



Liebe Leserin und lieber Leser,

„Wer's glaubt, wird selig!“ Der in der Bibel als großes Versprechen verstandene Satz ist heute meist ironisch gemeint: du Dummerchen du. Dabei wird gerade in der Wirtschaft, die die Kraft des Storytelling für sich entdeckt hat, in den Kommunikationsbereichen von früh bis spät am richtigen Wording für die interne und externe Kommunikation gefeilt. Ob nun narrative Fakten oder faktische Narrative, wichtig ist, dass die beabsichtigte Botschaft vom Publikum geglaubt wird, also als wahr und wirklich durchgeht, und nicht als Fake News enthüllt wird. Dies gelingt besonders gut, wenn die **Botschaft gefällt und unterhält**, ohne gleich auch noch „richtig“ sein zu müssen. Zumal bei Erzählungen stets die persönlichen Ziele, Motive und Interessen das eine Ohr hellhöriger machen und das andere mit Ohrpax verstopfen. Wer etwa den Autoschmieden beim Dieselbetrug glaubte und nicht glaubte, war bereits klar, bevor sich das Thema zum Skandal weitete. Wer aber nimmt es Frank Appel noch ab und kauft Postaktien, wenn der sagt: „Die Post hat keine fundamentalen Probleme. Wir müssen die Kosten stärker in den Blick nehmen und mehr ins operative Geschäft investieren. Aber das sind nur Fragen zweiter Ordnung.“ Nur?



Beim Evangelisten Markus heißt es weiter: „Wer auf Gott vertraut, wird das ewige Leben erlangen.“ Der Schlüssel zum Glauben ist also das **Vertrauen**. Und dieses Vertrauen hat es in unserer konstruktivistischen, postfaktischen Zeit verdammt schwer. Den Wahrheitshütern der Moderne, wie etwa Akademia, Gerichte und Medien, die sich in der Aufklärung ihre Vertrauenswürdigkeit mühsam erarbeitet haben, wird ihr alter Kompetenzvorsprung von vielen „abgeklärten“ Menschen inzwischen entzogen.

Die Wirklichkeit wird mehr und mehr im Lichte dessen wahrgenommen, was die Künstler schon immer als Wirkung auf ihr Publikum, die **Kunstgenießer**, angestrebt haben: das Gefallen und die Unterhaltung. Beides – „es gefällt mir“ und „es unterhält mich“ – beruht auf dem letzten Zufluchtsort, der uns Menschen in der individualisierten und pluralistischen Gegenwart ohne letzte Wahrheiten geblieben ist: das Vertrauen in einen selbst. Und selbst das ist alles andere als einfach aufrecht zu halten, besonders dann, wenn der Mainstream andere Werte propagiert.

Deshalb kann es nicht mehr als mein Wunsch sein, dass Ihnen dieser Newsletter gefällt und er Sie unterhält. Und als eine der vielen Wahrheiten dieser Welt zumindest für einen Moment Ihren Nerv trifft, bevor die Aufmerksamkeitsökonomie wieder für Ablenkung sorgt.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG – VERÄNDERUNGSPROZESSE

Eindämmung des Meinung-Tsunami

Veränderungsprozesse müssen sich mit vielfältigen und einfältigen Meinungen auseinandersetzen. Für manche scheint Change Management einzig darauf aus zu sein, widerstrebende Sichtweisen gleichzuschalten oder auszuknipsen, in einer Welt, die tagtäglich vor Meinung überquillt. Meinungen, die ihr Anrecht auf Berücksichtigung mit partizipativen Werten begründen. Geht es überhaupt noch ohne ein Machtwort? Bei allem Lob der Mittelwege – in diesem Fall zwischen totaler Basisdemokratie und absoluter Alleinherrschaft – erfordern Businessentscheidungen und deren Umsetzung ab einem gewissen Punkt klare Worte. Sonst geht es nicht voran.

Meinung ist Menschenrecht und keine Bürgerpflicht

Es gibt zu viel Meinung in dieser Welt. Und sie wächst weiter und weiter – exponentiell. Auch dies ist, zugegeben, wieder eine Meinung mehr. „Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten“, heißt es im deutschen Grundgesetz (Artikel 5). Das ist ausnahmsweise mal keine Meinungsäußerung, sondern ein Fakt und ein Grundpfeiler unserer Gesellschaft. Von ihm machen die Menschen – ob als Bürger, als Kunde und in weiteren Rollen, etwa als Mitarbeiter – intensiv Gebrauch, besonders gern im Internet. Hat sich die Unabhängigkeit von Osttimor bewährt? War der Hype um den isländischen WM-Kicker Rurik Gislason gerechtfertigt? Lohnt eine Führung im Bibelgarten von Bad Rothenfelde? Wie antwortet man eigentlich, wenn man nicht ganz klar ja oder nein sagen kann oder – noch schlimmer – keine Ahnung hat? Osttimor? Gislason? Rothenfelde? Wo Wissen unscharf ist oder nicht einmal vorhanden, geht es meist um Meinungsmache, wie uns beispielsweise spiegel.de vorexerziert. Und je mehr eigene Meinungen bekundet werden, desto weniger Zeit bleibt, die Meinungen anderer Menschen zu vernehmen.



Heute keine Meinung zu haben verbietet sich, wie der Blick in den Duden zeigt, der den Begriff „meinungslos“ nicht kennt und stattdessen den Begriff „gesinnungslos“ vorschlägt: keine sittlichen Grundsätze habend. Wer will das schon sein? Immer öfter,

so scheint es, ist die persönliche Meinung bereits produziert und exalziert, bevor der Sachverhalt überhaupt publik wird. Dass Meghan Markle die richtige Frau für Prinz Harry sei, fanden lediglich 16 Prozent der Briten – vor der Verlobung. Die beiden haben sich dennoch bekommen. Das muss die wahre Liebe sein.



Wertestreber pochen auf ihre Meinung

Die Meinung hat hierzulande in einer kurzen historischen Zeitspanne von siebzig Jahren den Weg von der „Freiheit“, als Anrecht zur Äußerung, über die „Vielfalt“, als Spektrum der Positionen, hin zum „Bekenntnis“, als Statement von Werten, genommen.

Im Gespräch meinte der Kunstgeschichtler Wolfgang Ullrich: „Wir Menschen sprechen heute gern über Werte, weil wir dadurch beim Gegenüber und für uns selbst den Eindruck erzeugen, dass wir auf der richtigen Seite stehen, also nicht nur von unseren Egoisten



geleitet sind, sondern uns an etwas Höherem und allgemein Moralischen orientieren. In unserer pluralistischen Gesellschaft ist jeder auf sich selbst gestellt und bedroht. Mit Werten kann sich ein Individuum wieder stark und sicher machen. Das Bekennen von Werten schmeichelt dem eigenen Selbstbewusstsein. Nicht wenige Menschen entwickeln einen Wertestolz, tanken regelmäßig ihr gutes Gewissen auf und neigen dazu, auf andere Menschen herabzublicken und ihnen ein Wertebewusstsein abzusprechen. Es ist der Anspruch des Moraladels, seine Moralkulisse noch raffinierter, noch origineller, noch perfektionierter in Szene zu setzen. Werte sind zu einem Statussymbol geworden, bei dem es darum geht, sich weiter nach oben abzusetzen. Es ist das Bestreben des Moraladels, zum Moralhochadel zu werden.“ Was eignet sich besser für den

Wertesprech als einfach mal so seine Meinung zu äußern, ohne dass diese Haltung gleich zur Handlung werden muss?

Vom Meinen zum Entscheiden

Besonders in Zeiten des Wandels, wenn der Boden wankt und die Nebel wabern, haben Meinungen ihre Hochkonjunktur: „Geht nicht!“ „Geht doch!“ „Geht anders!“ Wer jedem und jeder zuhört und alles ernst nimmt, dem wird es ergehen wie Giovanni di Lorenzo, dem Chefredakteur der Wochenzeitung „Zeit“: „Nach einem abendlichen Gespräch mit einem Gewerkschafter habe ich größtes Verständnis für dessen Positionen und kann mich am nächsten Tag in einen Neoliberalen einfühlen. Jedenfalls stelle ich fest, dass ich, je länger ich mich mit einem Problem beschäftige, desto unentschiedener in meiner Meinung werde. Das Abwägen geht weiter!“ Von Managern, die ja nicht dafür bezahlt werden, dass sie abwägen, sondern dass sie entscheiden, wird ein entschlossenes Vorgehen erwartet.

Deshalb hat sich im Topmanagement ein Entscheidungsverhalten etabliert, dass ab einem gewissen Zeitpunkt – hinter einer kommunikativ-partizipativen Kulisse – vom Redenlassen



und Zuhörenversuchen in den Modus „Ende der Diskussion“ (EOD – „end of discussion“) umschaltet. Dieser Punkt ist bei der einen Führungskraft früher und bei der anderen später erreicht. Aber jeder Manager hat ihn. Ende der Diskussion heißt übrigens nicht Ende der Kommunikation (EOC – „end of communication“). Denn am Abschluss einer Diskussion steht eine verbindliche Entscheidung – so soll es sein und so nicht – und die muss flächendeckend kommuniziert werden, was lange dauern kann und zur Bekräftigung ständige Wiederholungen erfordert.

EOD-Meter

Aus meiner Beobachtung, als Changeberater von People Consulting und Chefredakteur von „change-ment!“, lässt sich der Zeitpunkt, an dem ein Manager denkt „genug geschwätzt“, am besten mit dem EOD-Meter veranschaulichen. Auf dem Jahrmarkt der Meinungen ist der EOD-Meter so eine Art „Hau den Lukas“. Es gibt toughe Manager mit sofortigen Entscheidungen ohne jedes Wenn und Aber (EOD-Meter = 10). Und es gibt sanfte Manager mit der Bereitschaft zur Diskussion bis zum Sanktnimmerleinstag (EOD-Meter = 0). Noch fehlt die Kalibrierung des EOD-Meter auf eine allseits akzeptierte ISO/DIN-Norm. Somit ist nicht ganz klar, was beispielsweise ein EOD-Wert von acht genau bedeutet (jedenfalls ziemlich tough).



Nun ist es so, dies ist meine Erfahrung, dass es in den Unternehmen hinsichtlich EOD das ganze Spektrum von null bis zehn gibt. Ich finde, das aber ist nur meine Meinung, ein EOD-Wert zwischen fünf und sieben ist heute meist das richtige Maß bei Veränderungsprozessen. Kommunizieren, Partizipieren, Interagieren und ein hinhörender Leader sind wichtig und richtig, also „humble inquiry“ im Sinne von Edgar Schein. Aber es gibt eben auch den Entscheidungspunkt, an dem die Zeit reif ist zu sagen „so oder so!“ Und dann muss ein Leader, der ja auch verantwortlich ist, das so entscheiden. Und dann muss er oder sie das so wahr machen. Und dann muss sie oder er das so durchhalten.

„Es sei denn ...“, werden nun alle EODies mit Neigung zu Werten kleiner fünf anmerken und situative Aspekte anbringen, was natürlich nie ganz von der Hand zu weisen ist.



PROJEKTERFAHRUNG – ZIELGRUPPENANSPRACHE

Kim

Das People-Management muss sich von pauschalen Konzepten verabschieden, auch wenn damit bisherige Sehnsüchte wie Einfachheit, Gerechtigkeit und Rechtssicherheit aufgegeben werden. Heute wird ein klares Bekenntnis zur Zielgruppe erwartet. Eines von vielen Vorbildern dafür ist „Kim“ aus der früheren Zigarettenwerbung.

Es ist von einem elfjährigen Buben zu viel verlangt, den Werbeslogan einer Zigarettenmarke zu verstehen, zu deren Zielgruppe er nicht gehört. Mir jedenfalls erging es so im Jahr 1972. Meine Eltern hatten gerade erst einen Fernseher erworben und wir Kinder durften nach dem Sandmännchen meist noch die Werbung anschauen, falls wir brav waren. Besonders in

Erinnerung geblieben sind mir die Spots für die „schlanke und rassige Frauenzigarette“ namens Kim, die mich ratlos zurücklies: „Für Männerhände viel zu chic“. Wenn rauchen, dann Cowboy und deswegen Marlboro. So hatte ich es im TV gelernt.

Für das HR-Management von heute ergeben sich daraus drei Learnings: (1) Wenn der verantwortliche Leader nicht zur Zielgruppe gehört, die angesprochen werden soll, muss er sich mit seiner Einschätzung zur Wirkung zurückhalten und dies an Kenner übertragen und ihnen vertrauen. (2) Die Zielgruppenansprache muss auf das Einmaleins des Marketing setzen und derart einladend sein, dass sie die Menschen mit Wohlgefühl in ihrem Dasein und Sosein bestätigen: etwa durch positive Tonalität, durch emotionale Affizierung und durch normative Affirmation. Dass damit, wie beim Rauchen, die Schattenseiten und Widersprüche absichtlich ausgeblendet werden, wird vom Sender der Botschaft und von vielen Empfängern hingenommen. (3) Das AGG-Gesetz hat

die Zielsetzung einer Gleichbehandlung aller Menschen. Um eine bestimmte Zielgruppe optimal anzusprechen, wird es jedoch immer wieder erforderlich sein, sich in seine Graubereiche hineinzuwagen, um nicht vor lauter Political Correctness den Esprit zu verlieren.

Bestimmt gibt es weitere Learnings. Aber mit diesen drei habe ich bereits genügend Meinung abgeladen. Dies ist natürlich auch eine Marketingmasche: Sich aufmüpfig gegen den medialen Mainstream stellen. Viele Comedians und weitere „Contradore“, aber auch Bestseller-Authors und Keynote-Speaker leben gut davon. □□□





WAS ICH PARTOUT VERSTEHEN MÖCHTE

In dieser Newsletter-Rubrik werfe ich jeweils eine Frage auf, die mich bereits länger beschäftigt, ohne bislang eine runde Antwort gefunden zu haben. Deshalb stelle ich diese Frage nun einem kompetenten Gesprächspartner. Dessen Antwort werde ich – was mir nicht leichtfällt – einfach stehen lassen. Damit bei jedem Leser ein eigenes Echo entsteht.

Eine Frage an Rudolf Kast

langjähriger Personalchef der Sick AG; seit 2011 selbstständiger HR-Berater im Mittelstand („Personalmanufaktur“) und Demografieexperte

Q In jeder Organisation gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen dem System, also dem Unternehmen, und ihren Individuen und dabei besonders den Führungskräften. Eine zentrale Aufgabe im Leadership Management ist es, diese Beziehungen, die wegen Interessenkonflikten oft ein Spagat sind, als Win-Win-Situation zu gestalten. Nun sind Topmanager, besonders wenn sie erfolgreich sind, mit Egoismen ausgestattet und einem Selbstbewusstsein, das sogar zum Dünkel werden kann. Oder in den Worten von Katrina Pritchard, einer britischen Wissenschaftlerin: „prima donnaish tendencies and egos the size of planets“. In manchen Organisationen sind einzelne Protagonisten sogar größer als ihr Unternehmen oder sie wirken zumindest so. Andererseits brauchen Firmen diese Persönlichkeiten, also Helden und Heroen, weil Geschichten heute in erster Linie über Gesichter transportiert werden. Storytelling und viele andere PR-Formate zur Außendarstellung einer Wirklichkeit in der Organisation setzen am liebsten auf potente, interessante, charakteristische Typen. **Was ich partout verstehen möchte:** Sie erleben in Ihrer Beratung diese Typen, sind in ihrer früheren Karriere selbst einer gewesen. Wie kann es ein Unternehmen bewerkstelligen, dass es von „ihren“ großen Figuren profitiert, ohne dass diese übermütig wie Ikarus werden?



A Neue Schiffe brauchen auf neuen Seewegen neue Kapitäne. Überträgt man diese Erkenntnis auf die deutsche Automobilindustrie, unsere Vorzeigebbranche, wird einem Angst und bange. Selbstgerechtigkeit, Vertuschung, Leugnen so lange es geht und Verschlafen der E-Mobilität: Die Selbstüberschätzung im Griff nach der Sonne führt letztlich ins Verderben, wie sich nicht nur am Fall VW verdeutlichen lässt. Zum besse-



ren Verstehen: Der Ikarus-Mythos ist in der europäischen Kultur immer wieder Anlass zur Darstellung des übermütigen und törichten Menschen. Der Absturz wird in der Mythologie zur Strafe der Götter für den unverschämten Griff nach der Sonne. Als Dädalus nach der Sage Flügel für sich und seinen Sohn Ikarus erfand, um ihrer Gefangenschaft auf Kreta zu entfliehen, schärfte er Ikarus ein, ja nicht zu hoch zu fliegen, damit die Sonne die mit Wachs verbundenen Federn nicht auflöse. Dessen Übermut war stärker und Ikarus stürzte ins Meer. Rupert Stadler ist solch ein Ikarus, auch wenn natürlich für ihn trotz Verhaftung die Unschuldsvermutung gilt. Er steht stellvertretend für ein überholtes Führungsmodell des gesamten VW-Konzerns und einiger weiterer DAX-Unternehmen. Während in vielen Firmen und Branchen Hierarchien abgebaut, neue Denkmuster gefördert, kulturelle und soziale Prägungen dem Zeitgeist angepasst, innovative Arbeitsorganisationen inklusive neuer Arbeitszeitmodelle getestet wurden, tat sich bei Volkswagen wenig. Jahrzehntlang gab es keine einzige Frau im Vorstand und in der Bewältigung der Krise sehen wir weiterhin die alten Köpfe. Diese „alten Köpfe“ agieren in der Öffentlichkeit heute so, wie wir es schon immer von ihnen gewohnt waren: wie aufgeplusterte Gockel. Deren Lebensgefährtinnen heißen heute Arroganz, Abfindung, Größenwahn, Spitzengehalt, Aktienoption, Ziellosigkeit. Demut zeigen: leider nicht im Programm vorgesehen.



Führung als Machtdemonstration

Wer Führung hat, hat Macht. Macht, so der Soziologe Wolfgang Loos, ist die Eigenschaft einer Beziehung oder eines ganzen Beziehungsfelds, nicht einer Person oder Personengruppe. Macht ist in der Beziehung vorhanden, wenn eine Seite die Verfügung über Ressourcen besitzt, die von der anderen Seite begehrt werden. Selbstverständlich ist Macht notwendig, um beabsichtigte Wirkungen zu implementieren. In großen Organisationen ist Macht grundsätzlich vielfältig verteilt und wird permanent sozial konstruiert.

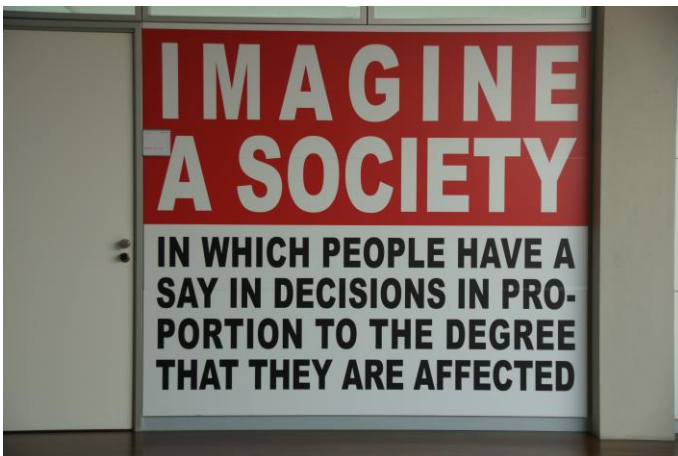
Ist dies wie bei VW oder Audi nicht der Fall, weil alle Macht an der Spitze des Unternehmens zentriert ist, wird es gefährlich. Ein solches System macht Menschen zu Regel- und Anweisungsempfängern, intrinsische Motivation wird durch extrinsische Anreize ersetzt. Die institutionell zugewiesene Macht wird zur Bestrafungs- und Belohnungsmacht und pure Gefolgschaft ist gefragt. Führungskräfte in einem stark auf Macht als Grundmuster ausgerichteten System vergessen, dass Führung nur geliehene Macht bedeutet.



Die Grundaufgabe von Führung wieder in den Blick nehmen

Ich neige der Grundauffassung von Hans H. Hinterhuber zu, dem Innsbrucker Professor für Unternehmensführung und Autor des Standardwerkes „Leadership“, der den eigentlichen Job der Führung wie folgt beschreibt: „Die Grundaufgabe ist, sich für Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich weiterzuentwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie es selbst für möglich halten.“ Leadership in seinem Sinne bedeutet, neue Möglichkeiten zu erschließen, das System zu gestalten und dabei zu verändern. Die entscheidende Voraussetzung hierzu: eine große Energie, aber auch Respekt und aufrichtiges Interesse an den Menschen. Zwei Schlüsselkriterien bilden die Säulen, auf denen dieses Führungskonzept steht: Anstand und Charakter.

Lernen kann man eine solche werteorientierte Unternehmensführung anhand der Benediktinischen Regeln, die schon seit 1500 Jahren Bestand haben. Im Zentrum steht der Mensch, der in unserer heutigen demokratischen Gesellschaft nicht mehr blinden Gehorsam leistet, den das Angstprinzip im VW-Konzern zur Folge hat. Etymologisch steckt im Gehorsam das Wort horchen, es geht also um aktives Zuhören. Wer führen will, muss zuerst fragen. Nicht ich als Chef habe die guten Ideen und der Erfolg ist nur auf meinem Misthaufen gewachsen, sondern ich nehme mich zurück, höre zu, bin bereit, Kritisches anzunehmen.



Das Wichtigste steckt im Annehmen. Das ist eine hohe Anforderung für jemand in hoher Führungsposition. Ebenso wie die erforderliche Demut, die sprachgeschichtlich als „dienen wollen“ interpretiert wird. Führen heißt dienen, von oben nach unten. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass die nächsten Ebenen gut arbeiten können. Dies wird mir als Führungskraft gut gelingen, wenn ich die unterschiedlichen Begabungen und Talente erkenne und Mitarbeiter dort einsetze, wo sie

ihre Stärken besitzen. Also ist ein Umdenken erforderlich: Ich darf und muss auch in vielen Fällen der Antreiber sein, der visionäre Ideengeber und Impulsgeber für Veränderung, der vertrauensvolle Ratgeber, der die Arbeit und den gemeinsamen Erfolg in der Arbeit als Ort der Sinnstiftung versteht und gestaltet.



Leinen los für neue Führung!

Wie bekommen wir neue, bessere Führungskräfte? Es ist Zeit zu begreifen, dass wir alle im selben Boot sitzen. Wer eine Anweisung erhält, hat die Freiheit diese zu befolgen oder auch nicht. Geführte dürfen ihr eigenes Schicksal nicht so leicht aus der Hand geben, wie wir dies im Falle VW vermuten müssen. Dies ist aber keine Entschuldigung für schlechte Führung. Gesucht werden in dieser immer komplexeren Welt von Politik und Wirtschaft solche Persönlichkeiten, die abseits bekannter Routen manövrieren. Dazu gehört die Erkenntnis, dass Entscheidungen dort getroffen werden müssen, wo das Wissen sitzt. Mitarbeiter sind bzw. werden zunehmend Entscheider auf Zeit, zwar nicht gradlinig, die Evolution der Führung braucht Zeit.

Technologisierung, Globalisierung und zunehmende Spezialisierung fordern und entwickeln das, was Ideen und Menschen treibt: Sinn. In der großen Längsschnittstudie, die der leider verstorbene Professor Peter Kruse vor vier Jahren zur Führung durchgeführt hat, kommentieren eine zunehmende Anzahl von Führungskräften ihr Bekenntnis einer sinnstiftenden Haltung: Sie sind bereit, mit ihrer Arbeit die Intelligenz und den Nutzen des Gesamtsystems zu erhöhen, seine Verhaltensvielfalt zu steigern. Die Führungskraft der Zukunft führt immer noch, sie weiß stärker als je zuvor, dass der Sinn von Wirtschaft das Schaffen von Werten ist. Wir sehen dies positiv schon seit Jahren in familiendominierten Mittelstandsfirmen, aber auch bei BMW, wo die Familie Quandt Glaubwürdigkeit und Respekt prägt. Die Regeln der Wirtschaft sind eindeutig pragmatisch. Jetzt müssen sie um die Regeln der Menschlichkeit ergänzt werden. Wir müssen nur noch lernen, die Führungspositionen nach werteorientierten Grundsätzen zu besetzen. □□□





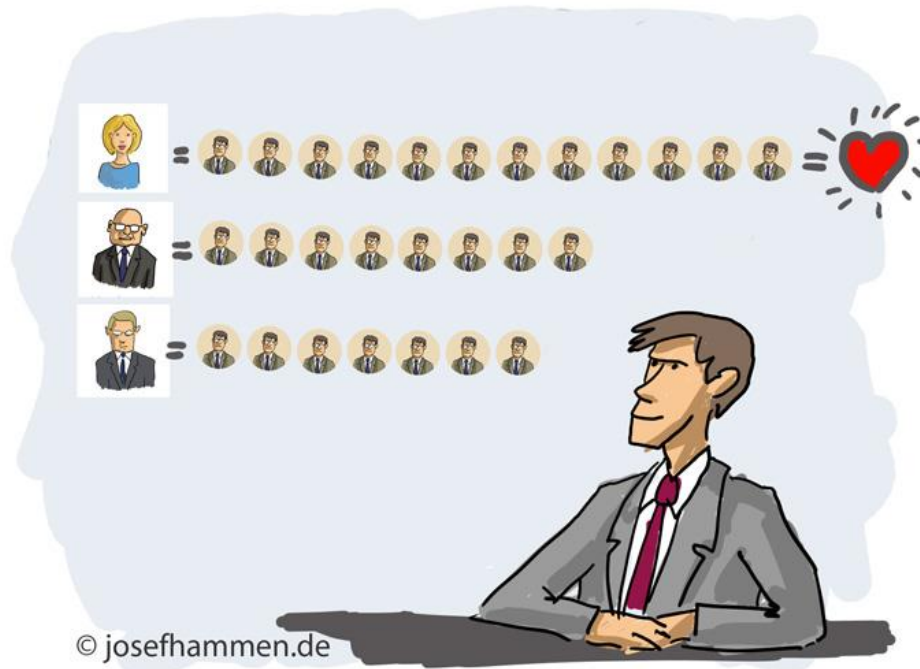
KOLUMNE: die Schätzle-Story

„Wellenlängenkompatibilität“

„Was für ein dämliches Wort“, sagte Schwarz im Debrief zur Telefonkonferenz mit einem wichtigen Kunden. „Wellenlängenkompatibilität. Bin ich denn ein Frequenztechniker?“ „Der Begriff ist blöde, die Botschaft jedoch nicht“, widersprach ihm Mechthild. „Die wollten uns doch nur sagen, dass sie ganz gut mit uns können, uns sympathisch finden. Für unser Geschäft mit ihnen ist das Gold wert“. „Genau“, musste nun sogar Huber das inzwischen Glasklare mit seinen Worten zusammenfassen. „Wir haben mal wieder beim Customer Relationship Management voll gepunktet“. Schätzle schwieg.

Wellenlängenkompatibilität. Dies war für ihn im Business wie im Privaten ganz entscheidend. Mit den einen konnte er richtig gut, mit anderen nicht. Schätzle beschloss für sich und insgeheim den Wellenlängen-Kompatibilitäts-Faktor – kurz WKF – einzuführen. Als Maßeinheit würden sich Huber-Punkte eignen. Mit Huber war Schätzle definitiv nicht auf einer Wellenlänge. Ab und an ging es zumindest leidlich. Folglich definierte Schätzle für Huber den WKF auf einen Huber-Punkt. Anders als bei Erdbeben wollte er die Skala nach oben begrenzen, auf maximal zehn. Natürlich müsse man, das war Schätzle schon klar, beim WKF einen Hierarchiebonus einführen. Das hatte nichts mit Schleimerei zu tun. Jedem Vorgesetzten gebührt einfach ein gewisser Sympathievorschuss für das bloße Chef-Sein. Pro Level, beschloss Schätzle, könnte dieser Hierarchenbonus zwei Huber-Punkte betragen.

Damit läge sein Vorgesetzter Zimmermann bei WKF = sieben Huber (5+2) und Vorstand Mönkemeier bei WKF = acht Huber (4+4). Kein Wunder, dachte Schätzle, dass ich mit beiden gut kann. Er überlegte kurz, ob das Bonusprinzip auf weitere grundsätzliche Eigenschaften auszuweiten wäre. Sofort fiel ihm der Diversity-Bonus ein. Aber wäre so etwas nicht wiederum Diskriminierung für Normalos? Da müsse er fair bleiben. Entweder war jemand sympathisch oder eben nicht. Die quasi automatische Höherstufung von offiziell Vernachlässigten würde nicht zu seiner WKF-Regel werden. Den femininen Bonus schien er ohnehin bereits eingebaut zu haben: Die Kollegin Mechthild lag auch ohne hierarchischen Zuschlag bei acht Huber. Allerdings schwankte seine Assistentin Edith zwischen null und zehn Huber, je nach ihrer und seiner Tagesform. Seine Frau hatte meistens zwölf Huber – war das dann Liebe?



Was ließ sich mit dem WKF-Prinzip nichts alles anfangen. Schätzle begann seine Meetings anhand der durchschnittlichen Wellenlängenkompatibilität – natürlich gewichtet mit der Relevanz der teilnehmenden Akteure – zu betrachten. Zum Beispiel der Mittwoch:

- Von **neun bis elf** Uhr war der Planungs-Workshop (durchschnittlicher WKF: 5,2 Huber-Punkte; gewichteter WKF: 6,4).
- Von **elf bis zwölf** die Abstimmung mit Zimmermann zum Brasilien-Projekt (7,0 / 7,0)
- Dann das **Mittagessen** mit seinem Team in der Kantine (7,8 / 4,2)
- Von **eins bis zwei** die Telko wegen des Quattro-Projektes (3,4 / 4,8)
- Gleich **im Anschluss** das nächste Meeting mit den Controllern (0,8 / 7,2)
- Für **drei Uhr** hatte er mit Huber einen Termin bei Mönkemeier (4,5 / 8,0)
- Dann **um vier** die nächste und eigentlich überflüssige Telko (6,2 / 3,0)
- Um **fünf bis sechs** Uhr nochmals zu Zimmermann (7,0 / 7,0)
- Den **Rest des Tages** würde er allein an seinem Schreibtisch verbringen (10,0 / 10,0)

Schätzle überlegte, ob er seine Meetings neben dem WKF mit einem MRF – dem Meetingrelevanzfaktor – versehen sollte. Denn es gab im Tagesprogramm die gesamte Bandbreite zwischen megawichtig und überflüssig. Den MRF verschob er jedoch auf den nächsten Release. Der Mittwoch würde jedenfalls ein durchschnittlicher Arbeitstag werden. Seiner Stimmung täte es gut, sowohl die Quattro-Telko als auch das Controller-Treffen zu streichen. Aber aufgeschoben wäre bestimmt nicht aufgehoben. Da musste er eben durch. Vielleicht ist ja die nette Beraterin beim Treffen mit den Controllern dabei, die mit den neunkommafünf Huber. □□□



„KAFFEPAUSSI“

Zwar kann ich kein Finnisch. Aber dieser Begriff versteht sich von selbst. Die Finnen mit ihrem weltweit höchsten Kaffeekonsum pro Kopf machen bestimmt viele Kaffeepaussi. Und in einer solchen findet man nicht nur am Polarkreis etwas Zeit zum Nachdenken. Daher an dieser Stelle ein kurzes Zitat, zum Sinnieren in Ihrer nächsten Kaffeepausse.



*„Ich beobachte ein anhaltendes Streben
nach neuen Ausdrucksformen.
Diese werden schnell von etablierten Institutionen
aufgegriffen und weiterentwickelt.
Das Neue wird sofort normalisiert.“*

(Carena Schlewitt; Intendantin, Basel/Dresden)

<<< bis zum nächsten Newsletter, im Herbst >>>