

## Newsletter #59 – Editorial

Im HR-Bereich haben die mehr oder weniger freiwilligen Abgänge deutlich zugenommen: von nicht mehr so jungen Männern. Nun soll es hier nur kurz um den „female shift“ gehen. Ich bin für die Quote, da sonst die Betonburg maskuliner Dominanz in vielen Strukturen zu langsam aufgeweicht wird. Allein, durch „affirmative action“ in leicht feminisierbaren Funktionen (wie rund um „People“) findet derzeit eine systematische Bevorzugung von Frauen statt.

Jetzt hat die Bundesregierung im Koalitionsvertrag ein Selbstbestimmungsgesetz festgeschrieben (S. 119), mit dem durch Selbstauskunft beim Standesamt die Änderung des Geschlechtseintrags im Personenstand möglich werden soll. Damit werden fluide Männer ihrer Karriere womöglich mit dem Quotenticket einen kräftigen Booster geben. Die jetzt Geschassten können nicht auf das neue Gesetz warten.

Was dazu führt, dass HR-Männer von etwa vierzig bis fünfzig Jahre neue berufliche Tätigkeitsfelder erkunden (müssen). Abseits der Festanstellung, die wegen Alter und Geschlecht schwierig bis unmöglich wird. Anfangs oft alimentiert durch eine Abfindung, die für eine gewisse Zeit als Absicherung dient. Aber was danach tun, um Einkommen zu generieren? Wenn das Haus noch nicht abbezahlt ist, die Kinder noch nicht ausgebildet sind oder die Partnerin keinen Hausmann aushalten möchte.

Die Standardantwort heißt (selbstständiges) Consulting und Coaching. Das kann doch jeder, zumal man in zig Jahren der beruflichen Tätigkeit sehen konnte, von der Seite, dass Beratung und solches Gedöns vor allem Impression Management sei. Substanzielles Know-how & Do-how habe man ohnehin. Und die bisschen Akquise könne nicht so schwierig sein. Besonders verlockend wirkt die große Zeitsouveränität freischaffender Künstler.

Mir ist nicht bange wegen des steigenden Angebots im Beratungsmarkt, denn die Nachfrage wird in toto weiter zunehmen (übrigens nicht wegen des female shift). Sorgen bereiten mir die vollmundigen Versprechen von naiv agierenden Newies in der Branche (und deren Preisdumping). Was beim Pitch lästig werden kann. Müssen sich die alten Hasen und Häsinnen deshalb neu erfinden? Nicht deswegen, aber ein Spürnäschen für Zukunftstrends und weitaus mehr noch konkreter Nutzwert – für die teuren Honorare – werden noch wichtiger.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel und alles Gute in diesen seltsamen, schwierigen Zeiten,



## Spannungsfelder in Organisationen: **Grundwiderspruch der westlichen Moderne**

**Es ist lediglich mein Glaube und nicht mein Wissen, wenn ich meist der sonnenseitigen, kulturoptimistischen, zivilisatorischen Seite der Aufklärung anhängen und selten ihrer schattenseitigen, kulturpessimistischen, pathologischen Deutung. Vermutlich liegt dies, so der polnisch-britische Soziologe Zygmunt Bauman, am Grundwiderspruch der westlichen Moderne: Einerseits die herausgehobene Bedeutung individueller Freiheit und andererseits die große Erwartung einer perfekt-rationalen Ordnung.**

Folgt man dieser Gegenrede, gibt es aus der einen Perspektive die „linke“ These: Persönliche Probleme, also sämtliche Schwierigkeiten auf die jemand im Leben und bei der Arbeit trifft, hätten letztlich systemische („structural“) Ursachen, die nur durch revolutionäre Änderungen im menschlichen Miteinander und ein dekonstruiertes Gesamtgefüge zu lösen seien. Und demgegenüber die „rechte“ These: Dieselben Probleme hätten an und für sich personelle („individual“) Gründe, die nur höchst selten lösbar wären, also mit permanenten Selbstoptimierungen der durch Defizite in persona eingeschränkten und daher noch nicht vollkommenen Menschen.

Nun wurden und werden für beide Thesen politische, kulturelle und spirituelle Narrative angeboten, etwa egalitäre oder libertäre Theorien, die zur Erläuterung von gelungenen oder misslingenden Lebenskonzepten herhalten sollen. Aber auch als Lebenslüge von „Tätern“ und „Opfern“. Die den „Losern“ – der ersten These folgend – eine Selbstviktimisierung und Schuldprojektion ermöglichen. Und die den „Winnern“ – der zweiten These folgend – als ethische Legitimation ihres Vorsprungs dient. Die Zufälle des Lebens, kontingente Faktoren wie „Glück“ und „Pech“, werden von beiden Thesen weitgehend ausgeblendet.

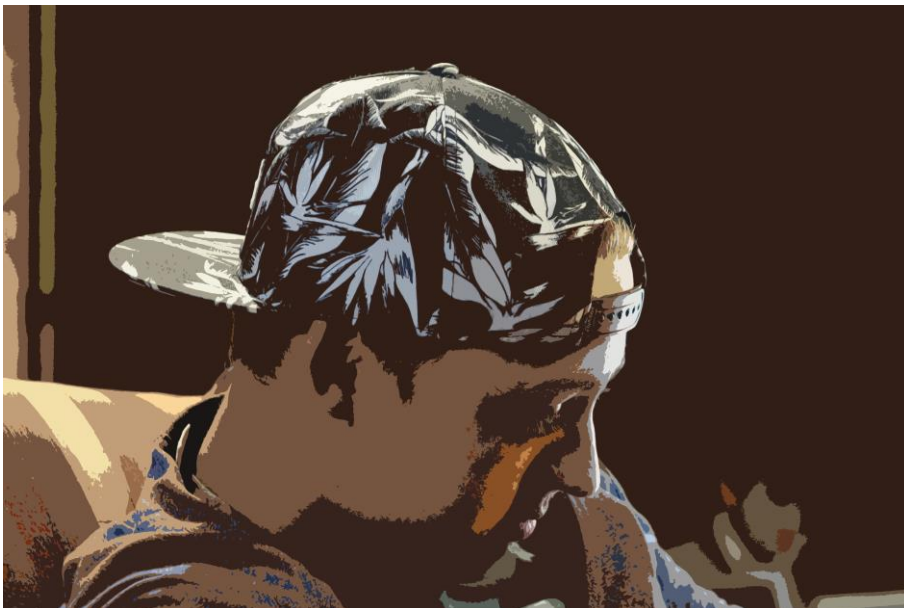
Was aber ist, wenn man diesen Bauman'schen Grundwiderspruch als Spannungsfeld versteht, dessen extreme Pole, also die zwei Thesen, in Reinform höchst selten zutreffen? Womit die Vor- und Nachteile, die jemand hat, an beidem liegen, den systemischen Konditionen und den individuellen Dispositionen, die beide zu verbessern sind (oder eben hingenommen werden). Aber auch am Los des Lebens, ob nun Zufall oder Fügung, ob günstig oder traurig, ob veränderbar oder gleichbleibend. Vielen (vereinseitigten) sozioökonomischen Narrativen würde damit der Boden entzogen. Sie wissen, dass ich dies nicht schlimm fände. □□□



## Eindrücke aus der Beratungsperspektive: **Grenzen der Job Autonomy**

Es wird immer einseitig, wenn sich Diskussionen in eine Richtung verselbstständigen. Wie seit einiger Zeit die um veränderte Kräfte im Arbeitsmarkt und was dies für die Einwirkungsmöglichkeiten der Firmen auf ihre Angestellten bedeutet. Aus abhängig Beschäftigten sind mancherorts selbstgerechte Heroen und Diven mit Allüren geworden.

Es geht weniger um direkt produktive Tätigkeiten, wie etwa Bäcker, die frühmorgens den Teig kneten (oder die Brotmaschinen überwachen). Diese Entwicklung findet rund um solche Jobs statt, deren Output kaum zu messen ist, also bei Tätigkeitsbezeichnungen, die bereits deutlich machen, dass sich der betriebliche Nutzen nicht konkret fassen lässt: etwa AI Mastery Analyst, Digital Transformation Designer, Employee Experience Manager.



Ganz klar, die Firmen müssen sich heute viel einfallen lassen, um kompetente Arbeitskräfte zu bekommen und engagierte Beschäftigte bei Laune zu halten. Dazu ist inzwischen deutlich mehr erforderlich, als ich einst mit Begriffen wie Job Enlargement/Enrichment im Studium gelernt hatte (Oechsler 1985). Allein, das Gerede und die Schreibung in der People-Blase sind stellenweise ins Utopische abgedriftet, mit Konzepten wie

Servant Leadership oder Phantasmen, dass Organisationen voll und ganz für ihre Mitarbeitenden dazusein haben.

Wenn ich derzeit, vor Ort, die Frage stelle, wer in den Firmen für den Nutzen der Kunden und die Erträge der Eigner zuständig sei, ernte ich immer öfter barsche Ablehnung. Weil es doch um People gehe. Wenn ich dann noch anmerke, dass „Tom“ und „Kim“ sich auf Kosten der Organisation und damit der Kunden/Eigner verlustieren, mag ich Beifall vom Business Management ernten, nicht aber aus dem Kreis mancher Personalisten.

Kürzlich las ich: „In der weitgehend säkularen Kultur der Gegenwart bleibt den [Menschen] häufig nicht viel mehr übrig, als mehr oder minder verzweifelt das Scheitern ihrer Lebensplanung festzustellen – oder in Umgehung der eigenen Ohnmacht den Weg der Projektion

*einzuschlagen, indem ein angeblich Verantwortlicher für die persönliche Misere identifiziert wird. Dass es an kulturellen Modellen fehlt, um mit den negativen Unverfügbarkeiten seinen Frieden zu machen, wird in der Spätmoderne, die auf einem besonders anspruchsvollen Modell des selbstbestimmten und erfolgreichen Lebens basiert, schmerzlich spürbar“ (El Ouassil/ Karig 2021: 431-2).*

Unternehmen, denen es um Mehrwert im Dreiklang Kunden, Eigner und People geht, dürfen sich nicht vorschnell für die überanspruchsvolle Aspiration mancher ihrer Leute verantwortlich fühlen und Lösungen für deren Seelenheil finden bzw. erfinden.



Den Recruiting-Entscheidern empfehle ich von Typen die Finger zu lassen, die vor allem an ihr persönliches Arbeitsglück und die eigene Lebensfreude denken. Mit der Probezeit und spätestens durch das Performance Management gibt es auch noch hernach Instrumente, solche Selbstverwirklicher im Angestelltenverhältnis baldmöglichst wieder loszuwerden. Falls Firmen die Kraft dazu haben. □□□

---

## **In eigener Sache:** **Meinungsfreiheit vs. Meinungsüberflutung**

**Seit zweieinhalb Jahren schreibe ich nebenher an einem Essay: „Ent-meint Euch! Über Leben in der Meinungsgesellschaft.“ Dazu habe ich vor einem Jahr im Newsletter #53 das Crowd Proofreading angeboten.**

Es haben sich fünf fachliche Kommentatoren gemeldet und dankenswerter Weise wertvolle Impulse gesetzt. Damit habe ich weiter am Essay gewerkelt und zusätzliche Aspekte und Ansichten zu Meinungen eingebaut. Jetzt ist bald mal gut. Das Ding ist quasi ready to publish. Dazu demnächst mehr. Hat mit Consulting, Coaching und Mentoring rund um People-Themen unmittelbar nicht allzuviel zu tun, aber indirekt gaaanz viel, weil es Lösungswege braucht, um seinen Umgang mit dem Meinungs-Tsunami zu finden. □□□



## Eindrücke aus der Beratungsperspektive: **Abilene-Paradox**

**Was ein Paradox ist, das wissen Sie: ein (scheinbar) unauflösbarer Widerspruch. Und Abilene ist eine kleine Großstadt mitten in Texas. Beim Abilene-Paradox geht es um soziales Handeln gegen die persönlichen Präferenzen von sämtlichen Beteiligten.**

Dies kennen wir doch alle. Das gesamte Team entwickelt eine Gruppendynamik, die den Wünschen jedes Einzelnen zuwiderläuft, wenn er oder sie es offen sagen könnte/würde.

Dazu die kleine Geschichte von Jerry B. Harvey, einem US-Professor für BWL (1974): An einem heißen Nachmittag spielen vier erwachsene Menschen irgendwo in Texas auf einer Terrasse Domino, als der Schwiegervater vorschlägt, zum Abendessen ins über 50 Meilen entfernte Abilene zu fahren. Die Frau sagt: „Das klingt nach einer guten Idee.“ Obwohl er Bedenken wegen der langen Fahrt über Landstraßen hat, denkt der Mann, er müsse seine Interessen für die Gruppe zurückstellen und sagt: „Klingt für mich auch gut. Ich hoffe nur, deine Mutter will mitfahren.“ Die Schwiegermutter sagt: „Natürlich will ich fahren. Ich war schon lange nicht mehr in Abilene“.

Die Fahrt ist lang, heiß und staubig. Als sie in der Cafeteria ankommen, ist das Essen genau so schlecht wie die Fahrt. Vier Stunden später kommen sie völlig erschöpft wieder nach Hause. Einer von ihnen sagt unehrlich: „Es war ein toller Ausflug, oder nicht?“ Die Schwiegermutter sagt, sie wäre in Wahrheit lieber zu Hause geblieben, sei aber mitgekommen, weil die anderen drei so begeistert waren. Der Mann sagt: „Ich war nicht begeistert, das zu tun, was wir taten. Ich wollte nur den Rest von euch zufriedenstellen.“ Die Frau sagt: „Ich bin auch nur mitgekommen, um euch glücklich zu machen. Ich hätte verrückt gewesen sein müssen, um in der Hitze nach draußen gehen zu wollen.“ Der Schwiegervater sagt schließlich, er hätte den Vorschlag nur gemacht, weil er dachte, die anderen seien gelangweilt gewesen.



Und wenn sie nicht gestorben sind, dann handeln sie als Team immer noch gegen ihre eigenen Vorstellungen. Nun gibt es solche Fahrten nach Abilene nicht nur im Privaten, sondern auch in Organisationen. Der schwedische Soziologe Nils Brunsson (1989) hat dies „Hypocrisy“ genannt, wenn „Talk, Decisions, and Action“ in den Shit driften. Warum lassen wir uns so oft darauf ein? Und sagen hinterher sogar: War das nicht toll! Unser „Abilene“ sind

Projekte, Events und weiteres Teamtheater.

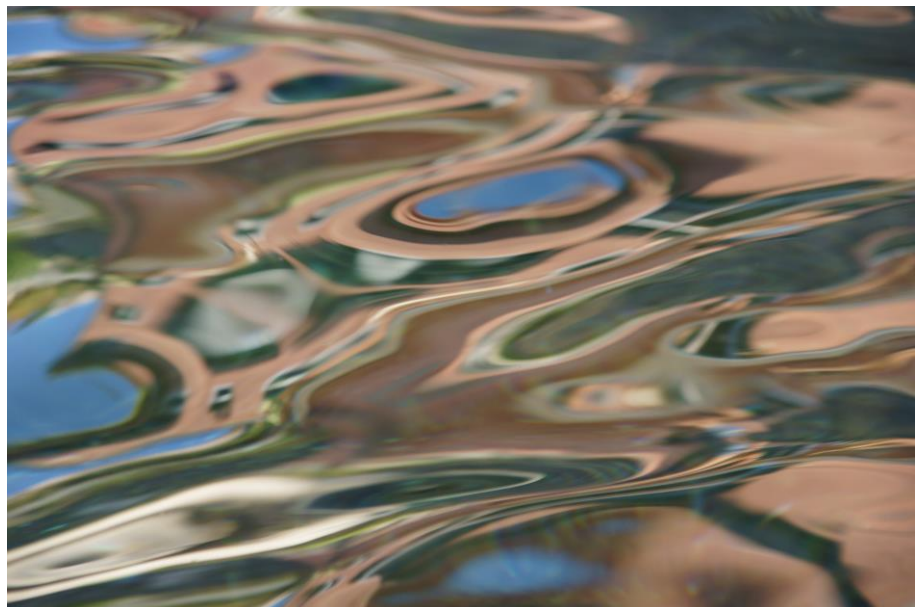


## Eindrücke aus der Beratungsperspektive: **Ambiguitätstoleranz – ein großes TROTZDEM**

**Im letzten Newsletter habe ich sie ein bisschen auf die Schippe genommen, die Ambiguitätstoleranz. Weil sie inzwischen von Hinz und Kunz medial angebracht wird. Was nicht gegen sie spricht, sondern für sie. Obwohl sie einen publikumswirksamen Nachteil aufweist.**

Die zungenbrecherische Tugend der Ambiguitätstoleranz wird zu Recht hochgepriesen. Sie verlangt viel, im Verhältnis zu den Mitmenschen, in Bezug auf die Lebensumstände und damit von einem selbst: andere Sichtweisen zulassen, andere Wertvorstellungen hinnehmen, andere Rollenverständnisse anerkennen, sich mit misslichen Begleiterscheinungen abfinden, seine eigenen Defizite und Probleme annehmen. Ambiguitätstoleranz erfordert, die zwischenmenschlichen Konflikte und Diskrepanzen sowie die schwierigen Situationen im Alltag nicht auszublenden, an ihnen nicht zu verzweifeln oder gar zu zerbrechen und ihnen deshalb nicht von vornherein zum Selbstschutz aus dem Weg zu gehen.

Ambiguitätstoleranz bedeutet freilich nicht die widerstandslose Akzeptanz gegenläufiger Sichtweisen, Wertvorstellungen und Rollenverständnisse. Vielmehr geht es darum, trotz der Unvereinbarkeit diverser Wahrnehmungen mit ihren jeweils unzweifelhaften Zielen und Wegen weiterhin entscheidungsfähig zu bleiben und lösungsorientiert zu handeln. Weshalb ein ambiguitätstoleranter Mensch imstande ist, mit Gelassenheit und Resilienz, ohne Verdrängung und Ignoranz, mit Beschlüssen und Korrekturen, die rationalen, emotionalen, taktischen Zielkonflikte mit wenig belastender Pein anzugehen, um die Weiterentwicklung in seinem oder ihrem Lebensbereich zu fördern. Es ist keine Frage: Ambiguitätstoleranz setzt eine große Portion Stressresistenz voraus.



Wie viele Persönlichkeitseigenschaften ist die Ambiguitätstoleranz unter den Menschen normalverteilt. Sie lässt sich durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen individuell steigern, zumindest etwas. Dennoch wird sich eine Person, die Ordnung und Klarheit liebt, mit der

VUKA-Welt schwertun und nicht besonders „vuka-ble“ werden. Besonders große Hürden haben Akteure vor sich, die stets die Deutungshoheit für sich beanspruchen, auf ihren Logiken beharren und in ihren mentalen Rastern gefangen sind. Daher sind Leader in der dunklen Triade, also sub-pathologische Narzissten, Machiavellisten, Psychopathen (und damit viele Führungskräfte), kaum ambiguitätstolerant. So weit, so gut.



Leider (!) haben zwei Studien unlängst aufgezeigt, dass ambiguitätstolerante Entscheider, bei denen stets die Möglichkeit zur begründeten Meinungsänderung besteht, bei ihren Mitmenschen ein geringeres soziales Standing als positionsgetreue Dogmatiker haben.<sup>1</sup> Weil stets der Verdacht mitläuft, sie seien ein „Jenachdemer“ (Wilhelm Busch), der sein Fähnchen in den Wind hängt, keine klare Linie zeigt und Opportunist ist.

Also besser keine Zweifel zeigen, sondern immerwährende Eindeutigkeit? Also lieber keine Bedenken äußern, sondern bombenfeste Meinungen? Also tunlichst keine Abwägung fördern, sondern unverrückbare Standpunkte? Und damit letztlich das, was die Soziologen als Pfadabhängigkeit bezeichnen. Fast bin ich versucht, von der Ambiguitätstoleranz abzuraten und Hybris, Arroganz, Snobismus zuzuraten. Allein, ein Lob auf Echokammerer, Haltungsverfechter und Wahrheitsansprüchler mit deren Illusion des Durchblicks und Superiorität von Glaubenssätzen ist

mir unmöglich. Aber sie finden nach besagten Studien erhebliche Resonanz beim Publikum.

Leider! Ach, es ist gut über sich zu wissen, dass man bei manchen Themen vor zehn Jahren anderer Meinung war als jetzt und dass man in zehn Jahren, falls einem dies dann noch möglich sein wird, keiner weiß dies je, wieder andere Meinungen haben könnte und teilweise wohl auch sollte. Dies ist meine Form des Selbstbewusstseins. „Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: ‘Sie haben sich gar nicht verändert.’

‘Oh!’, sagte Herr K. und erleichte“ (Bertolt Brecht).



<sup>1</sup> Shi, F. u.a. (2019), „The wisdom of polarized crowds“, in: Nature Human Behavior (<https://rdcu.be/bpp7A>), Zimmerman, F. u.a. (2022), „Political coherence and certainty as drivers of interpersonal liking over and above similarity“, in: Science Advances (<https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.abk1909>).



## **Diversity & Inclusion im Spannungsfeld libertärer Auswüchse: Immer diese (plus/minus) fünf Prozent**

**Es sind so um die fünf Prozent der Leute, mal mehr, mal weniger, denen die eigene Verwirklichung wichtiger ist als die zumindest halbwegs soziale Verträglichkeit ihres Verhaltens. Was in Organisationen zu tun ist.**

Die Gegend, in der ich lebe, ist ein Paradies für Mountainbiker. Ungünstig nur, dass viele besonders reizvolle Singletrails mit einem Verbot belegt sind, von lokalen Erlaubnissen abgesehen. Allerdings haben die Ordnungshüter stets anderes zu tun, als im dunklen Tann auf die Einhaltung dieser Regeln zu achten. Weswegen es gar nicht selten zu Begegnungen zwischen Bikern und Hikerinnen kommt, für die in den (sozialen) Medien und mit Schildern um gegenseitige Rücksichtnahme gebeten wird. Meistens klappt dies gut. Allein, es gibt sich libertär gebärdende Radler, für die Rücksichtnahme heißt, dass die Störer auf zwei Beinen, also Fußgängerinnen oder Trailrunner, zur Seite springen, weil sonst die Bestzeit auf der Smartwatchapp gefährdet oder der Genuss beim Downhillflow beendet wird. Man könnte diese Klagen fortsetzen, mit Hundekot auf Spielplätzen, im Straßenverkehr ...

Nun kommt ein belehrender Modus selten gut, etwa bei uneinsichtigen Mountainbikern oder bei Herrchen/Frauchen von Kackhunden. Deren Reaktionen bei meinen Begegnungen mit denen würden ein Büchlein voll absurder Argumente füllen. Was noch Pille-



palle ist, verglichen mit dem, was öffentliche Kontrolleure und Inspektorinnen, politische Repräsentanten und Parlamentarierinnen und auch die Vorgesetzten und Leiterinnen in Organisationen ertragen müssen. Womit wir beim eigentlichen Problem wären. Die Begründung des eigensüchtigen Verhaltens, manchmal beschämt und manchmal unverschämt, bedient sich sogenannter Valence Issues. Das sind solche Themen, die bei den Leuten auf einheitliche Zustimmung (oder Ablehnung) stoßen, wie etwa „liberté, égalité, fraternité“ – im Gegensatz zu Position Issues und damit Themen, bei denen die Meinungen divers und



manche sogar grotesk sind. Nicht selten werden übergreifende Ziele zu Valence Issues, wie sich beispielweise bei der Nachhaltigkeit und beim Frieden zeigt. Die Wege dorthin sind freilich stets Position Issues. Aber klar: Wer sich auf Valence Issues beruft, begibt sich im Selbstbild auf die gute und richtige Seite des Lebens. Ist das nun Schläue oder Durchtriebenheit? Voller Chuzpe ist es, wenn Einsicht geheuchelt wird, aber schon im nächsten Moment die Bedürfnisse der Mitmenschen erneut respektlos übergangen werden.

Eigentlich gelten Sätze mit „immer“ in der Therapie als Tabu. Hier finde ich sie jedoch angemessen. Wer sich bei der Meinungsäußerung auf Valence Issues beruft, fühlt sich immer im Recht. Wer sich bei seinen Verhaltensweisen auf dieselben Argumente beruft, ist, wenn gesetzliche Regeln oder organisatorische Bestimmungen anders lauten, immer im Unrecht. Ja, man darf die Meinung haben, dass Hunde auf Spielplätzen in Sandkästen scheißen dürfen. Nein, kein Hundebesitzer darf dies zulassen. Punkt!

Nun sind viele Menschen inzwischen argumentativ derart gut ausgebildet, dass sie im speziellen Fall „ihre“ Ausnahme begründen und ein Zugeständnis erwarten. Aber Nein heißt

Nein. Soziale Systeme, ob nun der Staat oder die Firma, müssen wieder weniger freizügig werden – hinsichtlich Verhalten. Und auch bei den Meinungen, wenn diese stark auf das Auftreten einwirken. Minderheitenschutz in Demokratien und liberalen Unternehmen heißt nicht, das libertäres Verhalten mit negativen Auswirkungen auf das Gesamtgefüge zuzulas-



sen. Eine utilitaristische Selbstgenehmigung, mit der Verbotszonen betreten werden, weil sie systemisch funktional seien, mag dann und wann zutreffen (Kühl 2020), meistens jedoch nicht. Und die veränderten Kräfte im Arbeitsmarkt dürfen nicht dazu führen, dass aus dem „war for talents“ ein „anything goes“ für vermeintlich unabkömmliche Egozentriker wird. Auch hier kann und muss das Performance Management den libertären Ansprüchen die Grenzen aufzeigen, ohne noble Zurückhaltung. □□□

## Buzzword of the future: „(abgebrochen)“

**Beim Blick in die Kurz-Vita moderner Berühmtheiten sticht immer öfter ins Auge, dass er oder sie die formale Ausbildung abgebrochen haben und ohne „höheren Bildungsabschluss“ unterwegs sind. Ist das der neue Chic?**

In den Medien werden ständig neue Promis präsentiert, die mir unbekannt sind. Am meisten interessiert mich deren Kurzportrait. Der Promi-Begriff stammt übrigens nicht von promiskuitiv, ein in den 1980ern häufig und seither kaum mehr genutztes Wort (laut DWDS).



Im CV vieler heutiger Promis steht hinsichtlich Ausbildung: „Studium der XYZ-Wissenschaft (abgebrochen)“. Wobei besonders der Abbruch von Geisteswissenschaften beliebt ist, also Schwafelfächern. Gut daherreden können Meinungsakrobaten auch mit Halbwissen, Gewandtheit und Wortwitz. Abgebrochen ist der Gegensatz zu abgeschlossen, kommt deutlich welt-offener rüber, so wie lebenshungrig besser klingt als lebenssatt.

Die Antwort auf die einst eindeutig beantwortete Frage „book-smart or street-smart: which is better?“ ist gekippt. In den 1980ern stand in Bewerbungsratgebern: „Personalchefs [es war klar, dass dies ein Mann war] wollen keine Lücken im Lebenslauf.“ In den 2020ern werden Menschen mit Lebenslaufücken händeringend gesucht, nicht nur wegen des Arbeitskräftemangels, sondern aufgrund der vermuteten Wertschöpfung. Steht doch eine bunte Vita für Kreativität, Innovation und weitere Eigenschaften, die in einfalllosen Firmen begehrt sind. Nur zusammen mit solchen Leuten sei noch etwas voranbringen. Womit wir übrigens wieder bei promiskuitiv wären, weil diese Bringer kein dreijähriges Dienstjubiläum schaffen.

Früher war es klug, die CV-Lücken geschickt zu kaschieren. Heute soll man lauthals davon erzählen und sie in ein wohlklingendes Narrativ einbetten. Bitte wundern Sie sich daher nicht, wenn Sie demnächst von mir lesen: „am kleinen Latinum kläglich gescheitert, zum Medizinstudium wegen des Abchnitts nicht zugelassen, den Studienort wegen der nahen Klettermöglichkeiten gewählt“. Dass ich dann versehentlich, mea culpa, einen geradlinigen Lebensweg eingeschlagen habe, ist mir inzwischen höchst peinlich. Deshalb stelle ich mich ab jetzt anders vor. Mal wollte ich Bauingenieur werden und habe über ein halbes Jahr als Praktikant auf dem Bau geschuftet: anstrengend, aussichtslos, abgebrochen. Klingt aber nach Bodenständigkeit und Anpackmentalität, also „down to earth“ und „to-do attitude“.

**Alles Gute, bis zum nächsten Newsletter**