

Newsletter #49 – Editorial

Eine spannungsgeladene Zeit.

Der Gesellschaft nützt man am besten ohne Gemeinschaft.

Abstand ist der neue Anstand.

Viele aufgestylte Akteure merken nun, dass sie nicht systemrelevant sind.

Manche von ihnen werden systemkritisch.

Sie lassen uns ihre persönliche Meinung wissen, mehr noch als in normalen Zeiten.

Eindeutige Meinungen, überbordend, standhaft, eisern.

Ein inzwischen machtloser Influencer kämpft aus dem Off: „hohe Zeit für online-Reputation.“

Finden auch andere und pushen tagein, tagaus ihre Botschaften in den sozialen Medien.

Derzeit stelle ich lieber von Sendung auf Empfang. Wie wäre es, wenn wir die Schockphase, in der wir noch alle stecken, dazu nutzen, statt an den Meinungs-Output für andere zunächst an frischen Wissens-Input für uns selbst zu denken: „food for thought“.

Also erst einmal neu denken und das neu Gedachte genießen und verdauen.

Der Meinungsversand in die Welt kann warten.

Wäre dies nicht ein Vorsatz für die nächsten Wochen, für alle, die nicht systemrelevant sind?

Im Netz scharen sich ohnehin fast nur jene um einen, die noch weniger systemrelevant sind.

Es gibt besseren Input, offline, etwa in dicken Büchern (siehe Seite 9).

Zurzeit muss keiner der Gemeinde den hurtig gebastelten Mischmasch überstülpen oder sein altbekanntes Kernthema auf Corona umbiegen. Wegen aufkommender Langeweile, als Ausdruck ungestillter Profilneurosen oder um Dienstleistungen nun auch virtuell anzupreisen.

Jetzt können wir mehr als sonst den Blick schweifen lassen.

Der Turbo wird früh genug wieder kräftig anspringen.

Entspannt wird es auch dann nicht zugehen.



Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG: Spannungsfelder in disruptiven Zeiten

Patentrezepte klingen eingängig und wirken überzeugend. Aber schon beim zweiten Blick werden die Nachteile offensichtlich. Zumal die Widersacher das Gegenteil als ihr Allheilmittel anpreisen. Warum überhaupt entweder/oder? Stimmigere Lösung entstehen durch das Denken und Handeln in Spannungsfeldern: sowohl als auch. Denn bunt ist farbiger als weiß oder schwarz.

Jede und jeder hat ganz eigene, persönliche Erfahrungen mit dem Schock, der uns alle im März 2020 ereilt hat. Für nicht wenige Menschen ist das, was wir die Corona-Krise nennen, sogar zum Trauma geworden. Zwischen dem Schreiben und dem Lesen dieser Zeilen liegen ein paar Tage, in denen sich die Erde weitergedreht hat und abermals Dinge passiert sind, die vor einem Jahr kaum jemand auch nur ahnte: schlagartige Effekte auf unsere überkomplexe Gesellschaft und Wirtschaft.

Was also tun und vor allem wie? Viele in der Organisationsentwicklung zu Wahrheiten erhobene Weisheiten erledigen sich im Lichte evidenzbasierter Forschung, zumal die allermeisten Studien an Orten und in Zeiten durchgeführt wurden, die sich vom Hier und Jetzt unterscheiden. Noch weniger als sonst drängt sich irgendein Allheilmittel zur Bewältigung dieser Krise auf. Aber es gibt – aus einem Abwägungsprozess heraus – schlechtere und bessere Empfehlungen.

Reflexionen statt Reflexe

Anders als Historiker, die Analysen mit Blick in den Rückspiegel betreiben, müssen Manager und Politiker ihre zukunftsorientierten Entscheidungen unter allergrößter Unsicherheit treffen. Dann lohnt es sich kurz innezuhalten und nachzudenken, als einfach nur der Intuition zu folgen. Obwohl er weiß, dass Menschen denkfaul sind („cognitive misers“), rät Daniel Kahneman in kritischen, komplexen Situationen zur Überlegung und Abwägung statt zum Schnellschuss. Henry Mintzberg hat dafür den Begriff Refl´action geprägt: Vor der Aktion kommt die Reflektion. Es dürfte klar sein, dass kein Change-Leader zum Dauergrübler wird, unfähig zum nächsten Schritt.

Im gewöhnlichen Alltag reicht es meist aus, die im bisherigen Leben bewährten Rezepte weiterhin als passend anzunehmen. Wer weiß, wie der Laden läuft, macht es sich leicht und kann sich auf dem Erfolgspfad wägen. Aber je geradliniger dieser ist, desto größer wird bei Disruptionen die Gefahr, dem Confirmation Bias anheimzufallen, also nichts mehr außer der eigenen Wirklichkeit zuzulassen (oder sogar nach deren Bestätigung zu gieren). Davor ist übrigens auch kein Historiker gefeit, eine Zunft, die wie andere Experten, etwa die Virologen, ihre sachlichen und persönlichen Gegensätze pflegt.

Was schon in normalen Zeiten mit Risiken behaftet ist, nämlich zu glauben, man könne die Leute, sein Unternehmen und gar die ganze Weltwirtschaft verstehen, ist bei Transformationen ein kühnes Unterfangen. Und erst recht inmitten einer Krise, wie sie die meisten von uns noch nie erleben mussten. Mehr denn je gilt der Aphorismus von Friedrich Nietzsche: „Überzeugungen sind Gefängnisse.“ Keiner muss wie er gleich zum Nihilisten werden. Führungskräfte können sich weiter auf eigene Werte besinnen, freilich stets im Bewusstsein, dass hinter jedem Wert erhebliche Zweifel stehen. Und dass die derzeit besonders gern gehandelten großen Werte wie Freiheit und Gemeinschaft höchst unterschiedlich ausgelegt werden.



Martin Claßen
manage.PEOPLE.values

Johann-Jakob-Fechter-Weg 10
D - 79117 Freiburg i. Br.
Telefon +49 (0) 761 - 45 62 468
Mobil +49 (0) 170 - 24 67 234
www.people-consulting.de
martin.classen@people-consulting.de



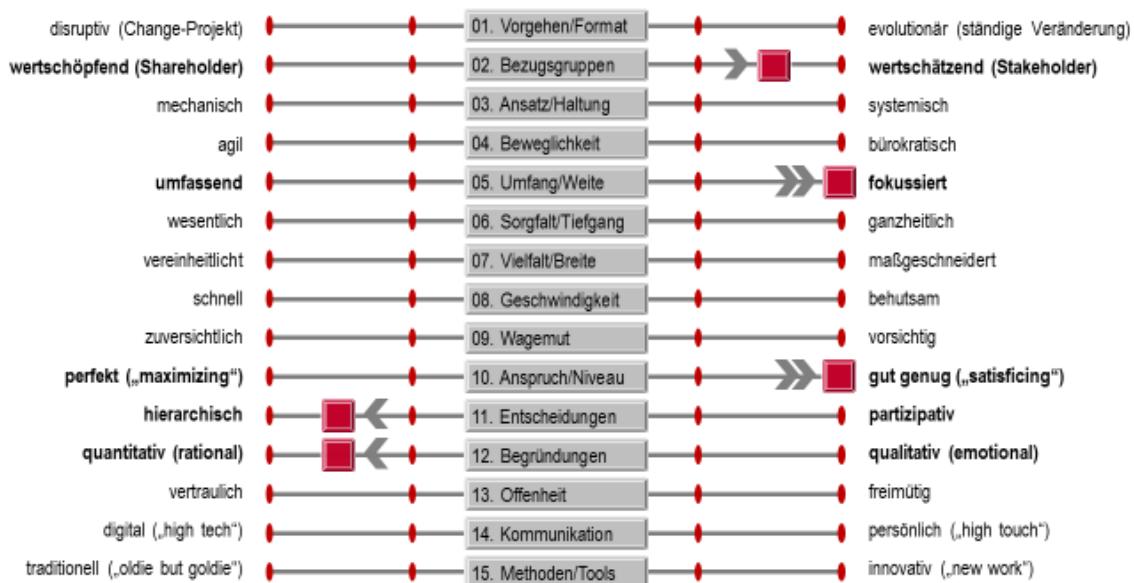
Denkfigur Spannungsfelder

Vor Kurzem habe ich mein drittes Buch zum Change Management geschrieben: mit der Erfahrung früherer Wirtschaftsmisereen, jedoch in völliger Ahnungslosigkeit von der jetzigen Krise. Doch ich finde, dass die dem Buch zugrunde liegende Denkfigur der Spannungsfelder ein probates Mittel ist, um sich über Wege in und aus der Krise zu verständigen. Denn schon lange nicht mehr haben Experten so oft von **Abwägung** gesprochen wie gerade jetzt.

Beispielsweise erleben wir jetzt in besonders verdichteter Form das klassische Spannungsfeld Altruismus versus Egoismus: einerseits Umsicht und Einsicht, Anstand und Abstand und andererseits die Abwehrreflexe gegen urplötzliche Beeinträchtigungen sowie die Inszenierung maximaler Beschädigung infolge der Krise. Nun soll hier niemand wegen persönlicher Nöte und Sorgen diskreditiert werden. Es stellt sich aber die Frage: Welche Maßstäbe werden bei der Abwägung angelegt? Die Prinzessin auf der Erbse hatte vergessen, dass sie tatsächlich in einem Bett lag.

Bei Philosophen hat die Denkfigur Spannungsfelder eine lange Tradition, nicht erst seit der Dialektik Hegels. Henry Mintzberg sieht in der Bewältigung von Dilemmas sogar die größte Managementkunst. Auch viele HR-Konzepte basieren auf Spannungsfeldern, etwa die Faktorenmodelle der Persönlichkeitspsychologie. Auf den Folgeseiten werden wir auf weitere Spannungsfelder stoßen. Das Leben ist eben selten eindeutig. Und wenn jemand das bunte Leben zur Eindeutigkeit zwingt, verzichten er oder sie auf Multiperspektivität und wird zum „Monokausalist“ (siehe Seite 10).

Es kommt darauf an: mal so, mal anders und meist als Balance und abwägender Ausgleich von Positionen, die von beiden Seiten zerrren. Die situative Anpassung an die jeweiligen Umstände ist die wohl wichtigste Weisheit in Zeiten des Wandels – normalerweise. Wenn spezielle, extreme Umstände vorliegen, muss man gelegentlich ganz deutlich entweder so oder anders sagen. Eine Krise ist kein „normalerweise“. Für den Krisenmodus und die Transferstrategie in den alten bzw. einen neuen Alltag erscheinen mir fünf der 15 Spannungsfelder bei Transformationsprozessen besonders wichtig.



1. Bezugsgruppen: wertschöpfend (Shareholder) ↔ wertschätzend (Stakeholder)

Die Orientierung an Werten ist nicht falsch. Die Frage ist nur: welche Werte? Schon der Begriff ist doppelsinnig. Manche sehen Werte humanistisch und ersehnen mehr Wertschätzung. Andere denken Werte bilanziell und erwarten mehr Wertschöpfung. In einer demokratisch verfassten Marktwirtschaft bewegen sich Unternehmen im multiplen Spannungsfeld von Eignern, Kundschaft, Mitarbeitern und einem fordernden Umfeld. Wer einzelne „schöne“ Werte stark betont, mag sich wohl dabei fühlen. Zum Dogmatismus ist es aber nicht weit. Dies gilt für prinzipientreue Philantropen („Humanitas“) und für fundamentale Neoliberale („Profit“).

Firmen im Krisenmodus sind nicht alleinverantwortlich für das, was die wilde Schar ihrer Stakeholder in den kühnsten Träumen begehrt. Wertschätzung muss das Streben sein, das in der Wertschöpfung wirtschaftender Unternehmen seine Grenzen findet. Der historische Blick zeigt, dass Organisationen nach Krisen keinen eigensinnigen Kurs fahren, sondern gemeinsinniger agieren. Allein schon deshalb, um mittelfristig das ökonomische Klima erneut günstig zu gestalten. Das Pendel des Spannungsfelds wird sich in Richtung Wertschätzung bewegen. Konkret: werthaltige Produkte für die Kunden mit enger geschnallten Gürteln, Verzicht auf arbeitsrechtliche Härten gegen die (Kern-)Belegschaft, Aufwertung von Lieferanten zum strategischen Partner stabiler Wertschöpfungsketten.

Dies wird die auf das Wohl des Kapitals verpflichteten Topmanager in Erklärungsnot gegenüber ihren Eigentümern bringen. Der öffentliche Aufschrei beim Versuch mancher Firmen, ihre Bottomline als obersten Maßstab von Entscheidungen in der Krise durchzuziehen, hat gezeigt, dass solche Egoismen, wenn sie bemerkt werden, als Foulspiel gewertet werden und mehr als nur das Image beschädigen. Man muss kein Prophet sein um zu vermuten, dass die Unternehmensziele aus dem Lehrbuch wie Gewinnerzielung und -verwendung in der kommenden Zeit noch kritischer als bisher beäugt werden, besonders dort, wo staatliche Hilfen fließen. Im Spannungsfeld zwischen „profit“ (Shareholder) und „people & planet“ (Stakeholder) werden die Ansprüche aus dem Umfeld an Bedeutung gewinnen und die Börsen erst nach einiger Zeit den alten Stand erreichen.

2. Umfang und Weite: umfassend ↔ fokussiert

Schon im normalen Betriebsmodus neigt sich dieses Spannungsfeld der Fokussierung zu. Wer sich verzettelt und zu viel auf einmal will, schafft nur wenig von dem, was er sich vornimmt. Weniger ist mehr! Priorisierung gilt als zentrale Empfehlung bei Wandelvorhaben. Einer der besten Change-Tipps: sich auf die wesentlichen Herausforderungen konzentrieren. Statt agil zu sein und ständig zwischen allen möglichen Themen hin- und herzuspringen ist es klüger, alert zu bleiben und nur die wirklich großen Probleme anzupacken.

Noch mehr gilt dies für Krisenzeiten. Organisationen können als Organismen verstanden werden – wie der Mensch. Bei erträglichen Beschwerden geht man zum Facharzt, mal früher, mal später, bei unerträglichen Schmerzen sofort in die Ambulanz. Dort würde keine Ärztin im Falle eines Blinddarmdurchbruchs unter derselben Narkose noch weitere Auffälligkeiten miterledigen, weil sie gerade dabei ist. Ein akutes Problem, wie etwa Liquiditätsschwierigkeiten mit Insolvenzgefahr, erfordert die Konzentration auf diese eine große Aufgabenstellung, selbst wenn weitere Optimierungsbedarfe liegen bleiben. Bei Notfällen gilt die Devise: das Wichtigste zuerst. Alles andere muss warten, so schwer dies einem Perfektionisten auch fallen mag.

3. Anspruch und Niveau: perfekt (maximizing) ↔ gut genug (satisficing)

Zum Managementsprech gehört der ständige Ruf nach Weltklasse. Unter dem Optimum zu bleiben gehört für viele Führungskräfte zum Tabu und löst gelegentlich sogar Unwohlsein aus. In vielen Fällen ist aber gut bereits gut genug. Nicht jede der zahllosen Unvollkommenheiten einer Organisation muss „not-wendig“ verbessert werden, schon gar nicht bis zur Perfektion und erst recht nicht in Zeiten mit gewaltigeren Problemen.

Das vom US-amerikanischen Soziologen Herbert A. Simon entwickelte Satisficing-Prinzip plädiert dafür, die erstbeste zufriedenstellende Alternative zu wählen – nicht weniger, aber auch nicht mehr. Während Krisen und in den Folgemonaten kann es nur suboptimale Lösungen geben (80/20-Regel). Ein Beispiel ist die psychologische Sicherheit, der gerade in Zeiten des Wandels wichtige Ansatz von Amy Edmondson. Ihre auf Vertrauen basierende Empfehlung wird kein Change-Leader 100-prozentig einlösen können. Schon im Alltag nicht und erst recht nicht im Krisenmodus, so bedauerlich dies für die nach Gewissheit und Wertschätzung suchende Belegschaft auch sein mag. In Zeiten, in denen kein Stein auf dem anderen bleibt, darf man erwarten, dass die persönliche Anspruchshaltung tiefer gehängt wird. Die Optimierung bis aufs i-Tüpfelchen steht später an – falls überhaupt.

4. Entscheidungen: hierarchisch ↔ partizipativ

In schwierigen Zeiten scharen sich Menschen um ihre Anführer. Dafür gibt es historische und evolutionspsychologische Evidenz. Der Faktor Macht bekommt eine stärkere Funktion. Partizipation ist besonders in akuten Krisen („change for survival“) kontraproduktiv, weil dadurch wertvolle Zeit verlorengelht. In Situationen, in denen es hart auf hart kommt, muss nur vor dem Krisenmanagement kurz innegehalten werden, um die Frage zu stellen, welche Alternativen es gibt. Der Change-Leader ergreift dann auf eigene Faust die Initiative und macht sein Ding. Applaus von allen Seiten kann er dafür nicht erwarten. Leserbriefschreiber klassischer Couleur und „social influencer“ auf digitalen Kanälen laufen ins Leere.

Die vielfältigen Ausflüge in partizipative Beteiligungsformate, so angemessen sie für moderne Gesellschaften sind, werden selbst nach der Krise zunächst kaum stattfinden. Umso mehr ist zu erwarten, dass dann, wenn die Zeiten wieder besser sind, der Wunsch zur Mitwirkung noch stärker wird, als er in den 2010er Jahren bereits war. Denn der Faktor Macht hat in Mitteleuropa keinen besonders guten Leumund. Wobei es bei Entscheidungsprozessen niemals ein Machtvakuum gibt. Sobald jemand Macht abgibt, ob freiwillig oder unfreiwillig, finden sich rasch andere Akteure, die Machtlücken mit ihren eigenen Zielen und Interessen füllen. Das Spannungsfeld Entscheidungen pendelt immerzu zwischen den beiden Polen hierarchisch (geballte Macht) versus partizipativ (verteilte Macht). In der Krise und in den Monaten danach schlägt der Pendel in Richtung Hierarchie und Autorität aus. Aber Obacht: Die Behauptung, etwas sei „alternativlos“ bedeutet im Klartext: „Klappe halten!“ Dies entspricht nicht der konstruktiven Dialogkultur unserer liberalen und pluralen Gesellschaft (die natürlich manchmal ziemlich nerven kann). Der Change-Leader muss genau überlegen, wann er keinen Widerspruch duldet und durchpowert.

5. Begründungen: quantitativ (rational) ↔ qualitativ (emotional)

Mit der Aufklärung begann in hiesigen Gefilden vor drei Jahrhunderten eine Epoche, in der bei Begründungen die Vernunft bedeutsamer wurde als das Gefühl oder mystisch-spirituelle Erklärungen. Im öffentlichen Leben dominierte längere Zeit die Ratio das Sentiment, der

Kopf war wichtiger als der Bauch. Heute sind Emotionen im zwischenmenschlichen Miteinander jedoch wieder vollumfänglich akzeptiert. Da sie etwas Persönliches sind, manchmal sogar einen intimen Charakter annehmen, können sie vom Gegenüber nicht in Frage gestellt werden. Somit können Emotionen die Diskussion um die beste Entscheidung behindern. Ja, sie werden ab und an sogar genutzt, um das Ringen um den richtigen Weg zu stören, wenn jemand seine argumentative Schwäche in der Sache erkennt. Der Philosoph Andreas Urs Sommer hat diese Emotionalisierung kommentiert: „Alle reden heute unentwegt von den ‚Verletzungen‘, die ihnen ihr Chef, der ausbeuterische Kapitalismus oder die böse Kindergartentante zugefügt hätten. Es herrscht epidemische Verletzungsbesessenheit. ... Keine andere Kultur [wie die mitteleuropäische] thematisiert so häufig subjektive, psychische Verletzungen. Jeder hat hier ein Anrecht auf seine eigene Verletzungsgeschichte. Ein Leben ohne psychische Verletzung erscheint als trostloses Leben.“

Gerade deswegen sind Krisen von kognitiven Begründungen geprägt. Der Change-Leader tut gut daran, seine Entscheidungen mit den zur Verfügung stehenden Fakten zu rechtfertigen. Dabei muss er sich nicht nur gegenüber den emotionalen Wellen von Betroffenen behaupten, sondern auch gegen Statements andersdenkender Experten und die Klugschwätzer in den Medien. Nach bestem Wissen und Gewissen ist der Maßstab, der in unsicheren Phasen natürlich schon am nächsten Tag andere Fakten auf den Tisch bringen kann. Trotz Mehrdeutigkeit, Lärmspiralen und Echokammern werden in Krisen die Begründungen quantitativ und rational und nicht qualitativ und emotional erbracht. Allein, die anschließende Kommunikation von Entscheidungen spielt auf der gesamten Klaviatur von emotionalen Impulsen. Nochmals Vorsicht: Krisen sind stets eine Blütezeit für Ausflüchte, um von Versäumnissen vor der Krise abzulenken. Mitarbeiter sind Menschen, die ein feines Gespür dafür entwickeln, wann Krise gesagt wird aber eine andere Ursache gemeint ist. Der Change-Leader muss aufrichtig sein, ob die Krise als Begründung herangezogen wird oder ob sie lediglich als Alibi für längst überfällige Maßnahmen dient.

Aufgeklärte Nüchternheit

Der Pragmatismus des Augenblicks, die aufgeklärte Nüchternheit haben jetzt Oberwasser. Von vielen Seiten ist derzeit zwar zu hören, dass man die Krise nutzen solle, unser Dasein samt und sonders neu zu denken und künftig alles besser zu machen. Aber eben weil diese Vorschläge von allen Seiten kommen, werden sie sich größtenteils gegenseitig aufheben. Historiker wissen, dass in der Geschichte selbst nach Krisen im Spannungsfeld Revolution versus Evolution nur selten eine radikale Umwälzung stattfand.

Die Schlagworte der letzten Dekade, wie etwa Agilität, werden einige Jahre auf ihre Wiederkunft warten müssen, dann im frischen Gewand. Die normativ aufgeladenen Debatten über die richtige Haltung („purpose“) und die bessere Arbeit („new work“) werden für eine gewisse Zeit die große Bühne verlassen; bis die Frage nach dem Sinn des Lebens erneut vom Individuum auf Organisationen überspringt. Die Visionen über eine schönere Welt, wie etwa von Frédéric Laloux, werden zur Fußnote in der Geschichte humanistisch geprägter Utopien, bevor sie dereinst durch neue Fiktionen ersetzt werden. Schon klar, überzeugte People-People werden meinen Vermutungen widersprechen. Allein, die stützen sich auf leidenschaftslose Menschenfreunde wie den Dramatiker Bertolt Brecht: „Alle großen Ideen scheitern an den Leuten.“ Damit sind wir übrigens inmitten eines weiteren Spannungsfelds gelandet: Zukunftsträume versus Wirklichkeitssinn. Jeder Historiker lernt, dass in und nach Krisen die großen Entwürfe im öffentlichen Leben an Bedeutung verlieren.



Man bleibt Realist wenn man vermutet, dass das persönliche Gefühl vermeintlich besonders großer Nachteile momentan zur normalen Empfindung wird, also das, was die Sozialpsychologen relative Deprivation nennen. Und daraus entsteht die Erwartung auf den gerechtfertigten Anspruch zur Linderung der individuellen Misere. Und daraus erwachsen Kämpfe bei der Verteilung knapper materieller und mentaler Ressourcen samt vielfältiger Forderungen an den fürsorglichen Staat als letzte verbliebene Rettungsinstanz. Dabei

werden stärker denn je die sozialen Medien und die Mechanismen der Aufmerksamkeitsökonomie genutzt. Nur Optimisten setzen auf eine weitverbreitete Zurückhaltung als neues Grundgefühl einer vor der Krise größtenteils verwöhnten Gesellschaft. Schon wieder ein Spannungsfeld: Anspruchshaltung versus Selbstbescheidung.

Abwägung von Spannungsfeldern

Das Denken in Spannungsfeldern führt zur Momentaufnahme: Was ist jetzt und hier wichtig und richtig? Aus der situativen Einschätzung ergibt sich die Entscheidung für den nächsten Schritt. Nicht ohne zuvor die beiden Pole des Dilemmas abzuwägen, mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen. Wer statt dieser Reflektion lediglich reflexartig agiert, wird mit seiner Einseitigkeit geringere Erfolgchancen haben. Natürlich kann die Situation morgen schon wieder anders sein und muss neu bewertet werden. Und erst recht übermorgen, wenn die Krise vorbei ist und wir vor neuen und nicht unbedingt leichteren Herausforderungen stehen.

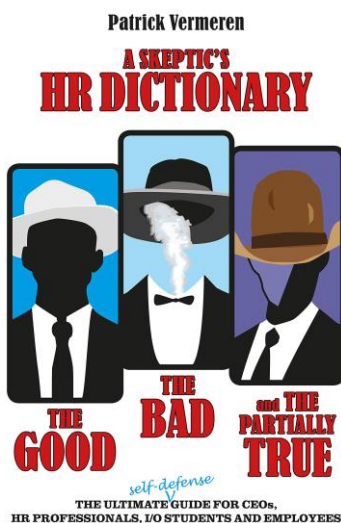
Wer den Lauf der Welt und die Natur des Menschen endgültig verstanden hat, wird sagen: „Ich weiß wie es geht: immer und überall. Es gelingt nur so!“ Man könnte schier neidisch werden. Dabei kommt es auf die jeweiligen Umstände an. Das situativ angepasste Vorgehen ist anstrengender als seine Weltanschauung und sein Menschenbild vollkommen zu sehen und zum Dogma zu erheben. Weil wir mit der Aufklärung die absolute Wahrheit verloren haben, müssen wir mit der Vorläufigkeit von Standpunkten klarkommen; die bleiben provisorisch und relativ. Dogmen sind die manipulative Werkzeuge von Demagogen.

Die Geschichte verläuft nicht in vorbestimmten Bahnen, sondern ist ein ständiges Ringen von diversen Individuen und pluralen Organisationen mit variablen Sichtweisen, Überzeugungen, Glaubensbekenntnissen. Dieses Ringen um den momentan besten Weg gelingt am besten mit einer **konstruktiven Dialogkultur** und nicht durch unanfechtbare Positionen. Es kommt darauf an, auf den Kontext und die Situation. In Krisen verschieben sich die Akzente beim ein oder anderen Spannungsfeld. Aber dies heißt nicht, dass es keine räumlichen und sachlichen Unterschiede gibt, also dass für Sonderfälle ein Spannungsfeld anders gewichtet wird. Und es heißt erst recht nicht, dass es keine zeitlichen Unterschiede gibt. Denn nach dieser Krise, wenn wir die trübe Zeit vergessen haben, werden die Spannungsfelder anders beleuchtet.

Im vergangenen Jahrhundert wurden der Gesellschaft und der Wirtschaft hierzulande zweimal der Stecker gezogen. Historiker werden uns bald wissen lassen, ob die kommende Zeit eher dem wilden Auf und Ab der 1920er oder den langen Aufschwungsjahren der 1950er entspricht. Oder ob eine völlig neue Epoche aufzieht. Wir werden dies peu à peu auch selbst merken. Das Denken in Spannungsfeldern kann dabei von Nutzen sein. Wer das Gegenteil zu seiner anfänglichen Position mitdenkt lüftet den Kopf und weitet den Blick. □□□

LESETIPP: 4,8 + 2,3 Zentimeter fürs Bücherregal

Die Videokonferenzen der letzten Wochen haben gezeigt, wie wichtig das Impression Management im Homeoffice ist. Es geht weniger um die Frisur, denn alle haben derzeit Verständnis, wenn die Haarpracht etwas länger ist. Wichtiger ist das Panorama, das die Webcam bietet, falls man es nicht mit virtuellem Background versteckt. Besonders gut machen sich bestimmte Bücher im Regal hinter dem Arbeitsplatz.



Fast fünf Zentimeter breit, über 1.100 Seiten fett, nicht ganz günstig, aber jeden Cent wert: Das neue Opus Magnum zur empirischen Forschung im People Management. Der Belgier Vermeren bietet kenntnisreich und tiefgründig unfassbar viel Know-how zu Theorien und Konzepten, die jeder kennt und noch weitaus mehr. Jeder, der klüger und wissender wirken möchte als er ist, findet unendlich viel Stoff; alles mit zitierfähigen Quellenangaben. Einziges Manko: Bei der Masse an Substanz würde ein ausdifferenziertes Stichwortverzeichnis bei der Suche helfen. Und Vorsicht bei fehlender Multiperspektivität: Manche lieb gewonnene Praxisanwendung wird von fundiert vorgetragenen evidenzbasierten Fakten verrissen. Besonders überzeugte Verfechter der positiven Psychologie und des guten Menschenbilds à la Jean-Jacques Rousseau werden an der evolutionspsychologischen Ausrichtung von Vermeren verzweifeln.

Patrick Vermeren: A Skeptic's HR Dictionary: The ultimate self-defense guide for CEOs, HR professionals, I/O students and employees, Eigenverlag, 2019, leider nur über Amazon zu bestellen, 125 Euro

Nur halb so dick, aber gleichfalls gehaltvoll ist das Alterswerk eines der bekanntesten deutschen Soziologen. Für alle, die ihre Weisheiten und Wahrheiten mit empirischer Evidenz begründen, ist das neue Buch von Schulze ein „must read“. Zielgruppe: Denker rund um den Menschen und die Wirtschaft und Gesellschaft. Nicht der einfachste Lesestoff, da wissenschaftstheoretisch und methodenversiert angehaucht. Schulze zeigt in herausragender Weise die Chancen und Probleme sozialwissenschaftlicher Forschung. Und er benennt die Voraussetzungen guter empirischer Studien (sowie die zahlreichen Fallen). Das Buch lehrt den Mut zur eigenen Analyse und vermittelt das Rüstzeug dazu. Es rät jedoch auch deutlich zur Vorsicht bei willensloser Übernahme von lautstarken, einseitigen Thesen – besonders aus der Feder des akademischen Hochadels.

Gerhard Schulze: Soziologie als Handwerk – eine Gebrauchsanleitung, Campus, 2019, 30 Euro



Buzzword of the future: „Monokausalist“

Mono war bei Schallplatten die Übertragung auf nur einem Kanal. Platten sind out, Mono ist weiter in, mehr denn je: Monolog, Monotonie, Monokausalist. Ein Monokausalist (m/w/d) ist jemand, für den Probleme auf nur eine Ursache zurückgehen.

Daran ist der blöde Chef schuld! Die unfähige IT-Abteilung kriegt es schon wieder nicht hin! Wenn die Verkäufertruppe besser wäre, würden die Umsätze steigen! Es ist so einfach, den einen Grund für Probleme zu finden. Dem Monokausalist gelingt es, die VUCA-Welt auszuhebeln: ein Dasein ohne „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“. Gewissheit bekommt ein Monokausalist, indem er seine Begründung mit moralischer Überlegenheit auflädt. Der Keim alles Guten ist man selbst, der Quell des Bösen jemand anders. Der Sündenbock steht hinterm nächsten Eck.

Pippi Langstrumpf war eine Monokausalistin: „2 x 3 macht 4, widdewiddewitt und Drei macht Neune! Ich mache mir die Welt, widdewidde wie sie mir gefällt.“ Auch die Narrative der Gegenwart sind meist monokausal angelegt: ein Eye-Catcher, leicht verständliche Story, Opfer und Täter, schlichte Diagnose und das einfache Therapeutikum.

Der Monokausalist hat einen Gegenspieler: den **Multiperspektivist**. Dieser hat im Alltag allerdings ein großes Problem. Wenn er nach links schaut, kommen gute Argumente von rechts. Falls er nach oben blickt, melden sich die von unten. Schaut er nach vorne, holt ihn die Vergangenheit ein. Hat er sich zum Wert der Freiheit durchgerungen, hört er Stimmen, die sich für Gemeinschaft einsetzen. Endete der größte Multiperspektivist in der Neuzeit, Friedrich Nietzsche, nicht sogar im Wahnsinn? Und seine Schwester hüllte ihn in wallende Gewänder und führte den geistig Verwirrten einem ausgewählten Publikum vor. Da hat doch jeder Monokausalist das deutlich einfachere Leben.



<<< bis zum nächsten Newsletter, im Sommer >>>