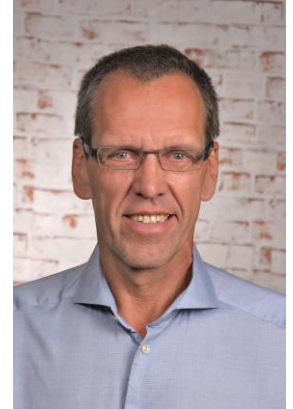


## Newsletter #48 – Editorial

Weil der Köder dem Fisch schmecken soll, also mit dem Gebot zur Kundenorientierung, werden Lernprozesse mehr und mehr auf LX getrimmt: **Learning Experience**. Bei kognitiven Entwicklungsthemen, wenn es um neues Wissen geht, ist das oft ein weiser Rat. Den kürzlich sämtliche Anbieter auf dem größten Bildungsevent in Europa, der Learn-tec, beitraten. Denn, so das LX-Credo, wenn die Zielgruppe bereits bei ersten Anzeichen von Langeweile oder Sperrigkeit abschaltet oder umschaltet, hat man die Lernenden verloren. Schon gibt es erste Anbieter, die gar von Coaching Experience sprechen und diese gelegentlich harsche Intervention zur angenehmen „live journey“ machen wollen.



Falls allerdings die „agile Disposition“, „kreative Mentalität“ und „innovative Attitüde“ das Ziel sind, also bei affektiven Entwicklungsthemen, die das träge Mindset herausfordern, stößt man mit LX rasch an Grenzen individueller Lernfreude. Der Fisch sieht nicht nur den Köder, sondern auch den Haken, und der schmerzt. Ein Weh, das Chris Argyris (1993) als Essenz des Lernens bezeichnet: „detecting and correcting of errors“. Wer macht dies schon gern, den gewohnten Habitus als Fehler erkennen und seine Grundfesten erschüttern? Statt LX braucht es dann eine starke Dosis Gegengift, nennen wir es LI: **Learning Imposition**.

Lernen muss, damit es gelingt, auch mal zur Zumutung werden. Wenn Schüler und Studenten, Mitarbeiter und Manager diese meiden und sich nur noch auf user friendly LX-Plattformen tummeln, verzichten sie auf Input, der sie persönlich weiterbringt. Gegen mentale Scheuklappen und das sich selbst schonende Surfen in einem mittlerweile ausufernden digitalen Lernangebot hilft nur der gelegentliche Push durch Lernmentoren, auch jenseits der Grenze persönlicher Lustbefriedigung. Statt „nice to learn“ das „need to learn“.

Schon klar, dass es beim Lernen keinesfalls quälend zugehen kann wie einst zu Lehrer-Lämpel-Zeiten. Learning und Entertainment werden aber niemals zum Synonym. Wir befinden uns mal wieder in einem **Spannungsfeld: LX vs. LI**. Es kommt darauf an! Ausgerechnet die bildenden Künste sind einen Schritt weiter und verzichten schon lange darauf, nur schön zu sein. Die führenden Künstler im 20. Jahrhundert wollten keine Traumwelten erschaffen und amüsieren, sondern Träume entlarven und provozieren. Sie verzichteten auf Volkstümlichkeit, verachteten sogar deren süße Lieblichkeit. Seit ein, zwei Dekaden ist die gefällige Form in der Kunst zumindest wieder rehabilitiert, aber keineswegs dominant (siehe Seite 8). LX bietet nicht mehr als die moderne Populärkultur, aber auch nicht weniger.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,

## **PROJEKTERFAHRUNG 1: Zehn Indizien für eine gute HR-Funktion**

**Diese Frage ist ein heißes Eisen: Wann kann über einen Personalbereich gesagt werden, er sei ein guter Personalbereich? Mehr als die eigene Projekterfahrung und die Kenntnis anderer Einschätzungen (Bücher, Medien, Studien sowie zig Gespräche) kann ich nicht als Anhaltspunkte zur Beweissicherung vorweisen. Immerhin!**

Zunächst: Was es nicht so wirklich bringt sind Podestplätze in einem Ranking oder die mittlerweile inflationären Awards, die Verbände, Publikationen und Dienstleistungsanbieter als Ehrung vergeben, an einzelne Figuren oder die gesamte Organisation, für deren Schauseite oder besonders beleuchtete HR-Themen. Ohne das ernsthafte Bemühen der jeweiligen Jury und ihre Schwarmintelligenz in Abrede zu stellen: Rankings und Awards sind „nice to have“, bieten aber kaum objektivierte Insights, was von außen ohnehin schwierig ist (wie bei Kununu/Glasdoor). Gelegentlich keimt bei mir sogar der Gedanke, es liefere ein unwürdiges do-ut-des-Spiel. Mir ist bewusst, dass nun Preisträger wie Preisgeber raunen und manche der bislang zur eigenen Enttäuschung nicht Geehrten lächeln. Mich erinnern solche Rankings/Awards eben an die Notengebung von Deutschlehrern bei einer Gedichtinterpretation, einst in meiner Schulzeit und jetzt bei meinem Nachwuchs. Mir ist auch klar, dass es beides künftig weiterhin gibt: Deutschnoten und HR-Rankings/Awards.

Darauf verzichte ich hier und behaupte auch nicht, die SAP sei hinsichtlich ihrer HR-Funktion „best in class“ und verdiene eine gute Note. Was meines Erachtens für die Gattung mitteleuropäischer Konzerne momentan in Ordnung wäre. Sondern ich nenne zehn Kriterien, die ein Personalbereich erfüllen muss, um für andere als Leitstern zu gelten. Der Management-Guru Jim Collins hat einem Buch den Titel gegeben: „Good to Great: why some companies make the leap and others don’t“. Meine zehn Messlatten sind einfacher, in doppelter Weise. Zum einen geht es nicht um ganze Unternehmen, sondern nur um deren HR-Funktion. Zweitens ist das Ziel bescheidener: „from today to good.“ Mancherorts wird selbst das zum gewaltigen Schritt. Nun aber zu den zehn Indizien.

### **🕒 Head HR, mit Wille und mit Kraft**

Wichtig für die Qualität der HR-Funktion ist der jeweilige Leader. Ob weiblich oder männlich, ist nach meinem Eindruck ohne Bedeutung. Erstens ist der Wille und die Kraft eine Typenfrage. Es gibt lasche Heads HR und solche, die etwas bewegen und gestalten wollen, die nach Erfolgen nicht ausruhen und nach Niederlagen wieder aufstehen. Zum zweiten ist es eine Strukturfrage. Auf der obersten Ebene (Vorstand bzw. Geschäftsführung) und mit „solid lines“ (statt „dotted lines“) hat man naturgemäß mehr Power. Aus Gesprächen hinter vorgehaltener Hand weiß ich: Erfahrene Consultants und Headhunter haben einen abgeklärten Blick für Typen und Strukturen beider Couleur, energetische und abgeschlafte,

selbst wenn sie darüber öffentlich nicht reden und ihr Geschäft ganz gern im schwachen Segment machen. Noch ein Eindruck: Wenn der Head HR meint, die Business-Kollegen würden „viele komplett falsch einschätzen und völlig ungeschickt angehen“, dann mag das sogar stimmen. Es ist aber der Anfang vom eigenen Ende.

### 🕒 flutschendes Service Delivery Modell

Spätestens ab einer Firmengröße von plus/minus 2.000 Mitarbeitern lohnt es sich für die HR-Funktion, von einem Mischmasch auf eine klare Arbeitsteilung umzuschalten. Dabei kommen die unterschiedlichen Rollen in den Blick, die jeder Personalbereich erfüllen muss und will. Ergebnis sind dann meist Akteure, die den Laden am Laufen halten, und Akteure, die Könner in ihrem Spezialgebiet sind, und Akteure, die einen engen Draht zur übrigen Organisation haben. Klingt nach dem Dreisäulenmodell, von dem Berater wie BCG, Mercer und Bersin/Deloitte in Studien herausgefunden haben, dass es ein starkes Indiz für eine effektive und effiziente HR-Struktur ist, wenn es mehr als nur halbwegs funktioniert. Vergessen wir das Ulrich-Bashing (gerne von Praktikern) oder die Vorschläge zur „next generation“ (meist von Consultants). Die Trias aus People-Admin (SSC/IT), Themenkönnern (CoE) und Scharniergelenken (BP) bleibt weiterhin das maßgebliche strukturelle Format. Zumindest als „straw model“, denn die organisatorische Realisierung gelingt in verschiedenen Varianten. Aber natürlich nur dann, wenn die jeweiligen Aufgaben zufriedenstellend erledigt werden und das Zusammenspiel gut klappt („one HR“).

### 🕒 HRIT als Treiber

Hier und dort habe ich den Eindruck, die Personaler hätten statt Microsoft Word am liebsten ein auf ihren Geschmack zugeschnittenes Schreibprogramm. Geht's noch? Zeitgemäße HRIT sieht anders aus: saubere Stammdaten; workflowbasierte People-Prozesse ohne Schnickschnack und mit gefälliger Usability; ein integriertes System mit wenigen Schnittstellen, die funzen (HCM Suite statt best-of-breed); das Ganze natürlich in der Cloud, womit mobile Anwendungen möglich sind (statt on premise). Modernität misst sich daran, wenn der Abstand zu diesem vorläufigen Zielbild gering ist und auf „our process“, „paper & pencil“ und Excelsheets verzichtet wird. „Our process“, also eine individuelle Gestaltung von HR-Workflows, ist nur noch gerechtfertigt, falls das Unternehmen einzig damit einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Wofür aber das Business in der Beweispflicht ist (und dann auch den Mehraufwand berappen muss). Wenn „our process“ allein dazu dient, liebgehabte Gewohnheiten zu pflegen oder notwendige Anpassungen zu meiden, beweist dies „old fashion“. Und noch etwas: Um HRIT als Enabler zu konstituieren, ist es erfolgskritisch, dass der Personalbereich im Lead ist, was erst unlängst im Newsletter gezeigt wurde ([Link](#)).

## 🕒 **Hausaufgaben: ordentliche Erledigung**

Das Business ist das Business ist das Business. Manager schauen nicht so oft auf die „wichtigste Ressource“; die People, sondern zuvorderst auf Topline und Bottomline im Geschäft. Alles, was beim Umsatz bzw. Ergebnis irgendeinen tatsächlichen oder vermeintlichen Nachteil bringt (und was im Alltag nervt), muss schleunigst verbessert werden. Für die HR-Funktion gilt eine Fußballregel: Spiele werden hinten verloren, in der Abwehr und mit dem Torwart. Mit der Devise „fix the basics“ wird das Fundament für ein gutes Image geschaffen. Zu den essenziellen Hygienefaktoren zählen Personal- und HR-Aufwand (Faktorkosten, Funktionskosten), Rekrutierung („time to hire“) und Arbeitsrechtsfälle. Allein damit gewinnt kein Personalbereich viel Ruhm und Ehre, aber ohne dies ist man bald weg vom Fenster. Um beim Kräftespiel (HR als Gestalter) überhaupt mitmischen zu dürfen, muss sich der Personalbereich beim Effizienzspiel (HR als Verwalter) tagein tagaus beweisen.

## 🕒 **Fleißarbeit: wenige, wichtige Kürthemen**

Ständig wird die Nachfrage im People Management mit frischen Reizen stimuliert. Viele Personalbereiche lassen sich berauschen und bieten ein Produktspektrum wie Kaufhäuser vor Weihnachten. Falsch! Weniger ist mehr, heißt der klassische Erfolgsfaktor Nummer Eins bei der organisatorischen Umsetzung. Priorisierung bedeutet bewusst zu verzichten, wie bei einer Diät. Wenn ich bei Kür-Themen zurate, dann bilden drei wertschöpfungs- und wertschätzungsorientierte Herausforderungen den Kern: (1) „Leadership Quality“, also konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Manager-Portfolios, weil gute Führungskräfte die Basis für gutes People Management sind. (2) „D<sup>3</sup>-Roadmap“, also substantielle Antworten auf die Frage, was heute im People Management getan werden muss, um morgen die richtige Workforce zu haben, wenn Digitalisierung ↗, Demografie ↘ und Diversity ↗. (3) „Culture Change 2020 → 2030“, also Organisationsentwicklung in den 2020ern mit den Attributen der Aufklärung. Nur Beiwerk ist hingegen der Dernier Cri auf den Laufstegen von Fashion-events in Berlin. Derzeit hochgejazzte Uraltweisheiten wie Purpose haben allenfalls eine psychotaktische Ventilfunktion. Solches zeitgeistverklärte Chichi bietet, kausalanalytisch gesprochen, lediglich „intervenierende Variablen“ für die drei zentralen Kür-Themen, falls sie überhaupt einen praktischen Nutzen entfalten. Übrigens: Entgegen der Hoffnungen von Modezaren der HR-Szene gibt es bei der diesjährigen Olympiade in Tokyo keine Goldmedaille im Dreikampf aus Buzz-Wording, Hype-Pushing, Trend-Setting.

## 🕒 **echte Taten (intern) statt großer Worte (extern)**

Zum Arbeitsplatz von Personalern gehört die öffentliche Bühne, keine Frage. Die Firma muss vermarktet werden, durch Gesichter und Geschichten. Bei manchen Szenestars entsteht jedoch der Eindruck, sie seien keine angestellten Macher, sondern fliegende Händler (mit einem Produkt: ICH). Wenn man ihr Storytelling und die Realisierung im jeweiligen

Unternehmen vergleicht, ist man bass erstaunt: „hä?!?“ Ihr Gegenstück ist ein Head HR, der mit großer Energie, kleinem Budget und wenig Show erheblichen Output erzielt. Für beide Typen gibt es in DACH konkrete Namen, nur möchte ich keinen Extrovertierten mit Erzählstärke und Lieferschwäche bloßstellen. Selbst wenn es mir als öffentlichkeitssuchender Dienstleister die Schuhe auszieht, wegen deren Arbeitszeiten als „key note speaker“ und in sozialen Medien. Wichtig für eine wirksame HR-Funktion ist, dass das, was man sich für die Organisation vornimmt, konsequent realisiert wird. Ankündigungsweltmeister, Darstellungskünstler und Prahlhänse enden wie Zampano in Fellinis Film „La Strada“. Manche leider viel zu spät (und selbst die finden zu meiner Überraschung ab und an eine neue Spielwiese).

### 🕒 **Leistungsmessung**

Verfolgt man manche Diskussionen der Personalerzunft, etwa zum Performance Management, könnte der Eindruck entstehen, Leistung sei eine Ideologie von vorgestern und ihre Messung eine Fantasie für übermorgen. Und das wenige, was derzeit möglich sei, würde hierzulande ohnehin durch Betriebsrat und Datenschutz ausgebremst. Dem Business sind solche Spitzfindigkeiten egal, Manager wollen einfach wissen, was sie von HR bekommen und wie gut dies ist. Das ausgefeilte HR-Controlling/Reporting, egal mit welchem Label (KPI, OKR, ISO), ist mittlerweile ein Must-have und wird durch HRIT plus Data Cleansing ständig verbessert. Derzeit lösen nicht viele Kompetenzcenter diese Erwartung zufriedenstellend ein. Noch ein Ausblick auf „predictive analytics“ und „artificial intelligence“: In den 2020er Jahren wird es spannende Entwicklungen geben, keine Quantensprünge, ähnlich dem Fortschritt selbstfahrender Autos, nicht denen auf kalifornischen Highways, sondern auf den kurvigen Landstraßen Mitteleuropas.

### 🕒 **Lösung von Zielkonflikten, etwa das „battlefield: sameness or privilege“**

People Management bewegt sich in Spannungsfeldern. Als Head HR und sogar als einfacher Personaler muss man Dilemmas aushalten und abwägen. Weil ich gerade ein Buch dazu geschrieben habe (siehe Seite 9), möchte ich nur ein Spannungsfeld herausgreifen, mit dem sensiblen Thema Gerechtigkeit. Weniger aus der egalitären Tradition in DACH als mit angloamerikanischem Gusto wird im People Management der Abschied vom one-fits-all-Denken in Richtung „customization“ sowie vom all-get-one-Denken in Richtung „segmentation“ weiter an Bedeutung gewinnen. Und damit gleichzeitig das Problem aufwerfen, wie groß der Spagat in einem Unternehmen werden darf („organizational stretch“), ohne dass der ganze Laden kulturell auseinanderbricht. Wir erleben diese Diskussion bei vielen Verteilungsfragen; drei Klassiker: Vergütung im Management, Extrawürste im Talentpool, Sonderrechte im Flugzeug. Dieses Spannungsfeld „vereinheitlicht vs. maßgeschneidert“ ist im Buch ausführlich beschrieben (Seite 68ff). Deswegen hier nur mein Fazit: Beim Disput um zielgruppenorientierte Differenzierung versus kosten- bzw. werte-

bedingte Standardisierung zeigt es sich, ob ein Unternehmen mittels konstruktiver Dialogkultur zu breit akzeptierten Lösungen kommt. Der HR-Funktion kommt dabei die edle Rolle eines Mediators zu. Der neigt nicht durch Wunschdenken einer Seite zu. Aber bei Schief-lagen erhebt er seine Stimme, statt duckzumäusern.

### ⊙ **exzellente Personaler**

Nicht nur der HR-Leader (siehe oben), auch sein ganzes Team ist ein wesentlicher Indikator für die Akzeptanz und die Qualität des Personalbereichs. Mit HR4HR ist gemeint, dass die HR-Mitarbeiter einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgesetzt werden. Bei dem das Engagement und die Performanz jedes einzelnen Kollegen nicht kaschiert wird. Die Waage aus Wertschätzung (für das Individuum) und Wertschöpfung (für die Organisation) ist auszubalancieren. Viel zu oft ist der Personalbereich ein Refugium für hingegenommene Minderleistung, man tut sich unter Philanthropen eben nicht gegenseitig weh (sondern foults nur verdeckt). Im Grunde müsste es zugehen wie im Profifußball, bei dem die guten Vereine vor jeder Saison überlegen, wer die Mannschaft noch weiterbringt und welche Spieler „abgegeben“ werden. In Unternehmen ist dies – moralisch und rechtlich – nicht mit dieser Härte umzusetzen. Aber gar nichts zu machen und lächelnde „low performer“ oder lahrende „high potentials“ weiter wirken zu lassen (oder eben gerade nicht), diskreditiert den ganzen Personalbereich. HR4HR beginnt bei der selektiven Rekrutierung, bietet permanente Vorwärtsentwicklung und gipfelt im konsequenten Performance Management.

### ⊙ **Backing durch Topmanagement**

Die Entwicklung hin zur HR-Exzellenz ist kein linearer Evolutionspfad und fern jeder zivilisatorischen Zwangsläufigkeit. Sie muss gewollt sein, und man muss eminent viel dafür tun. Mithin sind Entrepreneurship im Topmanagement, das Leadership Commitment und Rückhalt bei der Realisierung unerlässlich. Ohne die Firmenspitze oder gar an ihr vorbei geht nichts. Sind Vorstand/Geschäftsführung bei People-Themen aufgeschlossen eingestellt und nehmen die HR-Funktion als relevanten Stakeholder wahr (und nicht bloß als Sündenbock oder Adminbude), dann können der Head und das ganze Team etwas erreichen. Nur dann! Ansonsten ist ambitionierten Personalern kein Widerspruch zu empfehlen, sondern die Abwanderung. Geduld samt der Hoffnung auf Einsicht zahlt sich bei „toxic chiefs“ nicht aus. Die Warterei auf deren Ablösung endet in Zynismus oder Masochismus.

Dieser Fünfseiter mit seinen zehn Indizien ist subjektiv und bleibt „work in progress“. Wobei, wenn ich mir frühere Texte aus meiner Feder ansehe, die Learnings recht zeitlos sind. Ist es nun meine Stärke, dass ich trotz einer Welt im Wandel die langen Linien zeichne? Oder meine Schwäche, dass ich der Welt im Wandel mit langen Linien trotze? **Was meinen Sie?**  
**Bitte lassen Sie es mich wissen!** □□□

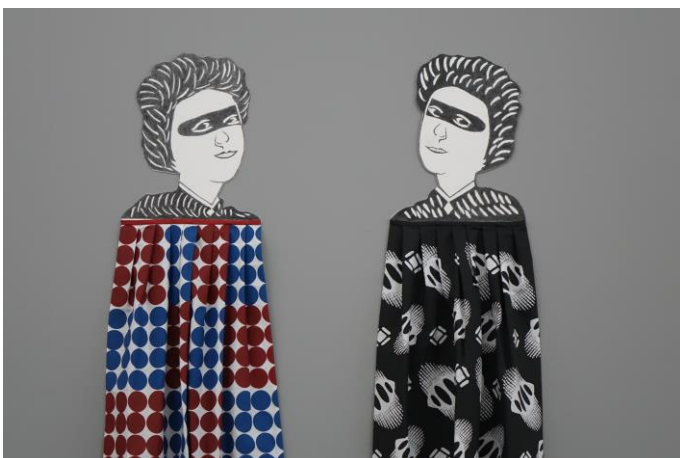
## PROJEKTERFAHRUNG 2: Leadership Trust

**Gerade weil sich Unternehmen als Gemeinschaften verstehen und auf der Bühne ihre Wir-Kultur aufführen, fühlen sich Leader (m/w/d) ab und an einsam. Welchen Kollegen und Partnern ist zu trauen, weil sie bei Vorschlägen eigene Interessen hintanstellen?**

Durch die Rolle als Leader ist jemand in einer Stellung, die als mächtig zu bezeichnen ist, weil über Ressourcen verfügt werden kann, die für Dritte von Interesse sind: Budgets, Karrieren, Direktiven. Dies zieht „business friends“ an wie das Licht die Motten. Dazu gehören „eigene“ Mitarbeiter, „persönliche“ Assistenten, Peers in benachbarten Rollen, Buddies aus der gemeinsamen Vergangenheit und natürlich externe Dienstleister, etwa Consultants.

Wem davon ist zu trauen? Diese Frage ist deshalb bedeutsam, weil Vertrauen als die wohl wichtigste Währung im Business gilt (Weibel 2017). Zurecht populär ist daher das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson 1999), wobei es den Blick auf die Belegschaft und das Vertrauen von unten nach oben richtet. Welche psychologische Sicherheit haben mittlere Führungskräfte? Sie sind geplagt von den Sachzwängen ihrer Sandwich-Position, zerrieben in den Schnittstellen der Matrixorganisation, verwirrt durch die Zielkonflikte vielfältiger Spannungsfelder, umgarnt von den Eigeninteressen zahlreicher Stakeholder.

Beschäftigt man sich mit dem Thema „Trust“, landet man rasch bei den Faktoren, die dazu führen, weshalb jemand als vertrauenswürdig empfunden wird (Weibler 2016). Besonders wichtig ist – was die Verfechter von Diversity nur ungern hören – die Ähnlichkeit, empfunden durch gleichartige sozialstrukturelle und sozioökonomische Merkmale („gleich und gleich gesellt sich gern“). Hinzu kommen die vom Vertrauenden dem Vertrauten zugeschriebenen Merkmale wie Kompetenz, Goodwill, Loyalität, Fairness sowie der Eindruck offener Interaktion („nützlicher Kerl, ehrliche Haut“). Die Beziehungsebene und das Bonding werden somit von immanenten und attribuierten Eigenschaften des Gegenübers geprägt. Was zur Folge hat, dass der „Kreis des Vertrauens“ nicht mit etwas mehr Wohlwollen einen größeren Radius bekommt. Das wissen wir spätestens seit Collins (2001): „first who, then what.“



Mit diesem Wissen, das auf empirischer Evidenz und Alltagserfahrung beruht, wirkt es im realen Geschehen eines Unternehmens befremdlich, wenn blauäugig davon ausgegangen wird, dass alle mit allen gut können. Und dass der wesentliche Grund für Friktionen zwischen Herrn Huber und Frau Meier in systemischen Faktoren läge, die man deshalb ändern müsse. Falls das noch nicht ausreicht, empfehlen Gruppendynamiker, könne man noch eine Prise Teambuilding dazugeben.

Ganz im Vertrauen gesagt, entre nous: So nüchtern, sachlich, besonnen geht es in menschenlinden Organisationen nicht zu, besonders nicht im Leadership. □□□

## PROJEKTERFAHRUNG 3: Was? ist! schön 😊 hässlich 😞

Im Business flüchten wir uns bei Geschmacksfragen gern in das Sprüchlein, darüber könne man doch nicht streiten. Wobei Experten ständig versuchen, dem Publikum einzureden, was schön und was hässlich sei, auch und gerade im Job. Der Blick über die Ränder der Unternehmenswelt hilft, solche Grundsatzdiskussionen besser zu verstehen, etwa die, was schöne „next generation“ und was hässliche Oldschool ist.



Dass in der Kunst die Bewertungen von Markt, Macht und Moden bestimmt sind, ist hinlänglich bekannt. Schönheitsurteile werden eben auch mit kunstfremden Absichten gefällt. Dennoch hatte in der Kunstwelt vor gut hundert Jahren ein Narrativ die Oberhand gewonnen, dass die wahre Kunst und damit die Ware Kunst drei Merkmale aufweisen müsse: originell, progressiv, konfrontativ. Alles Gewöhnliche, Traditionelle, Gefällige wäre für das biedere Volk mit seinem ach so simplen Geschmack. Echte Kunstliebhaber, also solche mit Ahnung (= Durchblick), lösen sich von Lieblichkeit, Bling-Bling, Kitsch sowie von Mystik, Esoterik, Spiritualität. Das sind überkommene (und erst seit Kurzem erneut angesagte) Gegenrends zur großen Kunst. Dies zeigt der Kulturhistoriker Schoonenboom anhand der Rezeption des Gemäldes: „Nymphes et Satyre“ von Bouguereau (1873, Foto: ARC). Dieser Maler sagte einen Satz, den ihm die Fachleute bis heute ankreiden: „Man muss sich dem Geschmack des Publikums anpassen,

das Publikum kauft nur, was gefällt.“ Damit verzichtet er auf die Kennzeichen großer Kunst (originell, progressiv, konfrontativ) und setzt auf Bedürfnisbefriedigung im Fastfoodstyle.

Geschmacksfragen sind situativ zu beantworten, abhängig vom Kommunikationssystem, in argumentiert wird, der Hochkultur von tatsächlichen oder vermeintlichen Experten oder der Volkskultur des sogenannten einfachen Publikums (Ginzburg 1976), also im Spannungsfeld: „deep-thought“ vs. „simple-mind“. Wobei es den Kopfaristokraten, die sich gern als Avantgarde inszenieren, egal ob Fachleute oder Mächtigen, in einer elitenkritischen und autoritätsfeindlichen Gesellschaft zunehmend schwerfällt, ihre Bewertung von Schönheit als Maß der Dinge durchzusetzen. Das Establishment beginnt zu begreifen, dass sein selbstherrlicher Anspruch auf das letzte Wort nicht mehr breitenwirksam zieht. Weshalb clevere Deep-Thoughties auf den Massengeschmack und die Sehnsucht nach leichter Kost umschalten. Mittels intellektueller Abrüstung und populärer Gesten wie Kitsch oder Spiritualität, garniert mit Spektakel, Symbolik und etwas Sex, gelingt es ihnen, die Likes nach oben zu schrauben, sich als Influencer zu positionieren und kommerziell erfolgreich zu werden. Für stolze Snobs gibt es Plan B: Man nimmt hin, für viele als blasierter Typ zu gelten, sucht einen Kreis von Bewunderern und wird dort zum Lokalmatador. In der Kunst und im Business gibt es für beides Beispiele, schöne und hässliche, finde ich. □□□



## Reklame von People Consulting

### Wer Claßen liest, bringt mehr im Change

Seit Herbst ist mein neues Buch im Markt. Inzwischen wurden einige erfreuliche Rezensionen veröffentlicht, etwa die von **Prof. Christian Lebrez (HS Koblenz)**.

*„Über Change Management wurde schon sehr viel geschrieben. Doch Claßen vermag es, mit seinem Buch einen echten Mehrwert zu liefern. Einerseits geschieht dies über die Perspektive, mit der er Veränderungen betrachtet. (...) Claßen liefert weder Patentrezepte oder sonstige einfachen Antworten, gibt aber handfeste Orientierungshilfen für das Navigieren in Change-Prozessen. (...)“*

*Kaum jemand im deutsch-so viel langjährige prakti-Projekten mit einer so tiefen gung des Themas wie Kombination aus der Erfah-in der Praxis zu rechnen Phänomene diesen Klippen Lösungsansätze für sie der Erfahrung, welche der sich wann in der Praxis große Mehrwert, den das Last but not least schreibt weiß den Finger gut in Buch ist von der Aufma-macht, die vielen Infoboxen Anregungen für den Umgang mit Change-Prozessen. Manchmal ist die Sprache recht dicht, so dass man zweimal lesen muss, was genau mit einem Satz gemeint war. Doch das nochmalige Lesen lohnt sich. (...) Claßen liefert nicht nur einen Ratgeber im besten Sinne für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, sondern Führungskräfte insgesamt.“*



*sprachigen Raum verbindet sche Erfahrung in Change-theoretischen Durchdrin-Claßen. Diese besondere rung, mit welchen Klippen sind, dem Wissen, welche zu Grunde liegen, welche existieren kombiniert mit theoretischen Konzepte bewähren, sind der zweite Buch liefert. (...)“*

*Claßen sehr pointiert und Wunden zu legen. Das chung ansprechend ge-liefere viele zusätzliche*

### Obacht beim Buchkauf via Amazon

Eine Scheidung und die nächste Beziehung können teuer werden. Dies erfährt gerade Jeff Bezos, der Chef von Amazon. Also muss frisches Geld her. Was eignet sich besser als die Cashcow seiner Firma, der Buchhandel. Dessen verwerfliche Praktiken beim Zustelldumping und Steuertuning sind längst bekannt. Neu ist zumindest mir die unfassbar hohe Rabattspanne, die Amazon abschöpft: Vom Nettopreis meines Buchs (nach MwSt) gehen beim Verkauf über Amazon 55 Prozent an Jeff und 45 Prozent an Verlag & Autor. Bisher lief etwa jedes achte verkaufte Buch über den Internetriesen. Ich bitte darum, dass die Quote auf Null sinkt, denn Jeff & Co haben nichts zum Buch selbst beigetragen. Die Vertriebsmarge finde ich schamlos, zumal Zustellfahrer und Steuerbehörden nur Brösel abkriegen. Wenig anders ist es wohl bei sonstigen Amazon-Bestellungen.

## Buzzword of the future: „**trotzkisten**“

Die alten Marxisten unter uns wissen um Leo Trotzki, seine Auslegung des Kommunismus und die schrittweise Entmachtung bis hin zum Fememord. Das Substantiv „Trotzkisten“ bezeichnet die Anhänger seiner Ideologie. Beim Verb „trotzkisten“ geht es darum, dass man jemand, der einem nicht in den Kram passt, fies behandelt und schlecht macht. Beispiel: Der böse Stalin trotzkistete den auch nicht nur braven Leo.

Zur Herkunft des Begriffs: Er stammt nicht vom deutschen Wort „Trotz“, sondern geht auf Leo zurück. Vielleicht aber schon, denn Trotz bedeutet laut Duden: „hartnäckiger, eigensinniger Widerstand gegen eine andere Autorität aus dem Gefühl heraus, im Recht zu sein.“ Voller **Trotz** möchte man seinen Gegner gerne in eine **Kiste** stecken und versenken. Dass Trotzki sich gegen Bürokratie, Nationalismus und Totalitarismus wandte, war für Stalin nur Pillepalle. Dessen Trotz wuchs nicht aufgrund von Differenzen in der Sache, sondern wegen der ständigen Kritik an seiner Person. Damit hatte Trotzki die rote Linie überschritten. Auch wenn heute jemand trotzkistet, geht es selten um Themen, sondern um Ego und Standing.

Wir werden es künftig noch öfter erleben, dass statusbewusste Stimmungsmacher (m/w/d) sogar verwandte Haltungen und Ansichten diskreditieren, weil sie sich höchstselbst herabgesetzt fühlen. Die Verfeimten müssen, anders als bei Stalin versus Trotzki, zwar nicht mehr um ihr Leben bangen. Die modernen Formen jemanden kaltzustellen, wegzubeißen oder auszubooten zielen auf die Hoheit in der öffentlichen Meinung: ein indignierter Kommentar in einer befreundeten Gazette, ein konsequenter Boykott von gegnerischer Publicity oder ein subtiles Badmouthing in den sozialen Medien. Und es gibt weitere Tipps & Tricks bis hin zum martialischen Shitstorm ([Link](#)). Im Grunde geht es darum, was der schweizerische Schriftsteller Robert Walser einen Romanhelden sagen ließ: „Wer mir nicht nützt, der schadet sich.“



Als Motive können einige der sieben Todsünden vermutet werden, etwa Superbia (Eitelkeit), Invidia (Missgunst), Ira (Rachsucht), und Avaritia (Habgier). Sigmund Freud hätte gesagt, wer trotzkistet, dessen Ich ist im Konflikt mit dem Es. Wobei die Trotzkisterei elegant getarnt werden kann, indem der Form halber die Schauseite der Person gezeigt wird, als ob er/sie kein Wässerchen trüben könnte (wenn beispielshalber Mails mit „herzlichst“ unterschrieben werden). Das trotzkistische Verhalten wird mittels **Trotzkist-o-Meter** (ToM) gemessen. Wobei, ich geb’s nur ungern zu, auch ich ab und an trotzkiste. Weshalb mein ToM-Wert größer Null ist.

<<< bis zum nächsten Newsletter, im wärmeren Frühjahr >>>