

# Im Business braucht's den Abseitspfiff

*Martin Claßen*

In unserer Gesellschaft haben Kompromisse und das Abwägen derzeit einen schweren Stand. Auch im Change Management entwickeln sich Dogmen, die von manchen zum Mainstream erklärt werden. Eine Mehrheit in der Szene empfindet beispielsweise die People-Story als Erfolg versprechend. Was dabei oft auf der Strecke bleibt, ist der **differenzierende Blick**, das Durchdenken von Zielkonflikten und das Einbeziehen von gegenläufigen Sichtweisen. Wer aber immer nur auf feste Grundsätze pocht, riskiert im Business fehlende Wirksamkeit – und wird irgendwann im Abseits landen.



Ich finde es prima, wenn die Entscheider und Entscheiderinnen zwischen den Stühlen sitzen. Wenn sie von allen Seiten mit Kritik bedacht werden. Weil der einen Partei zu viele Wünsche der anders Gesinnten berücksichtigt werden und diesen wiederum zu wenige ihrer Anliegen. Wenn die Medien mosern: „fauler Kompromiss“. Denn dann haben die Entscheider im Großen und Ganzen viel richtig gemacht: die verschiedenen Zielsetzungen und Denkweisen abgewogen und einen Mittelweg als Lösung gefunden, mit der die meisten Stakeholder halbwegs leben können.

Aber was denn auch sonst?! Es einer Gruppierung recht machen und alle anderen vor den Kopf stoßen?

Kompromisse haben derzeit kein gutes Image, obwohl sie die Basis unserer demokratischen Gesellschaft sind. Wenn die Selbstgewissheit zunimmt, das Bewusstsein, die eigene Meinung müsse totale Beachtung finden, wird aus jedem Ausgleich divergierender Vorstellungen eine persönliche Zustimmung. Wer zudem individuelles Faktenwissen, subjektives Empfinden und die private Moral zur Wahrheit und damit zum letztgültigen Maßstab erhebt, entzieht sich dem konstruktiven Dialog. Gerade der Moralismus ist – leidenschaftslos betrachtet – ein gängiges Tool, seine sachlich mitunter schwache Position aufzuwerten.

Es ist okay, mit absoluten Erwartungen und simplen Lösungen in eine Diskussion einzusteigen. Zum Problem für unsere Debattenkultur wird es jedoch,

- auf exponierten Positionen zu beharren,
- wenn die rote Linie direkt hinter dem eigenen Standpunkt gezogen wird
- und falls die Meister der Allheilmittel ihr Patentrezept durchboxen wollen.

In allen drei Fällen plädiere ich für den Abseitspfiff.

## Überzeugungen sind Gefängnisse

„Überzeugungen sind Gefängnisse“, schrieb **Friedrich Nietzsche**. Er stellte sich gegen den festen Glauben und gegen unerschütterliche Bekenntnisse. Beides gibt es in der meinungsüberfluteten Wirtschaft zuhauf. Drei Klassiker halsstarriger Gewissheit sind beispielsweise:

- Shareholder first!
- Kunden sind Könige!
- Der Mensch ist der Mittelpunkt!

» Gerade der Moralismus ist ein gängiges Tool, seine sachlich mitunter schwache Position aufzuwerten.

Werte, Haltungen und Standpunkte werden zum stahlharten Fundament jeder Argumentation.

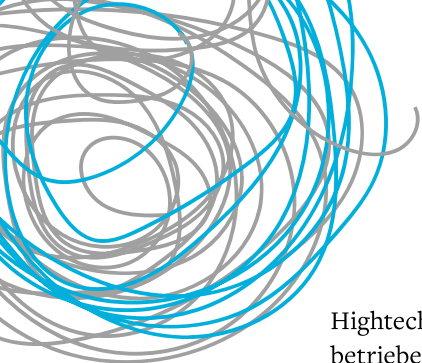
In jeder professionellen Szene entwickelt sich daraus ein Mainstream, der bestimmte Auffassungen zum Must-have erklärt – wie ein Dogma – und konträre Ansichten als oldschool diskreditiert. Die sozialen Medien dienen dabei als Echokammer und nicht als Diskussionsforum. Dann können Gegenargumente nichts mehr ausrichten. Selbst wenn es offensichtlich wird, dass der Blickwinkel eng ist und für die anstehende Entscheidung eine breite Anschauung nützlich wäre.

## People-Story als Mainstream

Auch im Change Management zeigt sich diese Bewegung. Viele sind sich einig, dass die Zukunft der Arbeit eine Melange „guter“ Zutaten ist: Agilität, New Work, Purpose, Unbossing, Mindfulness et cetera. Alles zielt in eine Richtung: **People**. Aus ethischen Erwägungen (und wegen demografischer Engpässe) könnten moderne Leader gar nicht mehr anders, als die Arbeitenden zum Kristallisationspunkt von Wandelvorhaben zu machen. Nebenbei bemerkt: Mancher Gegenangriff wird gespielt, um sich als Freigeist abzuheben.

Es gibt Verstärker der People-Story: der Eindruck normativer Überlegenheit gegenüber vermeintlich minderwertigen Positionen, mal unterschwellig, mal ausdrücklich. Zudem lassen sich stets Studien als empirische Evidenz finden, als unumstößlicher Beweis. Der doppelte Einwand, dass es in unserer diversen Welt auch andere Werte und Interessen gibt und dass Wissenschaft ein nie endender Suchprozess ist, wird weggewischt.

Eine Mehrheit in der Szene empfindet die People-Story als Erfolg versprechend. Egal ob gerade Boom oder Krise ist, in Konzernen oder KMU, für



Hightech oder Versicherer, in Start-ups oder Staatsbetrieben, in Leipzig oder Zürich, für jedwede Situation werden pauschale Sätze formuliert. Beispiel: „Wir brauchen unbedingt das kollektive Wissen der Leute.“ Daran ist nichts falsch – außer dem „Unbedingt“. Ich kenne Situationen, in denen das reflexartige Zutrauen in die Schwarmintelligenz nicht die beste Lösung bringt.

» *Kein Dogmatiker wägt das Spannungsfeld ab, in dem sein Imperativ steht, und die Situation, für die eine Entscheidung ansteht.*

### **Hochs und Tiefs der Debattenkultur**

Die Argumentation, also die Kraft stichhaltiger Gründe, und der konstruktive Dialog, wenn Argumente vorgebracht, abgewogen und verhandelt werden, gelten seit der Aufklärung in westlichen Gesellschaften als hohes kulturelles Gut. Aber es gibt keinerlei Garantie, sich nach der Debatte bei der Entscheidung durchzusetzen. Denn selbst eine vermeintlich triftige Begründung greift längst nicht überall. Dies kann daran liegen, dass die Argumente schwächeln. Es ist obendrein immer wieder so, dass Erklärungen auf taube Ohren und blinde Augen treffen.

Mit der Forderung breiter Partizipation werden zähe Entscheidungsprozesse in Kauf genommen. Das Verlangen nach bunter Diversität übersieht als Auswirkung den abnehmenden Gemeinschaftssinn. Diese und weitere Postulate bleiben bewusst einseitig. Kein Dogmatiker wägt das Spannungsfeld ab, in dem sein Imperativ steht, und die Situation, für die eine Entscheidung ansteht. Zudem blendet er vermeintlich „merkwürdige“ Vorstellungen aus, die jedoch keinen Deut weniger wert sind, nur weil sie einem fremden Mindset entspringen. Falls ein alter, weißer Mann aus dem Business, der an Kunden und Eigner denkt, von Glaubensbrüdern und -schwestern nicht mehr beachtet wird, beschädigt dies unsere

Debattenkultur. Ist der Widerstreit zwischen den vielen guten Gründen, die niemals einhellig werden, kein hohes Gut, selbst wenn man sich nicht jedes Mal durchsetzt? Die Antwort steht in einem Kinderbuch: „Sometimes you win, sometimes you lose or learn.“

Wichtig bleibt ein differenzierender Blick, der Zielkonflikte durchdenkt und – was schwieriger ist – die anderen und deren Argumente aushält. Folgt jemand stattdessen ständig seinen Prinzipien, ohne gegenläufige Sichtweisen einzubeziehen, wächst die Gefahr, erfolgswirksame Aspekte auszublenden. Wer auf feste Grundsätze pocht, mit welchen Motiven auch immer, bringt sich ins Abseits. Einige wenige schaffen es immerhin, in dieser abseitigen Nische zum Guru aufzusteigen.

Bei Entscheidungsprozessen ist es klug, seine Energie zu dosieren. Ich überlege es mir nicht dreimal, einem Ideologen nachzulaufen, der nichts außer der reinen Lehre verstehen will. Es gibt einen Unterschied zwischen dem Recht auf freie Meinungsäußerung und dem, was einen konstruktiven Dialog voranbringt. Daher blicke ich auf alle Stakeholder in der Arena und weniger auf Akteure an den Rändern, um ein tragfähiges Übergewicht zu bekommen.

» *Bei Entscheidungsprozessen ist es klug, seine Energie zu dosieren.*

### **Insel des Wohlfallens**

Schon länger frage ich mich: Ist es tatsächlich so, dass manche Change-Experten, im festen Glauben an die People-Story, in einer selbstgefälligen Filterblase agieren? Für Organisationsentwickler hat dieses wohlklingende Narrativ jedenfalls großen Charme. Es wirkt hochwertig und fortschrittlich, nicht als ferne Utopie, sondern als einzig mögliche Realität der 2020er-Jahre. Aber Obacht, viele kapitalistisch geprägte Manager und Managerinnen denken in ihrer Blase an eine andere Story. Die tägliche Sorge ist profitables Wachstum: „Was muss ich morgen liefern?“ Da bleiben wenig Lust und Luft für spleenige Typen mit drolligem Pathos.

Die People-Story besticht wegen der Verheißung eines schönen Lebens, erfüllt mit Sinn und Glück. Ihre Protagonisten machen ein starkes Angebot: das dem materiellen Bling-Bling überlegene Dasein. In dem es keine Egoisten mehr gibt, das Konkurrenzgebaren vom Gemeinwohl abgelöst wird und das positive Menschenbild alle neoliberalen Exzesse beseitigt. Mitunter reicht es, immer wieder dasselbe zu hören („Eliten sind out“), um daran zu glauben – der sogenannte „mere exposure effect“.

In der Szene und über die einschlägigen Medien wird die People-Story lautstark verbreitet. Das Drehbuch hat vier Kapitel. Erstens: Im Business läuft immer mehr falsch. Zweitens: Unsere Welt ist eigentlich ganz anders und wir Menschen brauchen etwas Besseres. Drittens: Es ist doch sonnenklar, wie es richtig geht. Viertens: Einfach so machen.

Mit ihrem Sirengesang hat sich die People-Story zum attraktiven Markt entwickelt, auf dem sich hilfsbereite Dienstleister tummeln: als Consultant, Trainer und Coach, Speaker und Autor und neuerdings als Blogger und Podcaster. Mittlerweile ist ein bunter Mix an Geschäftsmodellen entstanden, deren Wertschöpfung nicht nur auf Unternehmen und deren Bottom Line zielt, sondern auch auf Mitarbeiter, die sich auf Kosten ihrer Firma verwirklichen. Wie in jeder Szene gibt es Stars und Loser, graue Eminenzen und Wichtigtuer, mitreißende Insights und wirren Bullshit, schicken Kult und faden Trash, großes Spektakel und öde Events, subtile Codes und zuhauf Copy-and-paste, Initiationsriten und Eigenbrötler, den Inner Circle und Lieblingsfeinde sowie inzestuöse Beziehungen der Ingroup zum wechselseitigen Nutzen.

## Verlust der Anschlussfähigkeit?

Was würden wir von einem sturen Finanzer halten, der fünf nie gerade sein lässt und für den nichts als sein Zahlenwerk gilt? Gut möglich, dass wir diesen Erbsenzähler spüren lassen, dass er einer ist. Kaum anders ergeht es der People-Story. Sie begibt sich mit ihrer die Makel und Unarten der Ökonomie anprangernden Haltung in eine Steigerungsspirale, die ständig höhere Ziele für Wertschätzung, Achtsamkeit und Sinnstiftung setzt. Verfechter dieses Narrativs neigen dazu, sich auch bei berechtigten Einwänden mit dünkelfaustiger Geste abzuwenden.

Es liegt mir fern zu behaupten, das Business habe stets recht. Aber es ist eben in der Entscheidungsrolle. Leader, zumindest die abwägenden, achten auf

Nützlichkeit für die ganze Organisation und nicht auf Volltreffer für Einzelinteressen. Und Leader wollen überzeugt werden, bevor sie sich vom Saulus zum Paulus drehen. Was das Business nicht möchte: durch tugendhafte Belehrungen erzogen, mit moralinsauren Forderungen bedrängt oder als Ewiggestrige geschmäht werden. Dann nämlich mauern Manager und Managerinnen. Um dies zu vermeiden, ist es die Praxis cleverer Organisationsentwickler, wenn sie, ohne den Mächtigen hinterherzulaufen, als Sender auf die Empfänger im Business eingehen. Mit einer primär von der People-Story getragenen Begründung wird dies misslingen. Übrigens: Externe Change-Berater übergehen einseitige Organisationsentwicklungsbereiche und sprechen direkt die Geschäftsführung als Buying Center an.

» Leader wollen überzeugt werden, bevor sie sich vom Saulus zum Paulus drehen.

## Dem Abseitspiff entkommen

Um in dieser Gemengelage zu bestehen, empfehle nicht nur ich die Ambiguitätstoleranz; ein schwieriges Wort. Und auch die Idee dahinter ist im Alltag alles andere als einfach umzusetzen. Besonders in Momenten, in denen es für einen selbst um viel geht. Weil Haltungen und Meinungen doch zum Kostbarsten gehören, was ein Mensch besitzt. Zunächst also einmal tief Luft holen, bevor Sie ins Abseits stürmen.

## Sie können dafür trainieren:

- Durch persönliche Begegnungen, bei denen das eigene Milieu verlassen wird. Wobei es gar nicht so leicht ist, außerhalb der Komfortzone in einer Weise anzudocken, die zum Dialog führt, besonders wenn die Widersacher nicht darauf warten.
- Durch Freunde, die einem nicht nach dem Mund reden, sondern Klartext sprechen, wenn man dabei ist, sich zu verrennen. Die katholische Kirche kennt den *Advocatus Diaboli*. Diese Rolle können wohlgesonnene Kollegen oder ein Coach wahrnehmen.



- Durch Sichtung unbequemer Medien; bei mir sind es politisch anders gepolte Zeitungen. Sie konfrontieren mit Themen und Thesen, die ansonsten fremd bleiben. Von den sozialen Medien bekomme ich nur das zugespielt, was ich ohnehin gut finde.
- Durch bewussten Rollenwechsel, indem versucht wird, die Ziele und das Denken, die Interessen und Logiken der Opponenten einzunehmen. Was Empathie und Sympathie erfordert und zudem die Fähigkeit, die eigene Weltsicht zu weiten („Reframing“).
- Durch moralische Abrüstung und Verzicht auf Skandalisierung und Empörungreflexe („Diskriminierung!“). Die normative Entwaffnung erfordert, eigene Beiträge nicht objektiv zu nennen oder die Gegenseite unanständig oder gar sittenwidrig zu schimpfen.
- Durch zurückhaltenden Einsatz der Mitleidskarte. Jammerei und ihre Steigerung, das Drama, wirken, besonders wenn sie mit bewegten und bewegenden Bildern illustriert sind. Mit der Verlagerung auf die Beziehungsebene wird aber die Sachebene verlassen.
- Durch Mäßigung bei der Spaltungsdiagnose, damit nicht bei jeder Debatte alarmistisch vor Rissen in der Organisation gewarnt wird. Dispute können heftig sein, ohne dass gleich der ganze Laden zerbricht. Also: „*Der Konflikt ist die Lösung.*“ (Reinhard Sprenger)
- Durch konsequente Abgrenzung von Akteuren der dunklen Triade. Kein Vollpfosten verdient Wohlwollen. Niemand braucht sich abwegige Auftritte antun. Stets gibt es die Möglichkeit zur Abschottung. „*So einen Menschen muss man stehen lassen.*“ (Hegel)

Dies alles kostet Zeit. Zu viel Zeit im schnellen Business? Jeder muss sich überlegen, was es Wert ist, nicht voreilig wertend unterwegs zu sein, also mehrspurig zu werden, statt eingleisig zu bleiben. Dass die Vernunft nicht kostenlos zu haben ist, sondern Anstrengung von uns allen braucht, hat bereits Jürgen Habermas betont.



## Den Abseitspiff vermeiden

Seit Urzeiten dreht sich die Erde zwischen zwei Polen und erzeugt ein Spannungsfeld. Auch

Veränderungsprojekte sind spannungsgeladen. In manchen Situationen ist es angeraten, eine Organisation „einzuordnen“. Bei anderen Umständen ist eine „südliche Antwort“ die bessere Entscheidung. Und es gibt Maß und Mitte, den Kompromiss, nicht unweit des Äquators. Wer hingegen Spannungsfelder nicht wahrnimmt oder, falls sie erkannt werden, auf eine redliche Abwägung verzichtet, bleibt in seinem engstirnigen Lösungsraum stecken.

Business Manager berücksichtigen bei ihrem Vorgehen nicht nur die People-Story samt der Employee Experience, sondern – meist sogar stärker – die Kunden und Eigner. Was ich für einen ökonomischen Betrieb, wie es Unternehmen nun einmal sind, alles andere als anstößig finde. Im Fußball zählen nicht nur das schöne Spiel, sondern Tore (mehr als das andere Team); im Business nicht bloß die gute Laune, sondern profitables Wachstum (mehr als die Konkurrenz).

Es ist Ihre Wahl! Sie können – selbst wenn die Haltung, die Gefühle und die Gedanken zur einen Seite ziehen – mit fixen Standpunkten vorsichtig sein. Denn jede Münze, mit der bezahlt wird, hat eine Rückseite. Stattdessen dürfen Sie sich – es ist Ihr Persönlichkeitsrecht – auf eine Position versteifen. Sie können sogar – dank Meinungsfreiheit – alle fremden Perspektiven mit Zorn und Eifer schlecht machen. Dann sollte Sie aber ein Abseitspiff nicht verwundern. **c!**



**Martin Claßen**

ist seit über 30 Jahren Manager und Berater. Er ist außerdem Autor von vier Büchern. Zuletzt ist von ihm erschienen: „Spannungsfelder im Change Management“. Von 2016 bis 2019 war Martin Claßen erster Chefredakteur von *change ment!* Sein Credo: Reflexion und Balance. Sein Manko: Er besitzt auch Überzeugungen.