

## Die Verschiebung aller Werte – wohin?

Nun kommt unsere Reise durch die vielen Veränderungen unserer Arbeitswelt langsam an ihr Ende. Wir haben beim Handwerker im Dorf angefangen, der nun die bessere Konkurrenz ein paar Dörfer weiter fürchten muss. Unser Blick weitete sich immer mehr, wir besprachen immer weitere Netzwerke, die globale Coopetition und die Notwendigkeit von Meta-Management.

Diese vielen Veränderungen bewirken eine anscheinend verwirrende Vielfalt von Änderungen in unseren Grundwerten, die immer diffuser werden und offenbar eine neue Richtung für die Zukunft suchen. Ich möchte darstellen, was im Kern vor sich geht, und hole dafür kurz aus.

Der Psychoanalytiker Fritz Riemann publizierte 1961 ein berühmtes Buch mit dem Titel *Grundformen der Angst*. Es ist längst zum Klassiker geworden. Riemann studierte darin vier Persönlichkeitsausrichtungen des Menschen, die sich in ihren Grundängsten unterscheiden:

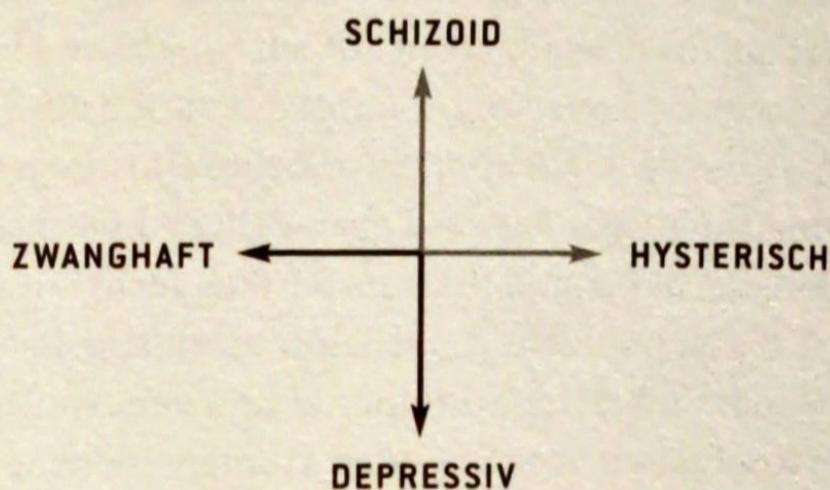
- Angst vor Wandel  
(Merkmal der *zwanghaften* Persönlichkeit)
- Angst davor, dass alles notwendig so bleibt  
(Merkmal der *hysterischen* Persönlichkeit)
- Angst vor der Selbstwerdung  
(Merkmal der *depressiven* Persönlichkeit)
- Angst vor zu viel Nähe  
(Merkmal der *schizoiden* Persönlichkeit)

Sie merken, worauf ich hinauswill? Bitte nehmen Sie sich noch einen Moment die Zeit, diese verschiedenen Persönlichkeiten etwas näher kennenzulernen. Sie klingen irgendwie sehr krank, nicht wahr? Es sind eben psychologische Bezeichnungen! Rudolf Sponzel gibt in *Die vier Grundstrukturen nach Fritz Riemanns Grundformen der Angst* eine normalpsychologische Beschreibung der Eigenschaften. Ich lehne mich hier an.

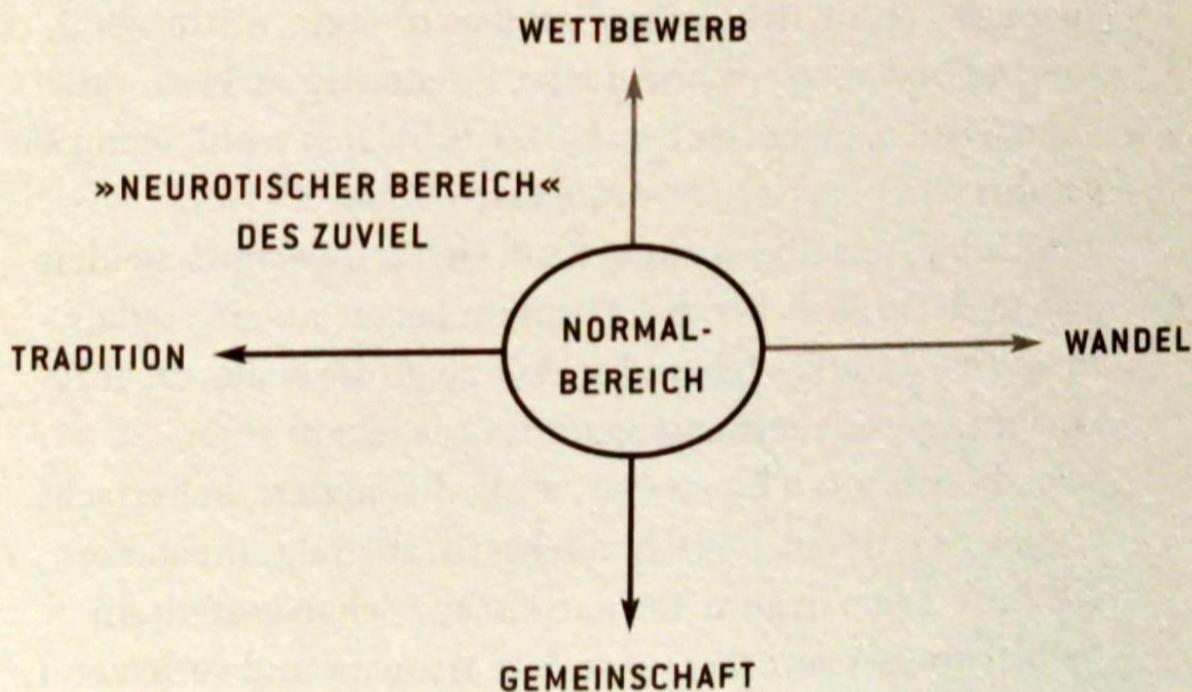
- *Zwanghafte Persönlichkeit:* Sie zielt auf Recht und Ordnung, wahr und falsch, jede Frage hat eine richtige Antwort, sie liebt Kontrolle, Macht und Beherrschung. Alles muss perfekt sein. Sie ist gewissenhaft, ehrgeizig, ausdauernd, hartnäckig, sauber und sachlich. Sie strebt nach Sicherheit, Eigentum, ist deshalb vorsichtig und sparsam. Sie ist bodenständig, konservativ, konsequent und zuverlässig.
- *Hysterische Persönlichkeit:* Sie möchte ein anregendes, interessantes, spannendes Leben voller Abwechslung und Abenteuer, dafür sind ihr auch Risiken recht («no risk, no fun»). Sie ist impulsiv, unternehmungslustig, liebt die Show, das Stehen im Mittelpunkt und den Applaus. Sie giert nach Kontakten, begeisternden Momenten, neuen Ideen. Gleichzeitig ist sie unstet, oberflächlich und immer auf der Suche nach Neuerungen.
- *Depressive Persönlichkeit:* Sie braucht Nähe und scheut Einsamkeit. Sie hat deshalb Angst, ein starkes Ich zu entwickeln, das bei der Anlehnung an andere stören würde. Sie passt sich an, liebt andere, ist warmherzig, mitfühlend, sorgend und ausgleichend. Liebe, Friede, Treue, Harmonie! Oder Glaube, Liebe, Hoffnung! Sie fühlt sich wohl, wenn sie geführt wird, sie ist brav, ordnet sich unter. Sie ist oft gutgläubig, unselbstständig, kann sich schwer entscheiden.
- *Schizoide Persönlichkeit:* Sie baut im Leben auf ein starkes, möglichst autarkes Ich und scheut zu große Nähe, die ihre Unabhängigkeit gefährden könnte. Sie lebt in einer selbstbestimmten Eigenwelt, wirkt distanziert, beherrscht, »cool«, ist rational, logisch, nüchtern, abstrakt. Ihr starkes Ich äußert sich in zum Teil extrem zur Schau gestelltem Selbstbewusstsein, das auf andere arrogant und verletzend wirken kann. Im Innern ist sie hochsensitiv und ringt bei oft intensiven inneren Gefühlen und deren Ambivalenz um innere Einheit.

Hier wollen wir einmal Riemanns Sichtweise übernehmen. Die Welt schwankt zwischen dem Wunsch, alles ewig so zu las-

sen, wie es ist, und dem Wunsch, Neues zu erleben. Menschen schwanken zwischen dem Aufgehen im Wir und dem Abgrenzen des eigenen Ich. Ich stelle diese Pole in einem Diagramm dar:



Oder analog ins wirkliche ökonomische Leben übertragen:

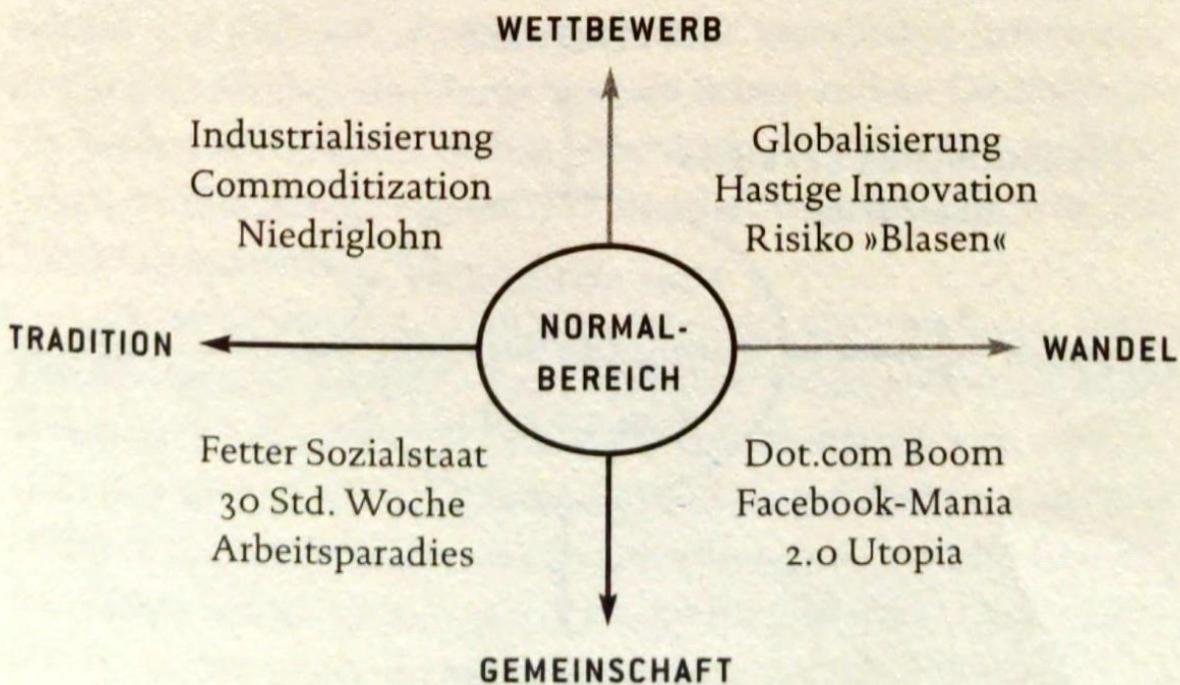


Die Wirtschaft bildet in stabilen Phasen Traditionen aus. Der Wettbewerb ist nicht ausgeprägt, die Menschen haben Zeit, etwas für die Gemeinschaft zu tun, finanziell oder in Form ehrenamtlicher Arbeit. Die deutsche soziale Marktwirtschaft ist in einer

solchen stabilen Phase entstanden. Es wurde versucht, Tradition und Gemeinschaft zu betonen, aber auch Wettbewerb »zuzulassen« oder sogar zu ermuntern. Wandel war damals automatisch Fortschritt und wurde gar nicht als Problem betrachtet. In den 70er-Jahren uferte der Sozialstaat mehr und mehr aus, die Gewerkschaften erstritten traumhafte Lohnerhöhungen und allerbeste Arbeitsbedingungen. Die 35-Stunden-Woche wurde zur Norm, eine 30-Stunden-Woche schien möglich. Alle dachten, es gehe nun ewig so weiter. Alle Maßnahmen waren entsprechend auf Langfristigkeit und Dauer ausgelegt.

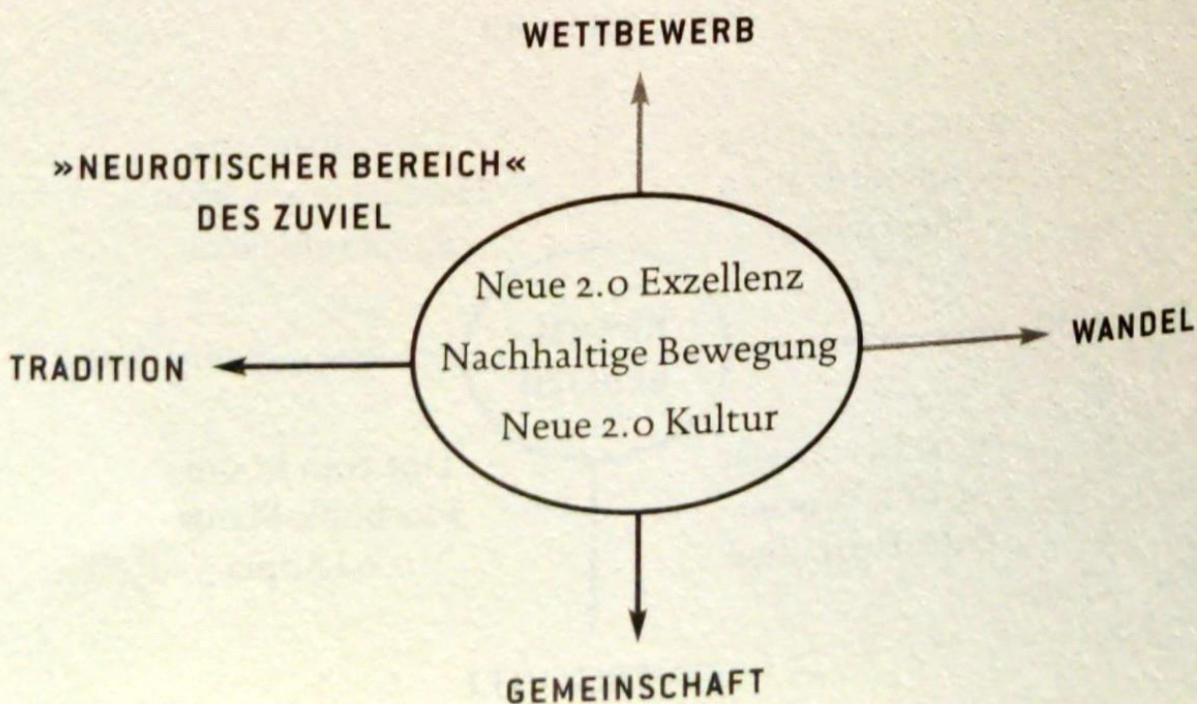
Im Zuge der Revolution in der Automobilfertigung und der damit verbundenen Rationalisierung kam es zu einer Gegenbewegung. Die Arbeit wurde erst dichter und härter, dann wurden immer mehr unbezahlte Überstunden geleistet. Der globale Wettbewerb zwang zu Einschnitten, der unternehmensegoistische Trend, nur noch den Aktienkurs steigern zu wollen, verschärfte die Lage. Wettbewerb und Wandel wurden als Allheilmittel gepriesen! Das Kurzfristige siegte über das viel zu Langfristige vorher.

Unser satter Sozialstaat wurde abgespeckt und trieb in die entgegengesetzte Richtung, und zwar viel zu weit! Schauen Sie auf das folgende Bild, dort habe ich die verschiedenen Übertreibungen dargestellt:



Das übertrieben Zwanghafte/Schizoide führt zu harter Industrialisierung und zu rücksichtslosem Optimieren der Arbeitsplätze in den Niedriglohnsektor und den Leiharbeiterbereich hinein. Das übertrieben Hysterische/Schizoide ist viel zu egoistisch hinter dem schnellen Geld durch hektischen Wandel her. Es wird im Herdentrieb der Gier absolut kurzfristig. Für Erfolg werden immer größere Risiken akzeptiert. Das Depressive/Hysterische begeistert sich wild für die Möglichkeiten des Internets und die neuen Möglichkeiten zum Chatten, Einkaufen, Surfen, Flirten und dem Schwelgen in Audio- und Videoangeboten. Die globale mobile Kommunikation wird zum großen Hype. Mit jeder technologischen Neuerung flammen immer kühnere »2.0 Utopien« auf, die von einer verbundenen Weltengemeinschaft träumen.

Alle unsere Werte stehen nun in einer Zerreißprobe zwischen diesen extremen Polen. Die Internetrevolution hat uns aus einer alten Welt herausgerissen und wir sind auf der Suche nach einer neuen. Wie sieht die aus? Wir wissen es nicht, aber wir merken, dass wir in vielen Aspekten zu weit gehen und dass viele von uns auch *zu weit gehen wollen*. Wohin wollen wir? Das Wort Nachhaltigkeit wird jetzt oft benutzt. Es vermittelt die Sehnsucht nach einem neuen Maßhalten. Wir wollen wieder in einen Normalbereich zurück und den exzessiven neurotischen Ausreißer rückgängig machen.



Die Zukunft liegt in neuer Exzellenz, die in natürlicher Weise einen Wettbewerbsvorteil sichert. Wir müssen uns in die Zukunft bewegen, aber geordnet und nachhaltig. Wir müssen uns öffnen für eine neue Kultur der digitalen Zeit.

Keystone-Persönlichkeiten sollen diese nachhaltige Bewegung der Ökosysteme sichern, T-Shape-Spezialisten die Basis aus Exzellenz neu bauen oder erweitern. Die neue Kultur wird nicht die alte sein, denn die neue Generation der Digital Natives wird bald das Ruder an sich reißen.

## **Wetterleuchten des Wechsels – die Digital Natives**

### Die neuen Menschen – Digital Natives

Unsere Kinder sind schon im Südosten des Diagramms geboren, oder nicht?

Als Digital Natives werden Menschen bezeichnet, die mit einem Smartphone aufwachsen. Es gibt verschiedene Definitionen, die sich zum Beispiel wie »Geburt nach 1977« anhören. Der Hauptpunkt ist, dass sie in einer vernetzten Welt mit Computerspielen und SMS sozialisiert werden. Sie verarbeiten Informationen anders als frühere Menschen, sie haben andere Denkmuster. Sie wollen nicht lesen, lieber sehen! Sie wollen alles verfügbar haben. Surfen, fertig! Kein langes Einarbeiten in dicke Lehrbücher, lieber 100 kurze YouTube-Videos.

Sie sind multitaskingfähig, können also mehrere Dinge gleichzeitig tun. Beispiel: Zwei Mädchen sehen sich nach langer Trennung wieder. Sie sitzen am Tisch nebeneinander und erzählen sich, was sie erlebt haben, dabei spielen sie auf dem Smartphone, schicken SMS an Freunde und zeigen sich gegenseitig die Antworten. Dabei haben sie jede einen Knopf im Ohr und hören Musik. Der Fernseher neben dem Tisch ist an, sie zappen ab und an.