



Liebe Leserinnen und Leser,

unscheinbar am Rand meines Bücherregals steht ein kleiner brauner Band: 'The Logic of Comparative Social Inquiry'; erschienen im Jahr 1970. Nicht, dass ich schon damals solchen Stoff gelesen hätte. Er gehörte anderthalb Dekaden später zur Pflichtlektüre in einem der soziologischen Studienseminare an der USC in Columbia. Dort lernte ich, wie man die Autoren Przeworski und Teune ausspricht. Und ich erfuhr Grundlegendes über das Vergleichen. Besonders eine Aussage prägt mich bis heute: **Wir verstehen die Welt nur durch Vergleiche**. Ohne Vergleiche können wir weder denken noch handeln.

Da ist was dran. Beobachten Sie sich nur einmal selbst, was Sie den lieben langen Tag an Vergleichen ziehen: zwischen gestern, derzeit und morgen (im Längsschnitt), zwischen dem einen und dem anderen (im Querschnitt), zwischen „mir“ und „dir“, „uns“ und „denen“, „in“ und „out“, „gut“ und „schlecht“, „richtig“ und „falsch“, „angenehm“ und „schrecklich“. Unsere Sprache hat dafür sogar eine eigene Grammatik, den Komparativ und den Superlativ. Menschen ziehen Vergleiche. Wir brauchen Vergleiche. Wir lieben Vergleiche.

Was aber ist unser **Maßstab beim Vergleichen**? Es gibt ja längst nicht für alles den Urmeter plus Zollstock. Hier nun wird dieses Büchlein relevant. Es unterscheidet zwischen der Kontrastierung sehr ähnlicher Fälle und den Divergenzen andersartiger Fälle. Relevante Unterschiede bekommt man erst, wenn man wirklich Gegensätzliches vergleicht, nicht aber ziemlich Gleiches. Nun ist aus dem Gesetz der großen Zahl bekannt, dass Eigenschaften normalverteilt sind. Variablen häufen sich um den Median und sind meist gar nicht so verschieden, allenfalls in Nuancen. Viel zu oft wird aber aus einem kleinen Delta ein großes Bohei gemacht.

Ständig vergleichen wir auch die Menschen im Unternehmen, wie etwa beim Performance Management. Dabei knubbeln sich die Allermeisten im Okay-Bereich, weder überragend noch unterirdisch. Dennoch differenziert man dort aus Prinzip, diskutiert um einen Millimeter rauf (= besser) oder runter (= schlechter), debattiert um maßgebliche Abweichungen, wo nur vernachlässigbare Andersartigkeit ist. Statt einer zeitraubenden Beschäftigung mit den mittleren Boxen im „performance grid“ wäre es besser, man würde die **Extreme näher ansehen**, also besonders gute und ausgesprochen miese Führungskräfte und Mitarbeiter. Diese Aussprache braucht niemand scheuen, wenn man die richtigen Schlüsse zieht und konsequent Maßnahmen umsetzt. Gerade in egalitären Kulturen besitzt die vielerorts unbeliebte „forced distribution“ ihren Charme. Der Vorsprung einer Organisation entscheidet sich auch im Umgang mit Ausreißern an beiden Enden des Spektrums, nicht nur mittels Wertschätzung des „good enough“ in der breiten Mitte. Für die Wettbewerbsposition nebensächlich sind kleine Unterschiede bei den Allermeisten. Erfolgskritisch sind die organisatorischen Ränder, bei den Überragenden und bei den Unterirdischen.

Mit besten Grüßen aus Freiburg,



Projekt/Studien-Erfahrung: Digitalisierung „down to work“

Das Über-Thema

Längst gilt Digitalisierung, wie überreichlich zu hören und zu lesen ist, als wichtigster Technologie-, Ökonomie- und Sozial-Trend der Gegenwart und wohl noch für viele Jahre. Dies ist übrigens ein Vergleich, siehe Seite Eins. Alles andere mit Bedeutung verblasst dagegen. Deswegen springt jeder auf den kommunikativen Zug, durch Artikulation von Digitalisierung als „Chance“, „Challenge“, „Catastrophy“, je nach Weltsicht, oder gleich ins Flugzeug, zur Schnellbleiche an der US-Westküste mit ihren digitalen Weltmarktführern.

Dort werkeln „digital pioneers“ im von Risikokapital gepamperten „Tal der Gehaltsorgien“ (ManagerMagazin), wegen krasser Vergütungspakete plus Antrittsprämien plus Aktienoptionen. Mit einem solchen Sponsoring im Portemonnaie fällt die angesagte „Demut gegenüber Kundenbedürfnissen“ vermutlich leicht. Wie kürzlich noch im Investmentbanking. Für die Geschäftsmodellbastler



bedeutet dies immerhin eine gewisse Lebenszeit, für die Finanzierer lediglich Portfolio-Management. Megatrends sind, besonders kurz nach ihrer medialen Entdeckung, stets Spielwiesen für Glücksritter, Schaumschläger und Möchtegerns. Nach diesen Neidsätzen, die aber auch mal sein dürfen, zurück zum deutschen Ernst des Digi-Themas.

Digitalisierte Produktion („Industrie 4.0“) ist wesentlich komplexer und komplizierter. Claus Jessen, CEO des Automatisierungsspezialisten Festo und nicht nur wegen der Fabrik in Scharnhausen gewiss einer der hiesigen Frontrunner, sieht die „Automatisierung der Automatisierung“ erst am Beginn, man sei keineswegs mittendrin: „Erste Ansätze befinden sich in der Erprobung. Bisher haben wir nicht einmal die Sprache definiert, in der die Komponenten – herstellerunabhängig wohlgemerkt – künftig miteinander kommunizieren werden. Die Welt der Industrieautomatisierung tickt bei weitem nicht so schnell wie die Welt von Konsumgütern. Wir müssen also schon bis zu 20 Jahre vorausdenken. Die Frage ist: Lernen Internetunternehmen eher, wie reale Produkte entstehen, oder lernen produzierende Unternehmen eher, wie das Internet funktioniert“.

Und: Können Firmen das System Arbeit entsprechend neu ausrichten?



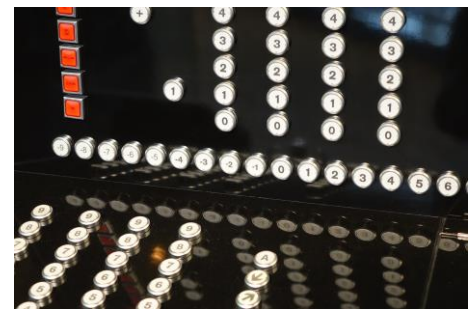
Digitale Beschäftigungsfähigkeit („my survival“)

Wie bei Megatrends nicht unüblich, ist Digitalisierung mit ihren Konsequenzen für die Menschheit und jeden Einzelnen noch wenig verstanden. Nicht schlimm, denn sie ist ja noch keineswegs überall Fakt. Dies ist sie in einigen Konsummärkten (B2C), mit Kundendaten als neuer Währung, sowie im Medienbereich, der sich samt Bedrohung tradierter Geschäfts-



modelle gerne selbst zum Thema macht. Weil Digitalisierung dort recht simpel ist, für ´nen Apple und ´nen Ei: Digital Devices an beiden Enden der teils virtuellen Wertschöpfungskette und dazwischen Algorithmen („Apps“) mit ihrer höchst effizienten Skalierung, etwa für „Content“, wie Text, Video und Musik; Unterhaltung, Information und Meinung inklusive. Als Kunden freut uns das, sogar sehr.

Im Vordergrund der digitalen Diskussion stehen derzeit die Auswirkungen auf angestammte Geschäftsmodelle von Firmen und ganzer Branchen in Folge des veränderten Kundenverhaltens. Doch was bedeutet Digitalisierung für den einzelnen Mitarbeiter, aus Perspektive seiner Leistungserbringung als ordentlich bezahlter Wertschöpfungsgeber? Es ist nunmehr 75 Jahre her, seit Zuse mit dem Z3 einen allerersten programmgesteuerten Rechner zur Funktionsfähigkeit brachte, ein riesiger Computer für einfache Kalkulation. Und noch ohne Gefahr für Arbeitsplätze. Vor dreieinhalb Jahrzehnten, in meiner Abiturzeitung, war hinsichtlich Informatik bereits von „allgemeiner Euphorie“ und „gespannter Erwartung“ die Rede. Längst lag etwas in der Luft. Kurze Zeit darauf, Mitte der 80er Jahre, erzählte man uns an der Universität, wer nicht



erstklassig in Pascal, Cobol oder anderen Sprachen programmieren könne, würde es später bestimmt nicht bis ganz nach oben in die Unternehmensspitze schaffen. So lief Karriere motivation vor drei Jahrzehnten. Heute schreiben Brynjolfsson und McAfee (2015), in einem der Topseller zur digitalen Revolution, ihre Empfehlung zur Sicherstellung von „employability“ als gefragter „knowledge worker“, wenn alles halbwegs Algorithmisierbare in Apps standardisiert, automatisiert, kodifiziert wird: „Arbeiten Sie daran, die Fähigkeiten zur Ideenbildung, zur breit gefassten Mustererkennung und zur komplexen Kommunikation zu



verbessern, statt sich nur auf die drei Essentials Ihrer Schulzeit – Lesen, Schreiben, Rechnen – zu konzentrieren“.

Hinsichtlich des beruflichen Überlebens im digitalen Zeitalter, es geht nicht einmal mehr um einen Aufstieg ins Top-Management, macht sich mittlerweile sogar bei bislang vor der digitalen Substitution vermeintlich gefeiten Kopfarbeitern eine gewisse Besorgnis breit. Wie aber steht es denn nun um unsere „digital employability“? Meines Erachtens besitzt jeder im Grunde **vier Positionierungsmöglichkeiten**:

1. „above the apps“



2. „aiming for new apps“

3. „adapt to the apps“

4. „avoid the apps“

Erstens, die Positionierung „**above the apps**“. Ein (Management)Terrain, das in Zukunft deutlich kleiner, begehrter und anspruchsvoller wird, wenn heutige Kopfarbeit mehr und mehr durch Apps abgelöst wird. Oder zweitens „**aiming for new apps**“, die Entwicklung von marktgängigen Anwendungen, besser, günstiger, schicker. Was Kompetenz, Courage und Elan erfordert sowie eine irgendwie gesicherte Finanzierung für anfängliche Durststrecken. Oder drittens „**adapt to the apps**“, der möglichst entspannte Umgang mit den allerorts im Arbeitsumfeld um sich greifenden Apps. Um diese Zielgruppe, vermutlich die weitaus größte, wird es nun gleich gehen. Oder viertens „**avoid the apps**“, das Ausweichen in Tätigkeitsbereiche der schrumpfenden nicht-digitalen Nische, für die sich Apps entweder kaum lohnen oder an denen sie dauerhaft scheitern, zumindest im Kern des Berufsbilds (etwa für Physiotherapeuten, Fußballprofis, Zirkusclowns, Hausfrauen/-männer).



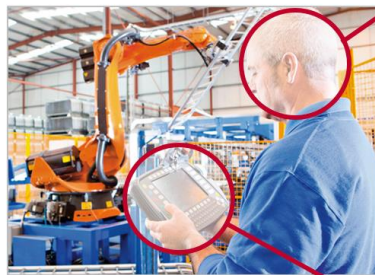


digit@le Arbeit // analoge Arbeiter

In der vierten industriellen Revolution, mit der Maschine-zu-Maschine-Interaktion („cyber physical systems“), automatisierten Workflows („end-to-end“), nicht nur in der Produktion, sondern auch für Administration, Services, Logistik, sowie hochflexiblen Prozessen („mass customization“) wird der arbeitende Mensch – im Handlungsfeld 3 („adapt to the apps“) – mehr und mehr zum aufmerksamen Wachposten und hellwachen Problemlöser im Stand-by-Modus. Dies führt zu einem alten Konzept der Arbeitspsychologie: Vigilanz – als Zustand erhöhter und dauerhafter Reaktionsbereitschaft „just in case“. Und dies auf meist vereinzelt, recht einsamen Arbeitsplätzen. Produktion der Zukunft bedeutet immer weniger Menschen in Ruf- und Sichtweite, stattdessen den Kollegen Roboter, Handhelds, Bildschirme.

Was wird bei dieser Entwicklung aus den „analogen“ menschlichen Grundbedürfnissen, die ja nicht einfach im digitalen Nirwana verschwinden? Etwa mit Blick auf die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2000) mit im Wesentlichen drei Dimensionen: (1) personelle Selbstbestimmung („autonomy“), (2) soziales Eingebundensein („affiliation“), (3) individuelle Kompetenz („effectancy“). Der arbeitende Mensch sucht Halt, besonders wenn in unserer „VUKA-Welt“ – Volatilität bis zur Verwirbelung, Unsicherheit bis zur Verstörung, Komplexität bis zur Verzweiflung, Ambiguität bis zur Verwirrung – das stets Agile, Flexible, Elastische und nicht mehr Konstanz sein „Da-Sein“ in der Organisation bestimmen. Er verlangt Antworten auf seine Sinnfragen, Antworten auf seine Vertrauensfragen, Antworten auf seine Stabilisierungsfragen. Aus der People-Perspektive gibt es fünf Spannungsfelder:

- 1. Wissen**
„was muss ich künftig wissen?“
- 2. Können**
„was muss ich künftig können?“
- 3. Wollen**
„was möchte ich künftig beitragen?“
- 4. Sollen**
„was muss ich künftig beitragen?“
- 5. Dürfen**
„was darf ich künftig beitragen?“



„analoge Arbeiter“



„digitale Arbeit“



Ansatzpunkte im System Arbeit

Nun denn, diese Spannungsfelder sind bestmöglich zu lösen, wie schon bei früheren Paradigmenwechseln der Arbeitsorganisation, etwa hin zum Fließband oder hin zur Gruppenarbeit. Mit der Digitalisierung hat eine neue Analysewelle auf der Suche nach konstruktiven Ansatzpunkten begonnen, meist mittels Meinungsbefragungen („Digi-Survey“) oder durch Studien in klassischer arbeitswissenschaftlicher Manier. Eine Alternative dazu ist das Analyseformat Gruppendiskussion.



In bereits früher bewährter Zusammenarbeit mit BACES (Bamberg Center for Empirical Studies an der dortigen Otto-Friedrich-Universität), die ausgewiesene Experten für Gruppendiskussionen haben, konzipiere ich entsprechende (Beratungs-)Studien in Unternehmen (Details dazu siehe im [Link](#)). Gruppendiskussion, dieser einerseits strukturierte, andererseits sehr flexible Austausch, wenn von Profis moderiert, bietet einen tiefen Zugang zum Kern des Problems und damit zu Ansatzpunkten für unternehmensspezifische Verbesserungen bei der Arbeitsorganisation digitaler Arbeit. Aus der Analyse von Situation, Motivation und Argumentation der Betroffenen werden relevante Gefühle, Sorgen und Ängste der digitalisierten Workforce ermittelt, Gegensätze und Widersprüche direkt hinterfragt und in machbare Maßnahmen für die jeweilige Organisation umgemünzt. Ergebnis sind dann konkrete Empfehlungen für die Organisation („workable actions“) hinsichtlich digit@lem HR-Management bei analo-gen Mitarbeiterbedürfnissen.

Die jeweiligen Erkenntnisse werden vom kulturellen Reifegrad und dem digitalen Setting abhängig sein. Eines zeigt unsere unternehmensspezifische Analyse bestimmt: Wenn eine Organisation die Bewältigung von Herausforderungen aus ihrer zunehmenden Digitalisierung den mit anderen Aufgaben mehr als genügend strapazierten Führungskräften sowie der Belegschaft im Sinne von Selbstorganisation samt Schwarmintelligenz überlässt, auf individuelle Überlebenskräfte setzt, werden die erhofften Vorteile von Industrie 4.0 sowie die nicht unbescheidenen Erwartungen hinsichtlich digitalisierter Administration, Services, Logistik weitgehend, wenn nicht vollständig, aufgezehrt. Der in einer 4.0-Umgebung arbeitende Mensch kann bei dieser Transformation von seiner Organisation nicht alleine „im digitalen Gewitter“ stehen gelassen werden. □□□



Was ich partout verstehen möchte

In dieser Newsletter-Rubrik werfe ich jeweils eine Frage auf, die mich bereits länger beschäftigt, ohne bislang eine runde Antwort gefunden zu haben. Deshalb stelle ich diese Frage nun einem kompetenten Gesprächspartner. Dessen Antwort werde ich – was mir nicht leicht fällt – einfach stehen lassen. Damit bei jedem Leser ein eigenes Echo entsteht.

Eine Frage an Siegfried Graunke

Senior HR-Advisor in einem DAX30-Unternehmen

Q Lieber Herr Graunke, ich mag es kaum glauben, aber Sie sind vor wenigen Wochen 80 Jahre alt geworden. Und Sie sind weiterhin, drei Tage jede Woche, in einem der ganz großen deutschen Unternehmen aktiv, dessen Namen hier keine Rolle spielt. Man betraut Sie dort seitens des Vorstands mit besonders heiklen Themen im Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. Aber auch dies ist eher nebensächlich. Mich interessiert etwas anderes. Sie waren schon beruflich aktiv, als ich noch gar nicht auf der Welt war, also schon sehr lange. Einmal haben Sie mir erzählt, Sie hätten Ihre Hochzeitsreise im damals einzigsten Hotel am Strand S´Arenal bei Palma de Mallorca verbracht. Das ist wirklich ewig her, denn am heutigen Ballermann kann man sich Sie nun überhaupt nicht vorstellen. **Was ich partout verstehen möchte:** Mit dieser Erfahrung aus sechs Jahrzehnten haben Sie im Personalwesen, bei Ihnen verwende ich gerne diesen altbackenen Begriff, viele Themen, Trends, Moden kommen und wieder gehen sehen. Was aber beschäftigt die HR-Zunft heute noch genauso wie früher, weil es weiterhin keine wirkliche Lösung dafür gibt. Was sind die großen ewigwährenden Probleme in der People-Dimension von Unternehmen?



A Personalarbeit ist für mich der wichtigste Beitrag für den Unternehmenserfolg. Sicher gibt es kein Unternehmen ohne ein gutes Produkt. Aber wer produziert es und wie kommt es zum Kunden? Diese gesamte Wertschöpfungskette wird von unseren Mitarbeitern bestimmt. Hier beginnen die Aufgaben der Personalarbeit: Recruiting, Auswahl, Bezahlung, Aus- und Fortbildung, Arbeitsplatzwechsel, Aufstiege, Entlassung und vieles andere mehr.

Die Anforderungen der Unternehmen an die Mitarbeiter haben, wenn auch bei zum Teil reduzierten Arbeitszeiten und Hilfen durch Automatisierung stetig zugenommen. Den vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt der vergangenen Jahre, insbesondere durch



Digitalisierung in allen Bereichen, wird durch Qualifizierung weitgehend Rechnung getragen. Ich vermisse allerdings die Bemühungen bei der Personalführung, auf die sich ebenfalls verändernden sozialen Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiver einzugehen.

Was ist nun das Besondere an der Personalarbeit, wenn jeder Mitarbeiter auf seinem Arbeitsplatz die geforderte bzw. arbeitsvertraglich vereinbarte Leistung erbringt und dafür das vorgesehene Entgelt erhält. Sind dann überhaupt noch weitergehende Überlegungen notwendig? Dazu einige Stichworte in Frageform:

- Habe ich den für die Aufgabe nach fachlicher Ausbildung und persönlicher Eignung richtigen Mitarbeiter ausgewählt?
- Ist die Zusammenarbeit, das soziale Umfeld störend, neutral oder leistungssteigernd?
- Sind Leistungssteigerungen überhaupt möglich, gewünscht; werden sie vom Mitarbeiter erbracht oder werden sie zurückgehalten?

Bei all diesen Fragen spielt die Motivation, spielen die Beweggründe, die das Handeln des Menschen bestimmen, eine Rolle. Ist es der sichere Arbeitsplatz oder das Ansehen des Unternehmens, sind es finanzielle Anreize oder selbstbestimmte Arbeitszeiten? Nach meiner Erfahrung wechselt die Bedeutung in bestimmten Lebensphasen und ist darüber hinaus allgemeinen Trends unterworfen.

Entscheidend wird die Motivation jedoch durchgängig von der Wahrnehmung beeinflusst, geachtet und gerecht behandelt zu werden. In diesem Zusammenhang ist die allgemeine Einkommensgerechtigkeit wichtiger als einzelne Prämien, Belohnungen oder andere finanzielle Anreize. In der Personalführung muss die Achtung jedes einzelnen Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dies gilt besonders für Mitarbeitergespräche und Beurteilungen.

Einen Beweis dafür sehe ich u. a. darin, dass immer häufiger von Mobbing gesprochen wird. Nach Wikipedia liegt die Zahl der Mobbingbetroffenen in Deutschland bei über einer Million Erwerbstätigen. Sicher handelt es sich in vielen Fällen um ein Gefühl, nicht ausreichend geachtet zu werden und nicht immer um Mobbing im arbeitsrechtlichen Sinn.

Dennoch: Wir sollten uns in der Personalführung immer wieder auf die Goldene Regel besinnen, von den Mitarbeitern nur das zu verlangen, was ich auch selbst bereit bin zu geben. Human „Resources“ Management sollte nicht die Versachlichung des Mittels zur Leistungserbringung in den Vordergrund rücken. □□□



Bühnen im HR-Management

Persönliche Erlebnisse

In der HR-Szene gibt es – sage ich jetzt mal so – vier Typen von Veranstaltungen, aus der Perspektive von Referenten. Zum einen die selbst organisierten, bei denen ziemliche Freiheitsgrade hinsichtlich der Durchführung bestehen und man sich allenfalls in der Einschätzung von Wirksamkeit selbst betrügt. Zweitens gibt es externe Events, in die man sich mit einer Art Referentengebühr einkauft, weil dieser Cash der zentrale Pfeiler im Geschäftsmodell des Organisers ist. Drittens gibt es „pro bono“ Veranstaltungen, wo der implizite Deal zwischen Veranstalter und Referent lautet: Plattform durch den einen, (Selbst)Darstellung durch den anderen. Schließlich gibt es die immer rarer werdenden traditionellen Veranstaltungen, bei denen sich der Organisator mit Blick auf die definierte Zielgruppe eine attraktive Agenda ausdenkt, handverlesene Referenten für ihren spannenden Input ein Honorar erhalten und Teilnehmer ihren erwarteten Output plus Socializing/Networking mit einem Eintritt vergelten.

Einhundert Prozent subjektiv

Für mich habe ich entschieden, eigentlich nur noch beim Typus 4 aktiv zu werden und dafür dann anzustrengen, um im Gegenzug interessante Learnings zu bieten. Diese Entscheidung gegen den Einkauf in Veranstaltungen beziehungsweise das aktive Forcieren von Auftritten im HR-Konferenzzirkus hat mir übrigens unlängst die Rückmeldung beschert, mir würden „öffentliche Auftritte fehlen“ (Personalmagazin). Das ist dann eben so. Beispiel: Kürzlich erhielt ich die Einladung zu einem Event, der vom Organisator im Nachgang vermarktet wurde, dies war sein mediales Bonbon. Ich hätte nichts zu zahlen brauchen, was der Veranstalter als Großzügigkeit mir gegenüber verstanden wissen wollte. Denn andere Referenten mussten eine nicht unerhebliche Eintrittsgebühr entrichten, etwa durch Anzeigenschaltung in der zugehörigen Zeitschrift. Ich neckte den Organisator, dass ich gerne kommen würde, falls in den Veröffentlichungen auf diesen Deal – zahlende Redner und meine Kostenfreiheit – hingewiesen würde. Diese Veranstaltung fand natürlich ohne mich statt.





Der oben erwähnte Plattform/Darstellung-Deal (Typus 3) führt bei vielen Events zu „tollen“ Beiträgen, die als Zuhörer nur dann irritieren, wenn man mit den Gegebenheiten des Cases aus eigener Anschauung vor Ort vertraut ist. Die Kunst des sinn- und wertstiftenden Content Marketing wird besonders von salesorientierten Vertrieblern und selbststolzen HR-Verantwortlichen eher selten gekonnt. Bei solchen Rednern ist einfach alles toll. Dazu fällt mir eine Passage aus dem Roman „Spielen“ von Karl Ove Knausgård ein: „Das Gedächtnis ist keine verlässliche Größe im Leben, aus dem einfachen Grund, dass für das Gedächtnis nicht die Wahrheit am wichtigsten ist. Niemals ist der Wahrheitsanspruch entscheidend dafür, ob das Gedächtnis ein Ereignis richtig oder falsch wiedergibt. Entscheidend ist der Eigennutz. Das Gedächtnis ist pragmatisch, hinterhältig und listig, allerdings nicht in feindseliger oder boshafter Weise, es tut im Gegenteil alles, um seinen Wirt zufriedenzustellen. Manches verschiebt es ins leere Nichts des Vergessens, manches verdreht es bis zur Unkenntlichkeit manches versteht es galant falsch, manches, und dieses manche ist so gut wie nichts, bleibt ihm scharf, glasklar und korrekt in Erinnerung. Doch zu entscheiden, was korrekt in Erinnerung verbleiben soll, ist dir niemals vergönnt“.

Partizipatives Brauchtum

Selbst Veranstaltungen vom Typus 4 bieten seltsame Erlebnisse, so geschehen vor wenigen Wochen. Bei „meinem“ Slot ging es um Antworten/Lösungen auf eine vom Veranstalter gestellte Frage rund um die Leistungsfähigkeit der HR-Funktion. Ich hatte frische Überlegungen angestellt, die Gedanken sortiert und fokussiert und anschaulich aufbereitet. Dachte ich. Nach dem initialen Input war eine offene Diskussion fest eingeplant. Dies ist mittlerweile partizipatives, interaktives Brauchtum. Kaum aber hatte ich die Teilnehmer begrüßt, wollte einer höchst ungeduldig seine Rolle vom anfänglichen Zuhörer zum sofortigen Meinungsgeber wechseln. Schon die Frage sei falsch gestellt, unterbrach er mich stante pede, ohne meine Story zu kennen, ich müsse auf andere, viel drängendere Probleme eingehen und dafür überzeugende Lösungen aufzeigen. Die von ihm gesehen wurden und für die er bereits fertige Meinungen mitbrachte und den anderen Teilnehmern gegenüber ausdrücken wollte. Nun bin ich lange genug geübt, um in solchen Fällen meine Hoheit als Referent zu behalten, selbst wenn ich zunächst sprachlos bin. Aber schade. Kommt bessere Erkenntnis nicht zuletzt aus dem Lauschen und Verstehen „fremder“ Begründungslogik, für das man den





Mund halten müsste, zumindest ein Viertelstündchen? Kürzlich schrieb Jan Fleischhauer in seiner Spiegel-Kolumne: „Mit fremden Meinungen geht es mir wie mit fremdem Essen: Ich lasse mich gern überraschen. Ich lese zum Beispiel mit großer Begeisterung die ‘taz’, weil ich dort verlässlich auf Texte stoße, die mir nicht einmal einfielen, wenn man mir eine Überdosis Crystal Meth verabreichte. Meine Meinung kenne ich schon, die brauche ich nicht noch einmal woanders nachzulesen“. Das mit Crystal Meth muss natürlich nicht sein. Zuhören schon. Übrigens: Wegen solcher und ähnlicher Erlebnisse könnte man den Eindruck gewinnen, manche Mitarbeiter werden auf externe Veranstaltungen geschickt, nicht um frische Sachen zu lernen oder andere Menschen zu treffen, sondern um dort ihren exzessiven „Druck zum Kundtun“ abzulassen, weil dieser intern schon lange nervt.

Dies waren einige persönliche Erfahrungen. Vielleicht sträube ich mich aber bloß gegen die heutige Business-Logik in der HR-Szene und bei den HR-Medien. Komplette aus ihr verabschieden werde ich mich natürlich nicht. Meine Gründe? Ja, genau die. □□□

Rubrik im Personalmagazin

Serie zum Wissenschaftstransfer

Seit bereits über einem Jahr veröffentlichen **Christian Gärtner** (Professor für Digitale Transformation und Leadership an der Quadriga-Hochschule Berlin) und ich Monat für Monat eine zweiseitige Rubrik im Personalmagazin. Dort greifen wir jeweils eine druckfrische Studie aus führenden amerikanischen Wissenschaftsjournalen auf und stellen sie in den aktuellen Kontext des mitteleuropäischen HR-Managements. Zudem übersetzen wir die Empirie in konkrete Vorschläge für moderne HR-Praxis.



In der Juli-Ausgabe erscheint beispielsweise unsere Rezension einer umfassenden Analyse über **Nutzen und Wirkung von Arbeitgeberwettbewerben**. Einfach mal reinlesen. Denn die Serie wurde von der Redaktion erneut verlängert.

□□□



Schätzle-Story

„Trilemma“

Keiner, nein, kaum einer würde ihn kennen. Und doch wäre seine Bedeutung jedem sofort klar. Diesen Begriff müsste er sich unbedingt merken und bei passender Gelegenheit geschickt einsetzen. Nur nicht vorschnell vergeuden, nahm Schätzle sich vor, auf das exakte Timing achten.

Schätzle war zufrieden. Besonders darüber, wie er mit der Sprache spielen konnte. Beispiel gefällig? Gerne, gleich im ersten Satz: Machte Schätzle doch aus dem ursprünglichen „keiner“ durch simples Einfügen von einem „au“, seinem Lieblingsbuchstaben „M“ und einem Blank ein „kaum einer“. Keiner klingt zu Schwarz/Weiß. Kaum einer lässt positive Ausnahmen zu. Und zeigt, mehr als Andeutung denn als Nachweis, dass man selbst diese Sonderfälle kennt. Sie immerhin zulässt. Zumindest weitgehend. Quasi als Disclaimer. Man kann heute nichts mehr sicher wissen. Ganz vereinzelt, so etwas müsse er inzwischen stets einkalkulieren, ist sein neuer Begriff dem ein oder der anderen bereits untergekommen: „Trilemma“.

Schätzle musste die Definition nicht nachsehen. Es ging um den dreifachen gordischen Knoten, die dreifache Quadratur des Kreises, den dreifachen Spagat im modernen Management. Wie easy kamen ihm auf einmal Dilemmata vor, dieses simple Entweder/Oder aus der Vergangenheit. Lächerliche Kinderspiele für jemanden wie ihn, der sich künftig nur noch mit den echten Trilemmata (oder heißt es Trilemmata?) beschäftigen würde: Die Balance aus Kunden, Aktionären und Mitarbeitern. Oder das Austarieren von Qualität, Kosten und Zeit. Oder die Matrix aus Division, Funktion und Geografie. Oder die Gleichzeitigkeit von Digitalisierung, Globalisierung, Skalierung. Eben Leadership 4.0 und fast schon 5.0.



Das waren längst seine Probleme, seine Schwierigkeiten, seine Herausforderungen. Da fallen Lösungen umso leichter, wenn man die Challenge mit einem passenden Begriff versieht, dachte Schätzle. Trilemma ist dieses Wort und damit der Schlüssel zur Enttarnung. Nicht das Problem durch ein klassisches Hin & Her zwischen zwei Extremen bewältigen. Sondern seine Lösungssuche auf die Dreidimensionalität ausweiten und dadurch die wirksame Mitte finden. Waren nicht auch die modernen Philosophen – also die nach der Dialektik von Hegel oder dem simplen chinesischen Ying & Yang – im Raum fündig geworden. Nun, da kannte er, Schätzle, sich nicht wirklich aus. Muss ja nicht sein.



Ojemine. Jetzt hatte Schätzle doch nachgesehen, bei Wikipedia. Das hätte er lieber bleiben lassen sollen. Wenn ihm die Welt zuvor schon nicht einfach vorkam, jetzt, nach dem Durchscrollen, wusste er um ihre Unbegreiflichkeit. Hätte er sich denken können. Dort ging es um die letzten Endes bestehende Unmöglichkeit abschließender Begründungen, sagt die Erkenntnistheorie. Entweder würden die Begründungsketten unendlich, im Sinne eines nicht zu Potte kommenden „das ist so weil ..., weil ..., weil ...“. Oder in der Begründungskette müsste man an irgendeiner Stelle aufhören zu erklären, früher oder später, und auf das zu Begründende selbst Rückgriff nehmen, wie etwa bei der These „der Kapitalismus ist ohne jeden Zweifel das Beste, weil der Kapitalismus eben das Beste ist“. Oder man kürzt die Begründungskette schon ganz vorne ab, etwa mit dem Satz: „Basta, das behaupte ich halt jetzt mal so!“



Schätzle neigte zur Variante unendliche Begründungskette und reihte bei seinen Ausführungen am liebsten eine ausführliche Erklärung an die nächste im Warum?-Darum!-Modus. Vielen mag das umständlich erscheinen, dachte er. Schätzle fühlte sich damit auf der sicheren Seite. Kollege Huber machte sich diese Mühe nicht. Wie leicht gingen ihm Sprüche über die Lippen wie „die Kosten sind jetzt zu senken, weil es nun um Kostensenkung geht“. Und Mönkemeier, sein Vorstand, pochte auf das Vorrecht zum dogmatischen Schlusswort. Mönki nannte dies „my last call“. Ein Trilemma löste er damit nie. Aber es ging wenigstens voran im Unternehmen.

<<< Alles Gute bis zum nächsten Newsletter >>>