

Newsletter #63 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

früher, vor der Klimakrise, als Ölheizungen noch beliebt waren, konnte man in privaten Gärten häufig eine Werbung sehen: „Ich bin zwei Öltanks.“ Mir blieb das ein Rätsel, bis es mein Vater auflöste. Im sichtbaren Tank befand sich noch eine innere Kammer. Nur diese wurde befüllt. Falls sie alterungsbedingt undicht wurde, lief das Öl in die schützende äußere Hülle und nicht schädlich ins Erdreich.

Noch habe ich keine Sorge, nicht mehr ganz dicht zu sein. Aber wie viele Menschen die Plage, im Mehrpersonenmodus zu agieren: „Ich bin zwei Martin Claßen.“ Mindestens. Für die einen bin ich Herr Claßen (unten links) – alter weißer Mann, möglicherweise mit erheblicher Erfahrung. Für andere der Martin (unten rechts) – im Geiste zerzaust geblieben, gegebenenfalls mit zeitgemäßem Touch, jedenfalls mit rosaroter Brille. Weitere sehen mich primär funktional: „der Consultant“, „der Coach“, „der Mentor“, „der Herausgeber und Redakteur“ (für people&work). Immerhin weiß ich meistens, wer ich im jeweiligen Moment bin (bzw. zu sein habe) und kenne zumindest halbwegs meine innere Kammer.

Anspruchsvoll wird es in Situationen, die mehrere Personas gleichzeitig verlangen. Da komme ich schon mal durcheinander, im Mischmasch aus Menschsein und Rollenerfüllung, im Kuddelmuddel aus Zuschreibungen und Wahrnehmungen, im Nebelmeer von Duzerei und Siezen. Wenn dann noch im Hinterkopf die Lektion aufpoppt, man solle sich im Berufsleben nicht verstellen ...

Denn im professionellen Trubel ist die äußere Schutzhülle zwar funktional, gilt aber als aufgesetzte Tarnung. Die Devise heißt Authentizität: Sei einfach so, wie du bist! Mach´ dich locker! Werde echt! Das kann niemand wirklich von mir wollen, dann könnte ich im Job sofort einpacken. Man suche sich daher bitte den Martin@Claßen heraus, der einem nützlich ist. Ich merke dann meist rasch, was man von mir braucht.



Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



Beratungserfahrungen

Die wichtigsten People-Trends 2023

Der Unterschied von Jahresanfängen gegenüber der Adventszeit ist, dass man wieder nach vorne schaut und fragt, aus purer Neugier oder wegen seiner Agenda 2025, was auf einen zukommt. Ja was denn eigentlich und wo wird man am besten fündig?

Der erste Blick schweift mittlerweile zu den Influencern in den sozialen Medien. Was die als Zukunft nennen, bietet eine dreifache Garantie: eingängig, anschlussfähig und breitenwirksam. Der zweite Blick geht zu Trendscouts, Beratungen und Verbänden, also den Protagonisten der Defiziterkennung auf dem Weg ins Übermorgen. Wobei die Top-Adressen („strategy consultants“) bei People-Themen auf mich wenig inspiriert wirken, jedenfalls nicht als „leading thinker“ mit Vorsprung und mehr Ahnung. Der dritte Blick richtet sich – falls es einem nicht bereits reicht – auf die Unternehmen, was dem Business derzeit und demnächst unter den Nägeln brennt.

Selbstverständlich schaut man heute zudem darauf, was ChatGPT hinsichtlich der wichtigsten People-Trends antwortet (gefragt am 25.01.23; wobei das Training dieser KI nicht tagesaktuell ist, die ganz fangfrischen Trends fehlen womöglich noch):

- Flexibilität und Remote-Arbeit: Unternehmen ermöglichen zunehmend flexibles Arbeiten und Remote-Arbeit, um die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter zu verbessern und attraktiver für Talente zu werden.
- Diversität und Inklusion: Unternehmen setzen sich verstärkt für Diversität und Inklusion ein und treiben gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Repräsentation von unterrepräsentierten Gruppen in Führungspositionen. [MC-Update: neuerdings heißt es DEI (diversity/equity/inclusion); Equity als Gleichbehandlung]
- Personalisierte Entwicklung: Unternehmen setzen verstärkt auf personalisierte Entwicklungs- und Karriereplanungsprogramme, um ihre Mitarbeiter gezielt auf die Anforderungen der digitalen Transformation vorzubereiten. [MC-Hinweis: Vorbild ist Pharma mit „personalised medicine“]
- Employer Branding: Unternehmen setzen sich verstärkt mit ihrem Arbeitgeberimage auseinander, um attraktiver für Talente zu werden und die Mitarbeiterbindung zu stärken. [MC-Hinweis: Arbeitsmarkt wird laut]
- Kulturelle Transformation: Unternehmen arbeiten an der Kulturentwicklung, um sich an die sich verändernden Anforderungen der digitalen Transformation anzupassen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.
- Technologie: Technologie spielt eine immer größere Rolle und ermöglicht es Unternehmen, Prozesse und Entscheidungen datengesteuert zu treffen und die Mitarbeiterbeteiligung zu erhöhen.
- Gesundheit und Wohlbefinden: Unternehmen legen verstärkt Wert auf die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter und bieten gezielte Angebote und Programme zur Förderung von körperlicher und mentaler Gesundheit an.

Also nichts, was einen als People-Experte überraschen oder gar überrumpeln sollte.

Antwort zum allerwichtigsten People-Trend: „Es ist schwer zu sagen, welcher People-Trend der wichtigste ist, da es darauf ankommt, welche Prioritäten und Ziele ein Unternehmen hat und welche Herausforderungen es zu bewältigen hat. Allerdings kann man sagen, dass Flexibilität und Remote-Arbeit zu den am stärksten wachsenden Trends gehören, da sie sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter von großem Nutzen sind. Sie ermöglichen eine bessere Work-Life-Balance und erhöhen die Attraktivität des Unternehmens für Talente.“

Mein Rechercheazit: Die wichtigsten People-Trends 2023 unterscheiden sich kaum von denen anfangs 2022, wiederum quasi ein copy/paste vom Jahresbeginn 2021. Das liegt daran, dass solche Listen hoch-aggregierte Buzzworderei sind. Zwar gibt es ständig neue Krisen und Bottlenecks. „People“ ist jedoch eine zeitlich träge Herausforderung, die sich platten-tektonisch nur langsam verschiebt. Gelegentliche Erdbeben nicht ausgeschlossen. Häufige Namenswechsel der „Kontinente“ und „Länder“ noch weniger.



Wenn bei der Zukunftsschau der Eindruck entsteht, dass wir derzeit in einer ziemlich trendlahmen Phase leben und fast alle Akteure die gleichen Hypes im Schlaf aufsagen können, ist es einen Versuch wert, sich bei der Trendsuche mal unsystematisch auf die Suche zu begeben. Dabei bin ich auf ein Büchlein von Philipp Staab gestoßen. Der wenig einladende Titel ist schlicht: „Anpassung“. Der hohe Anspruch steckt im Untertitel: „Leitmotiv der nächsten Gesellschaft“. Kurzfassungen im Stil von Getabstract scheitern an solchen Schriften, zumindest ich kriege keine hin, man muss sie schon selbst lesen. Meines Erachtens eine glänzende Diagnose unseres sozio-ökonomischen Systems, besser als andere gegenwartskritische Verkaufsschlager. Bei der Therapie, die Staab vorschlägt, eine protektive Technokratie, gibt es wie bei jedem großen Wurf natürlich Fragezeichen. Und die soziologische Schreibe ist nicht easy. Dennoch meine klare Empfehlung für alle, die hinter 2023 sehen möchten. Bei mir zumindest hat das Buch etwas ausgelöst.

Der für mich wichtigste People-Trend ist zum zigsten Mal **„Leadership Management“**; also weniger Laissez-faire für selbstsüchtige und rücksichtslose Business Leader. Weil im LM alle transformationalen HR-Themen kulminieren. Weil HR-Konzepte mit der People-Denke und People-Ma(s)che der Business Leader stehen und fallen. Weil die meisten Unternehmen ihr LM noch immer arg schleifen lassen.



Schon klar, auch Leadership Management ist zunächst nur eine Worthülse. Und LM ist ein Langstreckenlauf. Objekte sind die C-Suite und das Senior Management, also die ober(st)en Organisationsebenen. Ziele sind, neben der Vermeidung einer **„Leadership Bubble“**, die Zähmung des Selbstverwirklichungsdrangs in der Führungsspitze und die Stärkung ihrer funktionalen Nützlichkeit. Es ist menschlich verständlich, dass, wer nach Jahren der Plackerei oben steht, endlich sein/ihr Ding machen will. Ob dem Unternehmen damit gedient ist?

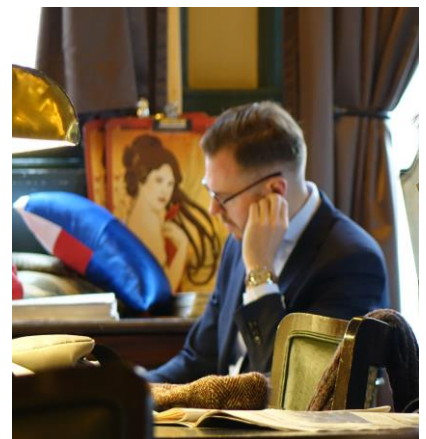
Genau darum geht es im LM, also um die Steuerung des Topmanagements zum Vorteil der Firma. Der HR-Bereich allein ist beim LM weit überfordert. Wer es schon beim mittleren Management bestenfalls gerade so zum Business Partner schafft, wird daran scheitern, zum Sparring Partner von Vorstand bzw. Geschäftsführung zu werden. Es sei denn, man versteht Sparring wie beim Boxtraining als selbstlose Opferrolle, bei der Prügel klaglos eingesteckt werden. Sparring kann aber auch als höchste Kunst des Coachings angewandt werden, bei der man gezielt „Schläge“ austeilt, etwa als Wachrüttler oder zur schmerzhaften Bloßlegung wunder Punkte. Abseits dieser martialischen Wortwahl heißt LM eben auch, dem Topmanagement zu verdeutlichen, dass an der Spitze zu sein zum einen schön ist, zum anderen aber große Verantwortung für die multiplen Stakeholderbelange bedeutet (einer davon ist „People“).

Die Leitidee beim Leadership Management ist ein Vierklang:

- hire/promote for impact
- train/coach for style
- account for impact and style
- celebrate/terminate for impact and style

Daher müssen auch die Aufsichtsgremien ran, als Anstupser und zur Rückendeckung, was in bottomline-fetischen Firmen bei guten Zahlen nicht unbedingt erwartbar ist. Es würde mich unglaublich freuen, zum Jahresbeginn 2040 für People eine andere #1-Challenge nennen zu können. Am besten als Ergebnis eines organisatorischen Doppel-Wumms: Dekarbonisierung der Organisation und Detoxikation im Management.

Tipp: Neben dem „die Welt gehört mir“-Naturell ist ein weiterer Typus potenziell toxisch, der/die Unzufriedene. Wenn ein Business Leader so oder ähnlich denkt und spricht: „Im Unternehmen gab es für mich schon mal viel bessere Zeiten. Das ist nicht mehr meine Firma!“ „Gesamtgesellschaftlich sind wir bereits länger auf einem völlig falschen Weg. Dagegen muss ich hier vor Ort was tun!“ „Bei mir daheim läuft es derzeit ziemlich unrund. Warum soll eigentlich nur ich leiden?“ Zumindest wird eine solche Attitüde zum schwachen Signal für möglichen LM-Handlungsbedarf. Mit organisatorischen Kulturprojekten kriegt man die von solchen Führungskräften ausgelösten Trouble nicht in den Griff. □□□



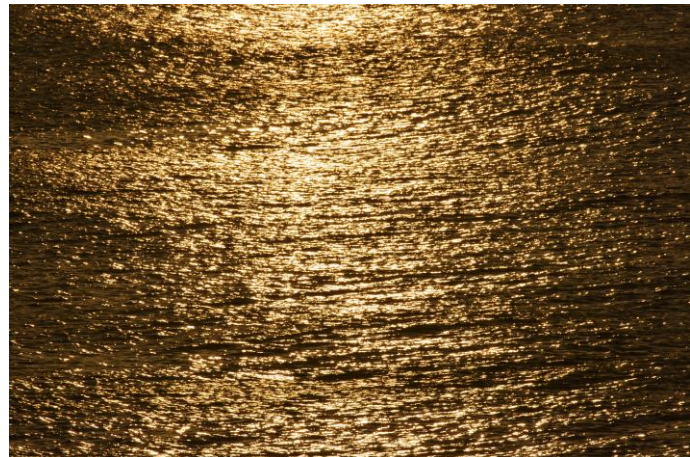
Beratungserfahrungen HR als Zeremonienmeister?

Die Diskussion läuft seit Jahrzehnten. Welchen Impact haben die Personaler auf die wertschöpfenden Prozesse, direkt im Business und indirekt via peopleprägende Aktivitäten? Mein Eindruck: Viele HR-Verantwortliche machen sich zu wenig ehrlich.

Bekanntlich wird die Schauseite des Unternehmens und das Selbstmarketing eines Teilbereichs (wie die HR-Funktion), also die jeweilige Fassade, hübscher dargestellt, als sie tatsächlich ist. Die Mechanismen kennt man aus der Reklame oder von Tinder, wenn Photoshop genutzt wird, um sich optisch aufzudonnern. Und auch in den sozialen Medien wird die positive Überzeichnung meist klaglos hingenommen. Dass all dies funktional ist, steht außer Frage. Zumal es ungünstig für den Tatendrang wäre, seinen Tatentrunk mit bitterem Geschmack statt mit süßem zu füllen.

Gleichwohl: Mancherorts ist des angeblich Guten krass zu viel – alles palleti! Wer glaubt, wird selig. Wer nur ungläubig staunt, tut sich schwer als Interner oder Externer (Consultant/Coach), eine nüchterne Bestandsaufnahme im Sinne der „**independent second opinion**“ durchzuführen und daraus abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen anzustoßen.

Beispiel Performance Management, dessen Bedeutung für People&Culture-Management nicht überschätzt werden kann. Wenn es zunächst zur lästigen, dann zur erstarrten und schließlich zur unnötigen Routine wird. Weil die HR-ler politisch und taktisch schwach in der Organisation agieren. Weil die Führungskräfte im Business nicht bereit oder nicht fähig sind, Verantwortung für ehrliche Beurteilungen und deren Vermittlung zu übernehmen. Weil der Sozialpartner jedwede Beurteilung pauschal als ungerecht abtut. Oder wenn dieser zentrale Managementprozess völlig verwässert. Weil Performance zum Wischiwaschi wird. Weil statt Individuen nur noch Teams angesehen werden. Weil Underperformer beim Output bzw. Ethos nichts zu befürchten haben. Dann kann man diesen Zeitfresser auch gleich bleiben lassen. Ein solches dysfunktionales Performance Management hingegen als mega zu bezeichnen und auf LinkedIn oder Konferenzen hochzujazzen, wirkt auf mich: 🍷



Eindruck #1 aus 33 Jahren People-Beratung und langjähriger publizistischer Tätigkeit: Nicht solche Verantwortliche und Ressorts sind gut und werden besser, die sich als Zeremonienmeister aufführen. Sondern die, die sich in nicht zu langwelligen Zyklen immer wieder hinterfragen (lassen) und dann mit Elan weiteren Impact bringen. Eindruck #2: Diese Binse bleibt zunehmend unbeachtet, weil einen doch die schöne Schauseite und viele Likes zu bestätigen scheinen. Eindruck #3: Die Warnung vor Schlendrian wird immer wirkungsloser, weil der Arbeitsmarkt für Jobhopper auch andernorts ein nettes Plätzchen bereithält. □□□

Forschungsergebnisse

„Warum es so schwer ist, ein guter Mensch zu sein“

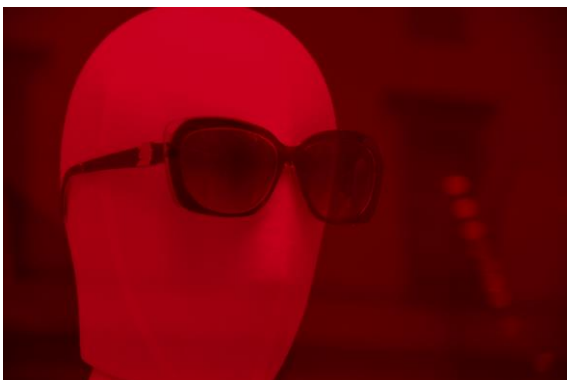
Der renommierte Verhaltensökonom Armin Falk stellt in seinem so betitelten Buch (2022) zahlreiche Studien mit vielfach egoistischem Verhalten vor. Was müssen People-People wissen, um ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und das prosoziale Verhalten zu fördern? Ich habe das lesenswerte Buch aufbereitet.

Die Verhaltensökonomie ist ein nüchternes Gewerbe. Ihre Forschenden wie Armin Falk interessieren sich dafür, wie der Mensch ist, nicht wie er sein könnte oder sollte. Natürlich haben wir alle eine Vorstellung davon, wie moralisches, prosoziales, altruistisches und damit nicht egoistisches Verhalten auszusehen hat. Und wir beurteilen ständig, wie wir uns selbst benehmen, gerne mit rosaroter Brille, und wie das Verhalten anderer bei uns ankommt, mit mehr oder weniger mildem Blick. Gerade das Berufsleben ist voll von impliziten und expliziten Signalen und Appellen zum richtigen Handeln. Nicht darum geht es in diesem Beitrag, der die sieben wichtigsten evidenzbasierten Schlussfolgerungen aus Falks Forschungen zum tatsächlichen Verhalten vorstellt.

1 Basisfrage: Was nützt mir mein Altruismus?

Vergessen wir mal alles, was uns Erzieher, Lehrerinnen und weiterer Anstandsunterricht, etwa in Organisationen, über das gute und richtige Verhalten gelehrt haben. Vergessen wir Philosophien und Religionen mit ihren Überlegungen zu einer über den Verhaltensfolgen stehenden Moral, einem grundsätzlichen Richtig und Falsch (deontologische Ethik). Schauen wir stattdessen darauf, was die verhaltensökonomische Forschung herausgefunden, ob den Menschen ihr prosoziales Verhalten etwas bringt (utilitaristische Ethik).

Armin Falk beleuchtet diesen alltäglichen Widerstreit zwischen normativen Forderungen (so soll es sein) und personellen Vorteilen (so ist es gut für mich). In seinen Worten: *„Es geht beim moralischen Wahlakt immer um den fundamentalen Zielkonflikt zwischen positiven externen Effekten und dem Eigennutz. Wir wägen das moralisch Wünschbare ab mit den*



Unannehmlichkeiten und Nachteilen, die mit unseren Handlungen verbunden sind.“ Nach dieser Abwägung ist es oft besser, kein guter Mensch zu sein, weil dies für einen selbst ungünstig würde.

Ich statt Wir? Jede und jeder steht ständig vor dieser Frage. Und jetzt behaupte bitte niemand, er oder sie stelle sich durchgängig auf die ethisch einwandfreie Seite. Es sei denn, man ist völlig uneigennützig und furchtlos wie Mutter Teresa, die gesagt haben soll:

„Gib der Welt dein Bestes, und sie schlagen dir die Zähne aus, gib der Welt trotzdem dein Bestes.“ Die Verhaltensökonomie ist leidenschaftsloser. Das Fazit von Armin Falk: „Insgesamt drängt sich angesichts der Studienlage ein eher pessimistischer Blick auf die Natur und Verführbarkeit des Menschen auf. Überall lauern Versuchungen, und permanent kämpft die gute Absicht mit egoistischen Motiven.“

Wenn Altruismus ohne eigene Nachteile zu haben ist, fällt prosoziales Verhalten leicht, als unverbindliche Ich-Botschaft ohnehin. Nur hat der Verzicht auf Egoismus meistens einen erheblichen Preis für einen selbst. In vielfältiger Weise verhindern diese Kosten, dass wir immer und überall gute Menschen sind. Um prosoziales Verhalten zu fördern, sind folglich der Nutzen von Altruismus und die Kosten von Egoismus systemisch zu erhöhen. Was gesellschaftlich und organisatorisch in vielfältiger Weise geschieht. Allein, die sozio-ökonomische Basisthese der unsichtbaren Hand, nach der Eigennutz letztlich zum Gemeinwohl führe, lässt hierzulande die Tür für egoistisches und libertäres Benehmen weit offen.

Praxistipps, abgeleitet aus Forschungsergebnissen:

- Beim Gegenüber auf dessen Moralbilanz achten. Denn Menschen führen sozusagen Buch über ihre momentane moralische Bottomline. Die wenigsten möchten zu egoistisch oder zu altruistisch sein und bewegen sich wieder weg von einseitiger Steigerung. Man rechne also nicht automatisch mit Altruismus bei jemand, der gerade altruistisch gewesen ist. Im Umkehrschluss fördern Gewissensbisse des Gegenübers für einige Zeit sein prosoziales Verhalten.
- Mittels „virtue signalling“ stetig Tugendbotschaften senden. Denn es bringt Vorteile, wenn andere glauben, man sei anständig. Mit dieser etwa in Workshops und sozialen Medien praktizierten Kunst wird das prosoziale Image kostengünstig aufgeladen. Sogar teure moralische Taten können sich perspektivisch lohnen. Aber Obacht: Falls dann egoistisches Verhalten enttarnt wird, fällt dies doppelt ungünstig auf einen zurück.
- Nur bei sonniger Stimmung des Gegenübers etwas Uneigennütziges von ihm oder ihr erwarten. Denn mit der Laune steigt die Bereitschaft zum Altruismus. Miesepeter und -petras bittet man hingegen besser erstmal um nichts und wartet möglichst ab, bis sie wieder freundlicher gestimmt sind.

2 Ziemlich viele Egoisten mitten unter uns

Laut Verhaltensökonomie können – vielfach erforscht in Studien – zwei große Gruppen von Menschen unterschieden werden: 70 bis 80 Prozent „bedingt Kooperativ“. Sie starten uneigennützig und passen ihr folgendes Verhalten an das ihres Gegenübers an. Weiterhin kooperativ, solange dieses Entgegenkommen nicht ausgenutzt wird. Denn sie leben in ständiger Sorge, am Ende als die Dummen dazustehen. Und die zweite



Gruppe? Eine starke Minderheit von 20 bis 30 Prozent Egoisten, die durchgängig nicht prosozial agieren, egal ob sich ihr Gegenüber so verhält.

Der Schweizer Schriftsteller Robert Walser hat einen Romanhelden sagen lassen: „*Wer mir nicht nützt, der schadet sich.*“ Diese Einstellung und ein davon bestimmtes Verhalten charakterisieren die Egoisten. Nimmt man die Forschungsergebnisse ernst, denn es gibt kaum gute Gründe, die Validität verhaltensökonomischer Experimente grundsätzlich abzulehnen, agiert durchschnittlich etwa ein Mensch von vieren stabil egoistisch. Mit Blick auf Deutschland: gut 20 Millionen Egoisten. Bezogen auf ein Unternehmen mit 10.000 Beschäftigten: plus/minus 2.500 Egoisten.

Frauen sind (im Mittel) altruistischer

Globale verhaltensökonomische Studien zeigen signifikant geschlechtsspezifische Unterschiede. Armin Falk: „*Das gesamte Spektrum von Gut bis Böse ist bei Frauen genauso vertreten wie bei Männern. Aber es gilt eben auch, dass Frauen im Schnitt die besseren Menschen sind. Das kann man statistisch gesehen einfach mal so stehen lassen. ... Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind umso größer, je wohlhabender ein Land und je größer die Geschlechtergerechtigkeit im betreffenden Land ist.*“

Sind ichsüchtige Typen für die individuelle und organisatorische Kooperation verloren? Armin Falk: „*Die ehrliche Antwort lautet: Ja, wenn keine weiteren Mechanismen hinzukommen, um das Verhalten zu disziplinieren. Die Hoffnung auf Freiwilligkeit alleine wird in der Regel enttäuscht werden.*“ Es ist folglich nicht unwahrscheinlich ständig Menschen zu begegnen, die einen ausnutzen wollen. Die Lebenserfahrung zeigt wieder und wieder, dass vorbehaltlose und damit unbedingte Kooperation schön blöd ist.

Falks und weitere Studien zeigen drei mögliche Hebel zur Zähmung von Egoisten (mit kurzen Halbwertszeiten): Imageeffekte, soziale Normen sowie die Bestrafung eigensinnigen Verhaltens. All dies gelingt eher in kleinen, intimen als in großen, anonymen Gruppen.

Jedenfalls sollte dem Egoismus nicht allzu lange tatenlos zugeschaut werden, wehret den Anfängen. Falls geringfügige Verstöße über längere Zeit toleriert werden, kann das sogenannte „broken window“-Phänomen auftreten, bei dem anfangs kleine Sünden recht bald zu schwerwiegenden Verfehlungen eskalieren.

In Anlehnung an ein Sprichwort lässt sich für Unternehmen als soziale Systeme sagen: Steter Egoismus höhlt die Kooperation. Denn wir verhalten uns entsprechend unserer



Erwartungen über das Verhalten anderer Menschen, besonders denen im engeren Dunstkreis. Die Verhaltensökonomie erkennt zwei systemische Erwartungsgleichgewichte:

- Good brings good. Solange sich die meisten Akteure an prosoziale Normen halten, werden sich Egoisten tendenziell mäßigen.
- Bad brings bad. Bei erodierten Normen werden auch die bedingt Kooperativen zunehmend egoistisch und die Egoisten noch „ichiger“.

In Unternehmen sind drei C – Culture, Controlling, Compliance – institutionalisierte Anläufe zu einem guten Erwartungsgleichgewicht. Mit sozialer und formeller Kontrolle statt Appellen, also durch Aufsicht und weniger durch Einsicht. Wobei die Verhaltenswirkung dieser Mechaniken auch davon geprägt wird, wie wahrscheinlich es ist, erwischt zu werden, und wie schlimm die erwartbaren Sanktionen ausfallen. Dies ist der Grund, weshalb Culture vielerorts ein stumpfes Schwert bleibt. Besonders wenn ein viertes C – die C-Suite und damit das Vorbildverhalten im Topmanagement – alles andere als „walk the talk“ zeigt.

3 Gegenseitigkeit als zutiefst menschlichstes Handlungsmotiv

Die für Armin Falk wichtigste Erkenntnis aus seinen Forschungen ist die Reziprozität, quasi ein Naturgesetz menschlicher Motivation. Es kommt entscheidend auf das Benehmen des Gegenübers an:

- Verhält sich Paula gut zu Paul, kann sie oft mit seinem freundlichen, prosozialem Verhalten rechnen (positive Reziprozität bzw. bedingter Altruismus).
- Verhält sich Karl schlecht zu Karla, muss er meist mit ihrem zugeknöpften, unkooperativen Verhalten rechnen (negative Reziprozität).



Werden die beiden Wirkrichtungen verglichen, zeigt sich die sanktionierende in den Studien deutlich stärker. Auf Egoismus wird verlässlich mit Egoismus reagiert. Fast niemand ist unbedarft nett zu jemand, der ihm oder ihr fies und mit Geringschätzung begegnet. „Do ut des“, „quid pro quo“, „manus manum lavat“, wussten schon die alten Römer: wie du mir, so ich dir. Hingegen scheint der unbedingte Altruismus, als moralische Messlatte von ethisch strengen Philosophien und Religionen, nicht der menschlichen Natur zu entsprechen.

Praxistipps, abgeleitet aus Forschungsergebnissen (und angewandt von der Spieltheorie):

- Beziehungen positiv beginnen, mit Vertrauensvorschuss, der dem Gegenüber anständige Absichten zubilligt und nicht bereits anfangs unredliches Verhalten unterstellt.
- Bei regelmäßiger Interaktion glaubwürdig signalisieren, dass faires Verhalten belohnt und unfaires bestraft wird, damit sich das Gegenüber darauf einstellen kann.

- Für eine gute Psychohygiene in seinen Beziehungen sorgen, also eigenes Fehlverhalten eingestehen und bei fremden Inkorrektheiten nicht sofort unnachsichtig werden.
- Sein Fehlverhalten nicht kleinreden (war doch nicht schlimm), auch im Bewusstsein, dass das Gegenüber außer Konsequenzen auch (vermutete) Intentionen bewertet.
- Nicht überhitzt reagieren, erst überlegen und Abkühlphasen einlegen (eine Nacht darüber schlafen), was meist zu prosozialeren (und rationaleren) Entscheidungen führt.
- Damit rechnen, dass die negative Reziprozität in eine schlimme Steigerungsspirale mündet. Denn Rache ist süß und ihre Feldzüge sind schwer zu beenden.

4 Unschuldengel landauf, landab

Die Verhaltensökonomie hat erkannt, dass einzelne Akteure bei den wenigsten sozio-ökonomischen Entwicklungen bedeutsam oder sogar ausschlaggebend sind. Die allermeisten sind keine „key player“ und nur unerhebliche Menschlein, realistisch gesehen kaum maßgeblich für den Fortgang des Geschehens (beziehungsweise in der Fachsprache: nicht pivotal).

Solange jemand nicht pivotal ist, fällt seine Abwägung zwischen Gesamtnutzen und eigenen Vorteilen zugunsten von was wohl aus? Und diese Ichbezogenheit verursacht kaum schlechte Gefühle. Man mache doch keinen Unterschied. Moralische Bedenken werden marginalisiert. Mein Einfluss auf die Bottomline eines Unternehmens oder die weltweiten CO₂-Emissionen ist verschwindend gering, im Grunde fast gleich Null. Dann ist es aber eigentlich völlig egal, werde ich erleichtert schlussfolgern, wie ich mich verhalte, ob ich etwa mit einer unnötigen Dienstreise das Firmengeld vergeude und die Atmosphäre verpeste.



In der arbeitsteiligen Wirtschaft mit ihrer organisierten Verantwortungslosigkeit verludert daher die Moral. Was Armin Falk mit seiner Kollegin Nora Szech gezeigt hat, im weltweit ersten Experiment, wie Märkte moralisches Handeln beeinflussen, nämlich tendenziell extrem ungünstig: *„Viele nehmen für sich moralische Werte in Anspruch, aber auf Märkten suchen sie dennoch nach den preisgünstigsten Produkten, ganz so, als hätte das keine Folgewirkungen für andere. Bewusst oder unterbewusst tragen sie damit zum Leid Dritter bei, gegen ihre ´eigentlichen´ Standards. Der Punkt ist, dass der Einzelne auf Märkten praktisch nie pivotal ist. Immer wird es jemanden geben, der einspringt und die Lücke schließt. Wenn nicht ich, dann ein anderer. Das ist die beinharte Logik der Märkte, die tendenziell immer das untere Normspektrum repräsentieren.“* Verhaltensökonomische Analysen schlussfolgern eine konsequent regulierende Ordnungspolitik, ethisch fundiert, und den Abschied vom normativ lässigen Laissez-faire.

Wenn liberalisierte, globalisierte Märkte das moralische Niveau senken. Wenn die Unternehmen, falls sie im Wettbewerb bestehen wollen, moralisch nicht allzu sehr abheben können. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden, solange sie ihre Anstellung behalten wollen, moralisch einen Eiertanz aufführen. Wenn die Endkunden, weil Produktions- und Logistikprozesse undurchsichtig sind, moralisch unbedarft einkaufen. Wenn also bei allen Akteuren die Einsicht womöglich zwar vorhanden, aber persönlich nicht vorteilhaft ist, dann brauchen Märkte mehr Aufsicht. Wer nicht pivotal ist, es also auf sie oder ihn letztlich nicht oder kaum ankommt, findet ansonsten wenig dabei, wenn er oder sie egoistisch agiert.

Und hat die Selbstentschuldigung parat: Als Einzelwesen unter acht Milliarden Erdenbürgern – wer ist man da schon? Ob ich etwas mache (oder sein lasse), egal, es macht doch keinen spürbaren Unterschied. Der Impact des persönlichen Verhaltens wird klitzeklein geredet. Wer zumindest ehrlich zu sich selbst ist, erkennt zwar, dass man sich die eigenen Finger ein bisschen schmutzig macht. Aber die meisten anderen sind moralisch kaum besser und das ganze System lädt geradezu ein, es mit dem Anstand nicht so genau zu nehmen.

5 Um keine Ausrede verlegen

Mit zunehmender Bildung ist es vielen Menschen möglich, ihr von was auch immer motiviertes Verhalten nachvollziehbar zu erklären und ein moralisch problematisches Gebaren herunterzuspielen, etwa als Folge der Umstände und Sachzwänge oder als bloße Reaktion auf andere. Armin Falk: *„Viele dieser exkulpierenden Geschichten sind objektiv falsch. Sie sind konstruiert, erfunden und unwahr. Aber es reicht, dass sie plausibel klingen, wahr sein könnten und leicht zu kommunizieren sind. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, dem Geschmack leider ebenso wenig und der Redlichkeit ohnehin nicht.“*



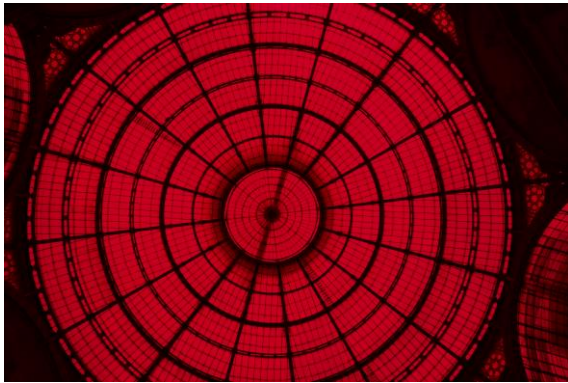
Wenn Rechtfertigungen nicht ziehen, könnte eine Entschuldigung aushelfen. Was vielen Menschen jedoch schwerfällt, wie die Verhaltensökonomie erforscht hat. Ein „Sorry!“ ist zwar leicht dahingesagt, steht aber weit unter echter Reue. Die bedauernde und einsichtige Entschuldigung zwingt zu deutlich mehr, kratzt am Selbstbild und der Darstellung als guter Mensch, bürdet erhebliche sozialpsychologische Kosten auf. Dies muss man sich doch nicht wirklich antun, zeigen Studien, wenn die guten Ausreden leicht anzubringen sind.

Verhaltensökonomische Analysen zeigen zudem, dass Passivität besser ankommt als Aktivität – obschon beides zu denselben negativen Resultaten führt. Armin Falk: *„Wir empfinden Unterlassungen in der Regel als moralisch akzeptabler als aktive Handlungen, auch wenn die Folgen identisch sind. Es sieht offenbar weniger unmoralisch aus, wenn wir*

einfach nichts tun.“ Bei Problemen die Klappe halten, den Schwanz einziehen, mit seiner Meinung nicht hausieren gehen: verhaltensökonomisch meist rational.

6 Delegation senkt die Moral

In der Führungstheorie und -praxis hat die Delegation einen exzellenten Ruf. Moderne Business Leader zeigen Vertrauen und lassen ihre Leute machen, ohne sich bei der Umsetzung einzumischen. Die Verhaltensökonomie warnt allerdings deutlich. Durch Übertragung von Entscheidungen geben Führungskräfte ihre moralische Verantwortung gleich mit ab. Und die Mitarbeitenden nehmen sie ungern an. Egoismen, der Eindruck nicht pivotal zu sein und Ausreden feiern dann fröhliche Urständ.



Armin Falk: „In unserer komplex organisierten Arbeitswelt ist es typisch, dass sich die Verantwortung und damit die Moral auf ihrem langen Weg zwischen Hierarchiestufen, Teamkollegen, Beratern, Subunternehmen, Abteilungen, Filialen und Tochterunternehmen auflösen. Es ist eine zentrale Einsicht der Moralforschung, nach der das Verhalten in Gruppen besonders anfällig für moralisch fragwürdige Handlungen ist, einfach weil Verantwortung für das eigene Handeln diffus wird.“

In den zunehmend weniger autoritären Organisationen diffundiert die (letzte) Verantwortung. Die oben in der Hierarchie können sich herausreden, sie selbst hätten nichts Unanständiges getan. Die unten können erwidern, sie hätten bloß die angewiesenen Zielsetzungen umgesetzt. Durch Delegation (und Partizipation) entsteht ein organisatorisches Klima, in dem sich niemand für die Moral zuständig fühlt. Das Handbuch der Skandale ist vollgeschrieben mit solchen Geschichten.

7 Moral und Glück sind zwei Paar Schuhe

Nun könnte man letztlich noch hoffen, dass prosoziales Verhalten zum individuellem Glück führt. Die Verhaltensökonomie zeigt durchaus, dass dies geschehen kann, aber meist nur mit kurzer Wirkungsdauer. Sie zeigt jedoch auch, dass Menschen bei negativen Gefühlen tendenziell unmoralisch werden. Oder wie es ein anderer Verhaltensökonom, der Nobelpreisträger Daniel Kahneman, zusammengefasst hat: „*Bad is stronger than good.*“

Ein Beispiel ist der Neid. Missgunst senkt die Empathie und damit auch ethische Standards gegenüber anderen, die etwas haben, das man selbst gerne hätte. Menschen, auf die man neidisch ist, können kein moralisch sauberes Verhalten erwarten – eher das Gegenteil. Und

es gibt immer etwas, worauf man neidisch ist. Besonders ausgeprägt ist dieser antisoziale Effekt gegenüber „dem Anderen“, also etwa Fremdgruppen und allen, die nicht zum „Wir“ gehören aber tatsächlich oder vermeintlich etwas haben, das begehrenswert ist.

Und es gibt weitere starke emotionale Gegenkräfte zum guten Gefühl aus der eigenen Moral. Weil uns die sieben Todsünden wie der Neid und andere negative Emotionen einen Thrill bieten, der stärker sein kann als der aus unseren ethischen Normen, wie die empirische Evidenz aus vielen Studien zeigt. Zur Erinnerung: Die Verhaltensökonomie versucht herauszufinden, wie wir Menschen sind, und nicht, wie wir sein sollen.

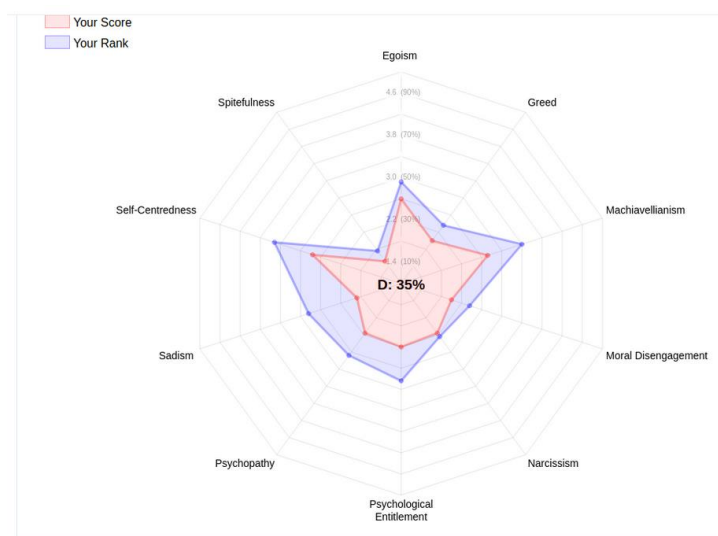
Doch auch Verhaltensökonominnen und Verhaltensökonominnen träumen von einer besseren Welt. Armin Falk schließt sein Buch mit einem Wunsch: „*Jeder Einzelne ist aufgefordert, unkooperatives Verhalten zu sanktionieren, aufzustehen und zu sagen: So nicht! Ist nicht in Ordnung. Fehlverhalten ist als solches zu benennen und zu brandmarken.*“ Seine eigenen Forschungsergebnisse sprechen eine andere Sprache, unser buntes Leben läuft oft anders.

Nachklapp

Andernorts (als im Buch von Armin Falk) bin ich auf den seriösen Dark-Factor-Test gestossen, der Egoismus und persönliche „Darkness“ misst: <https://qst.darkfactor.org/> Oder wie Stanford-Professor Robert Sutton (2010/2017) fragen würde: „Wieviel Arschloch bist du?“

Der Test ist in diversen Sprachen machbar (auch deutsch), empfehlenswert die aufschlussreichste dritte Variante (70 Items). Wichtig und unabdingbar die absolut selbstherrliche Beantwortung an einem normalen Tag ohne außergewöhnliche Uneigennützigkeitsgefühle.

Ergebnisse sind das eigene Egoismus/Altruismus-Profil (Darkness-Faktor) und die relative Position zu anderen Menschen. Beispiel (von keiner der im Editorial genannten Personas).



Buzzword of the future: „irgendwie“

Krisen, Probleme, Dilemmas. Die klassischen Bewältigungsstrategien sind ausgelaut. Die alternativ gehypeten Lösungsskizzen utopisch, uncharmant, unterkomplex. Aber wie kommen wir sonst irgendwie aus der Malaise heraus?

Vor dem Hintergrund von ... Nun käme üblicherweise eine Aufzählung von zahlreichen Troubles, in denen wir derzeit und absehbar stecken. Wissen wir alles längst, deshalb erspare ich es uns, auf miese Stimmung zu machen. Wobei, wenn man auf die Vorschläge zum Betering schaut, die Laune kaum besser wird. Die Erzählungen aus dem letzten Jahrtausend wie Sozialismus, Liberalismus, Konservatismus bieten nur einseitige Übertreibungen. Die derzeit populären Konzepte wie Agilität und Ambiguität, Diversität und Fluidität, Integrität und Mentalität klingen wie ein lautes Täterätätä. Und nur mit sprachlicher Verschwurbelung steckt in VUCA bereits die patente Lösung: vision, understanding, clarity, agility.

Hm? Wie denn sonst?

„Irgendwie!“ Dieser Ansatz ist weniger matschig als das „muddling through“ von Charles Lindblom (1959), pragmatischer als der systemische Mainstream mit seiner oft verzweifelten Suche nach Funktionalität, realistischer als surreale Phantasmen etwa von Frédéric Laloux (2014). Weil das Irgendwie alles zulässt, gerade weil es zunächst etwas vage erscheint. Und wer das Irgendwie mit einem Aber kontert, der oder die hat die elegante Offenheit und kolossale Freiheit des „egal wie, Hauptsache dass“ nicht begriffen.



Eine Managerin kann zu ihrem Mitarbeiter sagen: „Mache halt mal, irgendwie!“ Ein Professor kann seine Studentin ermuntern: „Sie schaffen´s schon, irgendwie!“ Ein Priester kann die Schäflein bestärken: „Euer Glaube versetzt Berge, irgendwie!“

Die großen Könner des Irgendwie beherrschen die Kunst des lässig Unbestimmten: irgendwas, irgendwer, irgendwann und bei Budgetproblemen „irgendwo lässt sich bestimmt Geld finden.“ Oder gar als Liebesflüstern, wie Barack Obama unlängst per Instagram zum Geburtstag seiner Frau:

„Du machst jeden Tag heller und wirst dabei irgendwie immer schöner!“

Also einfach an die Kräfte des Irgendwie glauben, denn eines ist gewiss: Irgendwie geht´s schon weiter! Das macht einem doch irgendwie mehr Mut als irgend so ein Tschakkkaaaa.

Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter