

## Newsletter #81 – Editorial

Liebe Führungskräfte,

in der hiesigen Wirtschaft bleibt es frostig (→ [Link](#)). Die in sonnigen Zeiten wohnigen Stellen werden vom CEO/CFO eingefroren. Strukturelle Krisen und konjunkturelle Probleme gepaart mit monströsen AI-Erwartungen plus disruptiven US-Zuckungen sorgen für eine Entlassungswelle und einen Aufstiegsstau. Was wir so lange nicht gesehen haben (und viele Jüngere noch nie).



Es trifft längst nicht nur die Hände in der Produktion, sondern immer mehr Köpfe in der Administration. Horden von HR-Leadern, Business Partnern, Head of Something, allesamt ein Jahrzehnt in der Sicherheit des Talent-Narrativs gewiegt, sind absehbar außen vor: it's over for now.

Natürlich nennt dies niemand Rauswurf, auch wegen der oft soliden, respektablen Abfindung. Und der materielle und noch mehr psychische Bruch wird als individuelle Neuorientierung verkauft, weg von organisatorischen Zwängen, hin zu lange angestrebtem „life style“ und selbst verantworteter „work autonomy“. Naja! So manche Trennung ist unfair, trifft kompetente und engagierte Akteure, die zum falschen Zeitpunkt auf der falschen Kostenstelle sind. Oder die einen (Chef)Chef haben, der bloß noch an sich selbst und seine Position denkt.

Die Horror vacui – die Angst vor dem Nichts – treibt viele Freigesetzte in eine fatale Richtung, denn auch andernorts sind kaum Stellen vakant: „Ich werde Consultant & Coach!“ Mit einem Selbstvertrauen, das selten auf eigener Marktbefähigung fußt. Die Strahlkraft ihrer alten Employer Brand und der Nutzwert ihres alten Business Network werden überschätzt. Sie fluten die bereits längst überfüllte Anbieterseite von Professionals. Das Problem: Wer zwanzig Jahre lang interne Budgets verwaltet und externe Buddies gesteuert hat, ist eher Beamter als Berater. Wer Projekte geownt hat, kann sie noch lange nicht akquirieren und delivern. Aber verkrampfende Newbies versauen die Honorare und – schlimmer – versauern die Reputation der ohnehin kritisch gesehenen Zunft.

Um die dröhnende Stille ausbleibender Kundenkontakte zu übertönen, flüchten sie in den digitalen Lärm. LinkedIn wird noch mehr zur Echokammer der Banalitäten und zum Business-Tinder: klick und weg. Statt dem Trend der wirkmächtigen Influencer zur „selective absence“ zu folgen – also der aristokratischen Rarität eigener Präsenz –, wird jeder noch so banale Gedanke zunächst via AI aufgehübscht und dann eingestellt. Ein Tsunami aus „digital noise“, der Verlockung erzeugen soll, wo oft nur Verzweiflung herrscht. Für mich liegt die Alternative im bedächtigen Schweigen und kräftigen Leisten. Beides ist schwer genug.

Beste Grüße,



## Projekterfahrung 1/2

### Ich möchte um Entschuldigung bitten

**Als Verfechter des Denkens und Handelns in Spannungsfeldern hätte ich es eigentlich wissen müssen. Immerhin habe ich meinen kapitalen Fauxpas recht früh bemerkt. Und nicht nur ich bin für einige Jahre dem permanenten Fortschrittsdenken verfallen.**

Mea culpa! Im Consulting und Coaching habe ich den HR-Move zu „People & Culture“ protegert und das propagiert, was von McKinsey einst martialisch und plakativ auf den Slogan „war for talents“ gebracht worden ist.

Nun denn, wir wissen inzwischen, dass die Zeiten hart geworden sind, härter als während der Pandemie. Natürlich hoffen wir wieder auf bessere Phasen, sollten uns aber ein für allemal aufs immerwährende Auf und Ab des Weltenlaufs einlassen. Zyklische Zukunftsmodelle sind realistischer als lineare Aufwärtsutopien. Nur in wenigen Firmen läuft es noch recht gut. Für viele Mitarbeiter, Personaler und Berater sieht es derzeit und absehbar düster aus. Der **„war for talent“** ist in den meisten Segmenten des Arbeitsmarkts vorbei, selbst für viele Fachkräfte. Beerdigt unter der Bottom-line von Unternehmensbilanzen. Was wir derzeit erleben, ist kein Wettbewerb um Köpfe mit Potenzial, Kompetenz und Engagement, sondern ein buchstabierter Albtraum, ein Wortspiel des Niedergangs.

Willkommen im **„war for latent“**. Wer heute noch Headhunter beauftragt, lenkt von seiner Verantwortung ab. Gesucht werden kaum mehr Stars und Sternchen draußen, gejagt wird die latente Ineffizienz drinnen, gerade im gewachsenen Überfluss und dennoch gestiegenen Überdruß des HR-Ressorts. Das jahrelang wie eine edle Rassekatze zum Stubentiger hochgezüchtet wurde, als Zierde jedes CEO bei dessen Show vor externem Publikum. Dreimal täglich wurde sie gefüttert, mit Streicheleinheiten verwöhnt, die Raubtierkrallen entfernt, damit durch die Samtpfötchen keine Kratzschäden im Vorstandszimmer entstanden. Jetzt wird die brave Mieze als Ballast identifiziert und minimiert. Denn der CEO und CFO sind im **„war for solvent“**, bei dem jeder Euro, Dollar, Franken zählt – „cash beats culture“.

Was folgt ist der **„war for relent“**. Statt maßloser Forderungen für Gehalt, Goodies und sonstigem Gedöns wird um Gnade gebettelt. Klingt nach individueller Kapitulation und ist es oft auch. Wer Ü52 ist, nicht auf eine starke Dosis Vitamin B samt überlebensfähigem Netzwerk setzen kann oder persönlich für Themen steht, die unübersehbar aus der Zeit gefallen sind, kann kaum mehr mit Milde rechnen. Demut ist heute kein Begriff fürs Selbstmarketing in sozialen Medien, sondern die brutale Einsicht in die eigene Begrenztheit. Ein Downgrade mit mehrjährigem Grandfathering gilt derzeit fast wie ein Sechser im Lotto.

Und es kommt der **„war for silence“**. Bloß nicht auffallen, die neue Elite wirkt unsichtbar. Wer auf LinkedIn noch „psychologische Sicherheit“ schreibt, so elementar sie eigentlich ist, kommt auf die Liste, auf der niemand stehen möchte. Wer aber noch einen Stuhl hat, wenn diese Listen verabschiedet sind, sollte eines tun: Ihn festhalten, gaaanz fest. Es ist eine neue Zeit, für Organisationen und Individuen: **„war for survival“**. □□□



---

## Projekterfahrung 2/2

### Erfolgsfaktoren beim Cost Cutting im HR Ressort

**Keine Kekse mehr bei Besprechungen, virtuelle Meetings statt Meilen sammeln, Einstellungs- und Weiterbildungsstopp, Rauswurf von Tempwork, Interims, Freelancern, Consultants. Das reicht derzeit oft nicht mehr. Eine Skizze für „the hard way“, der vom CEO/CFO mit fiesen Benchmark-KPI von Mck & Co forciert wird.**

#### 1. Radikaler Leistungsverzicht

Keine Effizienzsteigerung derzeitiger Prozesse und Services, sondern deren rasche Elimination. Was ohnehin wegfällt, muss nicht mehr verbessert werden, auch nicht durch AI. In den guten Jahren sind viele HR-Ressort zum „nice-to-have“-Resort geworden, überladen mit Gimmicks und Goodies, die primär dem Wertschätzung-Mantra der Personaler dienen, Wertschöpfung-Impact fürs Business nur über krude Storylines. (Vorerst) weg damit, am besten mittels der Zero-Based-Methode, die zwei wesentliche Zulassungskriterien hat: business critical und legally compliant.

#### 2. Konsequente Leistungsvereinfachung

Wenn sich Unternehmen hierzulande über die schwerfällige Staatsbürokratie beklagen, haben sie völlig recht. Oft lenken sie mit diesem Lamento allerdings von der internen Komplexität ab. Falls Prozesse und Services nicht eliminiert werden können, kann meist deren Workflow optimiert werden. Beispiel: Stellen, die überwiegend als Durchlauferhitzer wirken, sind „overheat“. Sie legitimieren sich, um ihr Überleben zu sichern, indem sie an sich leichtgängige Abläufe schwerfällig gestalten. Und Compliance-Schleifen wie etwa Datenschutz und neuerdings Geldwäsche halten längst nicht jedem „proof of need“ stand. Neben der Aufgabenkritik (Punkt 1) bringt die Ablaufkritik enorm viel.

#### 3. AI als Substitut statt Assistenz

Beim Cost Cutting nützt AI nur dann, wenn sie zum Piloten wird (agentic) und nicht nur Co-Pilot bleibt (generative). Die technologische Aufrüstung mit AI bringt erst etwas, wenn sie vom Use Case zum Business Case wird, also faktische Headcount Reduction ermöglicht (statt produktivere Mitarbeitende, die aber „eh da“ sind). Die bisherige Probezeit und Spielweise künstlicher Intelligenz ist inzwischen vorbei: AI-Lösungen (wie Chatbots und Screenings) also nur dann, wenn sie sich durch FTE-Kürzungen rasch gegenfinanzieren. Ganz klar: AI kann halluzinieren, wir Menschen aber auch. Die 2026er-Tendenz geht – wie in der Produktion – von (vielen) „human-in-the-loop“ hin zu (wenigen) „human-on-the-loop“. Wobei das ultimative Ziel einer „no-touch“-HR-Admin noch weit weg ist.

#### 4. Standardisierung und Zentralisierung

Dieses Duo – meist in Verbindung mit der Automatisierung – ist ein Klassiker und das Gegengift bei Sonderlocken („wir sind aber anders“) und daraus entstandene Komplexitäts-



kosten. Wer sich schon mal mit dem Variantenreichtum in divisional, geografisch und funktional heterogenen Unternehmen auseinandersetzen musste, weiß, dass erst eine große Krise den klaren Abschied vom Wildwuchs erlaubt, also deutlich mehr und ausnahmslose Standardisierung und Zentralisierung ermöglicht. Zentralisierung heißt oft Nearshoring (Bukarest) bzw. Offshoring (Bangalore) wegen der Labor Cost Arbitrage. Was aber Jahre dauert und kein schneller Lösungsweg ist. Aber wann, wenn nicht jetzt?!

## **5. Rigides Delayering**

Karriere und „personal growth“ erfordern häufige Beförderungschancen – vermeintlich. In Zeiten der Talent-Euphorie sind Leitungsebenen gewachsen und Teamgrößen geschrumpft: viele Häuptlinge, wenig Indianer, kleine Wigwams. Das ist teures Pseudo-Leadership. Die magische 7 gilt zwar längst nicht mehr als Normwert für die „span of control“ (Weibler 2023), aber Führungsspannen unter 5 sind Führungsspannen. Was für die Praxis die Streichung einiger Hierarchieebenen bedeutet. Dieser „new career realism“ spart Gehälter, beschleunigt Entscheidungen und erwartet vom „Talent“ weniger Aufstiegshunger.

## **6. Konsequente Eliminierung von Schatten-HR**

In Unternehmen interagieren die mit HR-Themen beschäftigten Personen wie zwei kommunizierende Röhren. Wird das offizielle Ressort kleiner, werden die inoffiziellen Stellen größer, zumal sich viele Business-Fürsten gerne „ihre“ Personalier als Insignien der Macht und direkten Einflusshebel leisten. Schon klar: Diese versteckten Nebenkapazitäten und Doppelstrukturen in den Fachbereichen können teils durchaus nutzwertig sein. Aber sie blähen sich stets eigendynamisch auf. Weg damit oder zumindest deutlich kleiner! Was nur vom Topmanagement mit „no mercy to anyone“ durchgedrückt werden kann.

## **7. Deal Making mit dem Sozialpartner**

Cost Cutting zu designen ist leicht, es zu implementieren wird schwer. Der Betriebsrat kennt seine Instrumente und nutzt sie weidlich: Beschäftigungssicherung, Sozialpläne und besonders die Zeit. Es gibt Studien, die zeigen, dass hierzulande weit über 50 Prozent geplanter Savings am Widerstand oder der Verwässerung durch die Arbeitnehmervertretung scheitern. Cost Cutting ist kein softes Change Management, sondern toughes Deal Making, das professionell auf den rechtssicheren Interessenausgleich zielt.

## **8. Co-Ownership beim Benefit Tracking**

Die offizielle („auditable“) Kosten/Nutzung-Rechnung wird routinemäßig vom Finanzbereich und externen Beratungen betrieben, was oft eine Blackbox bleibt. Die HR-Leader müssen sich selbstbewusst reindrängeln, aktiv mitrechnen: „hard cash“ (eingesparte Personal- und Sachkosten) statt „soft savings“ (Potenzial, Qualität, etc.) aufzeigen. Um feiste Behauptungen, die kommen werden, mit guten Belegen entkräften zu können. Die „number cruncher games“ müssen gerade vom HR-Ressort clever gespielt werden. □□□



## In eigener Sache

### Breaking News

Die eine oder der andere wissen es bereits: Demnächst ziehe ich – aus privaten Gründen – in die Schweiz. Zudem bin ich über die Jahre nicht nur erfahrener und abwägender geworden, sondern auch älter und möchte mein professionelles Wirken noch fokussierter als bisher anbieten. Im April werde ich mit meinem Business nach Riehen/BS zügeln:

People Assets Advisory // Martin Classen  
*leverage humAI n values*

Kommentare zum Namen und Claim sind willkommen!

Noch ist nichts in Schweizer Granit gemeißelt.

Bitte dabei die jeweils doppelte Bedeutung von „assets“ und „values“ mitdenken.

### Service Offerings

#### Coaching & Mentoring

>>> Wie **Sie** Performance & Impact verbinden können: Selbst weiter wachsen

#### HR/People-Management 2030

>>> Was **Sie** heute für morgen wissen können: Top-Themen und Key-Trends

#### Optimierung HR-Bereich

>>> Wie **Sie** Potenziale freisetzen können: Checkup für messbare Resultate

#### Gestaltung von Transformationsprojekten

>>> Wie **Sie** Ihre Workforce bewegen können: Vorgehen bei Veränderungsmüdigkeit



## Buzzword of the future:

### „gute Zukunft“

**Doomsday is coming. Diesem Fatalismus verfällt, wer sich in trüben Bubbles verliert.**

Die Doomsday-Uhr, gegründet von Albert Einstein und Robert Oppenheimer (1945), steht dieses Jahr auf nur noch 85 Sekunden bis Mitternacht, so knapp wie noch nie (→ [Link](#)). Lieblingslektüre aller Doomsdayler: „Exit Mundi – die besten Weltuntergänge“ von Maarten Keulemans (2010). Da steht schon manches drin: Pandemien, Meteoriten, Vulkane und viel Schlimmes mehr wie das Aussterben von Männern und der Männlichkeit. Was im Buch noch fehlt, sind die gegenwärtig besonders Verdächtigen wie X, AI und DJT, fast schon wieder Vergessenes wie der Klimawandel und bewusst Verdrängtes wie eine Taiwaninvasion.

„Poor Europe!“ Kein Wunder, wenn etwa Stefan Schaible von Roland Berger unlängst bilanziert (verbatim): „Wir haben gerade den Anschluss an die globale Wertschöpfung verloren. Wir beobachten einen systematischen Burnout der Unternehmen. Was wir jetzt erleben, ist der schleichende Erosionsprozess eines ganzen Kontinents.“ Andere Topmanager überbieten diese dystopischen Thesen sogar noch.

Dass es eine Zukunft gibt, stellt (noch) kaum jemand in Frage. Aber dass es eine **gute** Zukunft wird: Die Krisen reihen sich aneinander wie die Perlen eines Rosenkranzes. Nur kennen die meisten kein Vaterunser mehr, mit dem sie beten können. Und unter uns: Yoga hilft auch nicht.

Was aber dann? Die radikale Akzeptanz, dass dies alles kein Sterben ist, sondern die längst überfällige Häutung. Wenn das gewohnte und bis vor Kurzem auch bewährte „Weiter-so“ zerbröseln, wird der Baugrund frei für Anderes; **gute** Zukunft bedeutet, auf Lösungen statt auf Probleme zu setzen.

Wer das laute Lamento von überall her kurz stummschaltet, hört nämlich schon viel leises Summen in zig Nischen. Wir verfügen, trotz VUCA, über kräftigere Werte, besseres Wissen, wirksamere Werkzeuge als jede frühere Generation. Zumindest viele von uns. Hier wechselt der Modus von der Wahrscheinlichkeit des Untergangs zur Möglichkeit des Gelingens. Die **gute** Zukunft ist das Konstrukt, das wir wollen, das wir schaffen, das unser neues Leben wird. Wer Zeit für ein Anti-Doomsday-Buch hat: „Not the End of the World“ (Hannah Ritchie 2024).

Wir stehen nicht am Ende, sondern an einem Nullpunkt – historisch gesehen oft der produktivste Moment überhaupt. Statt German Angst braucht es mal wieder den European Mut von Architekten und Konstrukteuren des Trotzdem. Doch wer weiß: Vielleicht bin ich auch nur ein Feel-Good-Opi, der einfältig hofft, dass genau Sie mit Ihrem optimistischen Tatendrang meine Rente sichern.

**Alles Gute für unsere Zukunft!**