

Newsletter #51 – Editorial

besonders in hippen Firmen wabert der Wettbewerb ums persönliche Renommee bis weit in den Feierabend und ins Wochenende; beides ohnehin Oldschool-Begriffe. Lauf- und Radelstrecken sowie die Stemmleistung im Studio werden mit einer Smartwatch von Apple, der heutigen Stechuhr, und Tracking-Apps wie Strava aufgezeichnet und dann den Kollegen gepostet, als Tätigkeitsnachweis „beyond work“. Ob morgens vor oder abends nach dem Office oder während des Lunchbreak, es kommen schier unfassbare Leistungen zustande. Beispiel aus meiner Heimat: von Waldkirch auf den Kandel in 37:08 Minuten von „Klettermax179“. Der helle Wahnsinn!

So weit, so toll. Doch war es wirklich mit dem Bike (Autos sind kaum schneller)? Und war es tatsächlich der Klettermax höchstpersönlich? In der Nähe einer Studentenstadt gibt es topfitte Jungspunde, die sich mit SWP (Smartwatch-posing) ein Zubrot verdienen. Manager unterhalb der Schwelle zum Semiprofi lassen rennen, strampeln, pumpen. Glücklichschöpfte Selfies zur Insta-Story werden im Photoshop vorkonfiguriert und dann mit der Community geshared.



Warum denn nicht? Wenn auch viele Beiträge in sozialen Medien von Experten im Hintergrund erstellt oder die eigenen Sprösslinge von früh bis spät außer Haus durch Spezialisten fremdbetreut werden („platinum class child care“). Authentizität ist bekanntlich nichts, was wahrhaftig ist, sondern etwas, das glaubwürdig inszeniert wird. Man sourct heute den leidigen und zeitraubenden Alltag eben aus. „My performance“ wird öfter als es den Anschein hat von Dritten erbracht, gegen einen Obulus, um in den eingesparten Stunden die wirklich schönen Dinge des Lebens treiben zu können. Work/Life-Balance war gestern. Inzwischen geht es um das medial-digitale Styling des wunderbaren Daseins, ganz ohne die lästigen Tretmühlen eines Durchschnittsmenschen. Mit SWP erfahren und bestätigen die Follower, wie wundervoll „my life & work“ ist.

SWP steht aber eigentlich für Strategic Workforce Planning, also das Vorhaben von Organisationen, eine Vorstellung über künftig erforderliche personelle Kompetenzen und Kapazitäten zu bekommen. Selbst wenn man mit Superlativen vorsichtig sein sollte: Dies ist derzeit wichtiger denn je. Dazu eine Projekterfahrung ab der nächsten Seite.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG #1

SWP – die Zukunft des Faktors Arbeit ertasten

Heute schon zu wissen, was morgen gebraucht wird: wieviel Leute, welche Leute? Dies ist gar nicht so einfach. Um mehr als nur herumzuraten, empfiehlt es sich, Strategic Workforce Planning ernst zu nehmen – trotz erheblicher Schwierigkeiten.

Welch wunderbares Wort: Personalkörper. Man schaue sich etwa Volkswagen an: rund 670.000 Menschen mit den vielfältigsten Begabungen. Es gibt vermutlich keine Fähigkeit, die es in diesem Konzern nicht gibt. Doch wer und was wird 2022 noch gebraucht werden oder gar in einem halben Jahrzehnt? Für die Verantwortlichen in Wolfsburg wäre es gut, diese Frage bereits heute zu beantworten, bevor langfristige Beschäftigungsgarantien unterschrieben werden. Denn so ein Personalkörper ist träge. Eigentlich jede Organisation sollte sich mit der Frage nach dem künftigen Personalkörper befassen.

Zum Beratungsthema SWP habe ich ein gespaltenes Verhältnis – aus Erfahrung. Vom Erfordernis bin ich zutiefst überzeugt. Die Umsetzungsschwierigkeiten bei Projekten musste ich auch mehrfach erfahren, oft bereits schon vor dem Start. Denn jede Zukunftssicht auf den Personalkörper ist ohne die auf Kompetenzen und Kapazitäten operationalisierbare Unternehmensstrategie unmöglich: „garbage in, garbage out“.

Unterschiedliche Arbeitsplatzgefährdung

Die größte Herausforderung für den Personalkörper sind die Digitalisierung und die Automatisierung. Oder in den Worten von Karl Marx: Wenn der Faktor Kapital den Faktor Arbeit ersetzt. Während sich Menschen in hochkomplexen Jobs („above the apps“) recht sicher sein können, auch morgen noch fürstlich vergütet zu werden, und Menschen mit frischer IT-Expertise („aiming for new apps“) mehr als gut beschäftigt und bezahlt sind, müssen sich viele Mitarbeiter in technologisch substituierbaren Jobs erhebliche Sorgen machen. Zumindest müssen sie sich noch weitaus mehr als bisher an neuartige Arbeitsweisen anpassen („adopt to the apps“). Hingegen lohnt sich die Aufrüstung für viele einfache Tätigkeiten nicht, weswegen gering bezahlte Dienstleistungen einen geringen Druck durch die weitere Technologisierung („avoid the apps“).



Gefährdet sind viele klassische Berufsfelder, je nach Arbeitsmarktstudie bis zur Hälfte aller Beschäftigten einer Volkswirtschaft. Doch der Druck kommt nicht bloß durch effiziente Technologie. Auch die Nachfrage nach Produkten, also die Kundenmärkte, sowie der nicht nachlassende Kostendruck und damit einhergehende Budgetzwänge sowie die Labor Arbitrage in Dumpingländer stellen bislang anerkannte Stellen zur Disposition. Und ganz klar: In der Gegenrechnung sind die demographischen Entwicklungen zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren für SWP-Projekte

- Wie bereits betont: Ohne konkrete Vorstellung davon, welche Strategie das Business anstrebt, wird SWP zur Fingerübung und Zeitverschwendung. Es müssen zumindest realistische Szenarien des Übermorgen auf den Tisch kommen, wobei unwahrscheinliche Events, also die sogenannten schwarze Schwäne, außen vor bleiben. Wenn verantwortliche Manager zum künftigen Geschäftsmodell nur Buzzwords parat haben, kann man SWP gleich bleiben lassen. Wer lediglich weiß, dass es eine Zukunft gibt, aber nicht sagt welche, muss sich halt weiter mit VUCA herausreden. Natürlich kann es immer ganz anders kommen, als mal gedacht. Nur hat ein Leader dafür zu sorgen (und wird dafür bezahlt), dass die Organisation personell bestmöglich vorbereitet ist.
- SWP ist keine Einzelfallbetrachtung, sondern fasst aus Praktikabilitätsgründen ähnliche Stellen zusammen. Es dürfte klar sein, dass nur Firmen mit einer Job-Family- und Job-Grading-Systematik, die nicht bloß auf dem Papier besteht, dazu in der Lage sind. Alle anderen werden erst einmal auf Los zurückgesetzt und müssen zunächst ihre Hausaufgaben machen. Außerdem ist SWP keine Vollständigkeitsübung, sondern konzentriert sich auf Schlüsselkompetenzen. In der Zukunft weniger wichtige oder selbstverständliche Fähigkeiten werden ausgeblendet oder laufen allenfalls im Hintergrund mit.
- Ein Learning aus der gegenwärtigen Krise ist der Vorrang von Resilienz gegenüber Effizienz (oder zumindest eine Balance dieses Zielkonflikts). Abgemagerte oder gar ausgehungerte Unternehmen werden in den Wertschöpfungsketten wieder mehr Fett ansetzen, nicht nur bei just-in-time-Lagerbeständen, sondern auch personell in sensiblen Engpassbereichen, weil Redundanz nicht nur höhere Kosten, sondern auch kleinere Risiken bedeutet. Wobei diese zusätzliche Kapazität durch möglichst breite Kompetenz flexible Einsatzmöglichkeiten der „stand-by employees“ bieten muss.
- Wenn ein Unternehmen, wie etwa der Daimler-Konzern mit „Leadership 2020“, eben noch seine Belegschaft durch wohlklingende Erklärungen begeistern wollte und nun mit knallhartem SWP in den Rückwärtsgang schaltet, muss es mit kulturellen Verwerfungen rechnen. Da lässt sich nichts mehr beschönigen. Die Veränderungsmelodie wird von Dur auf Moll umgestimmt, denn zu viel Spagat hält kein Personalkörper aus. Der People-Fokus, also die Wertschätzung für Mitarbeiter, partizipative Elemente, New Work und humanistisch geprägte Ideale wie die psychologische Sicherheit, wird von SWP durchaus ernst genommen, aber nicht einseitig über die Wertschöpfung wirtschaftender Unternehmen gestellt. Dem einen oder der anderen werden die Schlussfolgerungen von SWP

ziemlich wehtun, wenn es ehrlich gemacht wird: „Man braucht mich nicht mehr.“ Viele vollmundige Versprechen werden wieder kassiert. Es gibt stets auch Verlierer, objektiv und noch mehr subjektiv.

- Die technologische Unterstützung (HCM-Suite oder eine Best-of-breed-Lösung) ist heute für SWP unverzichtbar. Die Technik bleibt aber ein Hilfsmittel und ist kein Selbstzweck. Und sie ist keine Zauberkunst, mit der sich schwacher Input zum starken Output wandelt.
- SWP ist kein HR-Prozess, sondern ein Business-Prozess, der von HR unterstützt wird. Nur mit dem Head HR als Sponsor und ohne einen starken Treiber im Business, am besten dem CEO/COO, sowie ohne die stabile Verankerung im jährlichen Planungs- und Budgetierungs-Zyklus bleibt SWP ein Zeitvertreib im Hobbykeller der Personaler. Aus diesem Grund schließt sich gleich die zweite Projekterfahrung an. □□□

PROJEKTERFAHRUNG #2

People-Projekte werden am HR-Ressort vorbeigelotst

Ist es so, dass sich viele Personalbereiche, im festen Glauben darauf, der Mensch sei Mittelpunkt, endlich, in eine selbstreferenzielle Blase begeben haben, von der sie meinen, diese böte ihnen etwas Besonderes? Dies wäre eine Haltung, auf die nicht wenige Manager nur verwirrt reagieren – „hä?“ – und dann einen großen Bogen um die spleenigen Personaler machen würden.



Der Drang zur Distinktion – „I am special, not like anybody else“ – scheint ein eingefleischtes Merkmal von uns Menschen zu sein, gerade in westlich geprägten Gesellschaften (Rosanvallon 2011, Ullrich 2017, Reckwitz 2017). Die altbewährten elitären Instrumente wie Geld, Macht, Status haben zwar an Protzkraft verloren, selbst wenn sie bei allen weniger Privilegierten zuverlässig Neidgefühle und Kompensationswünsche erzeugen. Vermutlich deshalb sind die Distinktionsinstrumente heute subtiler und weniger ostentativ geworden, meist mit spezifischen Codes,

nicht nur in den Jugendszenen, die unbedarfte Außenstehende gar nicht mal bemerken.

Das Streben nach Einmaligkeit hat sich zu einem attraktiven Markt entwickelt, auf dem sich viele hilfsbereite Dienstleister tummeln. Und die stets auf etwas Besonderes wartenden Journalisten halten Augen und Ohren auf. Dabei zieht besonders die Erzeugung eines schönen Lebens und Daseins, erfüllt mit Sinn und Glück. Wer bei Geld, Macht, Status und dem damit möglichen Bling-Bling auf der Schattenseite steht oder es nicht weiter nach oben schafft, es aber auch nicht bei einer sinnlosen und unglücklichen Existenz belassen möchte, sucht sich mittels „Reframing“ im Emotionalen und Spirituellen ein vermeintlich besseres

und den materiellen Gütern überlegenes Bezugssystem. In dem es keinen Egoismus mehr gibt, das Konkurrenzgebaren vorbei ist und ein positives Menschenbild alles böse und „alte“ Denken ablöst.

Die Gefahr ist nur, dass man sich mit dieser den fiesen Kapitalismus herausfordernden Haltung ebenfalls in eine Steigerungsspirale begibt, die – mit viel Dünkel – ständig höhere Ziele für Achtsamkeit, Wertschätzung, Sinnstiftung setzt. Zumindest ist dies das Ergebnis einer empirischen Studie von Roos Vonk und Anouk Visser (EJSP-19-0254.R3), die aufzeigt, dass Überlegenheitsgefühle mit dem wachsenden Gefühl des Erleuchtetseins wachsen. Plakativ formuliert: statt Distinktion mittels schnödem Mammon nun Distinktion durch schicke Esoterik.



Viel zu oft begegnen einem Engstirnigkeit und Einseitigkeit. Wenn bei Spannungsfeldern auf den weiten Blick und die Abwägung verzichtet wird, bewegt man sich in vielen Situationen in einem zu schmalspurigen Lösungsraum. Jeder Entscheider sollte, eigentlich, selbst wenn die Gefühle und seine Haltung zur einen Seite ziehen, mit kleindenkenden Standpunkten vorsichtig sein. Immer und überall nur das von vornherein einzig Richtige wollen zu dürfen, ist hierzulande ein individuelles Menschenrecht. Man kann sogar, dank Meinungsfreiheit, alle anderen Wahrheiten mit Zorn und Eifer schlecht machen. Bei einer organisatorischen Verantwortung sind die subjektiven Festlegungen der Entscheider jedoch zu relativieren. Was diesen nicht immer leicht fällt. Oder mit Hegel gesprochen: „Man beruft sich häufig auf sein Gefühl, wenn die Gründe ausgehen. So einen Menschen muss man stehen lassen. Denn mit dem Appellieren an das eigene Gefühl ist die Gemeinschaft unter uns abgerissen.“

Jede Münze, mit der man zahlen möchte, hat eine Rückseite

Wer nicht blauäugig, sondern mit offenen Augen unser menschliches Treiben betrachtet, akzeptiert, dass bei Zielkonflikten und Widersprüchen, die das eigene Leben und den Mischmasch mit den lieben Mitmenschen ausmachen, keine Lösung stets richtig ist. Sie ist allenfalls in einen bestimmten Moment den anderen Ansätzen überlegen. Es gibt Umstände, die zumindest ab und an die gegenteilige Lösung zur besseren Entscheidung machen. Was würden wir von einem Financier halten, der Fünfe niemals gerade sein lässt? Nun hat sich aber in medial besonders lauten HR-Kreisen und in nicht wenigen Personalbereichen ein Mindset festgesetzt, das primär die Mitarbeiter und fast nichts außer dem Menschlichen sieht und das ich als People-Story bezeichne ([Newsletter 46 – Seite 5-7](#)).

Ein Mindset, über das man nicht weiß, ob seine kommunikative Dominanz in der Szene die jetzige Krise überleben wird. Über das man aber bereits seit langem sagen kann, dass die meisten Manager im Business, selbst wenn viele People-People anderes erwarten, niemals nur die Employee Experience, sondern mit mindestens der gleichen Gewichtung auch die Kunden und Eigner in ihre Erwägungen einbeziehen. Was ich alles andere als nebensächlich finde. Weswegen eine dominant von der People-Story getragene Begründung, die auf gegenläufige Argumente nur herunterblickt („not my mindset“), für eine ökonomisch tickende Organisation nicht anschlussfähig ist, besonders wenn sie mit einem Wertedünkel

gepaart wird. Zumal es unklug wäre, Business Manager als unmoralische Ignoranten zu behandeln. Nur wägen sie vor einer Entscheidung eben ab, was ihr Beschluss für das gesamte Spektrum an Stakeholdern bedeutet. Und schon klar: Natürlich gibt es auch durch und durch toxische Leader, die alles Menschliche mit Füßen treten (Kuhn/Weibler 2020).

„out of HR“

Derzeit verstärkt sich mal wieder – nicht erst seit dem konjunkturellen Tief – in vielen Firmen die Neigung des Business, People-Themen am Personalbereich vorbei zu lotsen: „out of HR“. Diese für jeden überzeugten People-Advokat grässliche Tendenz lässt sich wohl nur abwenden, wenn die einseitige Distinktion („PEOPLE first“) und die Steigerungsspirale in businessferne Gefilde wieder auf ein für die Manager in den Fachbereichen erträgliches Maß zurückgeschraubt wird. Zur Abwägung bei Entscheidungen gehört die ausgewogene Wahrnehmung unserer diversen Welt mit ihren unterschiedlichen Zielen und Interessen. Wir sperren uns ja aus dem gleichen Grund gegen engstirnige Erbsenzähler im Finanzressort.

Nun ahne ich, von Ihnen als kluge Leser ertappt zu werden. Wer die einseitige People-Story als Massenphänomen in der HR-Arena diagnostiziert, zeigt damit, dass eine solche Positionierung nicht zur Distinktion von anderen Consultants taugt und man eben nur ein normaler Berater wäre. Das ist wie bei Change Managern, von denen sich inzwischen geschätzt 98,5 Prozent als „systemisch“ bezeichnen und die deshalb mit einem solchen Label keine Marktdifferenzierung mehr erzielen (Looss 2016). Immerhin beruhen meine Aussagen auf der Beobachtung, dass bei nicht wenigen People-Projekten die Personaler dieser Firmen allenfalls an der Peripherie mitwirken dürfen und clevere Akteure sich auf andere Buying Center konzentrieren. People Consultants und HR Business Partner sprechen derzeit vermehrt direkt die Geschäftsführung an und vermeiden den Umweg über business-blinde Personalchefs bzw. Kompetenzcenter. □□□



Wer selbstgewiss darauf beharrt, dass nur er/sie den Durchblick habe und es den Unerleuchteten im Business bei deren Entscheidungen leider am Verständnis wahrer Zusammenhänge fehle, sollte aufmerksam eine empirische Studie von Ekin Ok und Kollegen lesen (<https://doi.apa.org/doi/10.1037/pspp0000329>). Praxistipp: Man begibt sich in die Opferrolle und erklärt sein Anliegen, am besten mit viel Drama, zu einem glasklaren Fall von Diskriminierung. Das funktioniert, ziemlich oft, sagt die Studie (und zeigt das Leben). Denn Medien springen darauf an, jedwede Ungerechtigkeit aufzudecken und anzuprangern. Es gibt dann stets Menschen, die einem bei demonstrativer Benachteiligung helfen oder zumindest Beachtung schenken. Nehmen Sie also für sich selbst oder Ihre Klientel die Opferrolle ein, zeigen eine reine Weste und weisen mit den Fingern auf die unmoralischen Täter: So gewinnen Sie durch Inszenierung von Zurücksetzung gepaart mit Tugend die kommunikative Oberhand. Als bemitleidenswertes Opfer erhalten Sie Aufmerksamkeit und oft sogar geldwerte Vorteile. Das ist natürlich nur gerecht und längst kein Ausgleich für die seit Urzeiten bestehende Schiefelage. Die größten Könner in diesem Spiel der Leiden sind, laut Studie, Menschen mit Charakterzügen der dunklen Triade, also manipulative Persönlichkeiten.

PROJEKTERFAHRUNG #3

Vor der Entscheidung kommt die Abwägung

Das Managerleben könnte so behaglich sein, wenn man nicht gelegentlich in Situationen geraten würde, die einen zu Beschlüssen zwingen. Sogar die für mangelnde Entschlusskraft bekannten HRler müssen teils unbequeme Entscheidungen fällen.

„Whose side are you on?“ Für wen bist du? Viel zu oft wird, nicht nur in der Politik, die Lösung von Sachfragen durch ein Treuebekenntnis zum eigenen Bündnis bestimmt. Wer sich hingegen einer Problemklärung zunächst auf der Inhaltsebene nähert und die Beziehungsebene zurückstellt, läuft Gefahr, als Stammesverräter zu gelten, gerade in Zeiten wilder Internetreflexe. Ist es aber nicht auch etwas wert, ausgewogene Entscheidungen zu treffen, Kompromisse zu finden, statt sich am Beifall der Peergroup auszurichten? Wer nicht abwägt, sondern haupt„säch“lich auf Zustimmung der „friends & follower“ schießt, erntet zwar



Likes, biegt aber oft auf den für das Thema ungünstigen Weg ab. Keine Frage: Menschliches Miteinander ist schön. Sympathiepunkte in der eigenen Blase ersetzen aber nicht die sachdienlichen Argumente.

Bei Entscheidungen im Business gibt es Stakeholder, die, das ist ihr Wesen, ganz spezifische und egoistische Interessen besitzen. Die Intentionen der oft höchst diversen Betroffenen sind teils konsensual und teils konfliktär. Zwar sind die letzten beiden Sätze eine

Binse, sie werden aber vom wohltuenden Klang der Sozialutopien übertönt: alle harmonisch! Alle? Entscheider brauchen sich davon nicht beirren lassen, denn sie müssen Lösungen suchen und finden, mit denen sie den Stakeholdern, auch einseitigen, die ihre ultimative Position als einziges Kriterium gelten lassen, bestmöglich gerecht werden. Wobei dies nicht bedeutet, um einen Politiker zu zitieren, dass alle, die gehört werden, auch erhört werden.

Im Newsletter habe ich bereits über Entscheidungsverhalten geschrieben ([Link](#)). Der wohl wichtigste Faktor ist Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen auszuhalten und auszuhandeln; anstatt Abulie (Entscheidungsunfähigkeit) zu zeigen. Auch die Vorteile ambidexterer Firmen werden bejubelt, weil sie mit beiden Händen geschickt agieren; z.B. einerseits Innovation und andererseits Effektivität. Das ist gar nicht so leicht, weder für Organisationen, noch für Individuen. Man stelle sich etwa einen Rechtshänder vor, der das Gelenk seiner starken Seite gebrochen hat, nun wegen des Gipses alles mit links erledigen muss und zum Tollpatsch wird. Zumal es nicht nur linkisch ist, sondern sich verkehrt anfühlt. Ihm hätte es geholfen, seine schwache Seite nicht verkümmern zu lassen.

Aber zurück zur Entscheidung. Vor ihr kommt die umsichtige Abwägung. Oder wie Hans-Georg Gadamer sagte: „Der Andere könnte Recht haben.“ Was ist daran so schlimm?

Buzzword of the future: „by fair means“

Als Reinhold Messner den Mount Everest erstmals ohne künstlichen Sauerstoff erklimm (1978), bezeichnete er dies als Aufstieg mit fairen Mitteln. Auch in der Kommunikation gibt es das Spannungsfeld ohne vs. mit technischen Hilfen.

Schriftliche Beiträge sind, selbst ohne Lektorat oder professionelle PR-Beratung, einfach geworden. Man speichert sein Know-how durch digitale Archivierung (z.B. TheBrain), spricht den Text mittels Spracherkennung (z.B. Dragon) in irgendein Gerät (z.B. iPad), lässt, wenn fremde Sprachen gefragt sind, von einem Übersetzungsprogramm (z.B. DeepL) ausdeutschen, benutzt Software zum Texttuning (z.B. Grammarly) und vollendet das Ganze mittels künstlicher Intelligenz, das sogenannte „augmented writing“. Das Endergebnis ist proper, selbst wenn bei Problemen mit der vermaledeiten Kommasetzung beide Augen zugeedrückt werden. Niemand weiß um die technologischen Stützen im Hintergrund.

Die meisten meiner Texte entstehen hingegen noch altbacken „by fair means“, wie es mir gerade selbst gefällt. Und ohne sprachrechtliche Compliance. Was ich deshalb bräuchte, ich merke es bereits lange, wäre eine Software, die einen Diversity-Check durchführt, um nicht mit unbedachter Wortwahl die Empfindungen und Empfindlichkeiten anderer mit Füßen zu treten. Also ein Tool, das meine genetisch vorbestimmten, mit frühkindlicher Sozialisation (1960er) geprägten und in der Jugendzeit (1970er) verfestigten Sprachautomatismen für das 2020er-Publikum verträglich macht. Erst unlängst flog mir ein Text um die Ohren, dessen lässige Sätze, die ich neckisch fand, vereinzelt als völlig schräg empfunden wurden. Dies war zwar „by fair means“ geschrieben, wurde aber in einem Kommentar als „very mean“ aufgenommen. Zum Glück bin ich viel zu unbedeutend für einen Shitstorm.

Kein alter weißer Mann (korrigiert von „alter weiser Mann“) kann es sich noch erlauben, wie einst Goethe und auch Messner einfach so drauf los zu schreiben. Was mal als ehrliche Sprache galt, also Sätze, die vom Herzen in die Feder und Tasten flossen, braucht nun „fair diversity“. Für Germanisten entsteht ein neues Tätigkeitsfeld, indem sie etwa Goethe zeitgeisteln: Im Faust wäre das naive Gretchen die selbstbewusste Peggy. Und Sätze wie „Die Damen geben sich und ihren Putz zum besten. Und spielen ohne Gage mit.“ würden lauten:



„Die Teilnehmer (m/w/d) bringen ihre individuellen Stärken ein. Der Gender-Pay-Gap wird vermieden.“ Da wir inzwischen alle wissen, dass nur das wirklich ist, was wirkt, muss sich ein Sender wie „Goethe 2020“ an die Empfänger anpassen. Statt auf Germanisten setze ich auf „fair diversity“ Apps, kenne aber leider noch keine. Jeder Tipp ist willkommen.

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