

Newsletter #72 – Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

„agile“ zieht als Signalreiz kaum noch. Das haben sogar die meisten der auf den arg verwässerten Begriff eingeschworenen Matadore und Protagonistinnen gemerkt. Denn „agile cost saving“ oder „agile job cutting“ klingen seltsam.

Gleichwohl ist der agile Talk aus dem Ruder gelaufen, bei manchen in der Szene sogar zum Sprechreflex geworden. Kürzlich warf mir ein Jungspund vor, ich sei von vorgestern, weil ich den Begriff fast nie in den Mund nehme. Inzwischen bin ich erstaunt, wie lange sich dieses Buzzword schon hält. Hypes

haben meist kürzere Halbwertszeiten und flüchtigere Lebenszyklen. Aber viele Organisationen weisen weiter kleine Werte auf dem AgiloMeter auf und sind steif, starr, spröde – abseits ihrer Schauseite. Als erstrebenswert gilt gerne, was man nicht ist. Egal, ob es passt.

Doch nutzen wir die fünf Buchstaben von „agile“ mal ganz anders und zersägen sie in zwei jetzt besonders populäre Erfolgsfaktoren, das techno-orientierte **Agile** und das people-orientierte **aGILE**. Über AI ist derzeit schier zu viel zu lesen und zu hören, von ein paar Leuten mit Ahnung und von enorm vielen, die auf der Welle mitsurfen. Da ich nicht mal zur zweiten Kategorie gehöre, springe ich schnurstracks zu GLE: „great leaders empower“.

Denn das ist es, was sich viele Angestellte in unserer rauen Zeit wünschen. Dass sie von jemand Starken an die Hand genommen und auf einem schönen Weg zu einem guten Ziel geführt werden. Also von einem Leader, der überzeugend so tun kann, als ginge es mit ihm besser als ohne ihn. Denn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten Guidance von oben. Es ist ein wohlfeiles Narrativ, wenn es heißt: „people are the most important success factor.“ Dafür braucht es zunächst GLE, sozusagen als notwendige Bedingung.

Wobei mit den immensen und oft abstrusen Erwartungen an AI und GLE die Lösungswege ausgelagert werden, vom Ich an die mit ihrer Mechanik unverständlichen Algorithmen oder an die mit ihren Motiven undurchschaubaren Akteure. Schon klar: Bei der Vielzahl menschlicher Entscheidungen, es sollen täglich rund 20.000 sein, helfen Routinen, die an kluge Maschinen abgetreten oder die an tolle Menschen übertragen werden. Aber besinnen wir uns doch wieder darauf, wie „agile“ auch übersetzt werden kann: rege, lebhaft, gewandt – und zwar höchstpersönlich. Niemand sollte vor lauter AI und GLE aufgeben, sich auf sich selbst zu besinnen. Als ich kürzlich chatGPTplus fragte „was will ich wirklich?“ kam die Ermunterung: „Nur du kannst das wirklich wissen. Reflektiere über deine Träume, Leidenschaften und Werte. Höre auf deine innere Stimme und folge dem, was dich erfüllt und glücklich macht.“ Gar nicht so stumpf, die Antwort. Offenbar hat die genAI ihren Kant gelernt.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

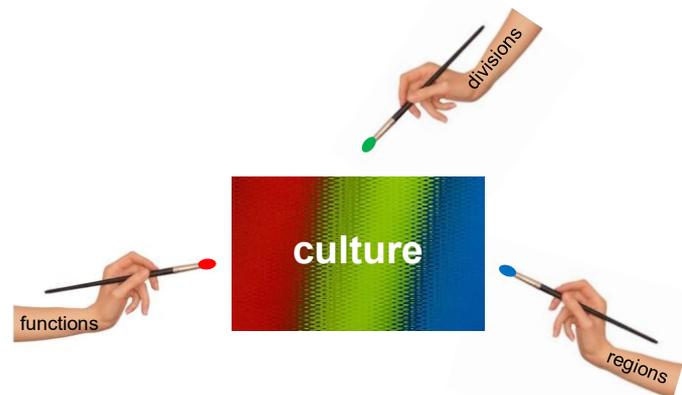
Projekterfahrung #1

Diverse Mikrostrukturen statt ein homogener Makrokosmos

Die Phantasie „one culture“ steht im Widerspruch zum Postulat „diversity“. Wie auch eine junge Hamburgerin und ein alter Niederbayer ungleiche Deutsche sind. Auf Unternehmen übersetzt bedeutet dies eine unspezifische (und damit sehr allgemeine) Makrostruktur als kosmischer Raum und diverse Mikrostrukturen als relevante Planeten.

Muss man eigentlich noch begründen, dass Organisationen ab einer nicht besonders großen Größe zig Mikrostrukturen haben? Gleichwohl setzen nicht wenige Firmen und deren HR-Heads hinsichtlich „People“ ihre volle Kraft auf „Culture“. Und unterstellen dabei, eher implizit als explizit, es gäbe eine einzige, natürlich jeweils großartige XYZ-Kultur.

Mit Blick auf Kultur-Management kann ein Bonmot des früheren CEO von Pierer umfunktioniert werden: „Wenn Siemens wüsste, wieviel verschiedene Kulturen es hat, in den Funktionen, in den Divisionen, in den Regionen.“ Was im Falle dieses Konzerns mit seinen Abspaltungen sogar offenkundig ist. Längst haben Infineon, Osram, Energy, Healthineers etc. ihre eigenen Kultur(en). Meistens sogar differenziert bis weit hinunter auf Teamebene bzw. Professionen mit speziellem Ethos. Ich kenne Unternehmen, da geht es auf einer Etage kulturell völlig anders zu als zwei Flure weiter. Ist das schlecht?



Mir erscheint es für die Praxis wichtig, statt auf die „große“ Makrostruktur einer Organisation auf deren viele kleine Mikrostrukturen zu setzen, denn sie ...

- sind näher bei den Mitarbeitenden des jeweiligen Bereichs
- weisen eine geringere Diskrepanz von kulturellem Ist und Soll auf
- bringen mehr Dynamik als eine auf Jahre in Stein gemeißelte Überwölbung

Wenn sogar noch, was immer häufiger geschieht, weil „People“ und damit auch „Culture“ auch gemessen werden sollen und müssen (wegen ESG, GPTW etc.), quantitative Instrumente eingesetzt werden (wie etwa der OHI von McKinsey), dann wird das vielerorts zum Nährboden für organisatorischen Zynismus – trotz positiver Kultur-KPI.

Es wäre schlimm, weil es Budgets verschlingt, wenn ein entrücktes Kompetenzcenter oder eine abgehobene P&C-Vorständin nette Charts, schöne Videos und hübsche Posts zur Makrostruktur produziert. Es wäre noch schlimmer, wenn „die in der Zentrale“ glauben, überall im Unternehmen ginge es so zu, wie es das Personalmarketing postuliert. Und am schlimmsten wäre es, wenn in sozialen Medien und in Szenemagazinen oder mit Leitbildern und auf



Bewerberseiten die Makrokultur wie eine Karikatur der Realität wirkt, für die meisten Insider. Haben Sie schon einmal den „culture check“ Ihrer Firma auf der Karriereseite gemacht?

Mit der Makrokultur, wie etwa die Kununu-Bewertung von Siemens (04/24), ist das ohnehin so eine Sache. Denn die zeigt den Durchschnitt individueller Eindrücke von fast 5.000 Mitarbeitenden. Es ist nicht gewagt, die These aufzustellen, dass dort die Streuung der Mikroulturen (Intra-Varianz) größer ist als die Streuung der Makroulturen vergleichbarer Unternehmen (Inter-Varianz).



Natürlich böte eine homogene Makrokultur einen unschätzbaren Vorteil: weniger „cultural clashes“. Und dass man sich im Betrieb über strukturelle Grenzen hinweg überhaupt versteht, also „sozial kommensurabel“ ist. Womöglich anders als die im Teaser erwähnte Hamburgerin, weil sie und der Niederbayer anders ticken und talken. Aber genau dagegen steht heute das DEI-Narrativ, weil mentale Harmonie und kulturelle Homogenität erhebliche Nachteile haben: geringere Innovationsstärke, schmälere Marktzugänge, kleinere Talentmärkte, schwächeres Firmenimage, solche Burner.

In Organisationen gibt es zwar viele systemische und personelle Konflikte. Da könnte „one culture“ zum Band der Eintracht werden. Aber das bleibt zumindest in pluralistischen, individualisierten Gesellschaften und Unternehmen ein frommer Wunsch.

Jedenfalls lasse ich mir im Consulting und Coaching meine Wahrnehmung kultureller Aspekte nicht von der Schauseite einer Makrokultur vernebeln, sondern führe meine eigene Diagnose jeweiliger Mikroulturen durch. Was immer wieder zu Überraschungen führt, erfreulichen und weniger vorteilhaften. Und zur Überzeugung, dass gerade die Schnittstellen von Mikroulturen problematisch werden können und Interventionen erfordern.

Kulturen werden ohnehin kaum „soft“ komponiert, sondern meist „hard“ formiert, durch ① Strukturen und Prozesse (wie etwa das Performance Management), ② die maßgeblichen Personen im Leadership und zudem die Attitüden sämtlicher Führungskräfte sowie ③ die Kontrollsysteme. Anwendungsorientierte Tipps dazu habe ich andernorts ausgefaltet: [Link](#).

Nachklapp: Inzwischen ist ständig die Bedeutung von AI für die Kulturdiagnostik zu vernehmen. Stopp! Auch wenn deren Einsatzmöglichkeiten generell kaum zu unterschätzen sind, morgen noch mehr als heute schon, bleiben Kulturdiagnosen und erst recht Kulturtherapien weiterhin die Domäne erfahrener Führungskräfte, Businesspartner und Organisationsberater. Begründungen: AI kann kulturelle Nuancen und Kontexte nicht immer angemessen interpretieren. Die Algorithmen können falsche Schlüsse ziehen, wenn sie nicht alle „heißen“ Informationen berücksichtigen. AI kann menschliche Emotionen und subtile Signale nicht immer erfassen. Die Verwendung sensibler Daten kann Datenschutzverletzungen und ethische Dilemmata aufwerfen. Die Qualität der Daten kann Genauigkeit und Zuverlässigkeit beeinflussen. Zudem: Die Lösungsvorschläge mittels AI fallen bisher arg banal aus. Selbstredend können auch Kulturexperten in alle diese Stolperfallen treten, aber mit geringerer Tendenz, behaupte ich mal.



Projekterfahrung #2

Nachfragesteuerung der HR-Funktion

Vielerorts gelten „meine Personaler“ als willfährige Ressourcen, auf die das Business ungehemmt zugreifen kann, ohne dass längst ausgereizte Kapazitäten (und Kompetenzen) berücksichtigt werden. Diese Selbstbedienungsmentalität von Führungskräften führt leicht zu Übernutzung und Ausnutzung. Muss das sein?

Der Blick auf volkswirtschaftliche Basics hilft bei der Lösungsfindung in Unternehmen. Als öffentliche Güter gelten solche Produkte und Services, die, wenn sie nun einmal vorhanden sind, allen zur Verfügung stehen, ohne dass jemand per se ausgeschlossen oder eingeschränkt werden könnte. Werden Leistungen sogar kostenlos bereitgestellt, geschieht das, was Ökonomen als Tragik der Allmende bezeichnen. Allmende war die unbegrenzt zugängliche Dorfwiese, auf die sämtliche Familien ihre Tiere trieben. Die jeden Grashalm wegfräßen, allesamt abmachten und nichts mehr hergaben. Heutige Veganer mag dies erfreuen. Sie sollten aber nicht übersehen, dass aus diesem Grund einst ein gewisser Friedrich Trump aus der Pfalz auswanderte, weshalb sein Enkel wieder zum US-Präsident werden könnte.



Von den wesentlichen Support-Funktionen einer Firma machen es die anderen cleverer als der HR-Bereich. Die Finanzler herrschen über die Budgets – zur Disziplinierung. Die Einkäufer setzen auf Formalien – zur Komplizierung. Die IT-ler nutzen die Konfusion – zur Irritierung. Wer sich nicht an die jeweiligen hausgemachten Spielregeln hält, wird eben später, langsamer oder gar nicht bedient.

Nur die Personaler setzen gern auf den guten Willen aller Beteiligten. Der HR-Bereich wird zum Weidegrund für die vielfältigen Problemlagen des Business: Lösung selbstverschuldeter Führungsthemen, Füllung lange verschleppter Mitarbeiterstellen, Rettung schlecht gemachter Veränderungsprojekte und weitere Burner – alle subito zu lösen, meist ohne Bitte und Danke. Getreu dem Motto: „Ich bin ja nicht blöd und warte, bis ich an der Reihe bin. Die anderen drängeln sich doch auch vor.“ Blöd wird es nur für den HR-Bereich, wenn viele Business Manager mit ihren Erwartungen aufkreuzen.

Die Personaler sagen dann selten „Nein!“ Zum einen haben viele eine große Scheu vor diesem Wort. Zum zweiten sind sie heilfroh, wenn das Business auf sie zukommt: Endlich Augenhöhe, endlich Business Partner, endlich mal Pull und nicht immer nur Push. Mit einem „Nein!“ würde man dies leicht aufs Spiel setzen und wieder zum Buhmann oder zur Buhfrau. Erfahrene Business Manager wissen das auszunutzen und beauftragen – besonders geschickt: mit einem grummelnden Unterton – die konkreten Erwartungen an „ihre“ Personaler, etwa „endlich mal“ Entwicklungsprogramme und Gehaltserhöhungen für eine bislang vernachlässigte Zielgruppe, deren Kündigungsrate nach oben geschneit ist. Im Moment ist dann nichts wichtiger und alle sonstigen Aufgaben müssen eben liegenbleiben, bis dieses „business critical issue“ zufriedenstellend gelöst ist. Im Falle des Zögerns seitens HR wird der Untergang der Firma ans Topmanagement geteilt.



Acht Mechaniken zur Bedarfssteuerung

Lösung Nummer Eins wäre das **Prinzip Laisser-faire**, also ein freies Spiel der Kräfte, das in vielen HR-Ressorts zumindest bei transformationalen People-Themen ein gängiges, aber kein geeignetes Vorgehen ist. Weil eine über allem schwebende und ordnende „unsichtbare Hand“ die wohl dümmste Illusion in der Ökonomie ist. Und weil das Wohlwollen der handelnden Akteure im Dienste der ganzen Organisation in Zeiten des individuellen KPI-Lieferdrucks eine kaum weniger dumme Illusion ist.

Zweite Lösung ist das Patriarchat (eines Head HR) bzw. neuerdings eher **Matriarchat** (einer CPO). Indem die Bereichsressourcen nach eigenem Gutdünken an die den Finger hebbenden Business Manager zugeteilt werden, mehr oder weniger gesamtwohlorientiert. Dieser Feudalismus war im Mittelalter gang und gäbe, wenn ein Herrscher seine Lieblinge versorgte und dafür den Zehnten und manches mehr einstrich. In Reinform ist diese Günstlingswirtschaft heute nicht mehr möglich, aber Erinnerungen daran begegnen einem hier und dort. Kann (noch) klappen!

Die dritte und empfehlenswerte Mechanik setzt auf **konsequentes Projektmanagement**. Kapazitätsbedarfe werden von Linienmanagern als „Demand“ artikuliert und mittels quantitativem oder zumindest hartem qualitativem Business Case legitimiert. Auch die Personaler selbst können eigene Themen mit Wertschöpfungspotenzial einbringen (aber keinesfalls ihre Hobbys und Spleens). Auf dieser Basis wird von einem Steuerkreis die Leistungserbringung („Supply“) gewichtet und entschieden, mit Blick auf das Machbare. Falls noch mehr „business critical“ wäre, sind Kapazitätsanpassungen und damit Budgeterhöhungen durchzusetzen, weshalb der Lenkungsausschuss am besten aus Machtpromotoren besteht. Das konsequente Projektmanagement ist in HR-Bereichen selten, weil die Ressourcen meist in der jährlichen Budgetierungsrunde zementiert werden und daher über die Jahre fest wie Beton bleiben, also allenfalls konjunkturell bedingt „atmen“.

Eine (ähnliche) vierte Mechanik gelingt über das jährlich neu aufgesetzte **Zero-Based-Budgeting**. Jeder Business Need hinsichtlich People sollte davon geprägt sein, dass eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Idee dahintersteht: Es wird investiert, damit sich unterm Strich möglichst bald ein positives Ergebnis einstellt. Auch für die People-Dimension muss dies der relevante Maßstab sein – was denn sonst? Konkret: Wenn der Business Manager Meier von seiner HR-Managerin Huber etwas möchte, das diese nicht oder allenfalls mit größten Verrenkungen erbringen kann, muss Meier und nicht Huber die additiven Budgets finanzieren. Meier wird dies gern tun, weil diese Investition zu seinem betrieblichen Vorteil ist, womöglich sogar seinen Bonus steigert. Falls Meier sich sträubt, kann dies zwei Gründe haben: Sein Anliegen ist nur ein „nice to have“ und es steckt keine ökonomische Rationale dahinter. Oder er betrachtet Huber als sein ganz persönliches Backoffice (= Allmende), aus dem er sich nach Belieben bedienen kann. Und je lauter, klagender und eindringlicher Meier fordert, desto sicherer kann er sein, dass „die Huberin“ springt. Und die möglicherweise aus einer betrieblichen Gesamtsicht ertragreicheren Anliegen der Business-Kollegen Schmid, Schulze und Schneider liegen bleiben, weil die weniger nerven. Konsequenter durchgedacht würde dieser Budgetprozess „from zero“ zu einer Art Profit Center des HR-Bereichs führen;



ausgenommen werden nur die obligatorische transaktionale Verwaltung und die rechtlichen Verpflichtungen. Die HR-ler müssten sich besonders für ihr transformationales Leistungsportfolio die Nachfrage selbst suchen. Sie würden – wie externe Dienstleister – im Januar bei null starten, was ihre Arbeitsplatzsicherheit Jahr für Jahr auf eine harte Probe stellt. Denn erst aus konkreter Nachfrage entstehen Budgets und damit die Möglichkeit, eigene Ressourcen zu finanzieren und vielleicht sogar zu expandieren. Gerade für wertschöpfungsferne Kompetenzcenter und für die mit Wertschätzung aufgeladenen Wohlfühlprodukte könnte diese Nachfrageorientierung eine echte Existenzkrise auslösen. Warum eigentlich nicht?

Fünfte Option ist eine selbstverwaltete Kooperation, die ihre Mitglieder zu diszipliniertem Verhalten verpflichtet und gleichzeitig auf soziale Kontrolle setzt. Das **Genossenschaftsprinzip** ist derzeit mal wieder en vogue. Aus Kenntnis entsprechend geprägter Organisationen muss ich freilich einwerfen, dass „diszipliniertes Verhalten“ und „soziale Kontrolle“ zwar bei über 90 Prozent der Genossinnen und Genossen funktionieren. Die nicht zahlreichen, freilich unliebsamen Trittbrettfahrenden nehmen sich aber deutlich mehr, als sie bereit sind zu geben. Daraus entstehende Friktionen, Probleme und Konflikte sind nicht nur ärgerlich, sie belasten wegen fehlender Einsicht jede Form fairer Ressourcensteuerung. Dieser negative Effekt ist seit langem bekannt (Elinor Ostrom 1990). Doch noch länger, seit den Zeiten von Friedrich Wilhelm Heinrich Raiffeisen, gilt die Disziplinierung eigennutzorientierter Genossenschaft als unerwünscht, was oft in eine Spirale wechselseitiger Nerverei führt (oder ewig dauernde Entscheidungen). Also keine effiziente Idee.

Kapazität (und Kompetenz) auf Vorrat ist nichts für abgemagerte oder gar ausgezehnte Unternehmen. Ihnen steht mit dem **Leistungsabruf „just in case“** eine sechste Mechanik zur Verfügung, mehr und mehr mittels Outsourcings an Dienstleister. Dabei gilt die Devise: Wer zahlt, schafft an. Interne Ressourcen sind nur dann betriebswirtschaftlich sinnvoll, wenn im „daily business“ eine ständige Grundlast zu bedienen ist, etwa für Arbeitsrecht, für Comp&Ben, für Change. Firmeneigene Topshots in diesen Bereichen klagen meist über Burnout, selten über Boreout. Schwächere Kompetenzcenter klagen auch – und reichen Anfragen gleich an externe Dienstleister weiter. Vielerorts geht die Tendenz dahin, dem ökonomischen Prinzip folgend, solche Leistungen intern sehr knapp zu bemessen und abzuwarten, bis sich die Akteure lauthals über Arbeitslast bzw. Lieferzeiten beklagen. Wobei allfällige Kapazitätserhöhungen daraufhin zu checken sind, ob sie dauerhaft benötigt werden. Allein, die Verknappung kostenloser Leistungen wirkt sich meist auf deren Qualität aus, inhaltlich und zeitlich, weswegen bei einer solchen Rationierung stets mit einem Vordrängeln der Nachfrager mit mehr oder weniger eleganten Argumenten zu rechnen ist. Ohnehin sticht die Oberin stets den Unter. Denn die im Management häufige VIP-Spezies wird in der Warteschlange hibbelig und neigt dann zu eruptiven Reaktionen.

Nicht nur wegen den eben genannten Schwierigkeiten wird bei häufig anfallenden Aufgaben ein siebtes Prinzip angewandt, das durch Nutzungsrechte und deren möglichst objektive Vergabe charakterisiert ist. Und in das sogar Abkürzungen für VIP eingebaut werden können („Premium Standard“). Viele Dienstleistungsbereiche setzen besonders für transaktionale Tasks auf ein **Service Level Agreement**. Dies erzeugt zwar selten Zufriedenheit



bei den Nachfragern, die vorrangig ihr akutes Problem sehen, aber es führt zu einer gewissen Fairness. Denn Lieferumfang und Warteschleifen sind für alle ähnlich (un)gerecht. Oft wird aufkommender Verdruss vom Topmanagement hingenommen. Weil solcher Missmut als eine der vielen lässlichen Imperfektionen von Organisation gilt. Der Irrglaube, „alles“ in der Firma sollte „immer“ perfekt sein, ist nämlich ein Anfängerfehler. Zumal sich der Frust von Mitarbeitenden (anders als die Budgets für Verbesserungen) allenfalls indirekt auf die Bottom-line auswirkt. Die offizielle Kommunikation singt natürlich weiterhin das Hohelied der Employee Experience.

Innovativ ist Mechanik Nummer acht: die **Versteigerung** knapper HR-Ressourcen an meistbietende Business Manager. Weil die- oder derjenige das größte Budget zur Verfügung stellt und wohl den höchsten Geschäftsnutzen erwartet – die Vernunft vorausgesetzt. Mit Auktionen bewegt man sich allerdings weg vom Gemeingut-Prinzip („HR ist für alle da“) und hin zum Ausschluss-Prinzip („mein HR“). Übertragen auf die Allmende bedeutet dies, dass aus einem öffentlichen Bereich nun eine persönliche Pachtfläche entsteht (und womöglich sogar Privateigentum). Wenn man diese Mechanik weiterdenkt, wäre es nichts anderes, als wenn die Business Manager ihren selbstbestimmten HR-Bereich bekämen, was die Führungskräfte ohnehin am liebsten hätten, um bei „People“ zum Lieferanten in eigener Regie zu werden. Zugegeben, die Versteigerung interner Ressourcen klingt zunächst etwas realitätsfern. Das Prinzip entspringt jedoch einer ökonomischen Logik und optimiert die Allokation von Ressourcen: (1) Wer den größten Nutzen hat, der zahlt am meisten, weil er glaubt, es sich leisten zu müssen. (2) Ladenhüter im Personalbereich würden mittelfristig zu „Brachland“, das weiter „mit Unkraut zuwuchert“ und bei dem sich keiner mehr bedienen möchte. Übrigens: Der ersatzweise Einsatz externer Dienstleister, falls interne Bereiche quantitativ bzw. qualitativ nicht lieferfähig sind, erfolgt nach derselben Mechanik. Beratungsfirmen liefern nämlich nur gegen Rechnung und nicht in Pro-bono-Manier.

So what?

Nur für eine kurze „amour fou“, nicht aber für den Rest des Lebens, gibt es die eine perfekte Lösung. Es kommt darauf an! Sie kennen diesen relativierenden Satz und meine Empfehlung, vorab die Ausgangssituation anzuschauen und die Zielsetzung zu durchdenken. So wird die Bedarfssteuerung für transaktionale Themen (wegen Skaleneffekten) und transformationale Themen (wegen Customizing) unterschiedlich ausfallen. Man sollte sich jedenfalls nicht reflexartig auf die etablierten Mechaniken festlegen und effiziente Alternativen von vornherein ausschließen. Dies gilt besonders für die Ressourcensteuerung in der Supportfunktion HR. Warum nicht mal etwas anders ausprobieren, etwa in einem Pilotbereich?



Natürlich gibt es in Theorie und Praxis noch weitere Mechaniken. Lassen Sie mich die Ihrige bitte wissen! Dies ist kein plumper „call to action“ – es interessiert mich tatsächlich!



Spannungsfelder

People-Management situativ gestalten (Folge 17)

Als Fortsetzung meines dritten Change-Buchs (2019) mit 15 Spannungsfeldern im Change Management kommen im Newsletter nun weitere Dilemmas, denen sich Business Leader stellen müssen. Diesmal eine Knacknuss für alle, die ständig unterwegs sind: Was steht eigentlich im Vordergrund, das Ziel oder der Weg?

Um was es geht

Da wir uns immerfort bewegen, ob für uns ganz allein, mit Familie & Freunden oder für die Organisation, dreht sich unser Dasein andauernd um anvisierte Ziele (was denn?) und praktikable Wege (wie denn?). Zumal wir vielfältig auf Achse sind, mit zig Zielen auf zig Wegen. Was, denn eine moderne Vita ist nicht eingleisig, unsere Lebens- und Arbeitsgestaltung alles andere als „easy going“ werden lässt. Da helfen auch keine Kalendersprüche wie „Ziele entstehen auf Wegen“, „das Ziel steht im Weg“ oder „weg ist das Ziel.“ Jedenfalls sind Ziele fast nie Selbstläufer und Wege recht oft Selbstzweck. Zudem gilt das, was ich mal in einem Bergbuch las, von einem Kletterer, der nach vielen Versuchen in einer Wand aufgab: „Ziele dürfen nicht zu Zwängen werden.“

Genug der Sprüche! Es sei nun an einen Begriff erinnert, der fast theologisch und wundergläubig klingt, aber etwas anderes meint: teleologisch. Es handelt sich um die idealistische Vorstellung, dass Entwicklungen auf ein von vornherein bestimmtes Endziel hinstreben. Also etwa ein gottgefälliges und sündenfreies Leben (= Weg) letztlich ins Paradies (= Ziel) ... oder Arbeitseifer → großer Karrieresprung ... oder Changetools → rascher Projekterfolg ... oder Marktwirtschaft → breiter Wohlstand. Aus Erfahrung wissen alle, die nicht ganz blauäugig sind: Nicht jeder eingeschlagene Weg führt zum gewünschten Ziel (selbst beim Paradies, weshalb heute viele Menschen auf eine andere Ziel-Weg-Kombi setzen).

Schon klar, Ziel und Weg sind augenscheinlich keine Gegensätze, sondern eine abzuwägende Zweck-Mittel-Relation. Letztlich geht es um die klassische Doppelfrage nach dem Was und dem Wie. Denn jeder Weg führt zu irgendeinem Ziel, und jedes Ziel braucht irgendeinen Weg, zumindest für Wesen, die sich nicht schicksalsergeben treiben lassen.

Klar ist auch, dass es in Unternehmen einerseits output-fokussierte Akteure gibt, die als „Zieler“ vom Ergebnis her denken. Ihre Frage lautet: „what works best for profitable growth?“ Andererseits gibt es prozess-orientierte Akteure, die als „Wegler“ auf ein schönes Unterwegssein erpicht sind. Ihr Motto lautet: „carpe diem!“ Es ist nicht verwegen zu behaupten, dass die People-Fraktion – in der Tendenz – eher am Flow interessiert ist, die Business-Fraktion stärker am Shareholder Value.

Einerseits: das Ziel

Es war eine prägende Erfahrung in meinem frühen Beraterleben, als eine Kollegin den „key client“ immer wieder fragte: „Wozu? Was möchten Sie erreichen? Wann wird das Projekt aus Ihrer Sicht zum Erfolg?“ Mit der Antwort konnten wir viel anfangen, da wir nun wussten, wohin seine Reise, die damit auch zu unserer wurde, gehen sollte.

Nun war ich schon damals und bin heute noch anders drauf, weil ich mir eigenständig überlege, welches Ziel für die Organisation richtig und damit am besten sein könnte. Und mit diesen Überlegungen in den Austausch mit Kundinnen und Kunden gehe, um eine abgestimmte Zielklarheit zu gewinnen. Aber egal, ob so oder so, aus dem breiten Fundus aus Ziel-Weg-Zitaten gilt das von Laotse: „Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

Andererseits: der Weg

Die kürzeste geometrische Verbindung zwischen zwei Punkten ist eine Gerade. Aber im Fluss der Zeit, von der Gegenwart hin zur Zukunft, gibt es zahlreiche und verschiedene (Um)Wege, die landläufig auch als Leben bezeichnet werden. Das ist bekanntlich nur einmal und kurz. Deshalb überlegen sich Menschen gut, in welcher Weise sie bei Zielen ihrer Organisation mitwirken und sich mit auf deren Weg begeben.

In jedem auf die Bottom-line getrimmten ökonomischen System wird stets nach „lohnenden“ Wegen gesucht, also nach Instrumenten, Methoden und damit Tools, die diesbezüglich am nützlichsten sind. Die Verantwortlichen würden von den Firmeneignern schief angesehen, wenn sie etwa die „schönsten“ Wege wählen. Um diesen Spagat zwischen Effizienz und Attraktivität müssen sich PR und HR kümmern und kommunikative Brücken für unterwegs ersinnen. Mitarbeitende bis hinauf in obere Etagen durchschauen das und sind dann oft Wegelagerer, die den Genuss im Moment suchen und denen abstrakte, exzessive, barbarische Ziele von Unternehmen und Vorgesetzten schnurzpiegegal werden. Und die auch mit der im Editorial beschriebenen GLE kaum zu ködern sind.

Bis hier ist vorausgesetzt, dass die Wegfindung intentional ist, also dass es einen ausgereiften Plan gibt, um vom Start zum Ziel zu gelangen. Was aber oft erst im Nachhinein als rationale Erklärung von „Glück“, „Zufall“ und damit dem „lucky window“ (oder andersrum: „Pech“) erzählt wird. Denn auch im Management gibt es viele Wegelagerer, die auf das richtige Timing und Pacing aus sind. Also nochmals zum Fundus aus Zitaten und damit einem anderen alten Chinesen: „Der Weg ist das Ziel“ (Konfuzius).



So what?

Es ist mir unmöglich, auf drei Seiten die Lösung für eine der größten Herausforderungen unseres professionellen und privaten Daseins, das Zweck-Mittel-Verhältnis, zu bringen. Zumal dessen Abwägung nicht nur ein kognitives Thema von Effizienz und Raffinesse ist, sondern auch ein normatives, emotionales, spirituelles. Daran haben sich weitaus Größere versucht. So ist etwa Wertschätzung für manche „nur“ ein Weg, für andere aber „das“ Ziel. Daher hier bloß ein kommunikativer und ein taktischer Reminder. Beides gehört zum kleinen Einmaleins für Führungskräfte; wird jedoch im Alltag leicht vergessen.

❶ Beides geht nur miteinander: Das Ziel braucht einen Weg und umgekehrt, kein Wie ohne Was. Und beides wirkt aufeinander: Ziele bestimmen Wege, das Wie prägt aber oft auch das Was. Klingt banal, ist es aber nicht. Wir sollten stets begründen, was wir gerade beabsichtigen, zumal auch Wegmarken zu Zwischenzielen werden. In der Entscheidungstheorie unterscheidet man die (nur scheinbar) unstrittigen „valence issues“ wie etwa Glück,



Wohlstand, Gerechtigkeit von den diskutablen „position issues“. Letztlich gibt es in pluralen Gesellschaften aber keine unanzweifelbaren Ergebnisse: Was heißt Glück? Was besagt Wohlstand? Was bedeutet Gerechtigkeit? Welche Ziele momentan wichtig sind, in welcher Gestalt, und erst recht welche Wege dabei beschritten werden, also mit welcher Machart, dazu müssen Entscheidungen her, linksrum oder rechtsrum und manchmal auch „lechts“ oder „rinks“. Bei Diskussionen über die richtigen Ziele und besten Wege gilt es daher, präzise zu argumentieren: über Wirkungsketten. Wer als Ziel die Bottom-line im Hinterkopf hat und sich deshalb mit voller Kraft für eine bestimmte Maßnahme einsetzt, mag gewiss starke Argumente haben, zum Ziel und zum Weg. In nicht-autoritären Entscheidungssituationen sind diese mentalen Bilder unbedingt darzulegen, abzugleichen und auszuverhandeln. Niemand sollte davon ausgehen, dass jedes Gegenüber die eigenen Ziel-Weg-Gedanken auslesen kann. Mal wieder ist Interaktion und Kommunikation alles. Was Zeit und Nerven kostet – und oft sogar misslingt.

Bei der Interaktion und Kommunikation ist an die gute alte Bringschuld derer zu erinnern, die etwas bewegen wollen. Überlebt hat sich allerdings der Merksatz „Betroffene zu Beteiligten machen“, weil viel zu viel Zeit verrinnt, bis man die letzte Zweiflerin und den ewigen Nörgler abgeholt hat. In Organisationen wird es immer einige oder sogar ziemlich viele geben, die dagegen sind, mit mehr oder weniger guten Argumenten. Die womöglich sogar die Legitimität gewählter Ziele und Wege bekämpfen. Man sollte daher „Besoffene zu Beleidigten“ machen, durch geschicktes Stakeholder-Management ([Link](#)). Indem man diejenigen an den Rand drängt, die trunken sind von ihren unzeitgemäßen Zielen und untauglichen Wegen und sich deshalb ärgern, weil die Dinge anders laufen, als sie es am liebsten mögen. Bei jeder Transformation geht es um relevante Mehrheiten, um die Dynamik kritischer Massen, um die Gewinnung von Schlüsselpersonen. Was auch bedeutet, Widerstände und ihre Treiber aus dem Spiel zu nehmen, also ihre störenden Wirkungen wirksam zu entkräften. Dies kann die Entscheider und Entscheiderinnen durchaus an und über die Grenzen des Anstands bringen. Die Durchsetzung von Entscheidungen ist eben ein Powergame.

② Deshalb nun zur taktischen Anregung: Schon länger setze ich zur Argumentation auf Spannungsfelder, seit kurzem zudem auf Kippunkte. Es gibt Momente, in denen etwas (plötzlich oder allmählich) von einem Zustand in einen anderen übergeht. Manchmal wesentlich und irreversibel, wie bei teleologischen Entwicklungen, manchmal prinzipiell reversibel, wie bei zyklischen Entwicklungen (etwa beim Hin und Her im Spannungsfeld). Es wird nun zu Kunst und Können im Leadership, wann die Wege und wann die Ziele betont werden. Mal wird eine Führungskraft zum „Zieler“, mal zum „Wegler“.

Während in nicht allzu ferner Vergangenheit, ohne größere Krisen und bei besserer Konjunktur, die Wege im Vordergrund standen und über das noch viel schönere Wie parliert wurde (Stichwort EX), steht jetzt vielerorts ein Ziel im Fokus: „organizational survival“, ohne viel Wenn und Aber über den Weg aus der Malaise. Wer weiterhin auf „even better goodies for all“ setzt, hat den letzten sozioökonomischen Kippunkt verträumt. Um sich erneut primär people-orientierten Wegen widmen zu können, müssen die meisten Wirtschaftsunternehmen erst einmal ihre ökonomischen Ziele wieder in den Griff kriegen. Derzeit steht Wertschöpfung (als Ziel) weit über Wertschätzung (als Weg). Was auch mal wieder kippen wird.

Und nochmals: So what? Mein Anliegen (= Ziel) ist die Erinnerung (= Weg) an das nüchterne Kalkül des taktischen und kommunikativen Einmaleins im Zweck-Mittel-Drama. □□□



Was mir sonst noch ein- und aufgefallen ist: Vermischtes

Zum **HR Business Partner** haben mein Ex-Kollege Dieter Kern und ich 2010 das grundlegende Werk im deutschsprachigen Raum verfasst; in der Buchreihe der Zeitschrift Personalwirtschaft. Dieses Fachmagazin feiert nun sein Fünfzigjähriges und hat um eine Bestandsaufnahme gebeten. Unser Beitrag spannt den Bogen von 1996 bis 2024 und titelt „Evolution statt Wachablösung“ (erscheint in der Maiausgabe). Der Schlusssatz: „Wichtig ist, dass die Business Partner von ihrer Organisation nicht allein gelassen werden, durch Training, also ständige Weiterbildung, durch Taktik, also mikropolitische Rückendeckung, durch Equipment, also funktionierende HR-Prozesse und HRIT-Systeme, sowie durch Ernährung, also zumindest ab und an eine persönliche Belohnung.“

Wohl jede und jeder steht auf zig Verteilern von erbetenen oder aufgedrängten Newslettern, die dann mehr oder weniger beiläufig genutzt werden. Ich gebe zu, dass meine Leselust durchaus schwankt und nicht nur von der Muße abhängt. Meist wird es zum Screening, geprägt von Tagesform sowie von Nutzwert und Saugkraft des Mediums. Gelegentlicher tieferer Einstieg möglich. Machen wohl fast alle so (auch mit diesem Newsletter). Was mir bei der Durchforsterei schon länger auffällt: Für die Unternehmen scheint der heißeste alltägliche People-Burner nach wie vor das „**back from home office**“ zu sein. Dabei kriege ich zunehmend den Eindruck, dass dies *allen* Firmen mehr schlecht als recht gelingt. Ein systemisches Patentrezept habe ich jedenfalls noch nicht gefunden: bedauernswürdige Führungskräfte – noch eine Organisationslast bei ihnen abgeladen.

Sobald es um die großen Herausforderungen im Business der Zukunft geht, wird oft beklagt, dass viele Mitarbeitende zu wenig verstehen, worum es wirklich geht und wie es besser laufen könnte. Es heißt dann, man müsse an der breiten Aus- und Weiterbildung ansetzen und diese deutlich upgraden. Denn besseres Wissen führe zu besserem Wollen. Naja, ich wage mal die steile Gegenthese: Bessere Skills sorgen für **dummkligere Gegenkräfte**. Womöglich würde das Diskursniveau ein bisschen angehoben. Merklieh stärker ertüchtigt würde jedoch die Cleverness, seine persönlichen Egoismen raffinierter einzubringen.

Lesetipp: Wer sich verbal gegen dummkligere Gegenkräfte aufrüsten möchte, dem oder der sei ein Longseller von Hubert Schleichert empfohlen, einem bereits verstorbenen Argumentationstheoretiker und Professor für philosophische Logik: „Wie man mit Fundamentalisten diskutiert, ohne den Verstand zu verlieren: Anleitung zum subversiven Denken“ (1997). Aber doppelte Warnung: Die Schreibe ist „high level oldschool“. Zudem wird manche Illusion über die Kraft von Argumenten und Argumentation zerstört: „Man sollte in der Auseinandersetzung immer davon ausgehen, es mit intelligenten, konsequent denkenden Menschen zu tun zu haben, deren Handlungen keineswegs irrational sind“ (S. 66). □□□



Buzzword of the future: „Luhfrau“

Es ist vermessen, Niklas Luhmann und seine Gefolgschaft herauszufordern, in deren bedeutsamem Denksystem. Wo aber bleibt der ganze Mensch? Wo die Moral?

Zur Erinnerung: Luhmann warnte uns eindringlich vor der Moral (1990: 41). Zweiter Reminder: „Er hat für den Begriff Mensch keinen theoretischen Platz“, weiß Armin Nassehi (1993: 155). Daher reibe ich mich schon lange an dieser edlen Form der Systemtheorie. Die ich an den meisten Stellen sogar glänzend und nützlich finde, wenn ich etwa jüngere Schriften von Stefan Kühl, Judith Muster u.a.m. lese. Oder das überaus empfehlenswerte „The Real Book of Work“ von Christina Grubendorfer (2023).

Gerade dieses illustrierte Buch sollte zur Pflichtlektüre für berufliche Rookies werden. Denn es zeigt Organisationen so, wie sie halt sind, und nicht, wie sie besser sein könnten. Das ist der clevere Trick der luhmannesquen Prägung: Es wird das reale Ist von Unternehmen beschrieben und kein ideales Soll, um die vielen Übel in Firmen mit deren systemischer Funktionalität zu erklären. Weshalb für Verbesserungen an der Organisation anzusetzen sei und nicht bei den handelnden Individuen. Also Akteuren, die als „Personen“ mit „struktureller Kopplung“ durch „soziale Kommunikation“ erklärt werden. Das kommt mir zombiehaft vor.



Das Theoriegebäude ist für uns „Menschen“ und unser „Bewusstsein“ sehr entlastend. Denn wir können so sein und bleiben, wie jede und jeder von uns eben ist. Der große Veränderungshebel seien nicht die Individuen, sondern die Organisation und deren Strukturen, Kommunikation, Entscheidungen. Was ziemlich oft auch stimmt. Aber eben nicht immer und überall.

Meine zugegeben arg knappe Darstellung mag die Kennerin nicht befriedigen und den Unkundigen verwirren. Deshalb direkt zum Wunsch: Liebe Systemtheoretiker und Systemtheoretikerinnen, bitte versucht Euch doch mal an „Luhfrau“, was bei

Organisationsanalysen den ganzen Menschen mitdenkt, mit seiner Psyche, seiner Ethik, seinen Genen, also der Persönlichkeit. Und stellt bei Euren Vorschlägen für strukturelle Interventionen nicht individuelle Maßnahmen hinten an oder blendet sie ganz aus. Weil es auch Typen gibt, die an sich überaus erfolgswirksam sind, und welche, die schlimm toxisch agieren. Eben als Charakter, in eigentlich jedem Organisationssystem.

Wollen wir wirklich, dass der Begriff „systemisch“ von Consultants und Coaches besetzt wird (womöglich noch mit wenig kenntnisreichem Verweis auf Luhmann), die am System herumäkeln, dabei aber ausblenden, dass es durchaus Menschen sind, die Unternehmen nach ihrem Gusto beeinflussen? Leider werden für viele Organisationsprobleme fälschlicherweise einzelne Menschen zur Verantwortung gezogen. Aber es führen auch viele menschliche Probleme zu Trouble. Muss ich da noch auf politische Beispiele totalitärer Staaten oder ökonomische Beispiele autoritärer Firmen verweisen? Ein Martin Winterkorn wurde nicht nur durch das System Volkswagen zu dem gemacht, was er dann gemacht hat.

Luhmann & Gefolgschaft haben einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Unternehmen geleistet. Danke! Diese Theorie mit universellem Anspruch vernachlässigt jedoch emotionale, ethische, spirituelle Bedürfnisse und viele Eigenheiten der Menschen. Bitte endlich ergänzen!

Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter