

Newsletter #66 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

eines der golden glänzenden Versprechen von Unternehmen an ihre Mitarbeitenden ist New Work. Die ursprüngliche Idee hat schon fast 50 Jahre auf dem Buckel und stammt von Frithjof Bergmann, einem Sozialphilosophen (mit beeindruckendem und bedrückendem Lebenslauf): „Arbeit, die man wirklich, wirklich will.“ Wer wünschte sich dies nicht, jetzt mehr denn je? New Work bleibt weiter ein enorm hoher Anspruch, weil wir alle wissen, dass unser lieber, langer Arbeitstag immer wieder Dinge auftischt, die alles andere als lecker schmecken und die man letztlich nicht will.



In der heutigen Praxis endet die organisatorische Umsetzung von New Work mancherorts schon bei Sofaecken, Obstkörben mit überreifen Bananen und Kaffeeautomaten. In newworkigeren Firmen gibt es das redliche Bemühen zur Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit, zu mehr Beteiligung und Eigenverantwortung, zur Sinnstiftung durch „Purpose“ und zur Selbstentfaltung durch „Autonomy“. Was durch die veränderten Kräfte im Arbeitsmarkt, nicht nur bei verwöhnten Toptalenten, sondern bei vielen Tätigkeiten, in denen sich personelle Engpässe zeigen, ein stabiler Trend bleibt.

Mit der Nachfrage nach New Work steigt das Angebot und mit ihr wieder die Nachfrage, zumal Publikumsmagazine immer öfter eine Titelstrecke daraus machen. Wer hört, liest und sieht, wie es andernorts tatsächlich oder angeblich zugeht, möchte solche Glanzpunkte für sich nicht missen. Die Erwartungen nach „true new work“ wachsen. Vermutlich nicht ins Ultimative der Bergmannschen Vision, dazu sind die meisten sogenannt abhängig Beschäftigten realistisch genug, aber schon deutlich über das längst Übliche. Die jüngsten Volten sind die Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich; wobei dies eher Less Work wäre. Und Smart Work, als „technologically eased job“, also die seit James Watt und seiner Dampfmaschine stets aufs Neue gehegte Hoffnung auf schönere Arbeitsweisen durch bessere Werkzeuge.

Besonders in administrativen, transaktionalen und damit oft ziemlich faden Jobs wachsen derzeit die Hoffnungen hinsichtlich New/Less/Smart Work. Wenn da nur nicht ausgerechnet die Digitalisierung wäre, namentlich der Fortschritt bei künstlicher Intelligenz mit ihrer Substitution ebendieser Tätigkeiten. Daher bedeutet New Work für manche demnächst ersetzbare Angestellte nicht vorgespielte Wertschätzung oder bezahlte Selbstverwirklichung, sondern das mühsame Umsatteln auf „Arbeit, die man wirklich, wirklich morgen braucht.“

Und für andere Beschäftigte steigt das Anspruchsniveau, wenn „easy but stupid work“ mittels Automatisierung weiter abgeräumt wird und „not digitisable work“ übrigbleibt, die oft ziemlich fordert. Dann fläzt niemand mehr auf der Newwork-Couch, sondern verlangt nach dem Burnout-Coach. Mit Humanisierung der Arbeit hat Bergmann was anderes gemeint.

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,

Jobs mit Zukunft: Live-Erschrecker auf der Geisterbahn

IT und KI werden weitere Tätigkeiten ersetzen. Für wen wird es morgen ernst? Es gibt inzwischen viele Analysen, die detailliert für Jobprofile untersuchen, wer noch ziemlich save ist und wer schon bald gefährdet sein wird.

Wie jede Innovation bietet KI durchaus erhebliche Vorteile. Jedenfalls weiß sie enorm mehr als ich, liegt zwar längst nicht immer richtig, passiert mir aber schon auch. Auf die Frage „Welche Jobprofile sind am wenigsten durch künstliche Intelligenz gefährdet, bitte mit konkreten Beispielen“ antwortet ChatGPT binnen Sekunden. Ist bekanntlich keine Echtzeit-suche, klingt aber recht seriös und stabil, deshalb bringe ich es Eins-zu-Eins:

„Beispiele für Jobprofile, die weniger gefährdet sein könnten:

1. Kreative Berufe: KI hat Schwierigkeiten, menschliche Kreativität und Originalität zu replizieren. Berufe wie Schriftsteller, Künstler, Designer und Musiker erfordern ein hohes Maß an Einfallsreichtum und künstlerischem Ausdruck, die KI bisher nicht erreichen kann.
2. Soziale Berufe: Tätigkeiten, die zwischenmenschliche Interaktionen erfordern, sind weniger anfällig für Automatisierung. Berufe wie Psychologen, Sozialarbeiter, Therapeuten und Lehrer setzen stark auf emotionale Intelligenz und zwischenmenschliche Fähigkeiten, die für KI schwer zu replizieren sind.
3. Hochspezialisierte Berufe: Jobs, die ein umfangreiches Fachwissen und eine hohe Komplexität erfordern, sind weniger gefährdet. Beispiele hierfür sind Ärzte, Chirurgen, Wissenschaftler und Forscher in spezialisierten Bereichen wie Astrophysik, Quantenmechanik oder medizinischer Forschung.
4. Management und strategische Planung: Berufe, die Entscheidungsfindung, strategisches Denken und komplexe Problemlösung erfordern, sind weniger durch KI bedroht. Manager, Führungskräfte und Unternehmensberater spielen eine wichtige Rolle bei der Steuerung und Gestaltung von Organisationen und setzen menschliches Urteilsvermögen und Erfahrung ein.
5. Handwerkliche Berufe: Jobs, die manuelle Fähigkeiten und feinmotorische Fertigkeiten erfordern, sind weniger anfällig für Automatisierung. Beispiele sind Tischler, Klempner, Elektriker, Schneider oder Schmiede, bei denen das Können und die Präzision des Handwerkers eine entscheidende Rolle spielen.“

Wohl aus gutem Grund schreibt ChatGPT im Konjunktiv („könnten“). Gleichwohl sollte sich jede und jeder konkret die Frage stellen, just in case, welche Ausweichoptionen es gibt.



Eine, an die man nicht sofort denkt, ist der Live-Erschrecker auf der Geisterbahn. Vermutlich wird es Vergnügungen wie Rummelplätze immer geben. Dort bleiben Spukschlösser ein gefragtes Entertainment; nicht nur mit furchteinflößenden Puppen. Kurz vor Fahrtende springt ein lebendiger Sensenmann vor den Wagen. Sebastian Gunz ist einer mit Erfahrung und spricht von unterschiedlichen Stufen des Grauens: „Nachmittags ist man eher dezenter wegen der vielen Kinder – die sollen nachts ja schlafen können.“ Wenn abends Teenies zur Mutprobe einsteigen, braucht es zwei Live-Erschrecker und stärkere Schocks.

Für mich wäre das nichts, dies ist eher ein „last exit“ für toxische Führungskräfte.

Wie sehen Jobs mit Zukunft aus, für einen selbst, für „family & friends“, für Mitarbeitende? Das Angebot wird künftig weiterhin vom unersetzlichen Nutzwert des persönlichen Know-hows und Do-hows und lebenslangem Lernen bestimmt. Wie ist das bei Ihnen?

Beratungserfahrungen

Mehr bringen, mehr kriegen!

Weniger bringen, weniger kriegen?

Meinem Eindruck nach wächst in vielen Organisationen ein normatives Spannungsfeld: Die Varianz individueller Performance wird größer, also Leistungsunterschiede zwischen Bringern und Mitläufern. Hingegen wird die Bereitschaft zur differenzierten Honorierung persönlicher Wertschöpfungsbeiträge kleiner. Führt das zur Gerechtigkeitslücke?

Auf die Frage was gerecht sei, gibt es bisher und wohl auch absehbar keine allgemeingültige Antwort. Gerechtigkeit hat viele Facetten (z.B. Leistung, Ergebnis, Verfahren) und Kriterien (z.B. fair, objektiv, adäquat). Zumal in heutiger Zeit, in der sich viele „irgendwie“ ungerecht behandelt oder „von oben“ nicht abgeholt, einbezogen und mitgenommen fühlen – und dies auch noch medial bestätigt bekommen. Inzwischen könnte man sogar den Eindruck gewinnen, dass alle, die keinen leicht vermittelbaren Grund zum Klagen finden, genau deswegen ihr gutes Recht darauf haben, sich ungerecht behandelt zu fühlen.

Nun habe ich in einem meiner Bücher (2019: 205-215) konkrete Vorschläge für den Umgang mit Zielkonflikten vorgestellt: am besten natürlich das Doppelplus „aushalten“, für das es wiederum sieben Substrategien gibt; eine davon sind sogenannte kompensatorische Konstrukte (angeregt durch Remer 2004/2: 452-454). Mit ihnen wird versucht, die Nachteile einseitiger Lösungen durch gegenläufige Impulse aufzulösen, zumindest abzuschwächen.



Wie sähen die kompensatorischen Konstrukte beim hier genannten Dilemma aus? Besonders für Organisation, in denen das Performance Management egalitär verwässert wird und damit völlig anders angelegt ist, als im letzten Newsletter vorgeschlagen (mehr dazu: [Link](#)).

Es wäre ganz einfach: Wer offensichtlich mehr gibt und bringt, bekommt offen sichtbar mehr Anerkennung, mehr Vergütung, mehr Aufstieg, mehr Vorteile – et vice versa. Natürlich kann und wird das als ungerecht empfunden werden, besonders wenn wahrlich systemische oder personelle Benachteiligungen stattfinden. Allein, für Mitarbeitende, die ein derartiges

leistungsorientiertes Performance Management ablehnen, gibt es längst genügend und zunehmend mehr Arbeitsplätze, auf denen es locker und damit leicht zugeht. Solche entspannten Jobs sind zwar meist weniger zukunftssicher. Was aber nicht schlimm ist, zumal sich künftig der Arbeitgeber noch ungehemmter wechseln lässt, weil deren Kapazitätsengpässe und damit auch Kompromissbereitschaft zunehmen. Arbeitnehmerseitig braucht es halt zumindest ab und zu ein bisschen Drive zum Wechsel des Arbeitsabschnittspartners, mit dem Lebensabschnittspartner feiern auch längst nicht alle das dreijährige Miteinander.

Schon klar: Bis hier habe ich schon arg schwarz-weiß argumentiert. Was durchaus anschaulich sein kann, um manche Lebenslüge, Selbsttäuschung oder unlautere Beschuldigung anderer zu entlarven. Wobei in der Praxis natürlich der nun folgende Disclaimer berücksichtigt werden muss: Es kommt darauf an, auf den Einzelfall, weil pauschale und absolute Aussagen, etwa über Alterskohorten oder Belegschaftscluster, allenfalls für einen Teil davon zutreffen (und auch das nicht ständig). Es lassen sich stets Gegenbeispiele finden, die dann unbedingt anders zu behandeln sind. Was die Gestaltung von People-Regeln („policies“) und deren Anwendung durch Führungskräfte („judgement“) nicht einfach macht. In einem im Grundsatz von Angebot und Nachfrage bestimmten Austauschsystem wie dem Arbeitsmarkt lassen sich Preismechanismen aber allenfalls ansatzweise aushebeln. Tendenziell gilt stabil: Wer mehr bringt, kriegt eben mehr, und wer weniger bringt, kriegt halt weniger. Hinter dem „Schleier des Nichtwissens“ von Rawls könnte man dies durchaus gerecht finden. Wobei dann sofort der Einwand käme, dass es im Business höchst selten rein objektiv ist, was jemand bringt.

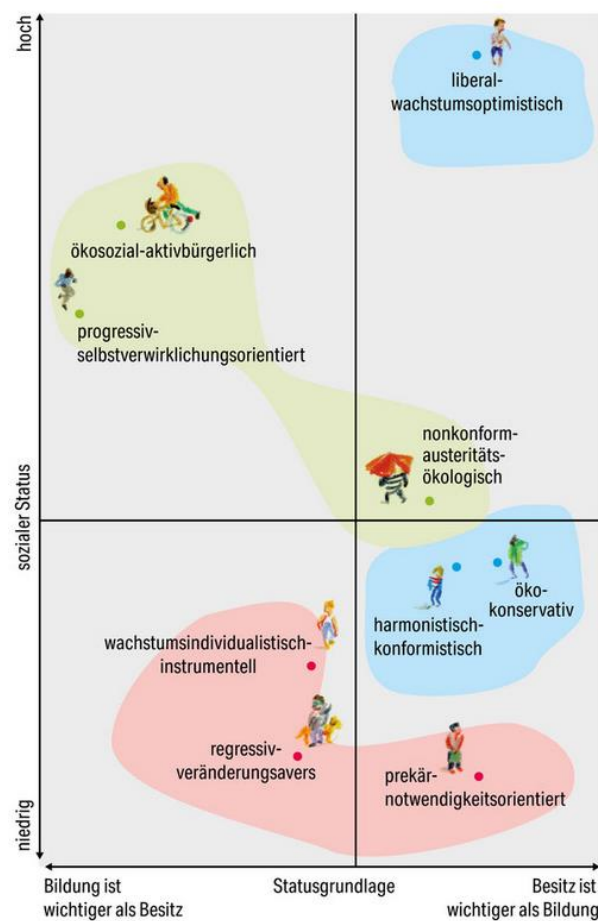
Nun ist noch was zu sagen: Mehr und mehr gibt es eine Entkopplung der gesteigerten Growth-Ambitionen marktwirtschaftlicher Firmen von den gesättigten Enough-Attitüden vieler mit dem ihrerseits Erreichten (bzw. absehbar Möglichen) zufriedenen Menschen. Und wenn stimmt, dass Geld, Macht, Status und weitere berufliche Antreiber einen abnehmenden Grenznutzen haben und persönliches Glück auf anderen Pfaden gewonnen werden kann, dann wird das Unternehmensziel „profitable growth“ längst nicht jede und jeden anspornen. Denn selbst das organisatorisch angebotene Plus an „modernen“ Motivatoren wie Pämpfen, spannende Aufgaben und nette Kuschelecken lässt sich privat durchaus angenehmer organisieren. Nicht nur mittels der Hygge-Kultur in Kopenhagen. □□□



Beratungserfahrungen Sprachlosigkeit zwischen den Milieus

Dass Menschen verschieden sind und teils völlig anders als man selbst, wird jeder vernünftige Entscheider aus tiefer Überzeugung bestätigen. Und im Alltag dauernd vergessen, da wir stark vom jeweiligen Milieu geprägt werden – auch am Arbeitsplatz.

In meiner nunmehr vier Dekaden langen Beschäftigung mit soziologischer Forschung gab es, erheblich vereinfacht, drei Phasen bei der Interpretation von gesellschaftlichen Gruppen (z.B. Schulze 2019). In der sozialstrukturellen Phase ging es primär um soziale Klassen, religiöse und ethnische Gruppen, Herkunftsort und Geschlechterrollen. Die sozialpsychologische Phase schärfte den Blick auf soziale Identitäten, Attitüden und Normen. In der jetzt dominierenden Phase geht es um Milieu, Habitus, Lifestyle. Da die soziologischen Begriffe zunehmend schwammig werden, sind die Phasen und Cluster alles andere als trennscharf. Gleichwohl dienen sie beim Verständnis dafür, einen Mittelweg zwischen zwei Thesen zu finden: „Jeder Mensch ist für sich einzigartig“ vs. „Alle Menschen sind letztlich Menschen“.



Identität, Mindset, Mentalität und damit die individuelle Disposition samt zwischenmenschlicher Beziehungen hängen von unterschiedlichen Faktoren ab. Anbei ein Beispiel von vielen für eine Milieu-Studie (Forschungsgruppe Flumen der Universität Jena, 2023). Die meines Erachtens wichtigste Botschaft solcher Clusteranalysen sind nicht die Grüppchen und ihre Benennung, sondern die Erinnerung an die banale Tatsache, dass die übergreifende Interaktion und Kommunikation und damit das Miteinander schwierig und teils unmöglich ist.

Wenn die Soziologen also Recht haben und es diverse Gruppen gibt, ob nun sozialstrukturell, sozialpsychologisch oder milieutypisch, dann ist es nicht unklug, seine (Sehn-) Sucht nach Konsens an die Kandare zu nehmen und einzuschirren, ob nun in der Politik (Regierungskoalition), in der eigenen Organisation („one company“) und selbst bei Familie und Freunden. Die persönliche Konsensfähigkeit und die Kraft zur Kooperation wird ständig auf eine harte Probe gestellt. Es kommt zum Problem, das Véronique Zanetti, Professorin für Politische Philosophie, mit Bezug auf die Aufklärung benennt (2022: 281): „Wir müssen uns auf das verlassen, was Kant unsere Urteilskraft nannte, und uns von Fall zu Fall

fragen, ob ein Kompromiss im Grunde eine gute Idee ist – oder nicht.“ Wenn das nicht klappt, also der Konflikt weiter schwelt, löst sich der Knoten nicht im allseitigen und herzlichen Einvernehmen, sondern oft nur über Macht und weitere Entscheidungsmechanismen (mehr dazu: [Link](#)).

□□□

Beratungserfahrungen

Jugend forscht

Über eigene Erfahrungen und die von anderen Menschen zu schreiben ist ein Spiel mit vielen Unbekannten. Was weiß ich, was mein Gegenüber und was weiß man selbst bzw. der/die andere (noch) nicht? Wenn die Zeit drängt, sollte man sich und anderen Rookies nicht zu viel zumuten. Selbst und gerade wenn People Development groß geschrieben wird. Da draußen, um einen herum, gibt es so viel besseres Wissen.

„Es gehört viel Erfahrung dazu, wie eine Anfängerin zu küssen,“ meinte die Schauspielerin Zsa Zsa Gabor. Sie war acht- bis zehnmal verheiratet, klar ist dies nicht, die Affären sind ungezählt und ihre Biografie lässt ahnen, dass sie beim Küssen nicht unerfahren war. Jedenfalls kommt erst eine Könnerin auf die Idee, als Kuss-Debütantin scheinen zu wollen.

Es ist gar nicht so leicht zu sagen, was Erfahrung überhaupt ist und wie sie entsteht. Nehmen wir mal die erste Erklärung im Duden: „Erfahrung ist die bei praktischer Arbeit oder durch Wiederholen einer Sache gewonnene Kenntnis; Routine.“ Und Chris Argyris, der US-amerikanische Pionier des individuellen und organisatorischen Lernens, ergänzt zum Entstehungsprozess: „Learning is the detecting and correcting of errors.“ Erfahrungslernen braucht also zweierlei: einige Zeit und manche Fehler. Bevor wir uns nun vorstellen, wie Zsa Zsa Gabor zur meisterhaften Novizin des Küssens wurde, wenden wir uns dem Business zu, wo man am liebsten auf einfache Erklärungen aus ist, entsprechend dem KISS-Prinzip („keep it simple and stupid“). Was mein Newsletter übrigens bewusst nicht beherzigt.

Weithin bekannt (und meistens wieder vergessen) sind das Johari-Window und die Rumsfeld-Matrix, die beide eine besonders für meinungsstarke Menschen unfassbare Tatsache andeuten: dass sie von vielen Themen keine Ahnung haben.



Zu meinen Known Knowns gehört die Geschichte des Alpinismus von 1920 bis 1990. Und bei Themen wie People Strategy, Business Partnering, Leadership Excellence, Talent Management und Organisational Transformation verfüge ich wohl über nutzwertige Kennt-

nisse, die ich selbstbewusst sogar als „leading“ bezeichne. Meine Known Unknowns sind deutlich zahlreicher: HRIS, Arbeitsrecht, die Positionierung in sozialen Medien (liegt bei mir auch am fehlenden Wollen), viele Felder technologischer und naturwissenschaftlicher Themen und noch weitaus mehr. Gerne wüsste ich zudem, warum manche Menschen spirituelle Antworten, libertäres Verhalten, pompöses Auftreten brauchen. Dies wusste ich früher mal, bin mir aber inzwischen unsicher geworden. Vermutlich habe ich immerhin ein paar Unknown Knowns. Und Unknown Unknowns sind per Definition mein großer blinder Fleck.

Nun kommt es in vielen Unternehmen nicht besonders gut, wenn man zugibt, etwas nicht zu wissen. Dieser Satz gilt natürlich auch und gerade für teure Spezialisten von außerhalb. Aber darum soll es hier nicht gehen, sondern um meinen Eindruck, dass es bei schweren und leichten Themen wenig Redlichkeit hinsichtlich der eigenen Kenntnisse und der eigenen Erfahrungen gibt. Bei meinen Beratungsprojekten werden, nachdem die Problemfelder priorisiert und Lösungswege skizziert worden sind, die Mitarbeitenden mit den erforderlichen Maßnahmen zur Umsetzung beauftragt. Etwa weil sie eh da sind? Nur haben, so meine durchaus anmaßende Erfahrung, viele von ihnen bestenfalls die Probleme verstanden, aber kaum eine Idee, wie die Lösung angegangen werden könnte. Weil sie es selbst noch nie gemacht haben. Nun ist nichts gegen „Learning by Doing“ und „Jugend forscht“ zu sagen, außer dass es meist lange dauert und viel Lehrgeld kostet.



Daher ist es keine grundsätzlich falsche Erfahrung, auch bei der Umsetzung zeitweise auf externe Experten zu setzen, die den Prozess, den die Organisation zum erstenmal durchläuft, bereits einmal oder sogar öfters erfahren haben. In Abwandlung einer Redensart: Die eigenen Leute stehen zwar auf der Payroll, aber Interim Manager, Consultants, Coachs kennen die Abkürzungen. Zumindest sollte die „Make-or-Buy“-Frage nüchtern beantwortet werden. Die mühsamen Lernprozesse einer hochbegabten, aber noch unerfahrenen Belegschaft muss sich eine Firma leisten können. Zumal die wachsenden Erfahrungen beim nächsten organisatorischen Entwicklungsschritt oft schon wieder überholt oder sogar hinderlich sind. Natürlich überaus wichtig beim temporären Einsatz externer Experten: Sie dazu zu bringen, dass den Mitarbeitenden ein hospitierendes Lernen möglich wird.

Stark vereinfacht lässt sich sagen, dass der Einsatz externer Expertise von den beiden Faktoren fachliche Kompetenz und zeitliche Kapazität (K&K) bestimmt wird (sowie natürlich vom Budget). Wichtig für Entscheider ist es daher, die beiden „tipping points“ (TP) möglichst zeitlicher zu treffen: Wann die interne K&K noch zu gering ist (TP 1) und wann sie schon genug ist (TP 2). Denn auch TP 2 ist bedeutsam, zumal externe Dienstleister, zu denen ich gehöre, über ein durchaus wirksames Repertoire verfügen, sich dauerhaft einzunisten.

Übrigens lässt sich noch mehr von Zsa Zsa Gabor lernen, etwa über Known Unknowns und die hübsche Darstellung mangelnden Wissens: „Ich kann mir keine Namen merken. Was glauben Sie, woher diese ´Darling´-Sache kommt?“ □□□

Zukunftstrends

Mission als Elexier

Bei meinen Projekten rund um People-Strategien und HR-Organisationen geht es um die Zukunft und wie Unternehmen ihr am besten begegnen. Da ich eher Vielleser und Zuhörer als Hellseher bin, schaue ich regelmäßig nach und lausche, was denn so als Zukunftstrend gehandelt wird: (m)eine subjektive Bestandsaufnahme.

Eine wichtige Quelle sind Influencer. Was die posten ist wichtig, selten inhaltlich, aber sprachlich, weil eingängig, anschlussfähig und breitenwirksam. Allein schon um bei den Buzzwords up to date zu sein und keine Neuschöpfung zu verpassen lohnen sich die sozialen Medien. Frischer Hit ist etwa „Heidenheim“, eine Stadt 370 Kilometer südwestlich von Dortmund. Für alle, die mit Fußball nicht so viel am Hut haben, sei gesagt, dass die Kicker von dort in die erste Bundesliga aufgestiegen sind. Der Begriff wird einige Zeit dazu dienen, um auszudrücken, dass mit einem echten Team gaaaaanz viel möglich ist. Künftig soll in Organisationen geheidenheimert werden.

Eine zweite wichtige Quelle ist das informelle Netzwerk, je bunter, desto besser. Beim Networking in unterschiedlichen Kontaktzonen lassen sich mittels Zuhören und Nachfragen viele Entwicklungen klären, besonders wenn man unsicher ist und der eigene Wissensstatus peinlich werden könnte: „Generative KI, hä, sind das etwa die Kids der GenY?“ Übrigens: Da ich eine provokante, renitente Ader nicht verleugnen kann, teste ich steile Thesen anfangs in der „save space“ bei den Buddies ab, meistens.

Ein für mich nicht unwichtiger Fundus sind Soziologen sowie ihre Nachbardisziplinen. Denen fallen oft saugeile Begriffe ein plus sprachlich und inhaltlich anspruchsvolle Herleitungen. Wenn man den Eindruck bekommt, man verstehe, was die meinen, färbt dies das Selbstbild rosa. Und der Verweis auf Koryphäen dieser Professionen zeigt, man hätte ein breites Haupt. Selbst wenn die handlungspraktische Konsequenz eher eines ist: mau.

Für den Alltag vermeintlich schwergewichtiger sind, zumindest potenziell, professionelle und renommierte Trendscouts, Beratungen und Dienstleister. Um ihr Standing zu verteidigen und im Business vorne zu bleiben, müssen sie in kurzzyklischen Abständen neue Hypes (er)finden. Hier nun der persönliche Eindruck aus der letzten arg enttäuschenden Evaluationsrunde in Q1/23, bei der ich 20 Anbieter analysiert habe:

- Strategieberater haben ihren Vorsprung als „forward thinker“ längst eingebüßt, wirken schon einige Zeit uninspiriert. Sie sind nicht einmal mehr anregend mit kreativen Wortschöpfungen. Bei ihren Honoraren wäre deutlich mehr „leading edge“ zu erwarten. Ein Beispiel ist McKinsey ([Link](#)). Da würde copy/paste fast schon peinlich, weil normalsterblich gewöhnlich. Andere aus der Elite wie Bain, Strategy& oder Roland Berger haben hinsichtlich People derzeit sogar nichts zu bieten und BCG hat stark nachgelassen.
- Große Teile der HR-Szene (und der auf sie fokussierten Dienstleister) bewegen sich mehr und mehr in einer Parallelwelt, von mir als „People-Blase“ bezeichnet, die (fast) nur noch die arbeitenden Menschen und ihre Ansprüche sieht, aber nicht mehr die Eigner und Kunden von Unternehmen. Diese Verabschiedung aus der Realität gewinnorientierter Firmen bietet aber offenbar ein durchaus lukratives Marktvolumen.

- Der Lebenszyklus von Hypes ist bekannt: Erst kennt sie kaum einer, Vordenker werden zu Gurus, dann gibt es immer mehr „Experten“, bald schon sind alle wissend. Es gibt Fluten von Studien und Surveys. Awards werden verliehen und Promis kriegen Orden. Während die Kritiker zu mosern beginnen, zunehmend lauter, bis das Gedöns wegen Übernutzung ausläuft. Wer „transformational“, „systemisch“, „agil“ heute immer noch als heiße Begriffe empfindet, mit denen man etwas bewirken kann, der oder die muss aufpassen, nicht als Anhänger einer Sekte wahrgenommen zu werden. Ebenso wichtig wie die Wachheit hinsichtlich des „dernier cri“ ist das Entlernen altbackener Modebegriffe.

Mein Rechercheazit: Wer stets aufmerksam ist, regelmäßig diverse und konträre Quellen verfolgt, seine Blase (und die Meinung der Thought Leader dort) nicht zur einzigen Wahrheit werden lässt und sich ab und an mit seltsamen Typen und Thesen beschäftigt, kriegt recht gut mit, was so läuft. Kostet halt Zeit und braucht Muße, also Luft und Lust. Eindeutigkeit ist dabei aber keinesfalls zu erwarten. Und alles kriegt man ohnehin nicht mit. Insgesamt ist People derzeit eine zeitlich träge Herausforderung, die sich plattentektonisch nur langsam verschiebt. Gelegentliche Erdbeben nicht ausgeschlossen. Häufige Namenswechsel der „Kontinente“ und „Länder“ noch weniger.

Die für meine konkrete Beratung wichtigsten Zukunftstrends finde ich übrigens vor Ort in den jeweiligen Unternehmen, durch Befragung der Akteure und Sichtung von Material. Der Klassiker ist weiterhin das sogenannte Fokus-Interview mit fast schon vorsintflutlichen Elementen wie „Card-Sort“ und „Fee-Frage“. Daraus lässt sich sooooo viel erkennen. Natürlich ist es nicht von Schaden zu wissen, was im sozioökonomischen Umfeld gerade en vogue ist. Manches davon wird nämlich in den Organisationen rasch zum „burning issue“.

Zum Abschluss noch die Erklärung, warum dieser Beitrag eine esoterische Überschrift hat. Nach meinem Eindruck ist „Mission“ ein derzeit hipper Begriff, er hat sowas salbungsvolles. Und „Elixier“ ist ein könnerhaft gemischter Zaubertrank, wird damit bestimmt bei Trouble helfen und Power bringen. Gerade in einer Zeit, die viele als noch nie erlebte Krise empfinden. Helfen tut´s nicht, klingt aber gut.



Wir kriegen derzeit (zu) viele spirituell und mystisch aufgeladene Patentrezepte vorgesetzt. Krisenzeiten bringen eben auch die Blütezeit von Wunderheilern. □□□

Buzzword of the future: „zivilisierte Verachtung“

Heutzutage ist (fast) jede und jeder achtsam, sagt es zumindest über sich, ob nun Führungskraft oder Dienstleister. Die mit dieser Anmutung bezweckte Differenzierung (samt „virtue signaling“) ist inzwischen jedoch auf Null geschrumpft. Das Steigerungsspiel geht dennoch weiter. Wer bietet mehr: neunsam, zehnsam, elfenhaf?

Nur wer einsam ist, muss nicht achtsam sein, könnte man meinen. Aber natürlich gibt es auch die Achtsamkeit gegenüber sich selbst. Womit sogar die libertären Egoisten ihre Icherei rechtfertigen. Das Gebot der Achtsamkeit gilt zudem für alle, die zweisam sind und es miteinander versuchen. Dreisam heißt das Flüsschen, an dem ich wohne. Ab viersam gibt der Duden zunächst nichts mehr her. Weiter geht es erst wieder mit der Acht. Wer andere nicht achtet oder zumindest so tut, hat heute keinen Joker im Zusammenleben und bei der Zusammenarbeit. Für alle, die sich als zu wenig achtsam empfinden, bietet allein der deutsche Marktführer in der Weiterbildung über 50 Kurse zur Besserung an.

Seit der Jahrtausendwende ist die Nutzung von „achtsam“ explodiert ([Link](#)). Der Begriff ist etymologisch mit Achtung verwandt – und mit Ächtung. Wegen ihrer Übernutzung sind achtsam und ähnlich omnipräsente Vokabeln schal geworden: ganzheitlich, nachhaltig, demütig. Solche Adjektive sind grammatikalisch zwar steigerbar, faktisch aber längst banalisiert.

Machen wir daher den Umkehrtest von Nick Bostrom und Toby Ord (2006: 656-679): Wer eine noch weitere Verstärkung eines Parameters x ablehnt, sollte sich fragen, ob die entgegengesetzte Veränderung eine bessere Idee wäre. Wem das auch nicht passt, der muss erklären können, warum wir uns zufällig an einem lokalen Optimum in Bezug auf x befinden sollten. Oder klammern wir uns womöglich bloß an den „normalen“ Status quo?

Kürzlich schrieb der Sozialphilosoph Hanno Sauer in seiner Geschichte der Moral: „Die Vernunft ist ein Potenzial, das zwar allen Menschen innewohnt; ausgeschöpft wird es aber nur von manchen, und auch von diesen nur gelegentlich und unvollkommen“ (2023: 111). Deutlicher wurde der Psychoanalytiker Carlo Strenger in einem tollen Buch: „Der Egalitarismus, der keine Autoritäten mehr gelten ließ und darauf pochte, dass die Meinungen aller Menschen denselben Respekt verdienten, hatte schwerwiegende Folgen, schließlich scheint heute selbst in hochentwickelten westlichen Staaten eine Mehrheit der Bürger nicht länger über die intellektuellen Ressourcen zu verfügen, die für eine verantwortliche Meinungsbildung nötig sind (vorsichtiger ausgedrückt: zumindest wenden sie sie nicht an)“ (2015: 49).

Wer diese Dummlichkeitsthesen beachtlich findet und die sozial akzeptierten Entschuldigungen wie etwa Trauma, Diskriminierung, Mikroaggression nicht bei jedem blöden Argument durchgehen lässt, kann sich überlegen, ob statt toleranter Achtsamkeit nicht ab und an „zivilisierte Verachtung“ (Strenger) die bessere Reaktion auf dünnbrettgebohrten Nonsense ist. Einen manierlichen (und damit nicht verächtlichen) Versuch wäre es schon wert.

Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter