



PROJEKTERFAHRUNG: BELONGING

Schon immer konnten die Personaler vom Marketing lernen. Viele der dortigen Trends und Moden kamen zehn, zwanzig Jahre später im HR-Management an. Deutlich schneller hat Belonging als „verpeopleter“ Marketing-Hype in der persönlichen Sphäre von Führungskräften und Mitarbeitern eingeschlagen.

Zugehörigkeitsgefühl im (Berufs-)Leben

Client Management ist stets weiter als Human Relations, ein Indiz dafür, dass Kunden für die Unternehmen bedeutsamer sind als Mitarbeiter. Drei Beispiele: Produktwerbung gab es lange vor dem Personalmarketing, das Company Image vor dem Employer Branding, die Customer Experience vor der Employee Journey.

Einer der momentanen Marketingwellen ist „**Ambient Embeddedness**“. Dies zielt auf die Einbettung eines Unternehmens und seiner Produkte in das Alltagsleben von Kunden. Amazon ist hier führend, mit dem virtuellen Assistenten Alexa oder dem Dash Button, einem hierzulande erstmal nicht mehr eingesetzten WLAN-Bestellknopf. Für die Firmen klingt dies nach Paradies, wenn sie quasi zum Hausfreund werden, der sich augenblicklich um alle nur erdenklichen Bedürfnisse kümmert (und der bestenfalls einen Bezahlvorgang auslöst). Mittlerweile versuchen zahlreiche Unternehmen nah bei den Kundenmenschen zu sein und sich durch intelligentes Datenmanagement und virtuell-digitale Kontakte in der Privatsphäre einzunisten. Zum Ziel ist es geworden, unsere Bedürfnisse schon früher als wir selbst zu erkennen und stante pede entsprechende Angebote anzubieten. Der kaum verhohlene

Hintergedanke von Ambient Embeddedness ist, die Firma in die Homezone zu beamen. Wem seine Persönlichkeitsrechte nicht so wichtig sind, wird dies sogar als Service empfinden.

Die gleichartige Idee – nur mit umgekehrtem Klebeeffekt – verfolgt „**Belonging**“, das sich im People Management zunehmender Beliebtheit erfreut. Das Ziel dabei ist, die Arbeitsmenschen mit „ihrer“ Organisation zusammenzuschweißen, indem die sich mit attraktiven Angeboten als emotionaler Hafen anbietet. Dabei helfen beispielsweise die in früheren Newslettern vorgestellten Konzepte wie Purpose und Othring. „Belongingness is the human need to be an accepted member of the group. People tend to have an inherent desire to belong and be an important part of something greater than themselves.“

(Wikipedia)





Für manche Menschen ist das ein Fußballverein (Borussia Dortmund), für andere eine geografische Region („wir Oberfranken“), für wiederum andere eine spirituelle Gemeinschaft („our emerging future self“) oder eben die Firma. Die wesentlichste Voraussetzung von Belonging ist, als vollwertiger Bestandteil dieses Kollektivs anerkannt zu werden („sense of connectedness“). Ohne jeden Zweifel gehört Belonging zu den menschlichen Grundbedürfnissen und kann als eine evolutionär entstandene Überlebensstrategie von uns als soziale Wesen verstanden werden, für die wir vom Ego abrücken und transpersonale Kompromisse eingehen (Baumeister/Leary 1995). Und genauso gewiss ist, dass den meisten Menschen, denen von ihrem Unternehmen oder ihren Freunden gekündigt wird, etwas fehlt, wenn sie nicht mehr „belongen“. Belonging ist damit in etwa das, was Marianne Rosenberg (1975) besungen hat: „Er gehört zu mir, wie mein Name an der Tür. Und ich weiß, er bleibt hier. Ist es wahre Liebe? (uh uh uh). Die nie mehr vergeht? (uh uh uh).“

Doch, Belonging kann vergehen, falls es überhaupt entsteht. Zwar werden philanthropische Ideen immer stärker ins oftmals wenig humanistische Arbeitssystem der Marktwirtschaft importiert. Belonging gehört in diese Riege, die bereits erwähnten Purpose und Othinging, ebenso wie Intimicy, Presencing, Generativität und manches mehr. Nicht, dass solche Bindemittel keine Bedeutung für den Schreibtisch oder die Werkbank hätten. Sie alle gelten als wahre Stimmungsbooster, weil es jeweils um die großen menschlichen Sehnsüchte geht, wie die Innsbrucker Psychologin Tatjana Schnell (2016) zeigt. Nur sind diese Konzepte eben auch **übergreifig und vereinnahmend**, weil sich der Arbeitgeber als „Heimat“ und „Humus“ aufspielt, was viele Menschen im Job allenfalls ansatzweise suchen.



Im heutigen Arbeitssystem ist ein „Belonging-Hopping“ zu beobachten. Dies ist so etwas wie serielle Monogamie in der Lebensabschnittspartnerschaft (manchmal sogar mit der Rückkehr zum/zur Ex). Prominentes Beispiel ist der Fußballer Mats Hummels: vorgestern Borussia Dortmund, gestern Bayern München, heute Borussia Dortmund – jeweils aus voller Überzeugung („wieder in schwarz und gelb“). Denn die Zeiten, in denen Organisationen statt auf Belonging sogar auf „Owning“ setzen konnten, sind längst vorbei.

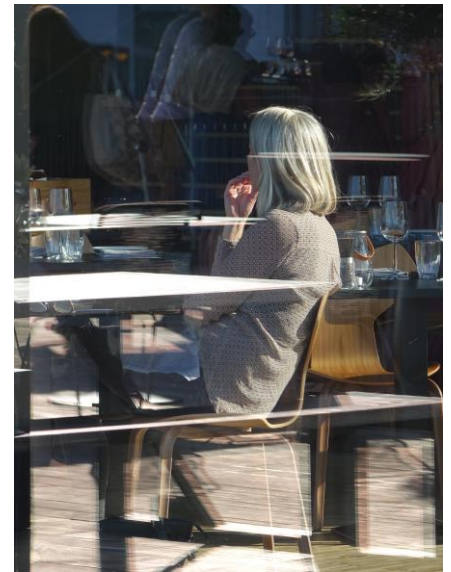
Mit den veränderten Kräften im Arbeitsmarkt werden die althergebrachten Beziehungsmuster (Master/Servant) und damit fast eine Art von Sklavenhaltung zum Auslaufmodell.

Wenn es Startups der amerikanischen Westküste (zumindest bis vor Kurzem) gelungen ist, die dortigen Talente emotional eng an sich zu binden und sie rund um die Uhr zu betören, heißt dies noch lange nicht, dass andernorts sämtliche arbeitenden Menschen ebenfalls auf das Belonging anspringen. Zumal selbst im Silicon Valley eine zunehmende Emanzipation



des Individuums zu beobachten ist, weil die Fantasien neuer Unicorns längst ausgereizt sind, wegen der sich viele Hoffungsmilliardäre auf Nähe eingelassen haben.

Denn es gibt den Megatrend zu privaten, intimen Kleinstgruppen: „zunehmender Rückzug der Menschen in überschaubare, vertraute soziale Kreise, meist die Familie oder enge Freunde, also in einen heimeligen Kontext“ (Gatterer 2018). Dies kann kaum eine Organisation bieten, jedenfalls nicht große Unternehmen, auch nicht mit der Parzellierung in „squads, tribes & chapters“. Und selbst wenn, stellt sich die Frage, ob Firmen für ihre Innovationen auf einen Typus setzen, der nur auf einem Bein steht („work“), weil ihm oder ihr das andere („life“) abgenommen wird. Falls Arbeitgeber mit ihren Instrumenten für Motivation und Engagement zu aufdringlich werden, müssen sie damit rechnen, dass sich wirklich kreative Köpfe, die sich niemals völlig vereinnahmen lassen, flugs abwenden. Besonders wenn das Topmanagement „gieriger Institutionen“ (Coser 1974) erwartet, dass Mitarbeiter für das Belonging gefälligst dankbar zu sein haben und mit dem Belonging die ökonomische Verwertung ihrer Ideen abtreten sollen. Innovatoren „purposen“ lieber nach eigenem Gusto und auf eigene Rechnung. „Belongen“ tun sie bloß sich selbst und dem selbst kreierten Umfeld. Für sie ist das bewusste Nicht-Belonging voller Reize. Jede Organisation wird zum netten Rahmen – für eine gewisse Zeit. Man könnte schier denken, was ketzerisch wäre, ob Belonging ein betörender Köder für Loser ist, die es selbst nicht hinkriegen und deshalb bei Gruppennormen anbeißen (Wilkowski u.a. 2009).



Belonging wächst vor allem dann, wenn auf Gemeinschaft gesetzt wird, wie es viele traditionelle Systeme schon seit ewiger Zeit praktizieren. Diese „Verteaming“ mit den drei Basisregeln Ähnlichkeit, Beziehung und Anpassung steht im Widerspruch zur Diversität, die heute von innovationsorientierten Unternehmen mit guten Gründen ebenfalls angestrebt wird. Für die meisten Nonkonformisten ist ihre Unabhängigkeit, frei vom Gruppennormen des Belonging, zum Ansporn geworden, etwa weil sie sich und anderen etwas Eigenes zeigen wollen, die sogenannte Singularität (Reckwitz 2017). Jedenfalls haben Belonging, Kollektivität und Kooperation einen **Gegenpol, der Autarkie, Individualität und Konkurrenz heißt**, und den eine auf Vereinnahmung angelegte Firma nicht ausblenden kann. Wenn in Organisationen sozialromantische Konzepte wie das Belonging betont werden, ist dies okay, wenn nicht verschwiegen wird, was die eigentliche Zielsetzung ist: Motivation und Engagement. Im Marketing ist man da ehrlicher, weil bei Ambient Embeddedness gar nicht erst verheimlicht wird, dass es letztlich nur ums Geldverdienen geht. □□□