

Jonas Ridderstråle | Mark Wilcox

Change Management!

Die Ideenbox:
Warum Unternehmen sich ändern müssen

Übersetzung aus dem Englischen von Jan W. Haas



1 Die Ideenbox: Warum Unternehmen sich ändern müssen

1.1 Der Krieg um Talente ist vorbei

Waffenstillstand an der Talente-Front

Sehen Sie die weiße Flagge wehen – auf beiden Seiten der Front? Der Krieg ist vorbei – jedenfalls vorübergehend. Ganz überraschend ist der Krieg um Talente, der zu Beginn des letzten Jahrzehnts ausgerufen wurde, zum Erliegen gekommen. Die großen Helden der Unternehmenswelt haben plötzlich erkannt, dass sie ebenso wenig ohne hervorragende Organisationen auskommen wie diese ohne sie. Der Glaube, man habe die freie Auswahl, hat sich für die meisten Spitzenmanager aus Wirtschafts- und Wissensbetrieben als kollektives Hirngespinnst erwiesen. Eine Geschäftswelt, in der nur eine begrenzte Zahl von Unternehmen echte »Zufluchtsorte« für Talente bot, brachte keinen unbegrenzten Pool an Talenten hervor. Als Verbraucher wissen wir seit den Zeiten Henry Fords, dass echte Freiheit nicht darin besteht, sich für jede beliebige Farbe entscheiden zu können, solange sie schwarz ist. Heute können wir als »Kompetenzler«, als Teilnehmer am Krieg um Talente, die Richtigkeit dieser Aussage überprüfen. Wie Bruce Springsteen es so treffend ausdrückte: »57 Kanäle (und nur Mist)«.

Begabung bedarf einer Talente AG. Man kann so kompetent sein, wie man will, stets bedarf es anderer Menschen, um die eigene Kompetenz wirksam einzusetzen. An geistiger Isolation ist nichts Wunderbares. Menschen sind soziale Wesen und auf andere angewiesen. C. G. Jung hat einmal gesagt: »Um ganz und gar Ich zu sein, brauche ich ein Wir.« In Südafrika bezeichnet man diese Idee als Ubuntu. Der Mensch braucht andere Menschen, die er lieben und bisweilen auch hassen kann. Jeder von

uns sehnt sich nach Kollegen, die uns den entscheidenden psychologischen Schub verleihen. Menschen brauchen Menschen.

Unsere Unternehmenslenker begreifen zudem allmählich, dass sie ohne die prominenten Vertreter einer Geschäftswelt, die auf Kompetenz gründet, nicht überleben können. Die Talente AG benötigt Begabung. Heute beruht Reichtum auf Weisheit. Erfolgreiche Unternehmen vertrauen auf den Verstand in ihren eigenen Reihen. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht jedoch nur, wenn zwischen Talenten und ihren Unternehmen eine exklusive Beziehung besteht. Es genügt daher nicht, auf die Avantgarde der freiberuflichen Managementberater zu vertrauen. Unternehmen sollten darauf verzichten, ihre Zukunft in die Hände jener Kompetenzsöldner zu legen, die sich vorübergehend dem jeweils höchsten Bieter andienen.

Das Meer an weißen Flaggen hat dazu geführt, dass so unterschiedliche Organisationen wie die Katholische Kirche und die Investmentbank Goldman Sachs sich heute zu Orten wandeln müssen, die Talente anziehen und Ideen hervorbringen.

Wie jeder Waffenstillstand steht auch dieser auf wackligen Füßen. Als Führungskraft sind sie sein Hüter. Verhalten Sie sich entsprechend umsichtig.

Gute Nachrichten

Vom Waffenstillstand profitieren alle Beteiligten. Die besten Unternehmen werden großen Nutzen daraus ziehen, wenn sie Talente fördern und eine Umgebung schaffen, in der diese sich voll entfalten und ihr Potenzial ausspielen können. Der Waffenstillstand bedeutet aber nicht, dass der Wettbewerb um Talente zum Erliegen gekommen ist. Länder konkurrieren um Talente, Sportteams auch, ebenso Opernhäuser – und ganz sicher Unternehmen in aller Welt. Sie tun dies aus einem einfachen Grund: Die eindrucklichsten Erfolgsgeschichten unserer Zeit schreiben energiegeladene Organisationen, die auf Talenten aufbauen. Sie und die Menschen, die sich um diese Kraftfelder herum bewegen, sind die wirklichen Nutznießer des Waffenstillstands.

Überdenken Sie dies doch einmal. Die Ideen und die Vorstellungskraft begabter und motivierter Menschen sind der einzige Erfolgsfaktor hinter so vielem – von der Online-Enzyklopädie Wikipedia über Simon Fullers Fernsehshow *American Idol* und das hochinnovative dänische Ausbildungsprogramm »Chaos-Piloten« bis zum indischen IT-Dienstleister Cognizant mit seinen weltweit über 43.000 Partnern.

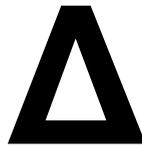
Ideen zahlen sich aus. Einem aktuellen McKinsey-Bericht zufolge sind wissensintensive Unternehmen (mit über 35 Prozent Wissensarbeitern)

mehr als dreimal so profitabel wie arbeitsintensive Betriebe. Interessanter noch ist aber der Befund, dass die Erträge in der zuerst genannten Gruppe viel stärker schwanken. Wir haben Sie bereits gewarnt. Wissensarbeiter sind ein kostbares Gut und müssen umsichtig behandelt werden. Sie fordern ihren gerechten Anteil am Kuchen und reagieren mit Unmut auf einen Führungsstil, der nach dem Kommandoprinzip funktioniert. Talente benötigen positive Energie, um sich zu entfalten. Star-Energie!

Den Wandel erhalten

Und nun folgt die schlechte Nachricht: Organisationen weltweit tun sich äußerst schwer damit, eine belebende Umwelt zu errichten, in der Talente ihr maximales Potenzial entfalten können. Jene, denen das gelingt, scheitern oft daran, diese energiereiche Umwelt dauerhaft zu erhalten. Angesichts eines schnellen, radikalen und revolutionären Wandels schaffen es die meisten überragenden Unternehmen leider nicht, sich anzupassen, ihren Kurs zu wechseln und uns mit neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen zu überraschen und so weiterhin zu florieren. Stattdessen leugnen sie, verfallen und sterben schließlich. Benebelung allenthalben.

Heute, im Jahr 2007, herrschen weder die Griechen noch die Römer oder die Briten über den Erdball. Auch Unternehmen wie IT & T oder Digital Equipment sind längst Geschichte. Ebenso gilt die schottische Post-Punk-Band *Simple Minds* nicht mehr als angesagt. Große Namen und Ereignisse kommen und gehen, seien es eine Besatzungsarmee, ein Unternehmen oder eine Rockband.



Das sollte uns nicht überraschen. Schließlich gilt in kapitalistischen Staaten mit freier Marktwirtschaft das natürliche Gesetz, wonach alle Quellen der Wettbewerbsfähigkeit nur vorübergehend sprudeln. Man könnte dies als ökonomische Entropie bezeichnen – mit der Zeit wird sich jeder nur denkbare Wettbewerbsvorteil langsam entfalten, dann abbröckeln und später zerfallen. In Wirklichkeit führt der Wettbewerbsdruck dazu, dass sich Regionen, Unternehmen und Menschen wie Schlangen häuten müssen, um als wiedergeborene Wesen weiterzuleben.

Mehr gute Nachrichten

Wandel ist jedoch keine Utopie – er ist machbar. Denken Sie etwa zurück an das Jahr 1987, als US-Präsident Ronald Reagan einer Vielzahl von Problemen gegenüberstand. Der Iran-Contra-Skandal war auf seinem Höhepunkt angelangt. Der ehemalige Schauspieler wirkte plötzlich überfordert, wie ein Unschuldiger in einer von Schlangen verseuchten Welt. Bei einem Besuch in West-Berlin sagte er dann vor einer 40.000-köpfigen Menschenmenge: »Mr. Gorbachev, tear down this wall!« Es war ein historischer Moment und einer, der den Ansehensverlust Reagans zum Stillstand brachte. Anstatt tief beunruhigt zu wirken, erschien er als charismatischer Vorbote einer besseren Zukunft. Während die meisten Experten davon überzeugt waren, dass wir auf Dauer unter dem Gleichgewicht des Schreckens leben müssten, war Ronnie naiv genug zu glauben, dass ein Wandel möglich wäre. Und tatsächlich war es so, damals wie heute. Sein Traum erfüllte sich.

Ein anderes, weniger weit zurückliegendes Wunder betrifft den ehemaligen US-Vizepräsidenten und Helden der Fernsehkomödie *Futurama*, Al Gore, dessen Mission heute darin besteht, den Planeten zu retten. Selbst steife und gefühlskalte Menschen können flott und beliebt werden, wenn sie sich selbst neu erfinden – in Gores Fall vom ewigen Verlierer zum ewigen Reisenden. Manchmal genügt ein Bart, um die Welt mit neuen Augen zu sehen.

Sehen Sie sich um. Die Leistungsträger auf allen Gebieten haben eine Neigung, sich ständig neu zu erfinden. Denken Sie an Miles Davis, der gegen Ende seines Lebens mit Hard Funk aufwartete. Oder an Picasso, der von Mode zu Mode flitzte und der Künstlermeute dabei stets einen Pinselstrich voraus war. Das britische Fußballteam Manchester United hat mehrere Comebacks geschafft, seitdem acht seiner Nachwuchsspieler, die so genannten Busby Babes, 1958 unweit von München bei einem tragischen Unfall ums Leben kamen. Und denken Sie schließlich an die Pop- und Mode-Ikone Madonna, die sich seit über drei Jahrzehnten ständig mit neuer Energie auflädt – sowohl in künstlerischer als auch in persönlicher Hinsicht. Sie ist der Urtyp eines Chamäleons.

Diesmal sind Sie selbst betroffen

Wandel ist heute nicht mehr etwas, was anderen Menschen oder Organisationen zu anderen Zeiten passiert. Er erfasst Sie selbst und Ihr Unternehmen, heute und morgen. Wandel betrifft jeden Einzelnen, und – schon wieder folgt eine gute Nachricht – Sie können ihn beeinflussen! Ob Sie

nun CEO eines japanischen Großkonzerns, Schullehrer in Serbien, Fußballtrainer in Argentinien, indischer IT-Unternehmer oder einfach Sie selbst sind, ist dabei nicht von Belang. Entscheidend sind die Menschen – in Gesellschaft, Sport und Unternehmenswelt.

Handel und Wandel bedeuten heute weit mehr als Boden und Rohstoffe, hochentwickelte Maschinenparks und Finanzkapital. Genauso wie alles menschliche Handeln sich enorm auf das Leben auf unserer Erde auswirkt, beeinflussen alle Handlungen motivierender Führungskräfte das Wohlbefinden und den betrieblichen Alltag unserer Unternehmen.

Die Zeiten ändern sich. Menschen bezeichnete man früher als *Arbeit* – ein unwesentlicher, aber lästiger Produktionsfaktor. Gelegentlich und unter Einfluss irgendeines seltsamen sozialistischen Opiats protestierten wir schon einmal, streikten, drohten und drängten, doch in der Regel benahmen wir uns. Mit der Anpassung des Faktors Arbeit wurde physisches Kapital in Form von Bodenschätzen, Ölquellen, Wäldern und Feldern zum Grundstock von Reichtum. Das Geld steckte in Minen, nicht in Köpfen.

Heute präsentiert sich die Zukunft hell und strahlend. Natürlich ist der Ölpreis ebenso gestiegen wie jener von Kupfer, Zink und Nickel, um nur einige Rohstoffe zu nennen. Dennoch kosten Rohstoffe auch heute durchschnittlich nur 20 bis 40 Prozent dessen, was sie vor zweihundert Jahren einbrachten. Selbst der russische Ministerpräsident Wladimir Putin, ein Mann, der sich derzeit noch in hohem Maße auf Handfestes stützt, bekundet, dass die Zukunft seines Landes stärker von der Fähigkeit abhinge, den Boden für die Herausbildung von Talenten zu bereiten, als von derjenigen, weiteres Öl zu fördern. Denn rohes Talent ist erneuerbar, die meisten Rohstoffe sind es hingegen nicht.

Zwischen jener Zeit, als Rohstoffe den Ton angaben, und den heutigen Wissensökonomien gab es ein Intermezzo. Nachdem die Bedeutung physischer Rohstoffe abgenommen hatte, wurde Finanzkapital das große Bohnenfest. Um Geld zu verdienen, musste man Geld haben und lernen, es zu verwalten – das galt von J. P. Morgan bis zu Gordon Gecko. Sicher verdienen einige der Geldverschieber an der Wall Street auch heute noch Abermillionen, doch vergleichen Sie einmal deren Erbsenhügel mit dem persönlichen Vermögen des reichsten Mannes der Welt, des Obernerds Bill Gates. Am Montag, den 4. Juni 2007 belief sich dieses Vermögen auf rund 72,38 Milliarden US-Dollar. In unserer heutigen Welt gibt es einen erstaunlichen Überfluss an Kapital und einen echten Mangel an Leuten, die mit Kompetenz ans Werk gehen, sowie an Organisationen, die ihnen dies ermöglichen.