

Newsletter #71 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

im vorigen Newsletter wurden die Ergebnisse meiner umfangreichen Marktforschung und jüngsten Projekt/Coaching-Erfahrungen vorgestellt ([Link](#)). Interessant ist gewesen, für mich, wie die Reaktionen darauf ausfielen. Zum einen gab es das übliche Schweigen; ein Schicksal von Sendern im medialen Tsunami. Und natürlich haben mich die nicht wenigen Reaktionen gefreut, die das „food for thought“ als das nehmen, was es sein möchte: „food for action“. Merci und die besten Wünsche fürs gute Gelingen, immer gerne mit meiner Unterstützung.



Das Geschehen in den Firmen und jedes organisatorische Wirrwarr werden leicht zum Trugbild. Die Wahrnehmung von Wirklichkeit streut immens. Ist-Zustände zerfallen wie durchs Prisma in unterschiedlichste Erkenntnisse und Empfindungen und erzeugen verschiedenartigste Soll-Ansprüche. Andererseits wird die chaotische Polykrise wie durchs Brennglas auf ein dominantes Monoproblem verkürzt. Das es zu lösen gelte, damit alles wieder heil werde.

Bei den Rückmeldungen ist mir noch was aufgefallen, das man als Alterseffekt und Lebenserfahrung deuten kann. Heinz Bude, ein Soziologe, der meine nunmehr abhalfternde bzw. abgehalfterte Generation seziert hat („Abschied von den Boomern“, 2024), meint im Interview selbstkritisch: „Im Rückblick merkt man doch manchmal, dass die Glaubenssätze der Jugend möglicherweise falsch waren. Ich bin nicht stolz auf meine Jugend. Ich denke eher: ‘Auwei, auwei, was warst du bescheuert.’ Es ist eine große Kraft, auf seine Jugend nicht stolz sein zu müssen.“

Solche späte Einsicht ist mir nicht fremd. Die tatsächlich jungen und die sich linear fortschrittsgläubig gebenden Promotoren von Ansätzen wie Unbossing, Culture, EX (als Narrative durchaus funktional) trällern derzeit jedoch weiter ungestüm ihre liebreizenden Melodien. Wenig überraschend nur, dass jetzt, im konjunkturellen und organisatorischen Down, wieder deutlich mehr Mitarbeitende „im System“ mitmachen statt „am System“ rumkratzen. Und nun wieder aktiv in den Firmen auftauchen, wegen ihrer „Visibility“ und ihres „Value added“. Zumindest diejenigen, die nicht durch lebenslange Geldströme abgesichert sind.

Natürlich bietet die People-Blase weiterhin zig Kuschelflächen. Und weil Budgets mancherorts noch nicht wirklich wirklich knapp sind, werden viele Entscheidungen weniger mit nüchterner Abwägung getroffen, sondern mit den Gesten eines „do-gooder“. Weil eben bei vielen Entscheidungen keine erfahrungsgetränkten Weisheiten zählen, sondern jugendlicher Furor und persönliche Ideale. Egal wie, so oder so, wichtig bleibt, was Hanna Arendt zu ihrem Lebensmotto machte: „Eigenständig denken und dafür einstehen.“

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



Projekterfahrungen

Strategic Workforce Planning (SWP)

Bei der Analyse „HR & People 2024+“ hatte ich eine Bitte an den Leserkreis: „Wenn Sie ein wirklich anwendungstaugliches und wirklich erfolgswirksames SWP-Projekt kennen, verraten Sie es mir bitte.“ Dazu gab es genau eine stolze Rückmeldung.

Entweder sind nutzwertige SWP-Projekte die schwarzen Schwäne im People Management. Oder sie werden als „intellectual property“ verschwiegen. Oder es gibt sie quasi noch nicht.

Weil allerdings SWP zur Zukunftsgestaltung gehört, nun sechs basale Erfolgsfaktoren:

- Ohne konkrete Vorstellung davon, welche Strategie das Business anstrebt, wird SWP zur Fingerübung und Zeitverschwendung. Es müssen realistische Szenarien des Übermorgen auf den Tisch kommen, zu Produkten und zur Produktion, zur beabsichtigten Wertschöpfungskette und zum erforderlichen Overheadbedarf. Wenn Business Manager zum künftigen Geschäftsmodell nur Buzzwords parat haben, kann man SWP gleich bleiben lassen. Doch Leader haben dafür zu sorgen (und werden auch dafür bezahlt), dass ihre Organisation personell bestmöglich vorbereitet wird – hinsichtlich Kompetenzen („critical skills“) und Kapazitäten („required size“).
- SWP ist keine Einzelfallbetrachtung, sondern fasst der Praktikabilität wegen ähnliche Stellen zusammen. Es dürfte klar sein, dass nur Firmen mit einer ausgereiften und angewandten Job-Family- und Job-Grading-Systematik dazu in der Lage sind. Alle anderen werden erst einmal auf Los gesetzt und müssen zunächst ihre grundlegenden Hausaufgaben machen. Außerdem ist SWP keine Vollständigkeitsübung, indem Randaspekte von Kompetenzen und Kapazitäten außen vor bleiben, selbst wenn die heute dafür Verantwortlichen darin eine mangelnde Wertschätzung für sich und ihre Leute zu erkennen meinen.
- Die technologische Unterstützung „beyond Excel“ ist für SWP längst unverzichtbar. Die Prognosequalität von KI (mit Vergangenheitsdaten und ohne künftige Strukturbrüche) sollte dabei nicht überschätzt werden, was ChatGPT selbst zugibt: „While AI has made significant advancements in predictive capabilities, it's essential to acknowledge its limitations and employ human judgement alongside AI predictions for more robust decision-making.“ Technologien bleiben ein Hilfsmittel und sind kein Selbstzweck. Oder gar eine Zauberkunst, mit der schwacher Business-Input zum starken People-Output wird.
- SWP ist allemal kein HR-Thema, 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. Mit dem übrigens nicht wenige Consultants viel billiges Geld verdienen.
- Ein Learning aus früheren Krisen ist der Vorrang von Resilienz gegenüber Effizienz oder zumindest eine Balance dieses Zielkonflikts. Abgemagerte oder gar auf die Knochen ausgemergelte Unternehmen werden in den Wertschöpfungsketten wieder etwas mehr Fett und Muskeln ansetzen, nicht nur logistisch bei Lagerbeständen, sondern auch personell in sensiblen Engpassbereichen. Weil Redundanz nicht nur höhere Kosten, sondern auch kleinere Risiken bedeutet. Wobei diese abfedernde People Power durch ein möglichst breites Kompetenzspektrum des „organizational slack“ möglichst flexible Einsatzmöglichkeiten der „buffer workforce“ bieten muss. Gartner nennt dies übrigens neuerdings „pooling of resources“.
- Wenn ein Unternehmen kürzlich noch seine Belegschaft durch wohlklingendes „People & Culture“ begeistern wollte und nun mit knallhartem SWP, sprich Stellenabbau, in den Rückwärtsgang schaltet, muss es mit Verwerfungen bei Klima und Moral rechnen. Die Veränderungsmelodie wird von Dur auf Moll umgestimmt, von Wertschätzung auf Wertschöpfung. Vielen Mitarbeitenden werden betriebswirtschaftlich erforderliche Schlussfolgerungen ziemlich wehtun: „Man braucht mich nicht mehr“ oder „Ich soll besser/anders werden.“ SWP erzeugt stets auch Verlierer, objektiv und noch mehr subjektiv. Das ist so und muss bestmöglich aufgefangen werden.

Jedenfalls ist SWP ein Must-Do von Unternehmen und ein Must-Sell von Beratungen.



Projekterfahrungen

Designkriterien

Ziemlich oft, mancherorts schon nach einem Jahr, andernorts erst nach fünf Jahren, werden Organisationen umstrukturiert. Warum eigentlich? Eine überzeugende Begründung muss her! Reorganisation müssen sich an Designkriterien messen lassen.

Es ist eine Binse, dass es zwar organisatorische Moden, aber kein optimales Organisationsformat gibt: zentral oder dezentral, divisional oder funktional, global oder regional. Und eine zweite Binse ist, dass die anfänglichen Vorteile des ausgewählt „besten“ Formats mit der Zeit nachteilig werden, man also wieder vor einer Reorganisation steht. Damit diese aber nicht nur die Launen und Vorlieben der oft neuen Leader spiegelt, braucht es die Abwägung von Designkriterien. Warum überhaupt, warum genau so und warum nicht völlig anders?

In der Praxis beobachte ich immer wieder Einbahnstraßen. Da gilt als einzige Maxime „grundverschieden vom Bisherigen“. Oder man koppelt sich an den talk of the town, etwa „customer centricity“, „end-to-end processes“ oder – hörte ich neulich – „fully fledged learning organization.“ Oft kennt auch der neue CEO die einzig wahre Lösung von seiner früheren Wirkstätte. Oder die veränderte Struktur wird auf die Ausbalancierung der Machtbolzen zugeschnitten. Steht alles eher selten in Lehrbüchern, kommt aber in der Praxis vor. Was in Ratgebern auch zu kurz kommt: die heftigen Nachteile der Matrix ([Link](#)).

Die erste Frage, die es zu beantworten gilt, dreht sich um den Status-quo: Hat der sich wirklich überlebt und geht es um „change for change’s sake“, also ob es mal wieder Veränderung braucht? Was ein triftiges Argument sein kann ([Link](#)). Die zweite Frage lautet dann, warum das frische Organisationsmodell besser ist als alle anderen möglichen Alternativen.

In meinen Reorganisationsprojekten haben wir schon viele Designkriterien angelegt. Im Grunde geht es meist um einige der folgenden wünschenswerten, mal verwandten, mal widersprüchlichen und durchaus (oft bewusst) auslegbaren Ziele:

- „Business Sense“: Puls nach draußen in die Märkte, Growth-Orientierung, weniger Binnensicht
- „Efficiency & Efficacy“: Skalen-/Synergieeffekte; Vermeidung von Redundanz/Interfaces, „uncomplication“
- „Double Speed“: schnelle Entscheidung und rasche Umsetzung
- „Responsibility Fokus“: Vermeidung organisierter Verantwortungslosigkeit, klare Zuständigkeiten
- „Governance Compliance“: Gewährleistung von internen und externen Steuerungserfordernissen
- „Invest/Divest Flexibility“: Absenkung der Barrieren für M&A bzw. Carve-outs
- „Strategy Ties“: Anschlussfähigkeit an Unternehmensstrategie, „structure follows strategy“

Schon klar: Immer wieder werden die „geraden“ Kriterien ziemlich gebogen, damit der Favorit bei der Bewertung von Alternativen gut abschneidet. Die grundlegende Botschaft ist deshalb nicht, diese Designkriterien genau einzuhalten. Sondern diese Projekterfahrung lautet: Überzeugende Designkriterien unterstützen die Begründung, Einführung und Wirkung jeder Umstrukturierung. Was so banal klingt, wie es selten beachtet wird. Oft geht es bei Reorganisationen zu wie bei liebestollen Menschen, die sich blind in eine Amour fou stürzen. □□□

Projekterfahrungen

Konflikte schaffen und sichern Arbeitsplätze

Wer in Konflikten eines der letzten Übel unserer Menschheit sieht, weil sie schlimm enden können, etwa mit physisch oder psychisch bewaffnetem Kampf, übersieht, dass organisatorische Konflikte die Überlebensfähigkeit von Unternehmen erhöhen. Und es ist nicht gewagt zu behaupten, dass Konflikte das Arbeitsvolumen fördern.

Keines meiner Projekte in 35 Jahren als Berater hätte ich liefern können, wenn sich die Akteure in den beauftragenden Firmen beim Was und Wie von vornherein einig gewesen wären. Und keines dieser Projekte hatte letztlich das Ziel, die strukturellen und personellen Konflikte im Unternehmen ein für alle Mal auszuräumen. Weil das nämlich gar nicht geht.

Der oftmals geschmähte Konflikt hat in letzter Zeit wieder mehr Zuspruch erhalten (z.B. Przeworski 2020, Friedman 2021, Avanesian 2022), auch aus der systemtheoretischen Schule von Luhmann (z.B. Kühl 2023, Eidenschink 2023, Grubendorfer 2023).

Konflikte sind, laut Duden, durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen und Interessen entstandene schwierige Situationen, die zum Zerwürfnis führen können. Halt das ganz normale Alltagsleben in unserer diversen und amorphen Welt. Nun haben manche Zerwürfnisse eine destruktiv-negative Kraft, die in der Tat für keine Organisation zu konstruktiv-produktiven Lösungen führt. Aber zu denen kommt man auch nicht mittels Friede, Freude, Eierkuchen.

Wären sich alle Entscheiderinnen und Umsetzer einig, ließe sich dieses Prozedere, also eine Entscheidung und deren Umsetzung, in Algorithmen und Routinen automatisieren. Was Tür und Tor für die KI öffnet und bekanntlich zunehmend funktioniert. Aber eben nicht immer, besonders nicht bei Konflikten, bei denen es einer menschlichen Interaktion bedarf.

Freuen wir uns also über jeden nicht ausufernden Konflikt, weil er dafür sorgt, dass wir auch morgen noch managen und leadern können. Ich kenne übrigens Typen, die dies längst beherzigen und jeden Krawall befeuern, zur persönlichen Arbeitsplatzsicherung. Und meine Zunft der Consultants und Coachs verdient daran, dass Menschen sich nicht einig sind, indem wir so tun, als ob wir Konflikte „lösen“ können. Aber selbst dann gilt: Nach dem Konflikt ist vor dem Konflikt. Die Konfliktarbeit geht uns bestimmt niemals aus. □□□





Projekterfahrungen

Schattenseite von Diversity

Menschen sind verschieden, wirken verschieden. Diversity hat durchaus Nachteile für Organisationen. Wie wahrscheinlich ist es Leuten zu begegnen, im Job, die narzisstisch veranlagt sind, die oft widerwärtig handeln oder die nicht intelligent sind?

Rund 10 Prozent der Menschen sind stark ichbezogen (siehe [Link](#)): 20 Prozent liegen intelligenzmäßig merklich unter Mittelmaß (siehe [Link](#)); sogar 30 Prozent zeigen öfter unerquickliches Gebaren (siehe [Link](#)). Dann gibt die Binomialverteilung entsprechende Wahrscheinlichkeiten an. Hä, Binomialverteilung? Also kurz statistische Basics in Mansplaining-Manier.

Gruppe	Eigenschaftswahrscheinlichkeit		
	10%	20%	30%
2	≥1 18%	≥1 32%	≥1 42%
	≥2 1%	≥2 4%	≥2 9%
5	≥1 41%	≥1 67%	≥1 83%
	≥2 8%	≥2 26%	≥2 47%
10	≥1 65%	≥1 89%	≥1 97%
	≥2 26%	≥2 62%	≥2 85%

Bei einer 10%-Wahrscheinlichkeit für etwas hat aus einer Gruppe von 2 Personen in 18 Prozent der Fälle mindestens eine diese Eigenschaft und mit 1 Prozent sogar beide. Bei einer 30%-Wahrscheinlichkeit für etwas und 10 Personen steigen die Werte auf 97 Prozent (≥ 1) bzw. 85 Prozent (≥ 2). Um die beiden letzten Werte zu illustrieren: In sechs von sieben zufällig zusammengesetzten Meetings mit zehn Leuten ärgert man sich über zwei oder mehr „Vollpfosten“; mindestens einer ist eigentlich

immer dabei. Wenn dieser Vollpfosten sogar eine Rolle hat, die konträr zur eigenen Zielsetzung ist, etwa in Matrixorganisationen, dann gibt es einen Workshop ohne Flow und Fun.

Die Binomialverteilung gilt nur bei unabhängigen Verteilungen, wenn Merkmalsträger (etwa Kollegen & Kolleginnen) zufällig ausgewählt werden. Was also tun, wenn man bei der Arbeit – obgleich man die Diversity eigentlich schon schätzt – niemand begegnen möchte, der nur einfache Dinge versteht, die ichsüchtig drauf ist oder der ständig abstoßend auftritt?

Es gibt drei Vorschläge. **Idee #1:** Wir tricksen die Unabhängigkeitsannahme der Binomialverteilung aus, indem man sich in „reinen“ Blasen aufhält und nur in Meetings geht, in denen keinerlei unangenehme Menschen sind. **Idee #2:** Man hält sich nur in Kleinstgruppen auf, am besten beschäftigt man sich einzig mit sich selbst. Beides ist in Organisationen, ob als intern Beschäftigte oder als externer Dienstleister, kaum umzusetzen. Deswegen **Idee #3:** Man geht in ein Unternehmen, das bei Einstellung und

Beförderung die menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten als Performanz-Kriterium ernst nimmt. (Was übrigens gegenläufig zu dem ist, was die Systemiker in der Luhmannschen Tradition meinen, nach denen das personelle Verhalten nicht von Wesenszügen der Menschen, sondern von organisatorischen und strukturellen Verhältnissen bestimmt wird.)

Ansonsten begegnen wir im beruflichen Alltag weiterhin vielen Menschen, die dumm, egomanisch oder – laut Robert Sutton (2007) – Arschlöcher sind. Wobei Cynthia Fleury (2023) hinsichtlich des Selbstbilds zu bedenken gibt: „Die Erfindung der eigenen Überlegenheit hat noch nie Überlegenheit hervorgebracht.“





Spannungsfelder

People-Management situativ gestalten (Folge 16)

Als Fortsetzung meines dritten Change-Buchs (2019) mit 15 Spannungsfeldern im Change Management kommen im Newsletter von nun an weitere Dilemmas, denen sich Business Leader stellen müssen. Zum Auftakt ein Klassiker: die Friktionen sozialverträglicher („humaner“) vs. eigennütziger („libertärer“) Gesinnung.

Um was es geht

Seit es Individuen in gesellschaftlichen Gefügen gibt, also schon ewig, gibt es ein gewaltiges und nicht gewaltfreies Problem: unsere unterschiedlichen materiellen, politischen, emotionalen, spirituellen und sonstigen Interessen. Die eine will anders als der andere. Sobald die Ressourcen knapp sind, wie eigentlich immer, entstehen daraus Konflikte um die richtige und gerechte Verteilung, Weltsicht bzw. Handlung. Wie also entscheiden, wenn das allseitige Win-win nicht möglich wird? Mit welcher „Moral“, mit wieviel „Markt“, mit welcher „Macht“? Gibt es rundum überzeugende Begründungen, die alle anderen Rechtfertigungen (und Vorstellungen von „richtig“) in den Schatten stellen? NEIN ...

Anders als bei vielen Spannungsfeldern, bei denen die situative Abwägung zu Entscheidungen aus dem ganzen Spektrum führen kann, also je nach Kontext zu den beiden extremen Polen oder meistens zu irgendeiner Zwischenlösung, ist dies hier ein derart gegensätzlicher Gegensatz, der durch unvereinbare normative Ausgangspositionen belastet ist: ein bisschen sozial *und* ein bisschen egoman gehen kaum zusammen. Entweder-oder! Weshalb nicht wenige sagen, es ginge nicht um ein Dilemma, sondern jeweils um ein Paradigma, das sich anderen Sichtweisen grundsätzlich verschließt. Man bewege sich auf zwei andersartigen Dimensionen, der egozentrischen nur-ICH-Dimension und der solidarischen wir-ALLE-Dimension. Dieser Einwand ist durchaus ernst zu nehmen. Dabei versuchen wir ständig, beides irgendwie unter einen Hut zu kriegen, mein ICH und unser WIR. Dieses Spannungsfeld, wenn es überhaupt eines ist, wird echt tricky. Zumindest ist es eines, das uns ständig zu Selbstbetrug, zu Schönfärberei und zu Scheinheiligkeit verleitet.

Einerseits: sozialverträglich

Anders als sein ambiguitätstoleranter Zeitgenosse Denis Diderot war Jean-Jacques Rousseau einer, der in Extremen lebte. Mal libertär und mal gerade andersrum – er konnte Widersprüche nicht aushalten. Populär wurde Rousseau mit seiner sozialen Seite und der These vom Menschen, der von Natur aus gut sei. Uns würden aber immer wieder die „schlechten Einrichtungen“, also systemische Zwänge, zu unsolidarischen Handlungen bringen. Gleichwohl gäbe es eine unantastbare Menschenwürde und daher unverbrüchliche Menschenrechte. Das humanistische Gewissen und seine daraus abgeleiteten polit-ökonomischen Forderungen gab es schon vor ihm und sind heute im People-Leadership populär, etwa durch M⁴ – „man muss Menschen mögen.“ Also immer auch den Anderen, die Andere, das Andere mitbedenken, so wie er, sie, es eben ist. Man kann und will sich heutige Führungskräfte nicht mehr ohne uneigennütigen Touch vorstellen.

Nun sind das soziale Gewissen und der damit verwandte Humanismus ein in ihrer Vielfalt schillerndes und teils uneindeutiges Ideengut, das nicht in wenigen Zeilen abgehandelt



werden kann. Merken wir uns zumindest das Streben nach Menschlichkeit, Miteinander, Mitgefühl und die möglichst gleichwertige Berücksichtigung aller Individuen und ihrer Zukünfte. Und die Grundannahme des an sich guten Menschen. Weshalb Transformationen, die zu Fortschritt führen, „am System“ ansetzen sollen, seien es der private Mikrokosmos, die Organisationen, die Staatsform oder gar das globale Weltregime.

Andererseits: eigennützig

ICH – sonst nichts! Kürzer lässt sich diese extrem freiheitliche und allein auf sich blickende Gesinnung nicht charakterisieren. Egal, was das jeweilige Gegenüber denkt und fühlt, will und braucht, macht und tut. Regeln brauche es keine, so die extremen Vertreter des Liberalismus wie die Selfcare-Ikonen Ayn Rand (im 1957er-Buch „Atlas Shrugged“) oder Brianna Wiest (im 2024er-Bestseller: „The Truth About Everything“). „Du darfst!“ Weil du bist und nur einmal lebst, heißt es und reicht als Türöffner für die unbegrenzte Icherei. Bevor ich mit konkreten Beispielen den libertären Zügen im Leserkreis zu nahekomme, fange ich besser gar nicht mit der Beschreibung von „ichigen“ Mustern an. Man weiß eh, was gemeint ist.

Nun haben Babys und unsere Katze Enzo diese Haltung, unbewusst, und geben sich ihrer Augenblicksbedürftigkeit hin. Es gibt Menschen, denen dies auch als Erwachsene zusagt, mit mehr oder weniger klaren Sinnen, und die nichts anderes kennen als das eigene Wohlbefinden. Womöglich hatte sogar die heiliggesprochene und friedennobelpreisige Mutter Teresa libertäre Züge, da es ihr, so der jetzige Forschungsstand, nicht um bedingungslose Nächstenliebe ging, sondern um die Missionierung von Hilfsbedürftigen; also das eigene Seelenheil und ihre Gottgefälligkeit. Wir kennen diesen Vorwurf des zelebrierten Altruismus als kaschierter Egoismus.

So what?

Ach, ich weiß es doch auch nicht. Denn wir bewegen uns bei diesem Spannungsfeld im schwierigsten Terrain. Längst ist über beides, Sozialverträglichkeit und Eigennützigkeit, alles und fast schon zu viel artikuliert worden. Aber noch nicht fürs eigene Verhalten akzeptiert, weil einem die präferierten Utopien und Ideologien und letztlich besonders die individuellen Interessen den Klarblick vernebeln. Zudem sind wir alle klug genug, um geschickte Ausreden fürs eigene Treiben vorzubringen, mit fadenscheinigen „Argumenten“.

Was außerdem dazu führt, der Gegenseite eine falsche Moral oder gar eine schlimme Mentalität vorzuwerfen, sich als was Besseres zu empfinden und mittels „virtue signalling“ darzustellen. Ich sollte jedenfalls nicht so tun, mich als den edleren Menschen anzusehen und (selbst)lobzupreisen. Zumal, das ist empirisch quasi bewiesen, normative Vorwürfe beim Gegenüber alles andere als gut ankommen und massive Reaktanz auslösen. Zur Verhaltensänderung weg vom Ego braucht es geschicktere Mechanismen als die Moralkeule.

Wer sich tiefer damit beschäftigen möchte, lese die psychoanalytisch geprägten Bücher von Carlo Strenger: „Diese verdammten liberalen Eliten: Wer sie sind und warum wir sie brauchen“ (2019) und „Zivilisierte Verachtung: Eine Anleitung zur Verteidigung unserer Freiheit“ (2015). Oder das bizarre, strapaziöse und doch kongeniale Buch von Cynthia Fleury, ebenfalls Psychoanalytikerin: „Hier liegt die Bitterkeit begraben: Über Ressentiments und ihre Heilung“ (2023). Solche Werke sind nichts, was sich in der Manier von getAbstract oder LinkedIn auf eine sich zu merkende Message bringen lässt; zumindest von mir nicht. Manche Dilemmas, wie dieses, bleiben jedenfalls eine schier stündliche Abwägerei. □□□



Buzzword of the future: Psychologische Gewissheit

Es ist gut und tut gut, dass die „psychologische Sicherheit“ wiederentdeckt wurde. Nun steht ihre Steigerung an, quasi als Superlativ, die psychologische Gewissheit. Jetzt schon zu wissen, wie man sich selbst bald verhält, egal wie sich andere Menschen gleich verhalten werden.

Die psychologische Sicherheit hat eine lange Tradition, von Carl Rogers über Edgar Schein zu Amy Edmondson, seit 2021 auf der obersten Stufe im Thinkers50-Ranking. Die Idee und Ansatzpunkte dahinter können im Newsletter-Leserkreis als bekannt vorausgesetzt werden. Doch wie geht es weiter, wie klappt die nächste Stufe, wie wird es noch deutlich besser?

Psychologische Gewissheit ist das Wissen um seine eigenen Reaktionen als Antwort auf die Aktionen des Gegenübers. Dafür gibt es ein Patentrezept: TFT. Das ist kein Kunststoff und keine Kunstdroge, sondern das bereits aus dem Alten Testament bekannte „wie du mir, so ich dir“ oder eben Tit-for-tat. Übrigens, auch das Neue Testament bietet einen automatisierten Reflex an (Matthäus 5,39): „Wenn dich jemand auf deine rechte Backe schlägt, dem biete die andere auch dar.“ Das gehört (für mich) in die Kategorie naiver Arglosigkeit.

Wie TFT funktioniert: In Organisationen gibt es immer wieder Momente, in denen es keinen Last Call und damit die Entscheidungsmacht eines dominanten Akteurs gibt. Dann bietet sich die aus der Spieltheorie bekannte und im Wesenskern freundliche Taktik an. Ihre Regeln sind einfach: (1) Selbst beginnt man grundsätzlich mit kooperativem Verhalten. (2) Die Züge des Opponenten werden immer wieder gespiegelt. Verhält sich die Gegenseite kooperativ, bleibt man weiter in diesem Modus. Schaltet der Opponent in einen konfliktären Modus um, ändert man sein Verhalten ebenfalls konsequent hin zum Anti. (3) Aber sogar bei knallharten Auseinandersetzungen wird der Gegenseite immer wieder Kooperation angeboten. Man reagiert nicht ausnahmslos nachtragend, sondern ist stets bereit, die Kooperation erneut aufzunehmen – falls der Opponent ebenfalls vom konfliktären Modus ablässt.

Kern von Tit-for-tat sind das reziproke, grundsätzlich auf Kooperation angelegte Verhalten und – bei andauernden Konflikten – gelegentliche Friedens- bzw. Lösungsangebote. Wichtig ist, dass man provozierbar bleibt, aggressives Verhalten der Gegenseite also nicht ungestraft durchgehen lässt. Wichtig ist zudem, dass man nicht dauerhaft unnachtsichtig wird und mit Vergeltungsabsichten über längere Zeit zockt oder zickt. Auf Krawall gebürstete oder unversöhnliche Persönlichkeiten eignen sich daher nicht für diese Taktik. Wichtig ist außerdem, dass man sich nicht von eigenen Gefühlen wie Neid, Missgunst oder Minderwertigkeit aufstacheln lässt. Wichtig ist schließlich, dass man seine taktische Raffinesse nicht übertreibt, sondern für den Opponenten berechenbar ist. Erfolgskritisch sind also Konsequenz und taktische Gelassenheit: daher kein Streit um den Streit willen und kein vorschnelles Nachgeben wegen des lieben Friedens.

Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter