder muss sich überlegen, was es ihr oder ihm wert ist, nicht voreilig urteilend unterwegs zu sein, also mehrspurig zu werden, statt eingeleigt zu bleiben. Dass die

Aufklärung nicht kostenlos zu haben ist, sondern erhebliche Anstrengungen von uns allen braucht, hat bereits Jürgen Habermas betont.

Die Manager im Business berücksichtigen bei ihren Entscheidungen nicht nur die People-Story samt der Employee Experience, sondern auch – meist sogar stärker – die Interessen der Kunden und der Eigner - was man alles andere als anstößig finden sollte. Im Fußball zählt ja auch nicht nur das schöne Spiel, sondern es zählen die Tore. Im Business kommt es nicht bloß auf die gute Stimmung an, sondern auf profitables Wachstum, das größer als beim Wettbewerber sein sollte. Jeder Personaler eines Unternehmens hat das Recht, sich auf das People-Thema zu versteifen. Er kann dank Meinungsfreiheit sogar alle fremden Perspektiven mit Zorn und Eifer schlechtmachen. Dann sollte ihn aber ein Absturz wie der von Ikarus nicht überraschen.

Martin Claßen ●

Den Wandel analysieren

Buchtipps. Martin Claßen ist auch Autor des Buchs: „Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten“ (Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2019, 216 Seiten, 39,00 Euro).

Je länger sich Claßen mit Change-Projekten befasste, desto klarer wurde ihm, dass es nie „die eine Wahrheit“ gibt, sondern dass situativ immer der „richtige“ Weg gefunden werden muss. Dieser „richtige“ Weg findet sich, wenn man die jeweiligen Extrempositionen einer Fragestellung individuell gegeneinander abwägt. Wenn es zum Beispiel um die Frage geht „Soll man eine Transformation einheitlich über die gesamte Organisation angehen oder doch besser maßgeschneidert über einzelne Unternehmensbereiche?“, dann ist die Antwort: „Es kommt darauf an!“. Das richtige Vorgehen hängt eben vom jeweiligen Kontext ab.

Sein Buch „Spannungsfelder“ nimmt die 15 wichtigsten Zielkonflikte unter die Lupe, die bei Change-Prozessen eine wesentliche Rolle spielen. Zwei fiktive Experten stellen dem Leser die beiden extremen Pole des jeweiligen Spannungsfelds vor und begründen die eindeutigen Positionen (einerseits und andererseits). Anhand von praxisorientierten Leitfragen können die Leser daraus das beste Vorgehen für ihre jeweilige Situation bestimmen.

Martin Pichler ●