



„Independent Second Opinion“ (ISO) als aktionsorientierte Inventur

Woher wissen Chief People Officer eigentlich, wie gut ihr Verantwortungsbereich ist? Wie steht man derzeit im Vergleich mit den Wettbewerbern in den Produkt- und Arbeitsmärkten da? Und was ist jetzt zu tun, um einen Rückstand wettzumachen oder einen Vorsprung auszubauen? Ein Plädoyer pro domo.

Eine von mehreren Möglichkeiten zur Einschätzung der Wirklichkeit und Einleitung von Maßnahmen ist die Kalibrierung durch unabhängige Expertise. Die sich nach der Analyse („ohne Blatt vor dem Mund“) und dem Aktionsplan („nicht sämtliche Defizite, nur die wichtigsten Probleme“) wieder verabschiedet. Und bei der nicht das bei Consultants stets mitschwingende Vertriebsziel (= Verkauf von Produkten und Einsatz von Rookies) die Aussagen beeinflusst.

Was sind Beurteilungsmaßstäbe für die **Independent Second Opinion (ISO)**? Bei mir sind es die Indizien für eine gute HR-Funktion >>> [Link](#) Dies beleuchtet den generellen Rahmen. Konkreter sind die situativ jeweils bedeutsamen Stärken und Schwächen:

- **People-Strategie**
Wichtig als Narrativ und zum Framing, nach oben, innen und außen – und als grober Fahrplan fürs Tun. Aber insgesamt von sekundärer Bedeutung: kommt eh immer anders. Wichtiger ist es, die richtigen Akteure an den wichtigen Themen wirken zu lassen.
- **People-Themen**
Sind an businessrelevanten Engpässen auszurichten. Mit klarer Priorisierung, denn Umsetzungsproblem #1 ist fehlender Fokus. Lieblingsthemen von Key-Stakeholdern (CEO) müssen bedient werden; keinesfalls aber Hobbythemen weltentrückter Personalisten.
- **People-Akteure**
Bei den People-People gibt es starke und schwache Akteure und solche mit und ohne „organisational fit“. Hier muss man sich ehrlich machen. Und dann muss man ran – nicht nur mit Samthandschuhen. Natürlich ist dies ein politisch und emotional heikles Terrain.
- **People-Strukturen**
Es gibt kein finales Optimum, weder Business Partnering, agile Formate oder sonst ein Hype. Erfolgskritisch sind reibungsarme Schnittstellen. Und starke Treiber an den Schlüsselpositionen, die weder Hahnenkämpfe noch Zickenkriege ausfechten.
- **People-Prozesse/Policies**
Wie beim menschlichen Körper gibt es mehrere „HR-Organsysteme“, die nur im Zusammenklang funktionieren: Prozesse, Regulative („Policies“) und Regulation („Controlling“), technologische Lösungen (HRIT). Die größten Burner müssen besser werden – subito!
- **People-Steuerung**
Wird oft völlig unterschätzt, zählt selten zu den Stärken der HR-Bereiche. Gerade deswegen! Laisser-faire scheitert, auch wenn es als „participative“, „unbossing“ oder sonstwie schick verkauft wird. Resultate bringt meist nur eine konsequente Projektsteuerung.

- **People-Marketing**

Die auf Showbühnen der Szene ausgelobten Ehrungen sind als das zu werten, was sie sind: Eitelkeitsbooster, Traffictreiber, Advertorials – mit kurzen Halbwertszeiten. Gleichwohl braucht es heute den achtbaren Social-Media-Auftritt, von Person und Firma.

- **People-Management**

Business ist nicht zuletzt ein Spiel mit politischen und emotionalen Kniffen, gerade in den Leadership-Etagen. Bei dem man einiges richtig und viel falsch machen kann. Besonders hierzu braucht es uneigennütziges Feedback und ehrliche Reflexionsflächen.

Wobei es wenig „best practice“ gibt, sondern stets um „best fit“ geht. Den es zu finden gilt.

Aufwand und Ertrag von ISO

Der Aufwand für eine Independent Second Opinion ist nicht abschreckend groß: zwei, eher drei Dutzend Fokusinterviews mit konstruktiv-kritischen Akteuren, aus Vorstand/Geschäftsführung, an den HR-Schaltstellen, aus dem Business, vom Sozialpartner und auch junge HighPots. Zudem der Live-View auf Prozesse und Systeme. Womöglich ein paar DILO („day in the life of“; eine Form der Hospitation), um den Alltag in der Organisation real zu erleben. Das zusammenfassende Feedback erfolgt im Eins-zu-Eins an die/den Chief People Officer: wenig Schriftliches, kaum Powerpoints, viel Mündliches – meist der Abgleich von Wahrnehmungen und Einschätzungen. Erfreulich oft mit Übereinstimmung, was als Bestätigung für die Verantwortlichen zu werten ist. Über unterschiedliche Eindrücke und das situativ geeignete „Wirkungsmodell“ wird ausführlicher gesprochen, wobei der Independent Second Opinioner – also etwa ich – nur eine Sicht auf die Wirklichkeit hat und schief liegen kann. Immer wieder aber genau die blinden Flecke ausleuchtet und sie mit Handlungsempfehlungen und Umsetzungsvorschlägen verdeutlicht.

Dies in aller Kürze. Eine solche Independent Second Opinion muss man aushalten können, da sie mitunter nicht nur „nice“ ausfällt. Wobei, meine Erfahrung, solche Chief People Officer, die sich dies zumuten, dies auch verkraften können. Sie suchen nach situativ praktikablen Lösungen im betrieblichen Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. Wer für seinen Verantwortungsbereich eine Independent Second Opinion bestellt, macht erfahrungsgemäß was daraus >>> [Link](#)



Bei der ISO geht es nicht um Konzepte für den Papierkorb oder Floskeln für die Schaubühne. Sie ist keine Treibjagd nach Buzzwords. Und es geht auch nicht darum, Kultur mit Kult zu verwechseln.

Wer vor allem Bestätigung fürs bisherige Tun sucht, findet heute genügend Dienstleister und Plattformen, die ihren Applaus zum Geschäftsmodell gemacht haben. □□□