

Newsletter #55 – Editorial

Die heutige Zeit erscheint außergewöhnlich schwer.
Aber einst war das Leben nicht wirklich leichter.

„Ich bin gleich 50 Jahre alt, habe 30 davon in diesen ewig unruhevollen Zeiten des Fürchtens und Hoffens zugebracht und hoffte, es sei einmal mit dem Fürchten und Hoffen aus. Nun muss ich sehen, dass es immer fortwährt, ja, meint man in trüben Stunden, immer ärger wird. ... Ich liebe die Ruhe, und es macht eben nicht gerade ein Behagen, alle Jahre ein Gewitter aufsteigen zu sehen, [selbst wenn] ich überzeugt sein kann, dass mich höchstens ein paar Tropfen eines Streifregens treffen.“

Diese Kummerzeilen stammen nicht von mir, bin älter, sondern von Hegel, in zwei Briefen vor genau 200 Jahren. Wo eine Klage, da aber auch eine Hilfe, besonders in unserer Moderne voller Dienstleister, die versprechen, sie könnten selbst die größten Troubles beseitigen und mit deren Härten einfach Tabula rasa machen.

Wie oft höre und sehe ich dieses Beglückungs-Narrativ: Die Vergangenheit sei doch ziemlich schön gewesen, inzwischen wäre die Existenz viel schlimmer. Aber es gäbe trotz Blitz und Donner ein Konzept für Sonnenschein. Mit großartigen Lösungen, die zuvorderst einige wenige Wunderwuzzis kennen und einem gerne zeigen (gegen ein üppiges Salär).

Die drei Dekaden, auf die Hegel zurückblickt, waren die Revolutionswirren und Gewaltexzesse in den 1790ern, die Napoleonischen Kriege, die politische Restauration nach dem Wiener Kongress, das Hungerjahr ohne Sommer und ständige Seuchen, Reisen in der Kutsche mit durchschnittlich 6 km/h und häufigen Überfällen, die aufkommende Industrialisierung mit menschenverachtenden Härten, die mit alter Mystik ringende Aufklärung. Ich vermag seine Ära nicht mit unseren dreißig Jahren seit 1990, dem ständigen Auf und Ab und einigen Schocks zu vergleichen.

Probleme im Business erfordern Lösungen, meistens. Dafür braucht es Entscheidungen von den maßgeblichen Verantwortungsträgern. Warum biegen die allzu oft vorschnell auf eine vermeintlich beste Spur ab, egal was ist, als gäbe es nur diesen Weg? Allen Patentrezeptlern und Allheilmittlerinnen rufe ich ein anderes Zitat von Hegel zu: „Die Furcht zu irren, ist schon der Irrtum selbst.“ Wer das Heute ertragen und das Morgen gestalten möchte, sollte die Vergangenheit nicht als easy peasy verklären und seine Vorschläge für die Zukunft nicht blauäugig als superioren Ausweg aus den momentanen Dilemmas lobpreisen. Vor der Entscheidung kommt die Abwägung und vor der ein freier Blick auf alternative Wege. So viel Zeit muss sein.

Hätten Sie eigentlich lieber zu Hegels Zeiten leben wollen?

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



BERATUNGSERFAHRUNG

Ohne Muße kein Kuss der Muse

Schon in den 2010ern war es so: Die größte Konkurrenz für mich waren nicht andere Berater, sondern die fehlende Zeit der Kundinnen und Kunden für strategisch-konzeptionelle Themen. Diese Diagnose hat sich in der Pandemie verschärft, mehr noch mit den unzähligen „Transformiönchen“, die den Arbeitstag zum Meeting-Marathon machen, derzeit eher digital und bald wieder live on site.

„Arbeitet man direkt mit Führungskräften zusammen, dann spürt man förmlich den Druck, unter dem diese Auftraggeber heute stehen. Die Frage, ob man sich davon anstecken lassen oder reflexiv dagegen halten soll, steht ständig im Raum. Wenn man direkt für Führungskräfte als Klienten im Markt tätig ist, dann fehlt es nicht an Bedarfen, noch mangelt es an einem Budget. Die knappste Ressource ist deren fehlende Zeit für Entwicklung und Veränderungen“, meinte Rolf Stiefel vor zehn Jahren. Bei meinen vielfältigen Kontakten in den letzten Monaten hat das **Stöhnen „keine Zeit“** nochmals erheblich zugenommen.

Die Zeit zum Durchdenken wichtiger Themen ist allenfalls ein halbstündiger Blocker in der Agenda, der ständig wegen „ultimate urgent decisions“ auf dem Altar der Dringlichkeit geopfert wird. Oder sie wuchert wie ein Krebsgeschwür in die Freizeit. Appelle zur Fokussierung und Priorisierung und damit zur „Make-Think-Balance“ sind fies, weil sie den Alltagsdruck negieren, unter dem nahezu alle Führungskräfte stehen. Woher sollen sie die Zeit nehmen, ohne sie anderen „very important discussions“ zu stehlen. Für viele ist dieses dringend/wichtig-Dilemma das größte Problem im modernen Management. Die Frage zum Selbstverständnis als Leader aber bleibt: Bin ich **Abarbeiter oder Weiterbringer?**



Was ich übel finde, ist, dass Unternehmen den in ihnen erzeugten Überdruck nicht als systemisches, sondern als individuelles Problem ihrer Leute definieren, und zu selten bereit sind, über die organisatorische Verantwortung nachzudenken, abgesehen von kosmetischen Pflastern im Dienst der Compliance. Von den Vorschlägen gegen die **Leadership Bubble**, die ich 2011 mit Thomas Sattelberger, damals Telekom-Vorstand, entwickelte (siehe [Link](#)), wurde und wird fast nichts aufgegriffen. Mir platzt mal wieder der Kragen, immer nur Mitgefühl zu zeigen. □□□

HAPPY BIRTHDAY **dem HR Business Partner**



Weit entfernt, in den USA, wurde er von Dave Ulrich gezeugt.

Hierzulande war seine Kindheit nicht leicht.

Was ich mit Dieter Kern in einer Studie über ihn (2005)
sowie unserem HRBP-Buch (2010) aufgezeigt habe.

Mit konkreten Vorschlägen, wie es besser geht.

Massive Kritik bekam er dennoch, von vielen Seiten, während der Pubertät.

Zur Volljährigkeit haben wir ihm deshalb einen lobenden Essay gewidmet.

Aber auch aufgezeigt, was der Partner bzw. die Partnerin besser machen können ([Link](#)).

Und dass ziemlich viele HR-ler für diese Rolle ungeeignet sind.

Denn immer noch gilt der Merksatz:

„Die richtigen Akteure an den wichtigen Themen.“

Weil so verstanden das Business Partnering weiterhin einer der Königswege ist.

Als Mentalität und nicht als „dritte organisatorische Säule“.

Damit Wertschöpfung für das Business und Wertschätzung für die People entsteht.

* * * * *

Wer anders denkt und fühlt, der oder die wird künftig
die Personaler an edelsinnigen Utopien und rühmenswerten Mindsets basteln lassen.

Und dem Geburtstagskind ohne Wehmut ein kurzes Lebewohl zurufen,
weil in einer besseren Welt das Business keine Ansprüche mehr stellen soll.

BERATUNGSERFAHRUNG

Kausalität: Warum wir sie brauchen, obwohl es sie nicht immer gibt

Es ist inzwischen zum Allgemeingut geworden, die Businesswelt als VUCA zu bezeichnen. Das Außen- und das Innenleben von Organisationen seien „volatile, uncertain, complex, ambiguous“. Klingt nach einem großen Chaos. Können wir überhaupt noch mit gutem Gewissen „wenn A, dann B“ sagen? Damit würde nämlich angenommen, dass es bestimmbare Ursachen (A) mit bestimmbareren Wirkungen (B) gibt, also eindeutige Muster, nach denen alles um uns herum funktioniert.

„Warum?“ fragen bereits kleine Kinder. Sie möchten die Zusammenhänge ihres Alltags erkunden und den Dingen auf den Grund gehen. „Darum!“ antworten ihnen die Erwachsenen und liefern mehr oder weniger stimmige Erklärungen. Menschen haben ein unstillbares Bedürfnis, dass auf ein „Wenn“ ein „Dann“ folgt, am besten ein leicht nachvollziehbarer und zudem einleuchtender Zusammenhang. Wobei dieses Verlangen nicht immer befriedigt wird. Sobald sie mit ihrem Latein am Ende sind, sagen viele Begründer und Entscheider: „Basta, dies ist halt so.“

Typische Irrtümer

Wir sind mit guten Gründen rasch bei der Hand, liegen aber oft falsch:

- Wirkungen werden irriger Weise auf eine zentrale und damit wesentliche Ursache zurückgeführt, der sogenannte Attributionsfehler.
- Es wird mit Ursachen und Bedingungen argumentiert – „weil“, „durch“, „wegen“, „vor dem Hintergrund von“ –, die schick klingen, aber mit den Wirkungen wenig zu tun haben.
- Korrelationen werden immer wieder zu Kausalitäten aufgebauscht, ab und an auch von Forschern mit theoretisch schwachen und konzeptionell unsauberem Analysedesigns.
- Von der Künstlichen Intelligenz werden die auf Zufälligkeiten beruhenden Parallelen vielfach als tatsächliche Zusammenhänge und Faktum genommen.
- Aus tatsächlichen oder vermeintlichen Verbindungen in der Vergangenheit werden Prognosen für eine kontextuell völlig andersartige Zukunft abgeleitet.
- Besonders in Organisationen endet die Suche nach der Ursache von Problemen oft beim Sündenbock, womit die persönliche Schuld als Begründung dient.
- Erfolgsgewohnte und damit selbstbewusste Akteure empfinden ihre tolle Erscheinung, den eigenen Charakter, als Hauptursache gelingender Entwicklungen.
- Die günstige Fügung und das Glück, die schicksalhaften Umstände und das Pech oder die unvermeidbaren Sachzwänge dienen als seichte und ablenkende Argumentation.
- Sowohl in neoliberalen als auch in sozialromantischen Narrativen wird das alles begründende Dogma zum Ausgangspunkt jeder Erklärung.

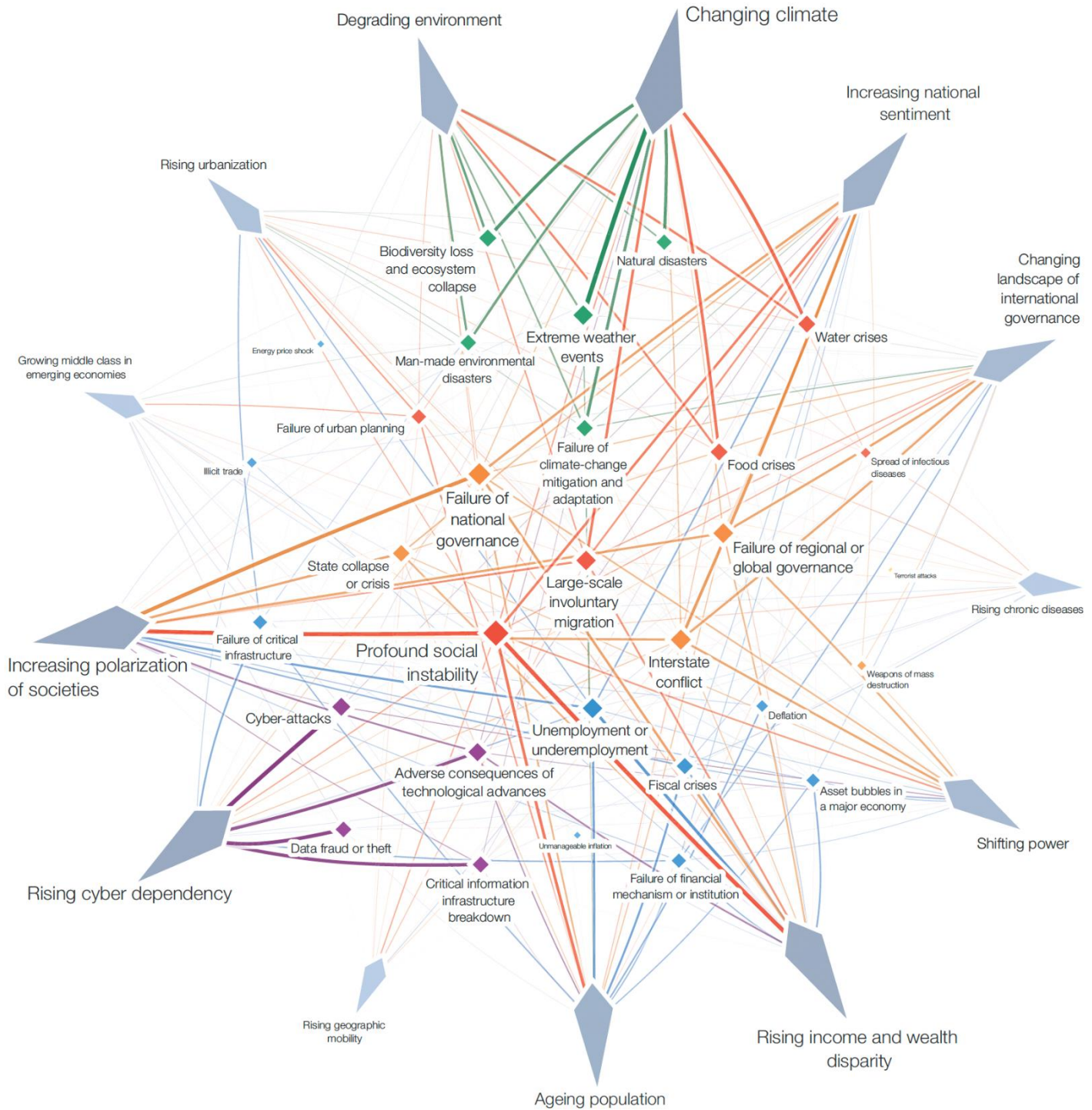
Die Kausalität dient zur Erzählung grandioser Managementgeschichten wie etwa die „Hochzeit im Himmel“ des einstigen Daimler-Chefs Jürgen Schrempp, die auf dem damals beliebten Triadenkonzept von Kenichi Ohmae fußte. Jahre später, nach einer schmerzhaften Scheidung von der amerikanischen Traumbräut (Chrysler), einem Techtelmechtel mit dem Latin Lover aus Turin (Fiat) und einer Amour fou in Paris (Renault) stand sogar eine abermalige Vermählung im Raum, als Einverleibung in den Wolfsburger Harem (Volkswagen). Man mag die jeweils vorgebrachten Begründungen aus heutiger Sicht gar nicht mehr glauben.



Standardbegründungen funktionieren bei vielen Entscheidungen

Womöglich fragen Sie jetzt, weshalb ich gerade dieses Beispiel genommen habe. Weil die aktuellen Stories, mit den heute populären Gründen wie Agilität, Automation und Ambidextrie auch schon wieder abgenutzt sind. Und weil es zeigt, dass aus ein- und demselben abstrakten Grund, etwa Globalisierung, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit, allerlei mögliche Alternativen als beste Entscheidung abgeleitet werden können, was der Soziologe Niklas Luhmann als Äquivalenzfunktion bezeichnet hat.

Wobei eine umfassend fundierte Begründung niemals leicht fällt, weil sie die Interdependenz vieler Entwicklungen nicht aus dem Blick verlieren darf. Was beim Blick auf die Problemfelder im Erdenrund deutlich wird. Ich habe die 2019er-Version des Global Risk Reports vom World Economic Forum gewählt (siehe Folgeseite), in der unser momentan schlimmster Trouble, die Covid19-Pandemie, noch als nebensächlich in klitzekleiner Schrift aufgeführt war („spread of infectious diseases“).



Abstecher in die Erkenntnistheorie

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wurde die Kausalität aus den Naturwissenschaften importiert. Oft ohne sich bewusst zu sein, dass damit Annahmen verbunden sind, die im Bereich des menschlichen Kuddelmuddels schlechterdings falsch oder zumindest stark verkürzt sind (siehe Kasten).

Es ließe sich einwenden, dass die strenge naturwissenschaftliche Kausalität bei ökonomischen und sozialen Betrachtungen sprachlich heruntergedimmt wird, etwa auf Gründe, Zwecke, Funktionen, Motive, Wille, Anlässe, also „die Umstände, durch die sich jemand bewogen fühlt, etwas Bestimmtes zu tun, oder die ein Ereignis erklären“ (Duden). Aber der mitunter durchaus vielschichtigen aber letztlich doch kausalen (und meist linearen) Darlegung mit Auslösern und Ergebnissen entzieht man sich damit nicht.

Kausalität in der Philosophie

Begreifliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind eine große menschliche Sehnsucht. Der Psychologe Daniel Kahneman spricht von der in uns verankerten Kausalitätsillusion. Wir würden eindeutige Zusammenhänge suchen und finden, wo gar keine sind.

Ganz klar: In den Naturwissenschaften und in der Technik zeigen sich zutreffende Kausalitäten en masse, zuvorderst die klassische Mechanik in der Tradition von Isaac Newton. Laut Gravitationsgesetz fällt ein Apfel vom Baum nach unten auf den Boden. Aber selbst in der sogenannten exakten Wissenschaft ist Kausalität längst nicht immer die natürliche Realität. Wie es Hugo de Vries für die Biologie und Max Planck für die Physik schon ums Jahr 1900 gezeigt haben. Und erst recht nicht in den als weich geltenden Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, für die etwa der amerikanische Politologe Adam Przeworski eine große Gefahr übertriebener Kausalinterpretationen sieht. Bereits manche Philosophen der Aufklärung wie David Hume hatten ihre kausalen Zweifel. Der finnische Logiker Georg Henrik von Wright bezeichnete die Kausalität sogar als Sorgenkind der Erkenntnistheorie.

Es gab und gibt immer wieder Versuche die Kausalität zu „retten“, mit mystisch-spirituellen Erklärungen oder mit komplexer mathematischer Musterung. Wie unlängst durch den Informatiker Judea Pearl, der auf die Qualität theoretischer Reflexion setzt („you are smarter than your data“). Was aber in der Praxis wegen der subjektiven Andersartigkeit und kognitiven Begrenztheit der Menschen zu Verständigungsschwierigkeiten mit dem Gegenüber führt.

Vermutlich, wir können uns da nicht sicher sein, bewegen wir uns gleichzeitig in drei Welten, wie der Erkenntnistheoretiker Karl Popper spekuliert hat: vereinfacht gesprochen eine eindeutig deterministische Sphäre („**clocks**“), eine gänzlich chaotische Sphäre („**clouds**“) und eine kontingente, probabilistische Zwischenwelt mit größeren und kleineren Wahr-

scheinlichkeiten zwischen Eins/Clocks und Null/Clouds (bzw. statistisch gesprochen einer begrenzten Varianzreduktion).

Die Verantwortlichen in Organisationen entscheiden in dieser unsicheren Zwischenwelt, tun aber oft so, als ob sie sich in einer unanfechtbar klaren Welt befänden. Wie auch der Profifußball, bei dem übrigens fast jedes zweite Tor zufällig geschossen wird, was eine Studie kürzlich gezeigt hat ([Link](#)).



Zweckdienlicher Gebrauch

Nun wäre es völlig falsch zu behaupten, dass Wenn-Dann-Statements keine Wirkkraft entfalten können. Denn wirklich ist was wirkt, wissen wir vom Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Kausalität wirkt gleich doppelt: oftmals kommunikativ und ab und an sogar faktisch. Manager und Consultants lieben die Kausalität und benutzen sie, um ihr Ding zu begründen:

- Wenn das Angebot stimmt, dann gehen die Umsätze hoch.
- Wenn die Zahlen schwarz sind, dann kaufen Investoren die Aktien.
- Wenn das Vertrauen fehlt, dann ist die persönliche Beziehung im Eimer.

Das Deswegen ist die unerlässliche Rechtfertigung in „rationalen“ Entscheidungsprozessen. Ohne einleuchtenden und damit überzeugenden Grund gibt es im Business kein „Go!“ Besonders wirkungsvoll sind leicht verständliche Begründungen, die mit Moral und Macht aufgeladen werden.

Das letzte der drei Beispiele zeigt jedoch: In der People-Dimension von Organisationen sind Ursachen und Wirkungen meist nur schwer messbare Konstrukte („Vertrauen“, „Beziehung“). Und im wirklichen Leben zeigen sich immer wieder Ausnahmen von solch eingängigen Merksätzen. Außerdem gibt es eher selten den einen, großen Grund, den die Monokausalisten als ihre Erklärung vorbringen und der alle anderen „Gründchen“ überragt. Was ohnehin von den Multiperspektivisten leicht zerpfückt wird, weil sie auch nach rechts und links schauen. Und da sie sich mit simplen Verkürzungen und dreisten Behauptungen nicht zufriedengeben: Warum stimmt das Angebot? Warum sind die Zahlen schwarz? Warum fehlt das Vertrauen? Und gäbe es dafür Antworten, würden sie weiter fragen: warum, warum, warum?

Es ist gar nicht so einfach, die Ursache-Wirkungs-Ketten elegant zu beenden, ohne in einen autoritären Modus zu fallen oder manipulative Muster zu nutzen. Wie der frühere VW-Chef Martin Winterkorn in einem Zeit-Interview, vor dem Bekanntwerden des Dieselskandals: „Ein modernes Auto funktioniert geradezu wie eine Luftreinigungsmaschine.“

Neben ihrer kommunikativ eindrucksvollen Simplicity zeigen die Beispiele freilich noch etwas: Man kann mit ihnen etwas anfangen, bekommt eine Handlungsanweisung. Sämtliche „Management-by“-Konzepte und viele Buzzword-Appelle setzen auf das Kausalprinzip. Das freut die Macher: „Prima, ich kann jetzt was tun.“ Und schreckt die Zögerer: „Ojemine, ich muss endlich mal wieder was tun.“

Qualitätskriterien der Argumentation

Wie lässt sich hinsichtlich der argumentativen Qualität die Spreu vom Weizen trennen? Für dieses uralte Menschheitsproblem gibt es unzählige Vorschläge. Bekannt sind etwa die drei Siebe des Sokrates (Wahrheit, Güte und Wichtigkeit), das Schema des angloamerikanischen Philosophen Stephen Toulmin („data, claim, warrant“) und die sogenannte Inferenzleiter von einem Urgestein der US-Organisationsentwicklung, Chris Argyris („actionable knowledge“).

Allgemeingültige und damit universell einsetzbare Regeln gibt es nicht. In pluralistisch-diversen Gesellschaften kann und muss jeder und jede im Alltag letztlich den persönlichen Maßstab finden, mit der die Qualität eigener und fremder Äußerungen samt deren Begründungen beurteilt wird. Mit Blick auf Entscheidungsprozesse orientiere ich mich an den folgenden anspruchsvollen (und nicht überscheidungsfreien) Kriterien:

1. Nutzwert für anstehende Entscheidungsprozesse
(relevante, substanzielle, interessante Begründungen)
2. Aufzeigen realitätsnaher Wirklichkeiten
(evidenzbasierte, empirisch fundierte Begründungen)
3. Einhaltung logischer Präzisionsregeln
(schlüssige, folgerichtige Begründungen)

4. Beachtung normativer Toleranzgrenzen
(hinnehmbare, anständige Begründungen)
5. Zugkraft der Argumentationsweise
(effiziente, prägnante, eloquente Begründungen)
6. Passung auf Empfängerkreis
(anschlussfähige, gut getimete Begründungen)
7. Persönlichkeit und Eigeninteresse des Begründers
(Seriosität, Expertise, Standing, Sympathie sowie egoistische Berechnung)

Werden diese sieben Maßstäbe angelegt, was eine hohe Ambition mit sich bringt, die längst nicht immer einzulösen ist, fallen viele Begründungen und deren Begründer durchs Raster. Was gut ist, weil sich bei der Entscheidung dann die besseren Argumente durchsetzen. Wie sortieren Sie eigentlich die Qualität von eigenen und fremden Statements?

Bitte Obacht!

Ursache-Wirkungs-Thesen sind nützlich, quasi die Kausalität-Kausalität. Auch ich verwende solche Begründungen und Feststellungen jeden Tag, zigmal, bei der Arbeit und daheim, mal durchdacht und mal als Schnellschuss. Sie haben bestimmt bemerkt, wie oft ich das in Diskussionen extrem nützliche Wort „weil“ und ähnliche Begriffe eingesetzt habe. Nur möchte ich für größere Zweifel plädieren, zumindest den eigenen Schlussfolgerungen gegenüber. Und für mehr Vorsicht, bei der Argumentation von Dritten.

Wir bleiben hinsichtlich Wenn-Dann-Begründungen in einem Spannungsfeld. Auf der einen Seite sollen wir nicht jeder dahergelaufenen kausalen Argumentation blindlings vertrauen. Andererseits können wir nicht jede kausale Argumentation in Bausch und Bogen ablehnen, obwohl sie auf anfechtbaren Annahmen basiert. Die große Kunst bei Entscheidungen bleibt es, das Wenn und das Dann in einer Weise zu brauchen, die anders ist als bei den zitierten Kämpfen, obwohl es beide zum „Manager des Jahres“ gebracht haben (1998 bzw. 2012).

Nehmen wir uns doch vor, bei Entscheidungen nicht leichtfertig auf die uns angebotenen kausalen Aussagen anzuspringen. Weil sie im sozio-ökonomischen Tohuwabohu ein Mittel zum Zweck sind, aber nicht immer die Wirklichkeit und fast nie die Wahrheit. Sie dienen als vorteilhafte Fiktion, um bei Entscheidungen den persönlichen Zielen und Werten zum Durchbruch zu verhelfen. Was natürlich ein verdammt guter Grund ist, „wenn A, dann B“ zu sagen. □□□



IN EIGENER SACHE

Neues Fachmagazin bei Handelsblatt Fachmedien

Als ich vor gut zwei Jahren meinen „Nebenjob“ als Chefredakteur des Fachmagazins „**changeмент!**“ nach dem erfolgreichen Produktlaunch in andere Hände legte, endete vorerst meine publizistische Karriere neben dem Beraterdasein. Inzwischen weiß ich und mit dem Lesen der folgenden Zeilen auch Sie, dass dies nur eine Pause war.

Erneut im Verlag Handelsblatt-Fachmedien verantworte ich im Herausgebergespann mit Prof. Christian Gärtner (München) ein neues Magazin. **People & Work**. Mit abgewogenen und abwägenden Beiträgen zum Management/Leadership im Spannungsfeld zwischen Geschäft (Work) und Menschen (People).

Zielgruppe sind Business Manager (*nicht* die HR-ler und OE-ler!), die ihre Entscheidungen vom Geschäft her denken und für die Menschen gestalten. Die Basis ist Print, aber natürlich ergänzt um die heute üblichen digitalen Formate. Das neue Magazin wird zum Kern weiterer Produkte des Verlags.

Mehr Info kommt im September.

Leitidee ist ...

... die zukunftsorientierte, aber auch wirklichkeitsnahe Gestaltung von Arbeit. Führungskräfte und Fachleute mit Entscheidungsverantwortung im Business erhalten ebenso praxistaugliche wie abwägende Impulse, um technologische, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen **vom Geschäft her zu denken und für die Menschen zu gestalten.**

Zielgruppen sind ...

- Führungskräfte, die Performance und People Management zukunftsfähig gestalten
- Business Leader, für die Arbeit mehr als ein Produktionsfaktor ist
- kaufmännische Leitungen, für die harte Zahlen auch weiche Ursachen haben
- CxOs, die den nächsten Modernisierungsschub der 2020er-Jahre mitnehmen wollen
- Chief People Officer, die beim Firmenerfolg mitwirken
- Verantwortliche in HR-Bereichen, denen es um Nützlichkeit fürs Business geht
- Expertinnen und Experten, für die Profit und People zusammengehören
- Beraterinnen, Speaker, Bloggerinnen und Podcaster ohne dogmatische Festlegungen

Erscheinungsweise

- acht Magazine pro Jahr: **erste Ausgabe am 15. September 2021**
- zweimonatige Hefte, jeweils mit einem Schwerpunktthema
- zwei jährliche Specials: Transformation (im Dezember), Technologie (im Juni)
- 80+ Seiten ohne Advertorials
- Digital und Print, ab 2022 auch in gut sortierten Buchhandlungen

Buzzword of the future: „platter geht´s nicht“

Google ist toll. Findet Google selbst und Myriaden seiner Nutzer. Weil es seltsamer Weise bei manchen Zeitgenossen noch leichte Zweifel gibt, streut Google sein Print-Magazin „Aufbruch“. Dort ist zu lesen, warum an Google alles wichtig und richtig ist. Illustriert durch Mitarbeiter, Menschen wie Sie und Du und ich. Beispiel: Elizabeth Tucker (in Aufbruch Nr. 24, Seite 16, Bildquelle: Google). Sie radelt in Kalifornien freundlich gestimmt auf buntem Bike zur Arbeit. Und möglicherweise hält sie unterwegs an, um Blümchen zu pflücken.



Um zu verstehen, wie ich solche PR finde, müssen Sie bei diesem gestellten Foto nur auf Vorder- und Hinterrad schauen: beide sind total platt. Überhaupt, mit diesem „Göppel“, wie man bei mir im Alemannischen zu solchen Bikes sagt, radelt doch kein Mensch durch die Wüste ins Office. Warum werden wir von der Öffentlichkeitsarbeit und von „advertorialen“ Beiträgen in den Medien eigentlich so oft für dumm verkauft? Weil wir viel zu selten genauer hinblicken.

Bis zum nächsten Newsletter