



## Essay

# Talent Management à la Française – Was modernes Personalmanagement von Napoleon Bonaparte lernen kann...

Klaus P. Stulle

Hochschule Fresenius

---

### ZUSAMMENFASSUNG

---

Beispiele für erfolgreiches Talent Management lassen sich bereits vor zweihundert Jahren in der Personalführung von Napoleon Bonaparte finden, auch wenn dieser Begriff damals noch gar nicht verwendet wurde. Denn basierend auf ausgeprägtem strategischen Denken realisierte er durch konsequente Personalführung erfolgreich eine agile Organisationsform, mit der er deutlich flexibler als seine Gegner agieren konnte. Außerdem können seine klare Zielorientierung und Identitätsstiftung einschließlich ausgeprägter Delegation als frühe Beispiele von sog. „*transformational leadership*“ mit viel Charisma und Vision verstanden werden.

*Schlüsselbegriffe: Talent Management, Personalmanagement, agile Organisation, transformational leadership*

---

### 1 Einleitung: Schattenseiten Napoleons

„Talent Management“, „agile Organisationen“, „*transformational leadership*“ – solche HR-Fachbegriffe sind erst einige Jahre alt. Aber müssen sie daher tatsächlich als Erfindungen des (späten) Zwanzigsten Jahrhunderts gelten, oder finden sich nicht auch schon eindrucksvolle Belege aus einer Zeit, in der dieses Vokabular noch gar nicht vorhanden war? Am Beispiel von Napoleon Bonaparte (\* 15. August 1769 in Ajaccio auf Korsika, † 5. Mai 1821 auf St. Helena im Südatlantik) als einer historischen Gestalt lassen sich durchaus wertvolle Hinweise auf ein erfolgreiches Personalmanagement auch für die Gegenwart gewinnen. Bei genauerer Betrachtung dieses Soldaten, späteren Feldherrn und Kaiser der Franzosen, wird deutlich, dass er – ohne den Ausdruck dafür gekannt zu haben – schon viele zentrale Elemente eines modernen Talent Managements konsequent und erfolgreich praktiziert hat, was sich übertragen lässt auf zeitgemäße (Personal-)Management-Strategien. Doch eine solche wertschätzend-lobende Darstellung muss eingebettet sein in eine differenzierte Betrachtung dieser ausgesprochen schillernden historischen Persönlichkeit, deren charismatischer Zauber sich bis heute fortsetzt, spätestens, wenn man durch Paris schlendert und dortige monumentale Bauwerke bewusst wahrnimmt. Dabei trifft man bis heute auf einen Menschen, der zeitlebens viel erreicht, und am Ende doch alles verloren hat. Beginnen wir daher stichpunktartig mit den wenig gewinnenden Seiten Napoleons<sup>1</sup>.

- *Historischer Vergleich:* Im Vergleich mit seinen Zeitgenossen erreichte er nie die ideologische Kraft als Politiker oder Agitator eines Robespierre oder von Danton, nicht das diplomatische Geschick von

Staatsmännern wie Metternich oder Talleyrand, noch nicht einmal die gänzlich skrupellose Verschlagenheit seines langjährigen Polizeichefs Fouché – die allesamt mit ihm in die Geschichte dieser Epoche eingegangen sind.

- *Maligner Narzissmus:* Zweifellos wurde seine Persönlichkeit geprägt durch eine pathologisch-egozentrische Selbstverliebtheit, wobei er diese Eigenschaft durchaus teilt mit anderen Staatsmännern der Gegenwart und der Vergangenheit: Durch und durch eigennützig, scheinbar gewissenlos und dadurch vermutlich für seine Mitmenschen charakterlich wenig sympathisch-gewinnend. Damit erfüllt er mit Sicherheit nicht die Kriterien an „*great leaders*“, die Jim Collins in seinem Führungsmodell unter „*Level-5-Leadership*“ beschrieben hat (Collins, 2001).
- *Mangelnder Weitblick:* Napoleon bewegte sich zeitlebens als Getriebener seiner eigenen Erfolge in einem permanenten Kriegszustand, der keine Schonung für sich und andere kannte. Dabei war er nicht in der Lage, eine dauerhafte – neudeutsch „*sustainable*“ - Nachkriegs- oder Friedensordnung anzustreben oder gar zu schaffen. Letztlich hatte er auch gar „keinen Plan B“ zur Verfügung, um nicht weiter eine Expansion bis hin zur vermeintlichen „Weltherrschaft“ anstreben zu müssen.
- *Ideologielosigkeit:* Napoleon stammt aus einem Zeitalter, in dem nach Ausbruch der französischen Revolution erstmals auch Bürgerliche im großen Stil und öffentlich mit viel Idealismus sehr ernsthaft miteinander diskutierten. Dabei wurde dann auch über moderne Staatsformen bis hin zu einer frühen Demokratie debattiert. Er hingegen forcierte eine „Rolle rück-

---

<sup>1</sup>Als Quellen für diese Darstellung dienten insbesondere Willms (2017), Zamojski (2018) sowie Zweig (2000)

wärts“, indem er die vorherige königliche Monarchie durch ein allein auf sich (selbst ohne sichtbare Nachfolger) zugeschnittenes, völlig anachronistisches Kaisertum ersetzte, das ohne ihn historisch auch keinerlei Bestand hatte.

- *Vollständige Rücksichtslosigkeit:* Allerdings nicht nur ihm, sondern insgesamt waren den Mächtigen seiner Zeit humanitäre Rücksichtnahme gänzlich fremd. Napoleons Handeln war von reinem Opportunismus zur Erreichung persönlicher Ziele geprägt, um Unterlegene in seine Abhängigkeit zu bringen und dadurch weitere Ressourcen herauspressen zu können. Diese mangelnde Empathie bis zu einer fehlenden „win-win“-Bereitschaft führte sogar bis hin zur Vernachlässigung basaler Fürsorgepflichten seinen Soldaten gegenüber in Form medizinischer Versorgung oder professioneller Lazarette. Anstelle einen verwundeten Soldaten als möglicherweise künftig wieder wertvolle Ressource zu begreifen, wurde dieser nur als Last verstanden und sollte lieber möglichst rasch sterben als mühsam gesundgepflegt zu werden (um später weiterkämpfen zu können).
- *Stillosen Parvenü:* Letztlich wird bei näherer Betrachtung abschließend rasch sein wenig kultiviertes Auftreten und mangelnder Stil als „sozial schwacher Emporkömmling“ deutlich, der geprägt war von einem auch zu seiner Zeit schon eher „kleinkarierten“ Clandenken – so hat er im Stille eines Mafia-Paten seine Familienmitglieder auch nach erwiesener Unfähigkeit weiter protegiert und bis hin zu „Spitzenpositionen“ gefördert (und sie zuweilen aber auch brutal fallen bzw. im Stich gelassen, insbesondere seine erste Ehefrau Josephine, nachdem der dringend erhoffte Thronfolger ausblieb).

## 2 Management-Kompetenz Napoleons

Diese Darstellung der Schattenseiten Napoleons könnte noch erheblich ausführlicher ausfallen, soll aber nur einer gewissen Einordnung bzw. Relativierung dienen. Schließlich geht es im Folgenden maßgeblich um die Elemente, die er – zumindest aus seiner bzw. einer zeitgemäßen Sicht – richtig und damit ausgesprochen erfolgreich gemacht haben, wenngleich ihn am Ende sein Glück auch wieder verließ. Denn ungeachtet der offensichtlichen und fundamentalen (Charakter-) Schwächen hat das militärische Handeln von Napoleon Bonaparte eine ausgeprägte Management-Kompetenz erkennbar werden lassen, die sich mit heutigen „Erfolgsrezepten“ durchaus vergleichen lässt. Zwischen 1796 und 1815 lenkte er über sechzig (!) Schlachten, von denen er gerade zu Beginn alle und insgesamt mit weitem Abstand die allermeisten klar für sich entschied. Dabei bezwang er trotz seiner Jugend, limitierten Herkunft und Ausbildung weitaus ältere und vielfach erprobtere Gegenspieler, die zum Teil über (erheblich) überlegene Ressourcen verfügten. Was macht also das „Geheimnis“ der Kriegskunst und der darin enthaltenen Personalführung von Napoleon Bonaparte aus? Zusammengefasst und auf die zeitgemäße Personalführung übertragen lässt sich konstatieren.

### 2.1 Ausgezeichnete Auffassungsgabe

Auch, wenn die dazu erforderlichen Tests noch nicht erfunden waren, müssen wir heute zweifelsohne davon ausgehen, dass Napoleon über eine außergewöhnliche Auffassungsgabe oder einen ausgezeichneten IQ verfügt haben muss, was weiterhin als zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Manager gilt. Zeitgenossen erwähnen dabei auch seine enorme Gedächtnisleistung in Verbindung mit viel Phantasie und der Fähigkeit zur kreativen Problemlösung. Zugleich profitierte er von seiner strategischen Kompetenz in Verbindung mit einer ausgesprochen gewissenhaften Planung und Antizipation möglicher Hindernisse. Somit gelang ihm in den meisten Situationen der anspruchsvolle Balanceakt, auf der einen Seite mit großer Entschlossenheit einmal getroffene Entscheidungen konsequent umzusetzen, andererseits aber auch flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Damit greift er dem Erfolgsrezept vor, dass Jahrhunderte später Bill Gates im Dinner mit Warren Buffet auf den Punkt gebracht haben soll im schlichten Ausdruck: „Fokus!“ (Dobelli, 2017).

### 2.2 Visionär-emotionales Auftreten mit viel Charisma

Auch für die Maßstäbe seiner Zeit verwendete Napoleon ausgesprochen viel National-Pathos und beschwörenden Patriotismus, der selbstverständlich allein für die persönlichen Zwecke eingesetzt wurde. Durch seine kraftvolle Sprache mit vielen Metaphern und Aphorismen war er in der Lage, einen charismatischen Zauber zu entfalten und seine Männer zu wahren Höchstleistungen anzuspornen. Dabei strahlte er nach außen eine wilde Entschlossenheit aus. Diese Siegesgewissheit samt moralischer Stärke und offensichtliches Vertrauen förderte den inneren Zusammenhalt der Truppe und half dabei, die Kräfte auf das gemeinsame Ziel zu bündeln. Dabei kultiviert er durch die direkte Ansprache seiner Männer seine persönliche Sichtbarkeit innerhalb der Truppe. Lobend verbreitete er selbstwertdienliche Botschaften wie „Ich war [z.B. in der Schlacht von Austerlitz] dabei und das dankbare Volk wird Euch mit Freude willkommen heißen!“. In der Wahrnehmung nach außen gelang es Bonaparte, selbst noch als (von sich selbst gekrönter) Kaiser und Beherrscher Europas ein „soldiers soldier“ zu bleiben. Als „Soldat unter Soldaten“ suchte er stets das Gespräch mit einfachen Kämpfern, erkundigte sich nach ihren Beschwerden und munterte sie persönlich auf. Damit drückte er seine Anerkennung für deren Geleistetes aus, kümmerte sich sehr sichtbar um ihr leibliches Wohl und sorgte für die Einhaltung von Ruhetagen – um wenig später wieder kompromisslos Gewaltmärsche und andere Kraftleistungen einzufordern. Allerdings konnte er aber auch glaubwürdig für sich in Anspruch nehmen, dass er die extreme Leistungsbereitschaft, die er von anderen abverlangte, auch selbst durch seine eigene rastlose Präsenz an der Front unter Beweis stellte. Durch seine ausgeprägte Nähe zur Truppe förderte er gezielt deren Identitätsbildung, was auch in Form besondere Inschriften in den Fahnen gefördert wurde. Neben der Innen-Kommunikation verwendete er auch nach außen einen professionellen Propaganda-Apparat, u.a. durch eigene, selbstgelenkte Zeitungen, die kostenlos in der Truppe und an das Volk verteilt wurden.

### 2.3 Gezieltes Talent Management samt Entwicklungsperspektiven, Personalauswahl und Bewährungsmöglichkeiten

Die ursprüngliche Revolutionsarmee als Resultat einer „*Levée en masse*“ als Volksrekrutierung transformierte er zu einer gesunden Mischung aus Wehrpflichtigen und erfahrenen Berufssoldaten. Der besondere Erfolg dieser treu ergebenden Streitkräfte basierte dann in besonderer Weise auf ihrer dem Gegner überlegenen Begeisterungsfähigkeit und menschlichen (Führungs-)Kompetenz. In Bezug auf das verwendete Kriegsgerät verfügte die französische Armee hingegen über keine nennenswerten Vorteile im Vergleich mit dem Gegner.

Der Militärdienst in Napoleons Armee war gekennzeichnet durch klar definierte Karrierewege, die – angefangen bei den untersten Rängen – klare Aufstiegsperspektiven boten in Form der Möglichkeit, entweder zum Kriegssopfer werden, oder aber zu Ruhm, Ansehen und reicher Beute zu gelangen. Dabei wurden die Tapferkeit bzw. die Heldentaten einzelner gezielt hervorgehoben und auch in der (gelenkten) Presse gut sichtbar dargestellt, vergleichbar dem heutigen „*Employee of the month*“. Neben Orden und Ehrungen wurden auch andere Privilegien wie bessere Verpflegung für besondere Leistungen als „*Incentives*“ vergeben.

Besonderer Bestandteil des Personalmanagements war die Bildung von Elite-Einheiten, insbesondere der stolzen kaiserlichen Garde als „letzte Reserve in der Schlacht“. Ein nachhaltiger Einfall Napoleons zur Förderung der Loyalität war die Gründung der Ehrenlegion – la „*Légion d'Honneur*“ – deren Orden bis 1814 immerhin rund 48.000 Mal verliehen wurde. Im Gegensatz zum vorausgegangenen *Ancien Régime* des Königreiches konnte dieser Status auch an einfache = nicht adelige Soldaten bis hin verbündeten Nicht-Franzosen verliehen werden und ihnen somit begehrten und gut sichtbaren sozialen Aufstieg bieten.

In der Armee wurde dabei zwischen den verschiedenen Einheiten und Waffengattungen ein Rotationssystem praktiziert, um „Silo“-Karrieren zu vermeiden und in Stabs- und Linienfunktionen Erfahrung zu sammeln, bevor man zum Offizier befördert wurde. Auf dem Weg dorthin fand eine gezielte Personalauswahl in Form einer Bestenauslese statt. Danach war es aber durchaus auch vorgesehen, wieder in die alte Einheit als „leuchtendes Vorbild“ zurück zu kehren und seine Karriere dort fortzusetzen. Eine Aussicht auf Beförderung wurde allein anhand erbrachter Leistungen, nicht aber wie zuvor durch adelige Herkunft begründet. Dadurch stammten am Ende viele der späteren Marschälle wie Napoleon aus „kleinen Verhältnissen“. Insgesamt wurden über die Jahre auf diesem Wege ausgesprochen viele Talente erkannt, ausgebildet und gezielt befördert, allerdings gleichzeitig auch durch die fortgesetzten Kriegshandlungen wieder konsequent „verschlissen“.

### 2.4 Strategisches Geschick mit viel Offensivdrang und taktischer Finesse

Napoleon verfolgte konsequent eine strategische Gefechtsführung mit klarem Blick auf das „Große-Ganze“. Dadurch war er in der Lage, Kleinigkeiten auszublenden

oder konsequent zu delegieren und damit anderen zu überlassen, die sich darin besser auskennen, also eine erfolgreiche Priorisierung. Als hilfreiche Visualisierung griff er auf eine Vielzahl von Plänen und Skizzen zurück, um mit Schnelligkeit und Effizienz einen Vorsprung gegenüber seinen Gegnern zu erzielen. Viel Wert legte er dabei darauf, seine Nachrichtenverbindungen aufrecht zu erhalten, wobei allerdings die Kurierleistungen im Vor-Internet-Zeitalter bei der maximalen Ausdehnung seines Reiches von Madrid bis Moskau klar an Grenzen gestoßen sind.

In der Schlacht legte er viel Wert darauf, stets offensiv anzugreifen und dabei die Initiative zu behalten<sup>2</sup>. Dies konnte sogar bis zu vollständigen Präventivschlägen führen, um dem Gegner zuvor zu kommen. Er wollte dabei gezielt die Schwachstellen des Gegenübers erkennen und seine Angriffe darauf konzentrieren. Dabei ging es ihm auch darum, den Gegner einzuschüchtern und Angst zu verbreiten, um ihn gleichzeitig zu unüberlegten, übereilten Gegenattacken zu provozieren.

Als Feldherr vertraute Napoleon dabei viel seiner eigenen Intuition und später auch der Erfahrung, darf aber bei allem Offensivdrang nicht als wild gewordener Hasardeur gelten. Vielmehr war sein Handeln stets von viel Planung und hypothesenbasiertem Szenario-Denken im Voraus geprägt. Doch nach diesem Abwägen kam dann eine ausgeprägte Entscheidungsbereitschaft samt konsequenter Umsetzung zu Vorschein, sobald ein Entschluss getroffen und kommuniziert worden war. Andererseits verfügte er auch über die Bereitschaft, wenn erforderlich vom Idealverlauf seines Planes abzurücken. In der Schlacht bevorzugte er es, Frontalangriffe tunlichst zu vermeiden, um den Gegner eher von der Seite oder bestenfalls in seinem Rücken zu packen. Allemal sollte dieser Gegner durch viel Täuschung und Verwirrung über die eigentlichen Absichten im Unklaren gelassen werden. Im Prinzip verfolgte er schon eine Art „Blitzkrieg“, noch bevor der dazu gehörige Begriff formuliert worden war.

### 2.5 Ausgeprägtes Organisationstalent mit klar definierten Zielen

Napoleon wusste um die Bedeutung von Einzelheiten. Er verfolgte eine minutiöse Planung samt einer realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen. So legte er zum Beispiel extrem viel Wert auf präzise Ortskenntnis und alles verfügbare geographische Kartenmaterial. Er verfügte über ein überschaubares, aber sehr bewusst eingesetztes Repertoire an Techniken, die man heute „Management-Tools“ nennen würde. Dabei rannte er nicht jeder Mode hinterher, sondern war vielmehr in der Lage, Bewährtes erfolgreich miteinander zu kombinieren. Eingeschlossen war darin auch das Wissen um die Grenzen seiner eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten: Als „gestandener Franzose“ hat sich Napoleon zeitlebens mit Fragen der Seekriegsführung nie näher beschäftigt und die Marine eher stiefmütterlich behandelt, gerade im Wettkampf mit seinen großen Widersachern von den britischen Inseln.

<sup>2</sup>Napoleons seltene Schlachten mit stark defensivem Verhalten - Eylau und Borodino - endeten unter großen Verlusten bestenfalls unentschieden oder gar in einer vernichtenden Niederlage bei Waterloo.

Napoleon verstand den Krieg als ein Duell zweier Mächte, wobei im resultierenden Feldzug klare operative Ziele verfolgt werden. Dazu werden zu Beginn die Kontrahenten im Form von Feindbildern klar definiert, die zunächst militärisch unterworfen und dann politisch gefügig gemacht werden sollen. Im Gefecht wurde das jeweilige Ziel der Operation von Anfang an klar und für alle Einheiten verbindlich definiert, um zu vermeiden, dass Kräfte bei der Verfolgung zweitrangiger Absichten jenseits des strategischen Hauptzieles verschwendet wurden. Napoleons straffe Strukturen in seiner Armee ermöglichten eine hohe Schnelligkeit und Beweglichkeit gerade in der Schlacht. Dabei wurden als Organisationsform der Kampfverbände gezielt alle damaligen Waffengattungen (Infanterie, Artillerie, Kavallerie, Pioniere) gemeinsam aufgenommen. In der Schlacht überließ er den einzelnen Einheiten viel operative Selbständigkeit, begleitet aber durch eine straffe Zentralisierung der Kommandostruktur. Darin eingeschlossen waren präzise und detaillierte Anweisungen durch einen konsequent auf sich zugeschnittenen Generalstab mit klaren Zuständigkeiten, der zum Beispiel eine tägliche Operationskarte zu berücksichtigen hatte.

### 3 Fazit: Ein Beispiel für frühes „transformationales leadership“

Als Feldherr praktizierte Napoleon Bonaparte im heutigen Sprachgebrauch eine gelungene Personalpolitik in Verbindung mit einer ausgesprochen beweglichen, also „agilen“ Organisationsform: Im Gegensatz zu konsequent getrennten Waffengattungen kombinierte er alle Disziplinen zu kleinen, teil-autonomen und eigenverantwortlich agierenden Einheiten, die allerdings einer straff organisierten Führung folgten. Wer denkt bei dieser ausgeprägten Flexibilität für eine schnelle Manövrierfähigkeit gegenüber starren Kampfformationen nicht an die heutigen Großkonzerne? Diese stehen mehr denn je vor großen Herausforderungen und sehen sich der Not gehorchend zu maßgeblichen Umstrukturierungen veranlasst, die meist in Entlassungen enden.

Am Ende war es aber vor allem die Führungsqualität – neudeutsch „*Leadership Effectiveness*“ –, die für die *Grande Armée* den Unterschied machte, ausgehend von Napoleons Fähigkeiten als ausgesprochener „*People manager*“<sup>3</sup>. Insgesamt zeigt er als Feldherr – auch durch die konsequente Verwendung von Vision, Zielen und Feindbildern – ein anschauliches Beispiel für sog. „*transformationales leadership*“ und war damit in vielen Punkten seiner Zeit, aber auch der heutigen Management-Realität weit voraus!

### 4 Literaturverzeichnis

- Collins, Jim (1995). *Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. Frankfurt a.M.: campus.
- Dobelli, Rolf (2017). *Die Kunst des guten Lebens*. München: Piper.
- Willms, Johannes (2017, 5. Aufl.): *Napoleon: Eine Biographie*. München: Pantheon.
- Zamoyski, Adam (2018). *Napoleon: Ein Leben*. München: Beck.
- Zweig, Stefan (2000). *Fouchée: Bildnis eines politischen Menschen*. Berlin: Fischer.

#### Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Klaus P. Stulle  
Hochschule Fresenius  
Im MediaPark 4c  
50670 Köln  
DEUTSCHLAND  
stulle@hs-fresenius.de

<sup>3</sup>Bezeichnenderweise ging dieser besondere Korpsgeist bei immer ausschweifenderen Machtprojektionen zunehmend verloren, insbesondere nach dem gescheiterten Russland-Feldzug ab 1812.