
Die Kultur lechzt nach Moral. Der Markt zwingt jetzt zur Macht. MMM-Trilemma im Triage-Modus.

Wer Unternehmen neu ausrichten will, muss sich dem **Business-Trilemma** stellen:

- **Markt:** In der ökonomischen Welt geht es um *Wertschöpfung*, Nützlichkeit, Knappheit. Alles dreht sich um die Ver-Wertung.
- **Moral:** In der sozialen Welt geht es um *Wertschätzung*, Menschlichkeit, Anstand. Alles dreht sich um die Auf-Wertung.
- **Macht:** In der politischen Welt geht es um *Wertsetzung*, Entscheidungen, Narrative. Alles dreht sich um die End-Wertung.

Mit der Macht-Renaissance lässt sich das stets präsente Trilemma nicht mehr durch Allparteilichkeit, Arbeitskreise und Augenhöhe verbrämen. Weil langwieriger Austausch, vielstimmige Abwägungen und allseitige Absicherungen kollabieren, sind wir nach der Blütezeit diskussionsfreudiger Diversität in den Herrschafts-Modus zurückgeschwungen.

Das unvermeidliche Leadership-Problem: die Kernschmelze aus absoluten Vorstellungen und konträren Erwartungen. Weil jede Seite im Brustton der Überzeugung meint – und durch selektive Studien sogar weiss –, die einzige Wahrheit zu besitzen, entsteht ein unproduktiver Kultur(r)ampf. Weil die partizipativen Schleifen mäandern und den ökonomischen Betrieb versumpfen, schlägt das Trilemma heute wieder um zu Dominanz, Direktive und Dogma.

Die Kernaufgabe von re-dominantem Leadership ist es nicht, das Trilemma „mit allen“ zu harmonisieren oder „nur besser“ zu kommunizieren. Dies ist eine längst entlarvte Utopie, die in der strukturellen und konjunkturellen Krise scheitert. Aber wie dann? Den Kompromiss nicht, wie vielerorts noch populär, im machtfreien Diskurs zu suchen, sondern in der Gemengelage widerspenstiger Anspruchswelten eine Entscheidung zu treffen: radikal pragmatisch, in ihren Konsequenzen verantwortungsvoll – und für manche Stakeholder unvermeidlich ignorant oder geradezu brutal. Wenn die Moral noch bunt erörtert wird, während am Markt die Bottom Line längst tief errötet ist, wird die Macht klare Fakten schaffen. Im pluralistischen Gelände holpert die direktive Gangart zwar gewaltig – aber sie sichert das nackte Überleben und bahnt den Weg nach vorn.

Mehr Macht, weniger Moral – diese Triage schmerzt. Unsere kulturelle Tragik ist aus den Zwängen der Finanz- und Produktmärkte erwachsen. Beschädigt wird „People“, das eben noch massgeblich wirkte. Wenig davon war falsch – gewiss, einiges wurde zur Karikatur. Wir erleben eine harte Zäsur. Rückblickend wird es ein notwendiges Moratorium gewesen sein. Wenn es brennt, sichert man das Gebäude ab und stellt die Ausstattung hinten.

In diesem Sinne,



Perspektiven

Trotz strittiger Meinungen zu richtigen Entscheidungen

Es gibt Organisationen, in denen man seine Meinung besser nicht äussert. Andernorts hat das hohe Gut der Meinungsfreiheit dazu geführt, dass beim steten Rauschen, lauten Dröhnen und wilden Poltern die entscheidungsrelevanten Stimmen zu oft überhört werden. Eine Diagnose und 7 Therapien für die Leadership-Praxis.

Gebrabbel als Organisationskultur

Begründet aus den politischen Verfassungsartikeln, gewachsen aus der organisatorischen Mitwirkungshistorie und verstärkt durch das personelle Beteiligungsinteresse, hat sich in den Unternehmen eine Kultur der Wortmeldung etabliert: fast alle, fast immer, fast alles. Ob es nun um die strategische Positionierung des Konzerns geht oder um die vegetarische Philosophie der Kantine. Die Meinungsfreiheit hat viel für sich, solange die Leute ihre Äusserungen nüchtern abwägen. Doch ist sie teils von egoistischen, singulären und absurden Vorstellungen geprägt. Jede Entscheidung droht in einem Clinch aus individuellen Interessen, normativen Debatten und utopischen Maximen zu ersticken.

In Organisationen sind die Meetingräume zu Resonanzbühnen geworden, auf denen es zu oft um Inszenierung statt um Produktivität geht, also ökonomisch gesprochen um eine Fehlallokation (mentaler) Ressourcen. Jede partizipative Kultur fördert vier Tendenzen, mal mehr, mal weniger:

1. **Haltungen** statt Meinungen: Vorläufige Sichtweisen, die mit besserer Info veränderbar bleiben, weichen eindeutigen Standpunkten, die mit der Person und ihrer Moral fest verknotet sind. Unbequeme Argumente gelten als persönliche Attacke. Man erwartet **Primat**.
2. **Gefühle** statt Meinungen: Die subjektive Betroffenheit gerinnt zur objektiven Logik und gewinnt als finales Argument. Man fühlt und gibt sich verletzt. Die Psychological Safety wird als Emotional Comfort missverstanden. Man erwartet **Empathie**.
3. **Dünnbrett** statt Meinungen: Menschen nutzen ihre mentalen Stärken sehr effizient. Die Verhaltensökonomie hat uns als kognitiv geizig entlarvt: Wir denken flach, wenn Tiefe nichts bringt. Doch auch reine Impulse sollen als kluge Ideen punkten. Man erwartet **Airtime**.
4. **Getöse** statt Meinungen: Viele Meetings sind Jahrmärkte und belohnen Dezibel statt Substanz. Stimmungsmacher nutzen einen billigen Dreifachtrick: Simplizität statt Realität, Popanz statt Relevanz und Imagination statt Reflexion. Man erwartet **Applaus**.

Mich dünkt, die Menge an Meinungen expandiert inzwischen schneller als das Weltall: nach dem doppelten Urknall sozialer Medien und Künstlicher Intelligenz erst recht. Meinungen sind nicht zuletzt wegen ihrer legitimen Freiheit zum kostenlosen öffentlichen Gut geworden: Grenzkosten gegen Null, Anspruchsdenken bei Hundert. Alle können ihre Einfälle, Eindrücke oder Einwände loswerden, zumal ohne eigene Verantwortung.

Doch die Allmende innerbetrieblicher Meinungspfründe ist abgeweidet und versteppt. Eine Dekade lang wurden die Haltungen, die Gefühle, das Dünnbrett und das Getöse von eben jenem System kulturell belohnt, für das sie nun zur bilanziellen Belastung werden. Bis vor Kurzem gab es den eleganten Doppelpass von „nature“ der Person mit deren „nurture“ durch die Organisation. Die lebendigen Menschen erwarten Primat, Empathie, Airtime und Applaus. Viele Unternehmen haben ihre immer noch abhängig Beschäftigten genau dazu erzogen: Meinung und Freiheit, Ich und Selbst, . . . – tempi passati. Wir stecken längst in der Kehrtwende vom antiautoritären Dürfen einer seligen Soft Power Phase zum autoritären Müssen eines unheiligen Hard Power Game – das man Macht nennt.

Wie aber kommen wir wieder zurück von der gesellschaftlichen Zuvielisation zur betrieblichen Zivilisation, vom schalen Meinungs-Mus zum wertigen Meinungs-Muss? Im Spannungsfeld zwischen den Extremen – einerseits der Meinungs-Flut durch ausgeuferte Partizipation und das Blöken der Herde, andererseits der Meinungs-Stau durch eine abgeschottete Ignoranz und das Schweigen der Lämmer – liegt die Antwort mit Augenmass: die **verantwortungsbewusste Meinung**. Eine Mitsprache bei Entscheidungen, für die sich qualifiziert, wer „Skin in the Game“ besitzt. Nur wer substanziell verlieren kann, spürt die Schürfwunden der Verantwortung – und erlangt erst über sie sein Mandat zur hörenswerten Meinung: sachlich fundiert, zeitlich limitiert, menschlich diszipliniert.

Verantwortung als Fundament

In Riehen bei Basel liegt Karl Jaspers begraben. Der Philosoph, der alles Totalitäre, Absolute und damit jedes autoritäre Regime zutiefst verabscheute, kreiste zeitlebens um die existentielle Freiheit aller Einzelnen, die er jedoch unnachgiebig gegen die – inzwischen sogar ausufernde – Beliebigkeit von blassem Wissen, blankem Meinen und blossen Geschwätz abgrenzte. Freiheit bedeutete für ihn kein Recht von allen auf ihre unbedingt zu erhörende individuelle Befindlichkeit („ich finde nun mal, dass ...“), sondern die unbedingte Pflicht eines jeden zur persönlichen Verantwortung („ich stehe dafür ein, dass ...“) – als einzige Lizenz zum Gehör.

Vor dieser Wegscheide stehen heutige Führungskräfte – zimal jeden Tag: für sich selbst beim eigenen Meinen und bei der Einschätzung von Meinungen ihrer Gegenüber. Wie wäre es doch schön, wenn alle mal einer einzigen Meinung wären? Doch wir träumen das besser nicht, es wäre Groupthink. Wie wäre es denn als Monoligist, wenn man selbst das alleinige Sagen hat? Doch wir wollen das eher nicht, es wäre Diktatur. Wie wäre es aber mit klaren Fakten, die für alle unstrittig bleiben? Doch wir finden die leider nicht, es wäre Fiktion.

Die falschen Gesichter der Verantwortung

Die Verantwortung ist normativ extrem dehnbar. Das Verständnis reicht von der integrativen Wirtschaftsethik in den Diensten des Gemeinwohls à la Peter Ulrich bis zum libertären Blick auf nichts als sich selbst à la Ayn Rand. Man könnte schier meinen, die „Verantwortung“ sei eine Worthülse – und gilt auch als mit Moral verkleidete Egomane plus Omnipotenz. Denn sogar Business-Despoten, Bottomline-Absolutisten, der Dollar-Billionär und weitere toxische Leader haben sich unredlich mit ihr ummantelt und damit ihre alleinige Macht begründet. Sie deklarieren ihr Treiben, in sich ruhend, als höchste Verantwortung – und rechtschaffen als Tugend, Pflicht, Bürde oder sogar unter Eid.

Was wir dabei sehen, ist, dass die Verantwortung niemals wertfrei bleibt. Nun werde ich Ihnen hier keine moralische Besserung vorhalten und kein Verständnis von Verantwortung vormeinen, zumal nicht das durchaus anspruchsvolle von Jaspers. Allerdings möchte ich sogar noch mehr. Mein Advisory und Sparring zielen darauf, dass Sie Ihre Verantwortung in der Back-to-Hard-Ökonomie nicht nur vollmundig meinen, sondern – mit allen Konsequenzen – aufnehmen, ausfüllen und ertragen.

Wann also bringt eine Wortmeldung das Unternehmen voran? **Fünf Vorschläge:**

- Wenn ich nicht in Sackgassen weine, sondern gangbare Auswege weise.
- Wenn ich unliebsame Effekte nicht abwerte, sondern nüchtern abwäge.
- Wenn ich nichts kühn behaupte, sondern klar belege.
- Wenn ich nicht aufs egoistische „Me“ schiele, sondern das grössere „We“ schmiede.
- Und vor allem: Wenn ich nicht um Beifall buhle, sondern meine Verantwortung beweise.

Gebraucht wird kein „servant leader“, kein „happiness officer“ und kein „psychological safeguard“, sondern der **autorisierte Entscheider**. Wer sich also vor Entscheidungen selbst erdet – sein bestes Wissen *verantwortlich* einsetzt, die unvermeidbaren Risiken *verantwortlich* eingeht, die nachteiligen Konsequenzen *verantwortlich* einrechnet und die Vorwürfe anders meinender Stakeholder als *Verantwortlicher* einsteckt –, wirkt auf manche durchaus autoritär, wird aber durch die persönliche Haftung autorisiert. Dieses legitime Mandat schießt nicht auf den individuellen Vorteil oder das grandiose Ego, sondern agiert für das organisatorische Vorwärts. Verantwortung, frei nach Jaspers, ist kein modisches Wort, kein theoretischer Wert, kein parasitärer Wirt. Sie ist durchdachtes eigenes Handeln, das eine Führungskraft überhaupt erst wirksam macht.

Wir haben es im Business nicht mit Kindern zu tun

Die Verantwortung à la Jaspers kollidiert mit einem gut gemeinten Credo massgeblicher Theoretiker und bedeutender Praktiker. Doch möglichst viel Partizipation und der Meinungs-

Tsunami als gewaltige Folge sind längst „too much“. Es ist wie mit anderen wertschöpfenden Konzepten: Agilität, Diversity, AI-Flooding. Deren Mehrwert verläuft wie eine Glockenkurve: Nichts und wenig sind fatal, das apodiktische „nur noch“ ist es ebenfalls. Ein ungeschöntes Organizational Assessment zeigt, wie eine ungesteuerte Partizipationskultur die Produktivität blockt, die Innovation hemmt und die Changeability lähmt – in schlechten wie in guten Zeiten. Der Zeitgeist ist autoritärer geworden – und er stösst bei den niemals perfekten Entscheidungen auf talk- und tippfreudige „Betroffene“. Betroffen kann man doppelt sein: Es trifft einen als Akteur – und es trifft einen als Person.

Allein, die kurze Epoche, in der das Business-Trilemma durch moralische Narrative und Feel-Good-Akzente aus der Balance geriet, ist vorbei. In einer von strukturellen und konjunkturellen Nackenschlägen geprägten Back-to-Hard-Ökonomie dominieren wieder die moralinfern Eckenpunkte von Wertschöpfung und Markt, von Wertsetzung und Macht. Zwar bleiben Konsens, Kompromiss und Kollaboration die unentbehrlichen Leitideen eines fairen People Managements, um den Mitarbeitenden die bestmögliche Basis zu bieten. Dies kann jedoch nicht als Utopie totaler Harmonie missverstanden werden. Wer als Leader Fokussierungskraft möchte – und derzeit besonders braucht –, muss den meinungsbunten Leerlauf beenden.

Meinen dürfen alle weiterhin – natürlich. Unsere Meinungsfreiheit ist unverbrüchlich, die Partizipation bewährt sich in vielfältiger Weise, die Schwarmintelligenz entwickelt ganz eigene Kräfte. Wenn aber in Unternehmen ein Thema zunächst meinungsstark breitgetreten und anschliessend verantwortungslos aufgesetzt wird, kapituliert jede Führungskraft verständlicherweise. Für Organisationen gilt: *Mitwirkung ist wieder an Verantwortung zu koppeln, Mitwirkende müssen wieder Verantwortliche werden, Mitwirkungsrechte bedingen Verantwortungspflichten.*

An der Oberfläche, auf der Schauseite der Organisation und im Schaufenster von LinkedIn, waren Führungskräfte und Mitarbeitende nice zueinander, lächelten Dissens weg und lebten für den gemeinsamen Purpose. Derzeit ist es berührend zu sehen, wenn die im erwünschten Selbstverständnis achtsamen, vertrauensvollen, entgegenkommenden Leader ihre menschlichen Grenzen eingestehen und die betrieblichen Zwänge voranstellen. Daher rührt die Abkehr vom wohlfühloasischen „Sei-voll-Du-und-ganz-bei-Dir“ und vom meinungschaotischen „Alle-reden-zu-allem-immer-mit“ und der Auftritt von **Adult-to-Adult Leadership**.

Führung bewegt sich – ohne 100-prozentige Sicherheitsgarantie für die Geführten – in einer Tetrade: Sie zeigt *Verstehen*, indem sie die Begründungen des Gegenübers kognitiv erfasst. Sie äussert *Verständnis*, indem sie dessen Befindlichkeiten empathisch begegnet. Sie zollt *Anerkennung*, indem sie die Bedürfnisse des Gegenübers respektiert. Doch sie verneint ihr Einverständnis, wenn die übergeordneten Aspekte und der gegenläufige Kontext eine andere Entscheidung verlangen.

Adult-to-Adult Leadership: Sieben zeitgemässe Essentials

1. Etablieren Sie die Un-Meinungen

Viele Menschen empfinden ihr eigenes Wort als höchsten Wert – unabhängig von Wissen und Können. Und die Kognitionswissenschaft zeigt: Während Sachverständige differenziert argumentieren, mit Spannungsfeldern relativieren, meinen Ahnungslose irgendwas dogmatisch. Befreien Sie sich vom Diktat der Partizipation. Führung heisst nicht, jeden Austausch zu moderieren und jeden Beitrag zu goutieren. Kraft zeigt, wer Belangloses erkennt und es benennt. Polen Sie das Meetingverhalten um. Rehabilitieren Sie das beredte Schweigen und respektieren Sie die „Unmeinung“ – als einsichtigen Akt der Selbstbeherrschung. Das ist kein autoritäres Redeverbot, sondern Ihr effizienter Hörschutz, ehe Sie von Halbwissenden, Überlebenskämpfern und Aufmerksamkeitssüchtigen zugemeint werden.

2. Isolieren Sie die Extrem-Meinungen

Bei den meisten Themen folgt das Meinungsspektrum dem stochastischen Gesetz der grossen Zahl und ist normalverteilt. Doch genau das motiviert die wenigen Extremmeiner in den Echokammern auf beiden Polen: Sie drängen aus ihrer randständigen Selbstreferenz auf den betrieblichen Meinungsmarkt. Radikale Minderheiten inszenieren ihre speziellen Sichtweisen mit kalkulierten Wirktreffern. Lassen Sie diese Empörung konsequent ins Leere laufen. Verschenken Sie keine Resonanz, verschwenden Sie keine Argumente – niemand hat gegen Bottom-Line-Ignorantentum eine Chance zur Überzeugung. Mehr noch: Begrenzen Sie die internen Plattformen, auf denen politischer Aktivismus von aussen massiv die ökonomischen Aktivitäten drinnen stört. Sie haben stattdessen die viel grössere Aufgabe, der beobachtenden, arbeitenden Mehrheit eine konstruktive Wirklichkeit aufzuzeigen.

3. Stoppen Sie die Muster-Meinungen

Themen werden aus der eigenen Perspektive und mit dem daraus abgeleiteten Interesse bewertet. Erkennt man die interne Funktion, versteht man die spezifische Position – und durchkreuzt das zeitintensive PingPong – noch bevor eine Meinung ausgesprochen wird. Die individuelle Auslegung organisatorischer Rollen überrascht selten. Als Führungskraft durchschauen Sie die smart-taktischen Instrumente und mikro-politischen Reflexe. Sie könnten nun aus Höflichkeit dem chronischen Aber bei Veränderungen, dem routinierten Nein bei Kürzungen oder dem cleveren Weil bei Ansprüchen zuhören. Oder Sie lösen es mit Pfiff: Argumentieren Sie nicht gegen das langweilige Drehbuch. Die Szenen, die Dramen und den allseitigen Erdenjammer kennen Sie längst. Artikulieren Sie stattdessen nüchtern

die erwartbaren Motive und Moves, ehe das Meeting zum ritualisierten Zeitdieb wird. Bringen Sie diese Automatismen auf den Tisch – unzweideutig beim Thema, aber eindeutig mit Respekt.

4. Responsabilisieren Sie die „m-AI-nungen“

Über Epochen hinweg wurden die Grundlagen menschlicher Meinungen mühsam erarbeitet oder schmerzhaft erfahren – also aufwendig erlernt. Echtes Lernen galt als „detecting and correcting of errors“ (Chris Argyris). Heute wird getippt. Mit smarten Prompts, charmanten Kopiloten und autonomen Agenten stehen die immense Substanz und das immersive Substrat der Künstlichen Intelligenz sekundenschnell parat – und düngen ungefiltert die grandios wirkenden Entscheidungsvorlagen. Das machen inzwischen fast alle. Diese stochastisch kuratierte Begleitung ist zweifellos nützlich, jetzt schon, bald noch mehr. Doch AI hat null „Skin in the game“, ist niemals verantwortlich und wird (noch) nicht haftbar. Dafür ist sie steril und servil. Nutzen Sie als Leader daher Ihre beiden unbestechlichsten Instrumente: nicht nur die Augen, sondern auch Ihre Ohren. Wer eine Meinung (seine?) einbringt – am besten auf Basis von cleverem AI-Prework –, diese aber nicht profund erläutern, souverän verteidigen und als Person verantworten kann, steht nackt ohne AI-Protector da. Und verliert damit Ihren Resonanzraum.

5. Vertagen Sie die Kuschel-Meinungen

People – Planet – Profit. So lautete das CSR-Mantra, gefolgt von ESG und DEI. Nichts davon ist falsch, möglichst viel wäre prima – doch in einem markant ökonomischen Business wird dieses Zentral-Motiv derzeit auf einen formalen Compliance-Check degradiert. Gleichwohl prasseln diese Ansprüche von innen und aussen auf den Entscheiderkreis ein – mal als sanfte Meinung, oft als laute Forderung. Sie wissen längst, dass man im Geschäft alledem niemals vollends gerecht werden kann. Sagen Sie das genau so – nur nicht mit verschwurbelten Phrasen. Aber sagen Sie auch, was wann wieder machbar sein wird – nur nicht mit aussichtslosen Zielen, Zeiten und Zeichen. Und übrigens: Niemand kann von Ihnen erwarten, dass Sie immer zu allem sofort Stellung beziehen. Die Devise „Select your battles carefully“ besagt, dass es eine Meinungslogistik gibt, die mehr als nur Fast Delivery kennt. Da Sie erfahren sind, zahlen Sie im Markt der Stimmungen selten gleich mit barer Münze – oder Sie wechseln im MMM-Trilemma kultiviert das Spielfeld: von der Moral zur Macht.

6. Verflüssigen Sie die Halt-Meinungen

Haltungen sind das edelsinnige Upgrade von Meinungen – weil sie implizit mit Prinzipien, Identität und Moral zum „Mindset“ aufgeladen werden. So werden heute in der Tugendlehre zur Corporate Culture, im Performance Assessment und im medialen Rauschen explizit

Haltungsnoten vergeben – inflationär. Doch Haltungen haben eine dunkle Seite. Jaspers warnte eindringlich davor, dass lebenslang fixe Standpunkte einen Menschen äusserlich starr und innerlich tot machen. Oder wie der Wegbereiter seiner Existenzphilosophie, Friedrich Nietzsche, schrieb: „Überzeugungen sind Gefängnisse“, in die man sein Denken, Fühlen und Handeln einkerkert. Wer einmal im Verlies eigener Überzeugungen gelandet ist, legt sich selbst in Ketten – oft nur, um nicht das Gesicht vor sich selbst oder vor einer imaginären Instanz zu verlieren. In Meetings werden diese Halt!-ungen als goldene Schutzschilder gegen stählerne Sachgründe eingesetzt: Das wohlige Renommee verweigert sich dem robusten Resümee. Ein mit Grenzsituationen, Spannungsfeldern und Wendepunkten nicht sparsames Business verlangt jedoch von uns, Standpunkte flexibel zu überdenken und sie nicht pauschal durchzuziehen. Jaspers forderte statt absoluter nur provisorische Haltungen, die dem Ich keine finalen Glaubenssätze diktieren. Übersetzt auf Ihre Führungspraxis: Verlangen Sie von Ihren Leuten – und von sich selbst – kein opportunistisches Nachlaufen. Wohl aber eine charakterliche Offenheit, die eigenen Haltungen nur als vorläufige Stellungen zu verstehen. Als zeitgerechte Positionen in einem jahrzehntelangen Berufsleben, die wir räumen müssen, sobald harte Fakten, neues Wissen, frische Einsichten dies erzwingen. Sie merken vermutlich, worauf das hinausläuft: Karl Jaspers war zudem geprägt von Max Weber. Dessen Plädoyer für die zeitlose Verantwortungsethik stellte sich gegen eine folgenblinde Gesinnungsethik. Denn wer heute im Business schwierige Entscheidungen verantwortet, für den zählt letztlich nicht die Haltung, sondern die Haftung.

7. Personalisieren Sie die System-Meinungen

Also zurück zur Verantwortung. Weil deren Übernahme unmittelbare Folgen hat – Haftung und Aufwand –, ist die individuelle Unverzagtheit einer organisatorischen Verwässerung gewichen. Die rollenbedingt Zuständigen meinen oft nur noch im risikoscheuen Konjunktiv – man sollte, könnte, müsste. Das kleine „man“ ist zur Schutzweste für das ansonsten grosse „Ich“ geworden. Viele Unternehmen haben dafür eine institutionelle Hintertür geöffnet: organisierte Verantwortungslosigkeit. Nicht mehr die Architektur aus Positionen und Personen bürgt für den Outcome, sondern die strikte Einhaltung von Prozessen und Policies samt strenger Überwachung durch Controlling und Compliance. Diese anonymisierte Verantwortung erscheint äusserlich rechtschaffen und innerlich zweckmässig. Denn Konzerne scheinen durch ihre strategische, technische und legale Komplexität selbst für die C-Suite persönlich unverantwortbar geworden zu sein. Doch können das „System“ und dessen „Systeme“ und „Systematik“ überhaupt Verantwortung tragen? Sie diffundiert über die Prozesse im Apparat und neuerdings via AI-Kaskaden ins Nirgendwo – bestenfalls werden ex post Schuldige gefunden. Im MMM-Trilemma

verantworten Systeme: nichts. Das tun nur Menschen, also ein „Ich“ – warum nicht Sie selbst? Natürlich: Die Matrix-Organisation erwartet Abstimmung, die Policy-Compliance erfordert Regeltreue und das Legal Department bedrängt mit 110%-Absicherung. Doch Leadership im Jahr 2026 wehrt sich mit Macht gegen diese systemischen Handschellen. Mit Courage gegen ein vermeintliches Vollkasko der Organisation ohne Selbstbeteiligung der Akteure. Jedenfalls muss das Pendel der Verantwortung vielerorts wieder auf greifbare Wesen zurückschwingen. Übrigens: Durch diese Repersonalisierung der Governance reduziert sich die lähmende Bürokratie der Organisation fast von selbst.

End-of-Labern

Die ökonomische Realität stellt das harmonische Miteinander und ausgewogene Kompromisse ins zweite Glied, sobald ein Minus droht. Manche kennen dies noch aus früheren Krisen. Das MMM-Trilemma hat derzeit harte Schlagseite. Dies ändert zwar nichts am Meinungs-Tsunami, der die Organisation weiter von allen Seiten flutet – wohl aber am Umgang damit. Führungskräfte sollten eine zu ihnen passende Autorität praktizieren, mit weniger Diskussionen und mehr Limitationen.

Diverse Meinungen in unserer Gesellschaft gilt es auszuhalten, was mir ehrlicherweise schwerfällt. Wer jedoch für ein konkretes Problem *im Unternehmen* weder Skills noch Stakes besitzt, sollte zuhören, nachfragen – und sich bei Zielsetzung und Wegfindung konsequent raushalten. Die permanente Laberei kommt zwar nicht vom lateinischen Labora – aber sie inszeniert harte Arbeit. Nur bringt dies nichts, nicht einmal für die Moral.

Ach übrigens: Die Meinungsfreiheit erlaubt sogar den Meinungsverzicht. Wir sollten nicht glauben, immer zu allem etwas Weltbewegendes beitragen zu müssen. Sich das meiste schlicht nicht angehen zu lassen, es als unwesentlich auszublenden und gleichgültig zu bleiben – das ist Menschenfreiheit. Nur so behält man den Kopf für das Wenige frei, was man tun muss, tun kann und tun will. Kurz gesagt: Absichtsvoller Meinungsverzicht beim Nebensächlichen ist ein wohldurchdachter Wirkungsgewinn beim Wesentlichen. □□□

Buzzword of the future

„Employer Burning“

Die eben noch glorreiche People-Epoche wirkt wie eine ferne Zeit, in der sich Unternehmen – strategisch rational – als „Place to be“ inszenierten. Als „New Work“ die Arbeitsmühen wegzaubern sollte, als „Purpose“ die Ergebnismühen verzuckern wollte und als Beteiligungsmythen eine „Low Hierarchy“ versprachen. Doch angesichts des rigiden „Battle for Budgets“ muss der chronische „War for Talents“ inzwischen waffenlos geführt werden. Jetzt brennt die Brand.

Vom einstigen Säuseln der Arbeitgeber bei Recruiting und Retention – „Experience“, „Centricity“, „Empowerment“ – ist nichts mehr zu hören. Ausser von ein paar Dienstleistern, die noch im längst schäbigen Schuppen der „Schönfärberei“ darben.



Beim **Employer Burning** brennen sieben Zündhölzer lichterloh:

- harte Abkehr von zugesagten Homeoffice-Lösungen (das RTO-Diktat)
- rüde Verachtung psychologischer Sicherheit (der fatale Rückgriff auf Angst)
- eiskalter Rauswurf ehemals gefeierter Talente (das Disaster Mass Firing)
- schäbige Vertreibung unerwünschter Performer (die Methode Quiet Firing)
- hochnäsiges Ghosting bittstellender Bewerber (die Arroganz der Marktmacht)
- liebloses Abhaken des ESG/DEI/CSR-„Gedöns“ (die formale Compliance-Moral)
- dreiste Überlastung der geschrumpften Belegschaft (das Prinzip Lean & Mean)

Denn nicht nur an der Employer Brand wird gezündelt, auch die Employee Survivors sind ausgebrannt, weil sich mehr Workload auf weniger Headcount verteilt. Zumal AI sich noch nicht als der ultimative Produktivitätsbooster erweist.

Die „Best Practice“ des Employer Burning wird öffentlich diskutiert. Besonders prominent die Automobiler, ihre Zulieferer und die Walldorfer. Aber selbst Konzerne florierender Branchen mit properen Zahlen ziehen scharfe Effizienzprogramme durch, die Gunst der Stunde.

Die Schauseite von Organisationen war überladen mit People Marketing, dessen Wort-hülsen nun zu trockenem Zunder geworden sind. Aber wegen leerer Töpfe nun gar nichts mehr? Ein fatales Spiel auf Zeit – zumal die Demografie längst unerbittlich einschlägt und ferne Low-Cost-Sites weniger einbringen, als das Feuerwerk der Zahlen verhieß. Viele Brandschäden werden jedenfalls noch lange zu sehen und zu spüren sein. Ob dann die Biedermänner zur Sanierung ihrer eigenen Brandstiftung gerufen werden? Wohl kaum, denn selbst in Schutt und Asche gilt: Nach dem Brand ist vor der Brand. □□□

Kontakt NEU

Mail contact@martinclassen.ch

Mobil CH +41 (0)77 4599127

Mobil DE +49 (0)170 2467234

Home Bosenhaldenweg 24
CH 4125 Riehen

Internet NEU

www.martinclassen.ch

www.martinclassen.de



Service Offerings

1. Executive Sparring

Der ehrliche Raum für Business & People Leader. Wir packen alles an: Ihre vielen Herausforderungen, die starken Kraftfelder und Ihr bisheriges Vorgehen – radikal vertraulich. Ohne Tabus sezieren wir Ihre Zielsetzungen und Ihre Möglichkeiten. Das Ergebnis: Ihre persönliche Wirksamkeit auf die organisatorische Wirklichkeit wird spürbar und messbar grösser.

2. Organizational Assessment

Die neutrale Diagnose vor Ihrer Intervention. Nüchtern durchleuchte ich Strategien, Strukturen, Systeme, Kulturen und Akteure auf riskante Baustellen, Bremsklötze und Brandherde. Sie erhalten kein rosarotes Lagebild, sondern meine unabhängige „Second Opinion“. Mit dieser Beurteilung – und mit Ihrer Erfahrung – treffen Sie souverän Ihre Entscheidungen.

3. Transformation Advisory

Die minimalinvasive Begleitung für Business- und People-Transformationen. Ich unterstütze Sie im Design, beim mühsamen Change und bei den unvermeidbaren Tactics und Fights. Mein Mehrwert liegt beim konzeptionellen Plan, bei den operativen Hebeln und beim politischen Momentum – damit Sie im spannungsgeladenen Terrain besser vorwärtskommen.

4. Keynotes & Akzente

Die Weckrufe, die meinungsbunten Leerlauf in einsichtsvollen Vorwärtsgang schalten: bei Vorstandsklausuren, vor Führungskräften, für Beiräte. Ob „Markt // Moral // Macht“ oder „People Management 2030“ – ich kläre heutige Prios und zeige morgige Trends. Keine Theorien oder Utopien, dafür notwendige Perspektivwechsel und wenige Handlungsfelder.