

Marshmallow Test für Manager

Der Marshmallow Test gehört zu den berühmtesten psychologischen Experimenten: Kinder zwischen vier und sechs Jahren werden in einen Raum geführt und auf einen Stuhl vor einem Tisch gesetzt. Auf dem Tisch steht ein Teller mit einem Marshmallow drauf.

Die Anweisung der Versuchsleiterin lautet: „Ich lasse dich jetzt zwanzig Minuten alleine hier im Raum. Wenn du in dieser Zeit den Marshmallow nicht isst, kriegst du nachher einen zweiten, und du darfst beide essen. Wenn du den ersten isst, kriegst du keinen zweiten.“

Die entsprechenden Videos auf Youtube lassen die inneren Kämpfe erahnen, die die Kinder angesichts dieser Versuchung ausfechten, mit teilweise herzerreissendem Unterhaltungswert.

Die eigentliche Sensation war eine Nachuntersuchung dreizehn Jahre nach dem Experiment: Die Fähigkeit zur Geduld, einer Mischung aus Selbstkontrolle, Frustrationstoleranz und Ausdauer, entpuppte sich als präziser Indikator für ein gelungenes Leben: die Geduldigen waren zielstrebig, erfolgreicher in der Schule, sozial kompetenter, konnten besser mit Rückschlägen umgehen, waren weniger häufig drogenabhängig usw. Diese Resultate bestätigten sich auch auf dem weiteren Lebensweg.

Das lässt den Schluss zu, dass Führungspositionen heute vorwiegend mit Menschen besetzt sind, die im Alter von fünf Jahren einem Marshmallow hätten widerstehen können angesichts der Perspektive, mit etwas Verzögerung die doppelte Portion verschlingen zu können.

Man kann sich allerdings manchmal schon fragen, wo diese Fähigkeit geblieben ist, wenn es beispielsweise darum geht, den langfristigen Erfolg vor den schnellen Profit zu stellen, oder wenn es darum geht, gefährliche Merkmale einer Unternehmenskultur umfassend und langfristig in eine zukunftstaugliche Richtung zu entwickeln, wohl wissend, dass es Jahre dauern kann, bis hier die volle Ernte eingefahren wird.

Es scheint in der Managerwelt Versuchungen zu geben, die stärker sind, als es Marshmallows für Fünfjährige waren (Trump ist ausser Konkurrenz, da reicht ein Marshmallow immer noch locker). Der Druck auf Kurzfristigkeit, insbesondere in börsenkotierten Unternehmen, führt zu Reflexen, die vor allem zwei Dinge behindern: Das Innehalten, Zuhören und Beobachten einerseits und die Ausrichtung auf lange Zeithorizonte andererseits.

Bewegungen hin zum nächsten Level haben bereits eingesetzt: alternative Banking-Modelle, humanistische Management Konzepte und Plattformen wie das Sustainable Investment Forum oder die Globale Werte Allianz sind nicht mehr blosse Randerscheinungen. Sie nehmen Fahrt auf und könnten das nötige Momentum entwickeln für eine tief greifende Transformation unseres ökonomischen Gebarens.

Fazit: mit Fünf den Marshmallow Test bestehen genügt alleine nicht; man muss auch wissen, in welcher Form die Verlockungen heute auf einen lauern, und auf welche man besonders anfällig ist.

Ausbildungs- und Beratungsformate müssen künftig zwingend geeignet sein, die Fähigkeit des Innehaltens zu entwickeln (damit scheiden schon mal alle Einmal-Veranstaltungen aus). Ausbilder und Berater müssen wiederum in der Lage sein, das Innehalten zu tragen. Wenn die These stimmt, dass in den Führungspositionen heute ehemalige Marshmallow Champions sitzen, dann geht es darum, Räume zu schaffen zwischen Impuls und Handlung, damit sich Leader und Teams auf Qualitäten besinnen, die sie ja haben, die aber in der lärmigen Dynamik des Alltages an den Rand gedrängt werden.

Sollte es irgendwann mal so etwas wie eine Zulassungsprüfung für Investoren und Unternehmensführer geben, ich wüsste da einen Testbaustein...denken Sie an die Zukunft, die nach der Zukunft kommt.