



Liebe Leserin und lieber Leser,

was ich mir nicht stibitzen lasse: die Zeit, gute Bücher zu lesen. Dabei wird deutlich, was man bereits weiß oder zumindest ahnt. Erfreulicherweise kehren zudem frühere und längst verschüttete Gedanken und Gefühle wieder. Überdies fliegen einem frische Ideen des Lebens zu. Klar, dies gelingt auch durch Gespräche, die sozialen Medien und den Blick ins Internet. Doch dort plustern sich viele Meinungspfaue auf, oft in prahlsüchtiger Weise, die nur das Ziel hat, unsere Aufmerksamkeit zu erhaschen. Ist es einem Buch gelungen die doppelte Schranke zu überwinden, also erworben und angelesen zu werden, bekommt es die Chance, die abweisenden Wände unserer persönlichen Echokammern zu durchdringen. Bücher können mehr als ein Stupser werden, wenn sie aufregende Impulse bieten, ab und an sogar in berauscher Weise. Falls es zu aufdringlich wird, kann man ein Buch ja wieder beiseite legen (und sobald es langweilig wird).



Besonders spannend finde ich Bücher, die Zufallsfunde sind, beispielsweise „Werte“ (Andreas Urs Sommer), und die mittendrin in der Leserei fast unabsichtlich etwas verdeutlichen, wie etwa die **„Augenblicksbedürftigkeit“** (siehe Seite 10).

Oder die Bestseller „Achterbahn“ (Ian Kershaw) und „Wolfszeit“ (Harald Jähner); in beiden geht es um die Geschichte seit dem Zweiten Weltkrieg. Wer die damalige Zeit mit unserer vergleicht, spürt mehr als eindeutig: **Es ist höchst erfreulich, im Hier und Jetzt zu leben**, trotz der vielen Dystopien, die uns momentan von allen Seiten vorgeweint werden und die ein düsteres Bild für die kommenden Jahre zeichnen. Es gibt allerdings wenig gute Gründe dafür, dass die ungewisse Zukunft schlechter als die verklärte Vergangenheit wird. Vielleicht müssen wir uns lediglich an den Gedanken gewöhnen, dass es sich nach vielen Dekaden des Fortschritts nun „ausgeaufwärtst“ hat und das Morgen zum Wechselspiel von Bergauf und Bergab wird. Was aber kein Drama wäre, es sei denn man träumt davon, die Menschheit könne bald ins irdische Paradies gelangen, ohne Risiken, Konflikte und Rezessionen.

Oder das Buch „Nine Lies about Work“ (Marcus Buckingham und Ashley Goodall). Es legt schon mit einem fulminanten Satz los: „It ain´t what you don´t know that gets you into trouble. It´s what you know for sure, that just ain´t so.“ Solche Bücher bieten nicht nur Inspiration („food for thought“), sondern auch Guidance („food for action“). Deswegen habe ich **auch mal wieder ein Buch geschrieben** (siehe Seite 5).

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG: PERSÖNLICHKEITSTYPEN

Was ist der Mensch für ein Wesen, wie sind arbeitende Persönlichkeiten eigentlich veranlagt, grundsätzlich gut oder manche auch ein bisschen böse? Keine andere Frage sorgt im People Management für völlig gegensätzliche Lösungsvorschläge.

Alles ist möglich

Schon lange kennen Wirtschaftspsychologen die dunkle Triade der Persönlichkeit, die bei nicht wenigen erfolgreichen Managern diagnostiziert wird: Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus. Als Gegenpol haben Scott Barry Kaufman und Kollegen von der Columbia Universität kürzlich die helle Triade definiert (Studie): „Kantianism (treating people as ends unto themselves), Humanism (valuing the dignity and worth of each individual), and Faith in Humanity (believing in the fundamental goodness of humans).“ Schon länger bauen viele maßgeblichen Theorien und Konzepte im HR-Management zu 100 Prozent auf diese gute Seite der Menschen. Unschönes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, das zwar weiterhin zu beobachten ist, liege weniger am individuellen Typus als am organisatorischen System, das unsere dunklen Seiten provoziert.

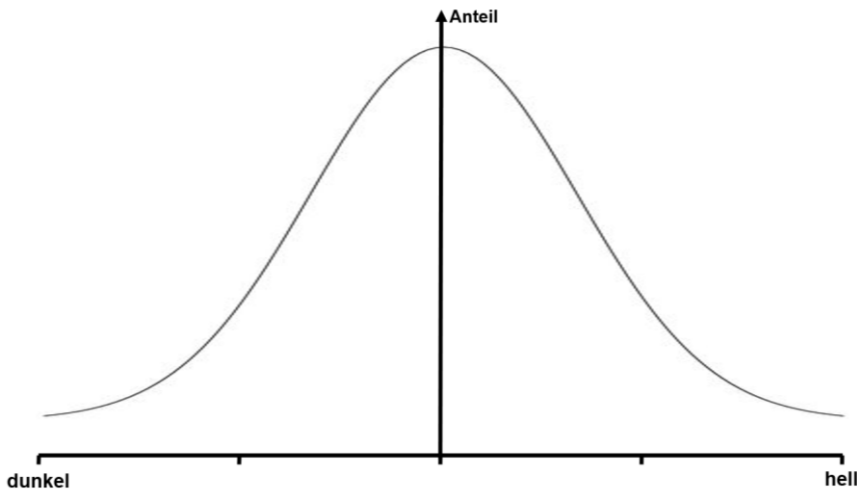
Mein Eindruck aus dreißig Jahren Beratung hat mich allerdings zu der Auffassung gebracht, dass die Arbeitswelt weder schwarz noch weiß, sondern ziemlich bunt und alles möglich ist. In der Sprache meiner badischen Heimat: „Es gibt Sottige und Sottige.“ Einerseits völlig toxische („dunkle“) und andererseits absolut heilige („helle“) Führungskräfte und Mitarbeiter, jeweils ziemlich wenige. Die allermeisten Menschen bewegen sich irgendwo dazwischen, durchaus auch abhängig von ihrer Tagesform und der Unternehmenssituation. Natürlich versuchen Firmen – meist eher lässig als eisern –, die Attitüden ihrer Belegschaft durch Normierungsprozesse in eine positive Richtung zu lenken, schon mit der Einstellung, bei der Entwicklung und durch die Beurteilung.

Für ein Merkmal wie das menschliche Verhalten, das von vielen Einflüssen geprägt wird, bietet die Stochastik die **Normalverteilung** an. Mir sind bisher keine triftigen Argumente untergekommen, warum die Gaußsche Glockenkurve das Spektrum unserer Attitüden nicht treffend beschreibt. Nichts anderes als gute Menschen anzunehmen wäre utopisch und überaus naiv, nur böse Wesen zu sehen hingegen





dystopisch und misanthropisch. Wobei mit der Annahme beider Extreme populäre Theorien entstanden sind, legendäre Romane geschrieben und dramatische Filme gedreht wurden.



Wenn nun eine Eigenschaft normalverteilt ist, erscheint es müßig, grundsätzliche Diskussionen entlang der Extreme zu führen. Man muss konkret sehen, wen man jeweils vor sich hat und entsprechende Lösungen finden. Die **Gretchenfrage am „low end“** lautet: Welche herausragenden Qualitäten eines Angestellten wiegen sein toxisches Verhalten auf? Denn unzutragliche Typen sind eine immense Belastung für jede Organisation und ihre besseren Menschen.

Selbst wenn es sich um vermeintliche Sales Heroes oder vergleichbare Akteure mit dem Label „unverzichtbar“ handelt, führt kein Weg daran vorbei, sie so schnell wie möglich loszuwerden (und weitere systemische Detox-Maßnahmen umzusetzen). Wobei man Mitleid mit den Firmen haben darf, wo die Giftmischer als „Wanderpokale“ ihre nächste Chance zur Kontamination erhalten. Was wäre die Alternative? Auf das Gute im Menschen zu bauen und selbst bei Schlimmlingen auf Läuterung zu setzen; die es ab und an gibt.

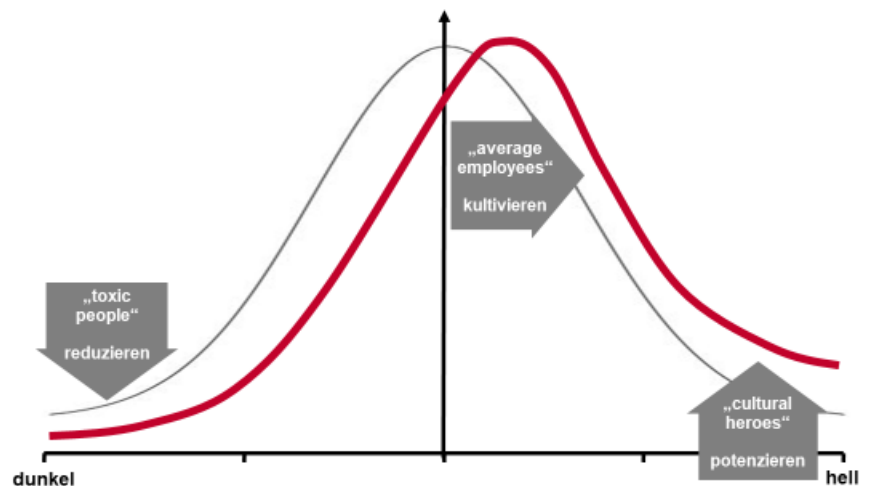
Andererseits muss heiligen Typen („everyday saints“) in einfühlsamer Weise verdeutlicht werden, dass es in Unternehmen auch grenzwertiges Verhalten gibt, da stets Werte- und Zielkonflikte auftreten. Wer seine (angemessenen) Interessen verfolgt, verdient nicht immer das Label „friedensnobelpreiswürdig“. Ein Fairplay anders wollender Akteure herbeizusehen gleicht der Erwartung, dass morgen die Sonne im Westen aufgeht.

Der Habitus von Führungskräften und Mitarbeitern bewegt sich im weiten Feld zwischen hell und dunkel. HR-Prozesse, deren Policies und überhaupt die Compliance sind deshalb so auszurichten, dass die Möglichkeit von toxischem oder zumindest grenzwertigem Verhalten bedacht wird und entsprechende Vorkehrungen getroffen werden – ohne einseitige Übertreibungen, die zur Vermeidung die gesamte Belegschaft unter Generalverdacht stellen. Mittlerweile agieren nämlich viele Organisationen durchwegs kritisch und unterstellen ihren Leuten (und Dienstleistern) ein absehbares Foulspiel, was erstens die anständigen Mitarbeiter demotiviert und zweitens in einer großen Umständlichkeit resultiert. Aber auch die Heiligsprechung der gesamten Belegschaft wäre des Guten zu viel.



Pauschale Lösungen sind keine kluge Empfehlung. Unternehmen müssen sich jeden Mitarbeiter und Manager schon einzeln ansehen – und ihr jeweiliges Zusammenspiel im Arbeitssystem. Die generelle Annahme, wir alle seien durchwegs gute Typen, erträgt im betrieblichen Kontext ein Fragezeichen. Die zunehmende Neigung von Firmen, im Performance Management auf die sogenannten Kopfnoten, also das soziale Verhalten und damit das Betragen, zu verzichten, erhöht die Gefahr, die dunklen Typen durchzuwinken und über zu viele Jahre ihre Katharsis herbeizusehnen. Ist es nicht das Recht und sogar die Pflicht von Organisationen, den Auftritt ihrer Führungskräfte und Werk tätigen auch unter normativen Gesichtspunkten zu beurteilen, ernsthaft zu bewerten und bei problematischer Attitüde konsequente Maßnahmen zu ergreifen (und nicht bloß einen „Lernimpuls zu spiegeln“)? Ein derart aufgesetztes Performance Management hat, besonders wenn unverbrämte Diskussionen über die Personen nahe

den beiden Polen stattfinden, eine durchaus **kulturprägende Wirkung** für die Firma. Doch es geht nicht nur um die Extreme. Gerade auch der „average employee“, also die vielen Mitarbeiter mit einem Mix aus hellem und dunklen Verhalten, können damit auf für sie individuell zutreffende Aspekte hingewiesen werden, die sie sozusagen aufhellen. Einer-



seits das Hohelied der Unternehmenskultur zu predigen und andererseits beim Feedback einem durchwegs positiven Tenor zu huldigen und keine Rüpel sehen zu wollen, passen nicht zusammen. Dies konserviert Typen, mit denen keiner etwas zu tun haben möchte.

Übrigens: In der Beratung und im Coaching sehe ich es als wertschöpfenden Teil der Aufgabe, den toxischen Charakter einzelner Akteure klar zu benennen und – wenn deren Habitus ein aus meinem subjektiven Blickwinkel erträgliches Maß übersteigt – konkrete Maßnahmen anzumahnen. Vermutlich ist die Erfahrung symptomatisch, dass Leader, die keine HR-Wurzeln haben, also etwa aus Finance, Operations oder Marketing stammen, bei deren Umsetzung weniger zögerlich sind. Wohingegen bei zartbesaiteten Personalern über lange Zeit die Muffen sausen, weil selbst im „Schwein“ noch der Mensch gesehen wird. Wem der wüste Begriff aufstößt, kann sich an den „no asshole rules“ von Stanford-Professor Robert Sutton (2007) bedienen, der auch für zivilisierte Umgangsformen am Arbeitsplatz plädiert. □□□



MEIN NEUES BUCH: **SPANNUNGSFELDER IM CHANGE MANAGEMENT**

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen gilt als Paradedisziplin im Leadership. Wie aber werden neue Geschäftsmodelle oder Reorganisationen, Akquisitionen, kultureller Wandel oder technische Innovationen zum Erfolg? Wer sich mit Change Management beschäftigt, stößt auf gegenläufige Empfehlungen, die von Experten jeweils mit starken Argumenten vorgebracht werden. Sollte etwa das Topmanagement die Richtung beim Wandel vorgeben oder setzt man besser auf breite Partizipation? Geht man den Wandel als disruptives Change-Projekt an oder als kontinuierliche Verbesserung im Unternehmens-

alltag? Die Antwort ist: **Es kommt darauf an!** Das beste Vorgehen hängt vom jeweiligen Kontext ab. Vom Ausgangspunkt und der Zielsetzung, der internen und externen Situation, also von den konkreten Umständen der Organisation und ihren Menschen. Dogmatische Überzeugungen, die immer und überall eine ganz bestimmte Marschroute vorschlagen, leiten in eine Sackgasse.

Das neue Buch füllt den Satz „Es kommt darauf an“ mit Substanz. Es erklärt und entschlüsselt die **15 wesentlichen Spannungsfelder** im Change Management (einerseits und andererseits) und begründet gegenläufige Standpunkte aus der Sicht von fiktiven Experten. Anhand von praxisorientierten Leitfragen können Change-Verantwortliche ihren Kontext bestimmen und erhalten konkrete Tipps aus Theorie, Forschung und der organisatorischen Realität, die in einer Empfehlung münden. Den Abschluss bilden Fingerzeige zum persönlichen Umgang mit Spannungsfeldern, die von Führungskräften und Mitarbeitern nicht nur erkannt und abgewogen, sondern ausgehalten werden müssen.

„Martin Claßen war bereits vor zehn Jahren einer der wenigen fortschrittlichen Denker zum Thema. Das ist er bis heute geblieben.“ Thomas Sattelberger

das Buch erscheint am 18. September

Info & Bestellung: siehe [Link](#)





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.

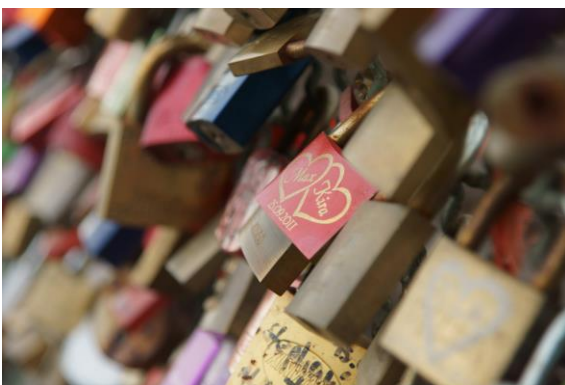


Die gleichartige Idee – nur mit umgekehrtem Klebeeffekt – verfolgt „**Belonging**“, das sich im People Management zunehmender Beliebtheit erfreut. Das Ziel dabei ist, die Arbeitsmenschen mit „ihrer“ Organisation zusammenzuschweißen, indem die sich mit attraktiven Angeboten als emotionaler Hafen anbietet. Dabei helfen beispielsweise die in früheren Newslettern vorgestellten Konzepte wie Purpose und Othering. „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.

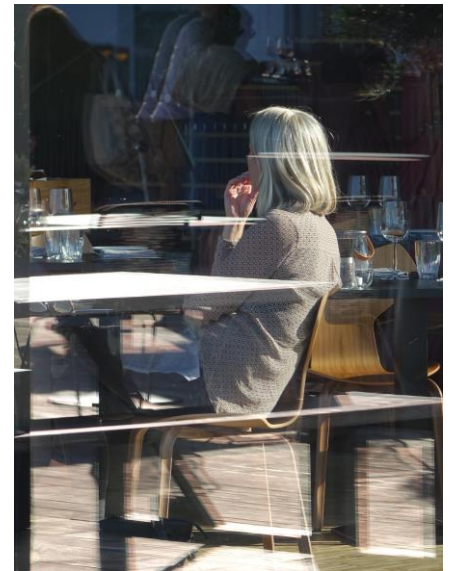
Mit den veränderten Kräften im Arbeitsmarkt werden die althergebrachten Beziehungsmuster (Master/Servant) und damit fast eine Art von Sklavenhaltung zum Auslaufmodell.

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 „Verteamung“ 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 Gruppennormenzwang 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. □□□



PROJEKTERFAHRUNG: OLD BOYS MADWORK

Als alter, weißer Mann ist man aus der Zeit gefallen und „erscheint anachronistisch“ (Spiegel 22.06.2019, Seite 69). Für solche Gestalten ist es zu spät im Leben, noch eines dieser drei ohnehin nur schwer veränderbaren Charakteristika abzustreifen. Es bleibt also nichts anderes übrig, als sich in der Nische von Ewiggestrigen einzurichten, in der bereits viele andere alte, weiße Männer leiden. Oder?

Da weiß Mann, was man hat!

Im allerallerersten deutschen TV-Werbespot (03.11.1956) wurde „Xaver“ alias Beppo Brehm als Tollpatsch dargestellt, den nur Persil von einer groben Peinlichkeit erlösen konnte. In den 1970ern drehte Henkel das Rollenmodell des alten, weißen Trottels ins Positive und erfand den legendären Persil-Mann, der die Reklame stets mit dem Satz schloss: „Da weiß man, was man hat!“



Tempi passati. Heute heißen gestandene Mannsbilder zwar weder Xaver noch Beppo, aber ihnen wird mal wieder keine Kompetenz bei Alltagsthemen und für Zukunftsfragen zugeschrieben, etwa von der Kolumnistin und Moderatorin Sophie Passmann. Es gibt kaum noch maskuline Gegenwehr wie die des Soziologen Walter Hollstein, der ein bedrückendes Fazit zieht: „Der Mann erscheint als verachtenswerte und defizitäre Gestalt.“ Als letzte Rettung für solche Zombies bleibt das AGG-Gesetz, das vor Diskriminierung wegen Alter und Geschlecht schützt.

Oder Mann schafft abseitige Refugien, wo sich für eine gewisse Zeit die alte Herrlichkeit zelebrieren lässt. Kein Wunder, dass Barber-Shops derzeit boomen. Dort können echte Kerle mit Whisky neuen Mut finden und sie stoßen, im Gegensatz zum beruflichen und persönlichen Alltag, auf ungeteilte Aufmerksamkeit bei der Pflege eines großen Kulturguts.



Im Zuge des demographischen Wandels mit seinen zunehmenden Rekrutierungsengpässen greifen innovative Unternehmen diesen Trend auf. Sie spielen nicht nur das längst in die Jahre gekommene „w“ und neuerdings das rechtlich gebotene „d“. Sie erinnern sich wieder daran, dass dem „m“ im 20. Jahrhundert eine gewisse Bedeutung zukam. Bei alten, weißen und längst nicht untoten Männern keimt daher die stille Hoffnung auf ein Gnadenbrot.





BUZZWORD-COPYRIGHT: TRENDS IN DEN 2020ERN

Durch „mindfulness“ gelingt es mir immer wieder, „aspiring trends“ zu prophezeien. Um die „must-says“ der 2020er Jahre als Erster zu besetzen und potenzielle Kunden mit einem „powerful catch-cry“ beeindrucken zu können, melde ich ab sofort im Patentamt Urheberrechte für „workable problem statements“ an. Diesmal als „upcoming buzzword“:

AUGENBLICKSBEDÜRFTIGKEIT®

Wenn ein Begriff bei Google selbst in verwandten Schreibformen weniger als zehnmals hochpoppt, dann handelt es sich wohl um einen echten Geheimitipp. Dabei ist sofort klar, was damit gemeint ist: ICH WILL DAS SOFORT. Kein bitte, kein danke, sondern ein subito. Mit großer Anspruchshaltung. Bei der Augenblicksbedürftigkeit gibt es eine große thematische Spannbreite der Erwartungen. Es kann, wie der Philosoph Andreas Urs Sommer meint, um die moralische Absicherung einer Entscheidung gehen. Es kann aber auch nur das Verlangen nach einem Kaugummi im Anschluss an das Kantinenessen sein.

Die Herausforderung der Augenblicksbedürftigkeit ist weniger der Wunsch an sich. Wollen kann man viel. Für Organisationen besteht die Schwierigkeit besonders darin, dass zunehmend anspruchsvolle Führungskräfte und Mitarbeiter die Nichterfüllung ihrer spontanen Bedürfnisse zum Super-GAU erklären: „Kein Kaugummi = Katastrophe !!!“ Selbst Rumpelstilzchen hatte deutlich mehr Geduld. „Heute back ich, morgen brau ich, übermorgen hol ich der Königin ihr Kind.“ Die Augenblicksbedürftigkeit kennt kein Morgen, geschweige denn ein Übermorgen, sondern lediglich das Jetzt. Wird ein Bedürfnis mit dem Augenblick gekoppelt, zeigt sich, dass Geduld zur Oldschool geworden ist.



Das einzige Gegenmittel bei Augenblicksbedürftigkeit ist die Frage „mit welchem Recht?“ Wenn der oder die Augenblicksbedürftige bei der Antwort stottert, dann hilft der Blick in zweitakt-forum.de, der größten deutschsprachigen Community für aufgemotzte Mopeds. Denn auch diese zeigen im Vollgasmodus und bei hohen Drehzahlen häufig Aussetzer. Der kluge Rat: „Wenn der Motor nicht rund läuft, muss die Standgasgemischschraube reguliert werden. Schraube rein, magert das Gemisch ab.“ Wo bei selbstbewussten Leaders und ehrgeizigen High-Potentials die Standgasgemischschraube sitzt, wird zu einer der großen Fragen in den 2020er Jahren. Wenn ein Unternehmen sie nicht findet, setzen sich die Augenblicksbedürftigen auf ihr schickes Moped und rauschen zum nächsten Arbeitgeber.

<<< Bis zum nächsten Newsletter, im Herbst 2019 >>>