MartinClaßen
manage.PEOPLE.values

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

# Newsletter #76 – Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn das fast Einzige, was man ziemlich sicher weiß, das fürwahr zum Fakt wird, ist, dass organisatorische Entscheidungen schwierigst und nicht schwierig sind, weil die Lage interdependent, komplex, ambig ist, jedenfalls kein easy flow. Und dass große Würfe aus vielen, kleinen und oft harten Schritten entstehen, erst peu à peu werden. Und dass „Lösungen" nur Zwischenschritte sind, auf einem Pfad, dessen Ziel niemand kennt.

Und dass Respekt, Achtsamkeit, Wertschätzung zu Worthülsen degenerieren. Und dass schöne Worte, liebe Gesten, nette Posts die Indizien eigener Arglosigkeit sind. Und dass die Buzzwords von gestern (wie Agilität) vor dem nächsten Hype warnen sollten. Und dass Technologien ein ständiges Vorwärtspreschen bringen (wie derzeit AI), atemlos, sorglos und durchaus ruchlos. Und dass Widerständlern und Kritikerinnen irgendeine Motzerei rasch über die Lippen kommt, da alle halbwegs gebildet sind, weshalb solchen Smarties irgendein „ja, aber" einfällt. Und dass publicitygeile Promis, Experten, Influencer es ohnehin stets besser wissen. Und dass nicht mehr nur Interessen punkten, sondern längst auch Identitäten, die als rote Linien gelten. Und dass man es mit Dummheit, Faulheit, Sturheit zu tun kriegt, die selbstgefällig auftreten. Und dass Gier, Neid, Häme menschliche Eigenschaften sind, die weder aberzogen noch weggeimpft werden können. Und dass sogar Privilegierte über Diskriminierung klagen, weil sie wegen ihrer Vorteile gedemütigt würden.

Und dass bei kollektiven Problemen unsere weidlich gepflegte Individualität gepaart mit Routine, Ignoranz, Narzissmus den Wandel verhindert. Und dass libertäre Egomanen, soziale Utopisten, positiv Thinker in ihre Schranken verwiesen gehören, sich dies aber nur wenige trauen. Und dass Narrative, Stories, Wording die kommunikativen Währungen sind, mit denen Beifall erkauft wird, mehr als substanzielle Argumente. Und dass moralisches Eigenlob billig zu haben ist und teuer verkauft werden kann; ideologische, unpragmatische, kompromisslose Prinzipienreiter sind ohnehin stets die anderen. Und dass transzendente Hoffnungen, Tröstungen, Erwartungen möglich sind, aber private Glaubenssache bleiben. Und dass in Social Media immer weniger sozial ist und doch viele wie Junkies aufs Display starren und in die Tasten hauen. Und dass naive Lebensfantasien ausgemerzt gehören (außer für Mädchen im rosa Kleid, die noch von ihrem Prinzen auf dem Schimmel träumen). Und dass „alles ist möglich, man muss es nur wollen" ein blöder Spruch von Motivationstrainern bleibt. Und dass es bloß ganz wenige echte Wahrheiten gibt, etwa die Endlichkeit des eigenen Daseins. Und dass man sich seiner eigenen engen Grenzen beim Wissen, Können und bei der Moral bewusst ist, also um seine Beschränktheit weiß. Und dass es Menschen gibt, die gescheiter, einfühlsamer, umgänglicher und sogar gutaussehender sind als man selbst.

Oh, mein lieber Schwan! Wenn einem all dies und noch mehr schwant, nach realistischer Reifung, kann man dann als Consultant & Coach noch Nachfrage für sich erwarten? Womöglich erst dann! Weil es in Unternehmen stets um Entscheidungen geht, die sich unter solchen Umständen bewähren müssen. Was zwar keine finale Wahrheit bringt (und wenig Likes), aber das TripleA wirksamen Leaderships: abstecken, abwägen, abmachen.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

MartinClaßen
manage.PEOPLE.values

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

# Projekterfahrungen

## Auch der Fortschritt ist nicht mehr das, was er einmal war

**Das wirkmächtigste Narrativ der Neuzeit, die gute und schöne Aufwärtsentwicklung, hat miese und fiese Gegenspieler: die vielen Verluste. Denn Wichtiges und Gewohntes geht verloren, negative Trends und fatale Tendenzen werden überdeutlich. Change Management kann nicht mehr nur eine bessere Zukunft verheißen. Die Gestaltung des Wandels muss durch Loss Management ergänzt werden.**

Beide treten im Plural auf: Fortschritte, weil Menschen Unterschiedliches anstreben. Verluste, weil Menschen Verschiedenartiges verlieren. Und der Fortschritt der einen ist eben nicht der Fortschritt von anderen, oft sogar deren: **Verlust!** Die Dampfwalze Change Management, wie sie etwa John Kotter empfiehlt („creating a vision"), kommt wegen der Gräben, Sümpfe, Löcher unterwegs nur langsam vorwärts: **Problem!** Wenn die Führung dennoch zieht, drückt und schiebt, zum Besseren, Schöneren, Neueren („hin zu"), dann geht manches für manche und oft vieles für viele verloren („weg von"), was einen hohen Stellenwert hat, zuweilen sogar die bisherige Identität. Wenn etwas verlustig geht, ist das nicht immer lustig: **Widerstand!**

### Verlust als Schattenseite des Fortschritts

Fortschritt und Verlust sind ein intuitiv verständlicher Gegensatz, ein zentrales Spannungsfeld unseres Lebens, das stark von historischen Fakten, kulturellen Normen und sozialen Kontexten sowie individuellen Mentalitäten und privaten Perspektiven geprägt wird. Gerade Verluste sind facettenreich, da sie durch die emotionale Aufladung des Verlierens, Vergessens und Verschwindens, deren oft endgültige Wirkungen sowie den meist minimalen persönlichen Einfluss auf das größere Geschehen geprägt sind.

Natürlich reduziert der Fortschritt viel bislang Negatives. Allein, er produziert auch Negatives, objektiv und subjektiv. Es bleibt jedenfalls die Gleichzeitigkeit von Gutem und Unguten, was Roy Black schon vor über 50 Jahren wusste: *„Du kannst nicht alles haben, das Glück, den Sonnenschein. Beim schönsten Regenbogen muss auch Regen sein. Auf jeder grünen Wiese siehst du auch Disteln stehen. Und Rosen ohne Dornen hast du nie gesehen."* Naja, inzwischen gibt es Wiesen, in denen Disteln weggedüngt wurden, und Rosen, bei denen Dornen weggezüchtet sind. Manche meinen, dies zeige Fortschritt. Andere finden, es sei Verlust. Die westliche Moderne ist eben wie ein Auto, das uns vorwärtsbringt, aber mit Nachteilen wie Verschleiß, Abgase, Unfälle, die von Menschen mehr oder weniger gerne hingenommen werden. Deshalb entstehen auch für People@Work viele Ideen, die sich besonders fortschrittlich geben, als Kompensation für empfundene Verluste. Amy Edmondson hätte mit ihrem Konzept psychologischer Sicherheit keine Resonanz erfahren, wenn es nicht um etwas ginge, das viele Mitarbeitende verloren haben.

MartinClaßen
manage.PEOPLE.values

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

Die Soziologie hat sich schon immer mit den Downsides in Gesellschaft und Wirtschaft und den unschönen Folgen ständiger Transformationen beschäftigt; derzeit mal wieder mehr: Philipp Staab („Anpassung“ 2022), Steffen Mau („Triggerpunkte“ 2023 ➔ **Link**), Jens Beckert („Verkaufte Zukunft“ 2024), Armin Nassehi („Kritik der großen Geste“ 2024), Philipp Hübl („Moralspektakel“ 2024) und andere. Da kann der Großmeister nicht zurückstehen und hat jüngst seine Schrift vorgelegt: **Andreas Reckwitz: „Verlust: Ein Grundproblem der Moderne“ (2024).** Ein weitschweifiges, treffsicheres, maßgebendes Buch! Allerdings mühsam zu lesen. Für die Lektüre braucht es nicht nur die bei Wälzern ohnehin erforderliche Muße, sondern eine große Portion Durchhaltewillen. Die Sprache in den Textwüsten und Fußnoten (sollte man mitlesen) ist verschwurbelt und wirkt teils affektiert. Das Grundthema wird in akademischer Manier seziert und sortiert, meist abstrakt auf der Makroebene, selten konkret mit illustrativen Beispielen: „so ist´s halt“ überwiegt, „so geht´s besser“ fehlt weitgehend. Und hinter allem steht die Ambition, unser ganzes Dasein aus einem Guss zu erklären, woran natürlich auch der Guru scheitert. Gleichwohl ist sein Opus Magnum ein „must know“, weniger ein „must read“. Meine Prognose: Mit diesem Meisterstück schafft es Reckwitz in die Reihe historisch grandioser Soziologen. Sein singuläres Lebensziel?

Reckwitz´ Stärke liegt in der Diagnose, aber nicht in der Therapie. Daher habe ich **sein Werk fürs „Loss Management“ ausgeweided und ausgeweitet**, mit den mir über die Jahre erwachsenen Projekterfahrungen. Es ist ein 16-seitiges Paper geworden. Weniger geht bei diesem breiten und tiefen Thema nicht, dies wäre ein zu großer: Verlust. Um diesen Newsletter aber nicht zu überfrachten, habe ich das Paper für den an nutzwertiger Substanz interessierten Leserkreis verlinkt.

## Link zum „Loss Management“

MartinClaßen
manage.PEOPLE.values

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

## Was mir sonst noch ein- und aufgefallen ist: Vermischtes

Im Herbst schießen sie wieder wie Pilze aus dem Boden: Die Studien von Dienstleistern. Auf dass sie zu Appetitanregern für Kundinnen und Kunden werden, die freilich wegen meist deutlich kleinerer Budgets den Schmalhans (bzw. die magere Greta) zum Küchenmeister erklären. Wie um jeden Jahreswechsel, zuletzt 2023/24 (➔ **Link**), bin ich mittendrin bei (m)einer umfassende Auswertung. Vorläufiger Eindruck: Thematisch nichts Neues.

Allein, ein Paradigmenwechsel wird deutlich. Es ist sogar ein **fundamentaler Rollback**. Aus „People" wird vielerorts wieder „HR" – im Sinne von humanRESSOURCEN. Von wenigen personellen Engpassbereichen abgesehen, in denen die knappen Leute weiterhin gepämpert werden, sind die Mitarbeitenden primär ein Kostenfaktor, den es zu cutten gilt. Nimmt man die Statements vieler CEO/CFO seit Mitte 2023, stand der People-Aufschwung in der Zeit davor auf tönernen Säulen. Wer als erst unlängst geadelter P&C-Head ehrlich zu sich und dem Ressort ist, müsste sich eigentlich flugs re-labeln. Der RollRollBack wird noch dauern.

**„wir schlafen nicht"** – mit diesem Titel zeichnete Kathrin Röggla ein episodisches Bild der gehetzten Arbeitswelt vor 20 Jahren (New Economy). Wer ihren Roman erneut liest und mit dem heutigen Geschehen vergleicht, kann spüren, dass manches Unschöne wiederkommt. Viele glaubten sie längst überwunden, die damalige Zeit des Neoliberalismus und der vielen Boomer und Machos mit deren Oldschool-Style. Aber jetzt, auf dem Sprung ins zweite Quartal des 21. Jahrhunderts, wenn sich hierzulande konjunkturelle Troubles mit strukturellen Issues paaren, zeigt sich, dass Fortschritt kein Selbstläufer ist und Zukunft kein schnurstracksiger Weg in eine Arbeitswelt, in der WERTSCHÄTZUNG groß und wertschöpfung klein geschrieben wird. In der People Centricity, Employee Experience, Psychological Safety den Shareholder Value längst ausgestochen haben. In der Purpose, Meaning, Sense eine neue (Arbeits-)Geschichte einläuten. Amy Edmondson, Adam Grant, Carol Dweck, Daniel Pink und weitere Stars der People-Zunft wirken derzeit wie Propheten hinter dem Mond. Egal, welches persönliche Wollen und Sehnen man selbst hat, in Zeiten stabiler Krisen werden die schönen Nischen abseits der Hamsterräder wieder deutlich kleiner, vielerorts verschwinden sie ganz und gar. Da bringt es auch nichts, auf Linkedin dagegen anzuschreiben.

Haben Sie sich unlängst bei Ihrem eigenen Arbeitgeber beworben? Testweise! Natürlich nicht mit Realnamen und mit einem etwas vernebelten Lebenslauf. Einfach mal angenommen. Hätten Sie dann ein Jobangebot bekommen. Hätten Sie überhaupt das Matching als erste Schwelle überstanden. Hätten Sie binnen vertretbarer Frist eine spezifische Reaktion erhalten? Und hätte Ihr Unternehmen sein Versprechen und Selbstbild im Personalmarketing („Candidate Experience") eingelöst?

Vielerorts rattert der **Recruiting-Apparat** vor sich hin, ohne dass die HR-Leitung noch merkt, was im Maschinenraum eigentlich passiert. Dort werden Topbewerber von mechanisch agierenden Rookies (oder „vom System") aussortiert, wird auf realitätsferne (weil employer-branding-getunte) Anforderungsprofile gematcht, verwischen pauschale Kennzahlen (wie time-to-hire) fast alles, was unter der Oberfläche passiert. Mein Tipp: Mal wieder genau hinschauen. Jetzt, wenn ohnehin weniger Leute eingestellt werden und viele sich bewerben, ist ein guter Zeitpunkt. □□□

MartinClaßen
manage.PEOPLE.values

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

## Buzzword of the future:

## „Myside-Bias“

**Der Myside-Bias ist für Keith Stanovich, der renommierte kanadische Verhaltenspsychologe, ein überaus menschlicher Denkfehler, mit dem wir unsere Identität schützen, besonders bei moralischen Überzeugungen und persönlichen Meinungen.**

Verhaltenspsychologen sind die Archäologen unserer Seele. Wo sie schürfen, finden sie immer etwas Plausibles, das irgendwie sogar mit der Evolution erklärt werden kann. Nahe dem Myside-Bias haben sie übrigens den Me-Bias ausgegraben, mit dem alle eintrudelnden Informationen und Interaktionen derart interpretiert werden, dass sie das Selbstbild bessern und den Selbstwert steigern. Im Grunde sind dies zwei ich-bezogene Formen des sogenannten Bestätigungsfehlers („confirmation bias“).

Da in Deutschland bald gewählt wird und diverse Parteien über mediale Kanäle an uns zerren, zeigen sich Myside- und Me-Bias derzeit besonders deutlich. Auch in der People-Szene wird jemand, der oder die von etwas überzeugt ist, beispielsweise _____ (bitte die wichtigste persönliche Haltung eintragen), eher nach Orientierung und Personen suchen, die dieses Mindset bestätigen. Und alles andere abtun, etwa Studien oder Typen, die das Gegenteil behaupten.

Was aber können Leader machen, die von Menschen mit dem falschen Myside-Bias umgeben sind? Oder noch krasser, die einen als Leader nicht weit oben auf ihre Favoritenliste setzen, also mit ihrem Me-Bias falsch abgebogen sind. Soll vorkommen.

In solchen Fällen rate ich nicht zum Firmenwechsel, denn andernorts wird es selten besser. Meine Empfehlung heißt Scheuklappen (oder im Soziologendeutsch: Devisibilisierung): aus den Augen, aus dem Sinn. Damit kommt man ohne Aufwand zu Supportern mit dem gewünschten Bias. Speichellecker und Kofferträger, ***kriecher und Schleim*** sind in jeder Organisation leicht zu finden. Man muss die Leute am besten zu ihrer klaren Antwort auf eine einfache Frage drängen: „Auf wessen Seite stehst du?“ Wer glaubwürdig antwortet: „Natürlich deine!“, ist ein Richtiger. Für alle anderen, also die Falschen, gilt: Raus aus dem Blickfeld. Was ich nicht seh´, schmilzt wie der Schnee im warmen Winter, heißt es im Volksmund; zumindest so ähnlich.

Myside-Management lenkt die eigenen Blicke auf die für einen Richtigen und weg vom an sich Richtigen. Machen sogar US-Präsidenten (*ein billiger Joke, um meine Leserinnen und Leser auf „my side“ zu ziehen*). Wer clever mysided, sich seine Me-Blase schafft, wird sich wohlfühlen, solange keine Blasenentzündung eingeschleppt wird.

**Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter**