



## *Liebe Leserin und lieber Leser,*

derzeit besonders und eigentlich schon immer bewegt mich die Denkfigur der Spannungsfelder. Auf ziemlich viele Fragen im Business (und im Leben) gibt es keine eindeutigen Antworten, sondern gegensätzliche Positionen mit jeweils zugkräftigen Argumenten. Über die 15 wesentlichen Zielkonflikte bei Transformationen und deren situative Gestaltung schreibe ich gerade mein viertes Buch (erscheint Mitte September). Bei Veränderungsprojekten gibt es ständig solche Zwickmühlen: Wie soll man es machen, so oder so? Als Berater hat man immer Knacknüsse vor sich, denn bei eindeutigen Herausforderungen kommen die meisten Manager allein zurecht. Im Gegensatz zu einigen Autoritäten meiner Zunft bringe ich keine fixe Lösungsidee mit, sondern schaue mir die Lage vor Ort an und empfehle das, was ich unter den gegebenen Umständen und in der Rolle des jeweils verantwortlichen Managers (und seinem/ihrem Charakter) machen würde. Beide Herangehensweisen haben Vor- und Nachteile, darum geht es später (ab Seite 6).



In beiden Fällen kann es vorkommen, dass der beratene Leader das situativ komponierte Konzept oder das vorgestanzte Modell nicht akzeptiert. Was tun? Alternative 1: Noch bessere Argumente vorbringen, die unwiderruflich überzeugen. Wäre das Ideal, aber in der Praxis gehen ab und an die guten Gründe aus. Alternative 2: Der Griff in die psychologische Trickkiste, um auf die „sanfte Tour“ den Buy-in zu bekommen. Ist ein riskantes Spiel, weil zu großer Druck den Widerstand erhöhen kann. Alternative 3: Dem Entscheider endlich „richtig“ zuhören, auf seine Lösungsidee einschwingen und diese mit zusätzlichen Erklärungen verstärken. Wird zur Gratwanderung, weil bei allzu großer Anbiederung die Selbstachtung in den Keller geht. Alternative 4: Dem „blöden Kunden“ adieu sagen, weil ihm beim besten Willen nicht mehr zu helfen ist. Wäre, wenn dies zu häufig vorkommt, nicht gut für den eigenen Lebensstandard oder erfordert ein auskömmliches Erbe bzw. eine stinkreiche Witwe. Es gibt noch weitere Alternativen. Jedenfalls haben es Berater nicht leicht. Nun, jeder Mitarbeiter steckt seinen Vorgesetzten gegenüber in ähnlichen Spannungsfeldern. Was also wirklich tun? Dies muss jeder für sich herausfinden. Mir hilft dabei – trotz gelegentlicher Fehleinschätzungen – mein Bauchgefühl. Und der Kopfverstand. Und der eigene Wertekanon. Auch dies ein Spannungsfeld, sogar ein Trilemma, zu dem alle drei Pole ihren Beitrag leisten.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



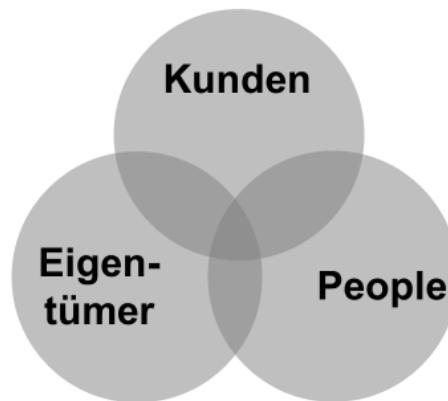
## PROJEKTERFAHRUNG 1 – FINANCE UPSKILLING

**In Zeiten der Digitalisierung in aller Munde: das Upskilling. Wenn Produkte, Prozesse und Systeme immer digitaler werden, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter lernen, die neuen Techniken zu kennen und sogar zu lieben. Stimmt! Dabei bleiben vielerorts die Business Basics – profitable growth – auf der Strecke. Die finanzwirtschaftlichen Zusammenhänge und Kennzahlen dürfen nicht aus dem Blickfeld geraten, zumal sie weiterhin den Alltag im Topmanagement (und dessen Denken) dominieren.**

### Drei zusammenhängende Lebenswelten

Die Kunden werden vom Marketing bearbeitet, die Shareholder vom Finanzbereich und die „People“ (sprich Mitarbeiter und Führungskräfte) von den HRlern. Zwischen den Vertretern dieser drei Lebenswelten gibt es Spannungen, die nicht zuletzt auf einer Unkenntnis der anderen Perspektiven und Interessen beruhen. Gerade den Personalern geht oft ein Verständnis finanzwirtschaftlicher Aspekte ab, das auf fehlendem Know-how beruht (und gelegentlich auch am Desinteresse liegt).

Die funktionale Arbeitsteilung darf nicht dazu führen, dass die einen die anderen nicht verstehen oder sogar geringerschätzen. Nun kann man sich als HRler über die Ignoranz der Finanzer bei der „wichtigsten Unternehmensressource“, der Belegschaft, beklagen. Aber man könnte sich auch an die eigene Nase fassen. Welcher Personaler weiß eigentlich mehr als nur generell um die Herausforderungen seiner Firma an der „top line“ und „bottom line“?



**1. Kunden**  
markt-basierte Sicht

**2. Eigentümer / "Shareholder"**  
wert-basierte Sicht

**3. Führungskräfte / Mitarbeiter**  
ressourcen-basierte Sicht

Wer vom Upskilling spricht, gerade auch für die Personalfunktion („better HR“), der oder die kann nicht vergessen, dass es mehr als nur eine Kür ist, die Business Basics zu kennen. Das gehört zur Pflicht. Wenn, wie kürzlich die Bestandsaufnahme einer meiner Projekte gezeigt hat, über 90 Prozent der Personaler in den letzten drei Jahren kein internes oder externes Finanzreporting gelesen haben und den Begriff „increase cash upstream“ als flächendeckende Gehaltserhöhung deuten, dann ist etwas im Argen. Auf die Agenda von HR-Bereichen gehört die Vermittlung von solidem Finance-Wissen, damit die Möglichkeiten und Begrenzungen der People-Dimension realistisch eingeschätzt werden. Und damit keine Träumereien entstehen, denen das verfügbare Budget rasant den Garaus macht. □□□

Wer vom Upskilling spricht, gerade auch für die Personalfunktion („better HR“), der oder die kann nicht vergessen, dass es mehr als nur eine Kür ist, die Business Basics zu kennen. Das gehört zur Pflicht. Wenn, wie kürzlich die Bestandsaufnahme einer meiner Projekte gezeigt hat, über 90 Prozent der Personaler in den letzten drei Jahren kein internes oder externes Finanzreporting gelesen haben und den Begriff „increase cash upstream“ als flächendeckende Gehaltserhöhung deuten, dann ist etwas im Argen. Auf die Agenda von HR-Bereichen gehört die Vermittlung von solidem Finance-Wissen, damit die Möglichkeiten und Begrenzungen der People-Dimension realistisch eingeschätzt werden. Und damit keine Träumereien entstehen, denen das verfügbare Budget rasant den Garaus macht. □□□



## PROJEKTERFAHRUNG 2 – HR-GOVERNANCE

Diese Knacknuss hat uns Dave Ulrich eingebracht: mit seinen Impulsen für die drei HR-Säulen. Und die Divisionalisierung vieler Unternehmen ist auch schuld: wegen der verschiedenartigen Business Units. Und die Globalisierung der Wirtschaft ist ebenfalls ein Missetäter: mit ihren regionalen Unterschieden. Alle drei Perspektiven haben Recht – für sich genommen. Wenn sie jedoch zu sehr auf ihr Recht pochen, gibt es Streit. Durch rechtzeitige Sortierung der Governance entlang der HR-Prozesse lässt sich dieser Dissens zwar nicht völlig vermeiden, aber deutlich vermindern.

### Drei unterschiedliche Blickwinkel

Am Bild, wie das HR-Management gestaltet wird, möchten alle mitmalen: „the group“ bzw. „corporate“, die Business Units und die Länder/Regionen. Das Gemälde sollte halbwegs ansehnlich anmuten und nicht zu einer modernistischen Kleckserei ausarten. Neben den Malern mit ihren jeweiligen Pinseln benötigt man deshalb eine HR-Prozesslandkarte für das Unternehmen. Ohne sie geht gar nichts. Wenn eine Firma keine klare Übersicht ihrer HR-Aktivitäten hat, also



nicht richtig weiß, was im People Management alles geleistet wird, wird eine abgestimmte HR-Governance zum Albtraum. Dann gibt es Streit in der HR-Triade: Die globalen Kompetenzcenter möchten „one HR all over the place“. Die Business Partner in den Divisionen sind das Sprachrohr für Sonderwünsche (und Spleens) ihrer Leader in den Units. Und die regionalen Personaler verweisen auf ihre kulturellen und rechtlichen Spezifika.

Das Bewusstsein, man müsse sich besser sortieren, entsteht in den meisten Unternehmen erst mit der Zeit, wenn die Unstimmigkeiten wachsen und man sich ineinander verhakt. Nicht alle globalisierten, divisionalisierten Firmen sind derart gut aufgestellt wie Continental (siehe Abbildung Folgeseite). Und auch dort ist dieses Zielbild das Ergebnis eines mehrjährigen Transformationsprozesses. Vermutlich brauchen zentrale, divisionale und regionale Personaler erst einmal ein wüstes Hickhack, bevor sie anfangen darüber nachzudenken, wer was macht und wer wofür (letzt)verantwortlich ist. Entschlossenes Process Mapping und verbindliche RACIs gehören nicht zum Sprachschatz neuerdings „agiler“ HR-Bereiche.



Process family cluster	Process family						
Strategy & Planning	HR Strategy	Strategic Workforce Planning	HR Planning & Controlling	HR Reviews & Audits	Organizational Changes	Culture Development	Diversity Management
Employer Branding, Recruiting & Staffing	Employer Branding		Recruiting & Sourcing		International Mobility Policies		
Talent & Performance Management	Performance Management	Career/Succession Planning		Retention Mgmt.	Leadership & Talent Development Programs		
Learning & Training	Competency Management	Training Design		Training Delivery	Vocational Training Mgmt.		
Compensation & Benefits	Job Evaluation	Compensation Policies and Programs & Market Benchmarking		Benefits & Pensions Policies & Programs	Annual Salary Review		
Labor & Employee Relations	Union & Employee Representative Relationship Management		Labor Relations & Legal		Employee Relations		
Health	Health						
HR Administration & Services	Applicant Management	Onboarding Administration	Personnel File/HR Data Mgmt.	Org. Data Mgmt.	Time Mgmt.	Payroll Mgmt. (incl. Comp. Admin)	Training Administration
	Travel Management	Expatriate Administration	Exit Management	Pensions Administration	Benefits Administration	Other HR Services	
HR IT Systems	HR IT Design & Development			HR IT Operations & User Support			
Other	HR Process Management	Conti Idea Management (CIM)	Internal Administrative Tasks	Employee Surveys	Non HR Activities		

globally harmonized	global guidel., div./BU specific adapt.	global guidel., country specific adapt.
divisional/BU specific	region/country specific	localized (per location)

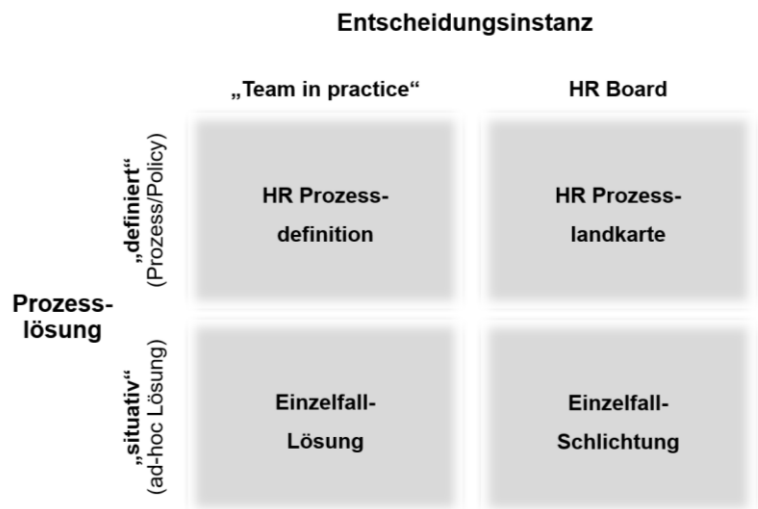
Quelle: Changeмент 2/18, Seite 34

Wenn man eine Übersicht sämtlicher HR-Prozesse hat, müssen natürlich nicht alle Unklarheiten auf einmal aufgelöst werden. Nach einer ABC-Priorisierung stehen die primären Prozesse wie etwa Payroll Management und Recruiting & Sourcing im Vordergrund. HR-Prozesse mit sekundärem Charakter (wenn man ehrlich ist) wie Idea Management und Employee Survey können noch ein bisschen zuwarten. Zudem sind manche HR-Prozesse sogenannte „no brainer“, sind also eh klar, wie etwa HR Strategy als globaler und Labor Relations als lokaler Prozess. Oder sie kommen eher selten vor und



können hinsichtlich der Zuständigkeit ad-hoc besprochen werden, also Einzelfall-Lösungen wie etwa für das Employer Branding, das ja nur alle paar Jahre eine neue Gestalt annimmt.

Als Fan des Subsidiaritätsprinzips plädiere ich dafür, dass man die jeweils an einem Prozess interessierten und engagierten Akteure („Team in practice“) zunächst einmal selbst versuchen lässt, ob sie für das gesamte Unternehmen mit seinen diversen Interessen eine homogene und effektive Lösung hinbekommen, einvernehmlich fertigbringen. Wegen fachlicher und menschlicher Divergenzen ist das nicht immer der Fall. Was kein Drama ist, es sei denn, die Fronten haben sich verhärtet. Dann muss die Lösung an eine höhere Instanz („HR Board“) eskaliert werden. Die trifft entweder eine generelle Entscheidung, mit der dann die HR-Prozesslandkarte verbindlich (und hoffentlich auch wirtschaftlich) wird. Oder das HR Board wird bei jedem auftretenden Disput zur Einzelfallschlichtung herangezogen (bzw. missbraucht). Dann wird es den HR-Leadern zumindest nicht langweilig. Da in zwei- bzw. dreidimensionalen Matrixorganisationen niemals alles klar ist, hat das HR Board ohnehin eine dauerhafte Clearing-Funktion.



Nun denn, was sich leicht und locker schreibt und liest, beschäftigt die meisten Firmen (samt ihrer Berater) über viele Jahre. Wohl solchen Unternehmen, in denen die HR-Leader wissen, dass der Mehrwert ihrer Funktion nicht darin besteht, sich selbst ständig mit der Gestalt ihrer



Prozesse zu beschäftigen, sondern den Führungskräften und Mitarbeitern an den Arbeitsplätzen wettbewerbsfähige Lösungen zur Verfügung zu stellen. Denn denen ist es ziemlich egal, wer im HR-Bereich was macht. Sie möchten einfach nur, dass alles reibungslos klappt (und technische Lösungen nicht zwei Dekaden hinterherhinken). Allerdings bieten Hahnenkämpfe und Zickenkriege nicht weniger HR-Bereiche eine auskömmliche Beschäftigung für interne Workshop-Junkies

und externe Dienstleister. Das dafür erforderliche Geld kann sinnvoller eingesetzt werden. Denn auch in der Personalfunktion geht es um Mehrwert und nicht um mehr Meetings. □□□



## 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 **Randolf Jessl**

Gründer der Kommunikations- und Leadershipberatung  
Aucturity, Freiburg

**Q** In Deinem neuen beruflichen Tätigkeitsbereich dreht sich alles um Autorität. Die ist nicht einfach zu fassen und hat zwei Seiten, wie Eure aufschlussreiche Studie („Wem folgt Deutschland?“) erneut bestätigt: eine positiv besetzte („Vertrauen, Orientierung, Sicherheit und Freiheit“) und eine negativ bewertete („Zwang, Gewalt, Willkür, Konflikt“). Eure Beratung unterstützt Menschen dabei, sich mit ihrer Expertise zu positionieren, dazu zu publizieren, Vorträge zu halten und sich zu vernetzen. Menschen, wie Ihr auf Eurer Homepage schreibt, die über besseres Wissen, vorbildhaften Charakter und unbändige Schaffenskraft verfügen. Das sind andere Typen als solche autoritären Leader, über die ich kürzlich Biografien gelesen habe: Stalin, Mussolini, Franco, Tito und Churchill. Alle fünf hatten auf ihre jeweils recht eigene Weise besseres Wissen und unbändige Schaffenskraft – und sie haben durchwegs viel bewegt. Nur hinsichtlich des vorbildhaften Charakters gibt es bei vier von den fünf Autoritäten gewaltige Zweifel, nicht zuletzt wegen des entsetzlichen Outcomes (und selbst Sir Winston hat dunkle Flecken).



Daher die dreiteilige Frage – **was ich partout verstehen möchte**: Ist das schöne Autoritätsverständnis aus „Gemeinschaft, Entfaltung und Verständnis“ und der aus Eurer Befragungstudie entwickelte Autoritätscode nicht primär etwas für Menschenfischer im Feuilleton, auf dem Podium oder zur Marktpositionierung? Bewegen sich Leader, die in Organisationen vom Denken über das Sprechen ins Handeln kommen wollen, nicht stets im Spannungsfeld zwischen positiv besetzter und negativ bewerteter Autorität, mit Schlagseite hin zur Macht und Mikropolitik, weil beides bei der Durchsetzung von Entscheidungen weiterhin unverzichtbar ist? Ist es nicht sogar so, dass bei glorifizierten Ikonen, die bei konkreten Entscheidungen gegen die Interessen und Ideologien ihrer Fans argumentieren, sehr schnell der Lack ab ist, wenn sie vom Modus Storytelling in den Modus Realisierung schalten?



---

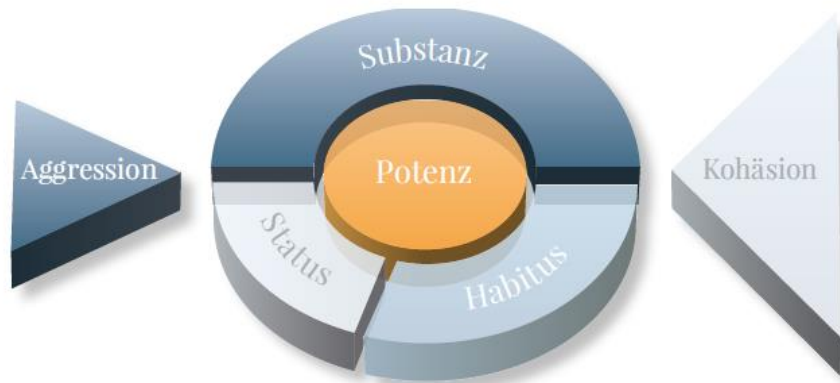
**A** Da wirfst Du große Fragen auf. Ich will versuchen, ihnen im gegebenen Rahmen gerecht zu werden. Lass mich so beginnen. Autorität zur Geltung zu bringen, ist tatsächlich so etwas wie meine neue Mission. Aber beschäftigt hat mich Autorität schon davor. Als Sohn zweier Pädagogen und Gatte einer Lehrerin, als Vater von drei wilden Jungs, als ehemalige Führungskraft auf Team-, Bereichs- und Geschäftsführungsebene hat mich schon lange die Frage beschäftigt, wer wann warum wem folgt. Wenn das nicht geschieht, haben Eltern, Lehrer, Chefs einen schweren Stand. Und die Ursache hierfür wird gern mit dem Fehlen von „Autorität“ umschrieben.

Aber auch als Medienmacher und HR-Fachjournalist hat mich das Thema umgetrieben. Als Chefredakteur des Personalmagazins hatte ich mit vielen Menschen zu tun, die als Autorität in ihrem Umfeld galten oder gelten wollten. Und ich sah, wie über neue Medien und auf neuen Wegen neue Autoritäten sich Anerkennung und Einfluss erwarben. Die hatten dann oft keinen Professorentitel mehr, sondern waren „Berater des Jahres“, Blogger mit unzähligen Followern oder „Influencer“ für irgendwas. Auf jeden Fall kamen auch sie zu Ansehen und Einfluss und gewannen Menschen, die ihren Ausführungen, Meinungen, Empfehlungen folgten („Follower“).

Wir sprechen hier von zwei Formen von Autorität, die sich auf meinem Lebensweg kreuzen. Die eine bezieht sich darauf, eine „Autorität zu sein“ und mit dem, was man denkt, sagt und veröffentlicht, Gehör, Zustimmung und „Follower“ zu finden. Die andere besagt, „Autorität zu haben“ und mit dem, was man empfiehlt oder anweist, Gefolgschaft zu finden. Doch hat die eine etwas mit der anderen zu tun? Und was macht dieses Phänomen aus, das wir als „Autorität“ bezeichnen und das andere dazu bewegt, „zu folgen“. Damit einhergehend: Woran erkenne ich, dass jemand eine Autorität ist oder Autorität hat? Wenn man dazu beraten will, sollte man auf diese Fragen Antworten haben. Und die liefert unsere Studie.

Mein Geschäftspartner Andreas Scheuermann und ich haben hierfür tausend Personen aus der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 16 Jahren nach Quoten (Alter, Geschlecht, Region) dazu befragt lassen, woran sie Autorität erkennen und was sie mit dem Begriff assoziieren. Heraus kam das Modell, auf das Du Dich beziehst. Wir nennen es den „Autoritätscode“ (siehe Abbildung Folgeseite).

Das Modell, das wir vorschlagen, umfasst zwei Dimensionen. Die eine beschreibt, was Autorität ist und woran laut unserer Befragung Menschen sie erkennen (die runden Elemente der Grafik, der eigentliche Code). Die andere Dimension beschreibt, wie Menschen zu Autorität stehen, wie sie sie wahrnehmen und welche Wirkung sie ihr zuschreiben (die beiden eckigen Zugangswege zum Thema Autorität, quasi der Kontext, in den die Menschen das, was sie als Autorität empfinden und erleben, einordnen).



Die Frage, was Autorität in den Augen der von uns Befragten eigentlich ist, konnten wir aufgrund des recht eindeutigen Antwortverhaltens gut beantworten. Autorität ist für die Befragten vor allem etwas, das mit Durchsetzungskraft und Führung zu tun hat (jeweils 87 Prozent Zustimmung zu diesen Items). Und es ist etwas, wofür man der Autoritätsperson Respekt zollt (84 Prozent Zustimmung). „Autoritäten“ verfügen daher für uns über eine gewisse „Potenz“ – die andere in ihnen erkennen.

Und woran bemisst sich Autorität? Da haben sich aus den Antworten der von uns Befragten drei große Kriteriencluster herausgebildet. Das wichtigste (und in den Zustimmungswerten dominante) Kriterium ist die „Substanz“, gemessen an Kompetenz, Erfahrung und Wissen der Person. Darauf folgt „Habitus“, worin sich Verhaltens- und Ausdrucksweisen der Person spiegeln. Als drittes Kriteriencluster folgte „Status“, worunter Aspekte wie die Funktion oder der Rang der Person gefasst wurden (Professorin, Vorsitzender, Chief Whatever Officer).

Halten wir daher fest: Autorität scheint tatsächlich das Vermögen zu sein, die Gefolgschaft anderer zu gewinnen. Und das gelingt, wenn andere einem (in unseren Worten) Potenz, überlegene Substanz, angemessenen Habitus und besonderen Status zuschreiben.

Ob ich Autorität aber als gut oder schlecht empfinde, hängt stark von den Vorstellungen ab, die ich mit Autorität verbinde. Und die leiten sich sehr wahrscheinlich von Erfahrungen ab, wie ich diese Potenz, die mich zum Folgen bewegt, bei Autoritätspersonen erlebe. Da war es für uns erfreulich zu sehen, dass 55 Prozent der Befragten mit dem Begriff Autorität „sehr positive“ oder „positive“ Gefühle verbinden. Und deutlich mehr Befragte assoziieren in unserer Befragung mit Autorität Effekte, die von „Orientierung, Vertrauen, Sicherheit“ herrühren als Effekte, die auf „Zwang, Gewalt und Willkür“ zurückgehen.

Die erste Vorstellungswelt rund um die Wirkung von Autorität nennen wir die „kohäsiv-autoritative“ Variante von Autorität, die zweite die „aggressiv-autoritäre“ Variante. Und die letztere verliert gegenüber einer Erhebung von Allensbach aus dem Jahre 2010, an die wir uns angelehnt haben, weiter an Bedeutung (die Zustimmungswerte der Befragten zu diesen aggressiven Assoziationen sanken im Vergleich 2018 zu 2010 noch einmal deutlich).





---

Vor diesem Hintergrund Antwort auf Deine Fragen. *Frage 1: Ist das schöne Autoritätsverständnis aus „Gemeinschaft, Entfaltung und Verständnis“ und der aus Eurer Befragungstudie entwickelte Autoritätscode nicht primär etwas für Menschenfischer im Feuilleton, auf dem Podium oder zur Marktpositionierung?* Nein. Der Autoritätscode erklärt, wann und warum jemand als Autorität wahrgenommen wird. Das gilt für Menschenfischer, die ich als Menschen beschreibe würde, die die freiwillige Gefolgschaft anderer gewinnen. Und es gilt für Menschenhinder wie jene, die Du in der Einleitung zitierst, die Gefolgschaft mit Gewalt erzwingen. Wer Gefolgschaft gewinnen will, muss mit Substanz und Habitus überzeugen. Wer Gefolgschaft erzwingen will, kann dies über Status und Macht tun und muss sich nicht scheren, ob seinem Denken, Sagen und Tun irgendeine Substanz zugemessen wird und sein Habitus die Hirne und Herzen der Menschen erreicht.

*Frage 2: Bewegen sich Leader, die in Organisationen vom Denken über das Sprechen ins Handeln kommen wollen, nicht stets im Spannungsfeld zwischen positiv besetzter und negativ bewerteter Autorität, mit Schlagseite hin zur Macht und Mikropolitik, weil beides bei der Durchsetzung von Entscheidungen weiterhin unverzichtbar ist?* Ja. Wer mit Wissen, Vorbild und Überzeugungskraft in konkreten Situationen keine freiwillige Gefolgschaft gewinnt und sich dennoch durchsetzen will oder muss, muss diese Gefolgschaft mit Machtmitteln, Mikropolitik et cetera erzwingen und Substanz, Habitus und Status auf eine eher „aggressiv-autoritäre“ Art einsetzen. Ein Fall, in dem wir mit unserer Beratungsleistung nicht sonderlich unterstützen könnten.

*Frage 3: Ist es nicht sogar so, dass bei glorifizierten Ikonen, die bei konkreten Entscheidungen gegen die Interessen und Ideologien ihrer Fans argumentieren, sehr schnell der Lack ab ist, wenn sie vom Modus Storytelling in den Modus Realisierung schalten?* Das glaube ich nicht. Autorität gewinnt man nicht durch eine richtige Entscheidung, eine grandiose Veröffentlichung, eine Anerkennung bringende Tat, sondern durch viele. Da zählt die Summe der Erfahrungen, die andere dazu bewegen, die Person irgendwann als Autorität anzusehen. Wer Autorität hat, kann daher denen, die ihr/ihm diese zubilligen, auch etwas zumuten. Gerade in der Vermutung, dass diese Person es besser weiß und mehr Erfahrung hat, steckt das Potenzial, dass Skeptiker und Kritiker auch ab und an gegen die eigenen Interessen oder Meinungen der Autorität folgen. Der Lack ist dann schnell ab, wenn im Lichte ausbleibender Erfolge, falscher Entscheidungen, nachweislicher Fehler die Potenzvermutung der fraglichen Person leidet.

Unser Fußball-Bundestrainer Joachim Löw hat das auf eindrucksvolle Weise durchlebt. Seine lange Zeit anerkannte Substanz als Fußballstrategie, sein Habitus als abgeklärter Coach und sein Status als Weltmeistertrainer haben ihn nicht davor bewahrt, dramatisch an Respekt und Ansehen und damit „an Autorität“ zu verlieren, nachdem er und seine Mannschaft in der Vorrunde der Weltmeisterschaft 2018 rausgeflogen waren. □□□



## PROJEKTERFAHRUNG 3 – ULTIMATE DESIRE

Das Höchste der Gefühle, mit dem man im People Management punkten kann, ist das sehnsüchtige Verlangen nach etwas, das nur der „employer of choice“ bieten kann.

### Employer Branding: „Nichts geht über ...“

Die Idee stammte von einer Figur mit Weltrang: César Ritz, der Edelfhotelier, hatte Ende des 19. Jahrhunderts im Kanton Bern (Wappentier: der Bär) ein Milchwerk gegründet. Einer seiner Teilhaber: Auguste Escoffier, Schöpfer der französischen Grande Cuisine und Autor des „Guide Culinaire“, der die Kochkunst im 20. Jahrhundert bestimmte. Das gemeinsame Produkt war also Premium im Doppelpack und konnte mit Fug und Recht auf einen edlen Werbeslogan pochen: „Nichts geht über Bärenmarke.“ Das muss man sich mal für heute vorstellen. Es wäre wie der Claim eines Fahrzeugherstellers: „Das Beste oder nichts.“ Als ob sich eine Autoschmiede diese Prahlerei noch zu sagen trauen würde. Wobei dies mit etwas Chuzpe nicht verboten ist – und erfolgsversprechend. Vorbild Bärenmarke, unlängst erneut zur beliebtesten deutschen Werbefigur gekürt.



Was aber hat dieses unnütze Wissen mit People Management zu tun? Gaaanz viel! Im Employer Branding geht es zwar schon lange nicht mehr darum, die begehrten Talente mit Filterkaffee und Dosenmilch zu ködern. Ohne Espressomaschine mit Siebträger braucht man gar nicht zum Gespräch einladen. Aber in dem für viele Unternehmen mittlerweile wichtigsten HR-Prozess, der Rekrutierung, ist es nicht verboten, den Mund sehr voll zu nehmen. Von den DAX-Unternehmen sehen sich alle als „employer of choice“. Bei einigen dieser Konzerne wirkt dies in der Außensicht recht befremdlich und klingt in etwa so, als würde ich mich zum „sexiest man alive“ erklären. In beiden Fällen muss man aber erst einmal das Gegenteil beweisen. Und genau dies ist das Problem für die Bewerber. Denn trotz Arbeitgeberankings, Bewertungsplattformen und Workplacezertifikaten haben sie wenig substanzielle Einblicke in die Firmen. Externe bekommen vor allem die Schauseite der Organisation zu sehen.



Etwa im Daimler-Video, das zeigt, dass „we are all in for change“. Augenscheinlich bedeutet dies, im Anzug einen Salto vorwärts fünf Meter abwärts zu beherrschen ([www.daimler.com/karriere/ueber-uns/](http://www.daimler.com/karriere/ueber-uns/)). Nichts für alte Knochen. Statt „Let’s Benz!“ gibt es ein Ruhestandsprogramm für „verdiente Mittfünfziger“. Eben das Beste oder nichts. □□□



---

## IN EIGENER SACHE

### Vorträge

#### 1. People Management in den 2020er Jahren Strategie, Organisation und Steuerung



#### 2. Leadership Quality als Erfolgsfaktor #1

Warum Performance Management und Leadership Development keine lässige/lästige Übung sind

### Buzzword-Copyright

Durch „mindful awareness“ gelingt es mir immer wieder, „aspiring trends“ zu prophezeien. Um die „must-says“ der 2020er Jahre als Erster zu besetzen und potenzielle Kunden mit einem „powerful catch-cry“ beeindrucken zu können, melde ich ab sofort im Patentamt Urheberrechte für „workable problem statements“ an. Diesmal zwei „upcoming buzzwords“:

#### **AGILE OVERFLOW®**

Beispiele: Wenn ein bislang höchst korrekter Finanzbuchhalter hinsichtlich der Firmenliquidität fehlertolerant wird. Wenn der HRIT-Verantwortliche bereit ist, dass das Gehaltsabrechnungssystem „always beta“ bleibt. Wenn ein Einkäufer mit „out-of-the-box-thinking“ proaktiv und eigeninitiativ etwas beschafft, das 2030 zum „strategic need“ werden könnte.

#### **AGILE BURNOUT®**

Beispiele: Wenn ein Scrummie beim zigsten Sprint völlig aus der Puste kommt. Wenn einem Multiteam-Member beim achten Standup-Meeting des Tages die Füße schmerzen. Wenn ein überzeugter „servant leader“ schwermütig wird, weil selbst der Azubi nicht mehr auf seinen „developmental style“ anspringt, sondern nur noch auf das Topmanagement schießt.

**<<< Bis zum nächsten Newsletter, im Sommer 2019 >>>**