

Alan Axelrod

# **Gandhi – der Ceo**

14 zeitlose Prinzipien für die Entscheider von heute

FinanzBuch Verlag

© des Titels »Gandhi – der CEO« (ISBN 978-3-89879-636-1)  
2011 by FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

---

# Kapitel 1

## Entscheidungen

Gandhi wog jede Entscheidung gegen die Wahrheit ab. Sklaverei, Unterdrückung, Ungerechtigkeit und Gewalt waren für ihn allesamt wahrheitswidrig, da sie Meinungen auferlegten und die Befolgung von Regeln erzwangen; aus diesem Grunde waren diese Übel zu vermeiden oder zu bekämpfen. Doch ist es eine Sache zu entscheiden, was im Leben eines Einzelnen wahr ist und eine andere, als Anführer Entscheidungen zu treffen, die das kollektive Leben einer Firma, Körperschaft oder eines anderen Unternehmens lenken. Gandhi, der von seinen Anhängern liebevoll *Bapu* (Hindi für „Vater“) genannt wurde, fällte die Entscheidungen für eine riesige Bewegung und für ein noch riesigeres Volk. Der Einsatz hätte höher nicht sein können: Das Schicksal vieler Menschen und des indischen Volks selbst stand auf dem Spiel.

Die sechs Lektionen in diesem Kapitel beinhalten Ratschläge bezüglich folgender Themen: Anregen der Vorstellungskraft als Bewährungsprobe oder als Talisman beim Treffen von Entscheidungen; das Wissen, wie weit man bei politischer Führung gehen kann; die Wichtigkeit und die Überzeugungskraft von Transparenz während eines Entscheidungsprozesses; wann man sich auf einen Kompromiss einlassen sollte und wo die Grenzen zu ziehen sind; wie man den Mut findet und behält, um Entscheidungen zu treffen und sie gegen Zweifler und andere Gegner durchzusetzen.

## Lektion 1

### DER POLITIK EIN GESICHT GEBEN

„Wenn Sie sich nicht sicher sind .... machen Sie den folgenden Test.“

*~ August 1947*

Gandhi bat einen unbekanntem Berichterstatter, der sich in einer schwierigen Situation unsicher war, welche Maßnahmen er ergreifen sollte, einen sogenannten „Talisman“ an. Es handelte sich hierbei um einen Test, der das Treffen von Entscheidungen und Abwägen von Konzepten erleichtern sollte. „Wenn Sie sich unsicher sind“, riet er dem Berichterstatter, „erinnern Sie sich an das Gesicht des ärmsten und schwächsten Mannes, den Sie je gesehen haben und fragen Sie sich, ob der Schritt, den Sie gehen wollen, ihm irgendeinen Nutzen bringt.“

Gandhi überprüfte vor jedem Vorhaben, welche Konsequenzen es für das verwundbarste Individuum hätte, das er sich vorstellen konnte. Der Test war also etwas Besonderes – menschlich und nie ideologisch oder zu generell. Er nahm an, dass, wenn das geplante Vorhaben vermutlich das Los der Schwächsten, das er sich anhand einer bestimmten Person vorstellte, verbesserte, würde es jedem zum Vorteil gereichen.

„Firmenpolitik“ wird zu oft als Ersatz gesehen für reale Entscheidungen von Individuen über Dinge, die reale Individuen angehen. Der Kundendienstmitarbeiter, der sich aus der Beschwerde eines Kunden mit einem Hinweis auf „Firmenpolitik“ rettet, anstatt sich um eine besondere Behandlung gegenüber einer besonderen Person zu bemühen, handelt geschäftsschädigend. Vermutlich kostet er die Firma zahlreiche Kunden, wenn auch einen nach dem anderen. Gandhi empfahl ein Testverfahren gegenüber Individuen. Wenn das Verfahren den Test bestand, war es ein gutes. Falls nicht,

musste es geändert werden. Er lehnte die Praxis ab, Individuen zu zwingen, mit einer politischen Linie konform zu gehen.

Politische Ideologen wie Lenin, Mao Tse-tung und Stalin waren immerzu bereit, Menschen für die Politik aufzuopfern. „Der Tod eines Einzelnen ist eine Tragödie, aber der Tod von Millionen, das ist Statistik“, lautet Stalins berühmtes Zitat zur Verteidigung ideologischer kriegerischer Auseinandersetzungen. Gandhi war nie gewillt, seine Politik mittels Statistiken zu sehen. Alles hatte eine persönliche, menschliche Note. Halten Sie sich an Stalin oder halten Sie sich an Gandhi. Sie haben die Wahl. Aber bedenken Sie, dass diejenigen, mit denen Sie Geschäfte tätigen, egal ob Externe oder Interne, ebenfalls die Wahl haben.



## Lektion 2

### SICH DARAUF VORBEREITEN, EIN EINSAMER ANFÜHRER ZU SEIN

„Es ist ein Irrglaube und unmenschlich zu denken, dass die Tat einer Mehrheit auch eine Minderheit verpflichtet.“

~ „Passiver Widerstand“, *Hind Swaraj*, 1909

Einige CEOs sind Autokraten, andere Demokraten. Keines dieser Extreme ist eine optimale Führungsgrundlage. Den Mitgliedern einer Organisation den eigenen Willen autokratisch aufzuzwingen heißt, sie als Mittel zur Umsetzung der eigenen Ziele statt als Menschen anzusehen. Ganz abgesehen davon, dass dadurch die Moral der Individuen geschädigt wird, ist eine solche Politik ein schlechtes Geschäft für das Management, da das wertvolle Humanpotenzial eines Unternehmens nicht voll ausgeschöpft wird. Stellen Sie sich zwei Angestellte vor: Beide erhalten das gleiche Gehalt; die

eine setzt ihr Können zu 100 Prozent ein, der andere nur zu 10 Prozent. Welcher Angestellte bereichert das Unternehmen mehr? Die Antwort ist offensichtlich. Trotzdem opfern autoritäre Manager bewusst 90 Prozent ihres Humankapitals. Sie setzen reflexartig und unerbittlich ihre Richtlinien und Verfahrensweisen durch und hindern dadurch die Individuen, sich von ihren eigenen wertvollen Perspektiven und Talenten leiten zu lassen, sie auszudrücken und ihnen entsprechend zu handeln.

Eine demokratische CEO, deren Führungsstil darauf basiert, die Meinungen der Mitglieder einer Organisation zu verbiegen, macht eine andere Art von Fehler. Sie stellt nicht zur Debatte, dass die Meinung der Mehrheit Vorrang hat. Ist es ihr Ziel, so viele Angestellte wie möglich zufrieden zu stellen? Oder glaubt sie, dass die Mehrheit mit größerer Wahrscheinlichkeit als die Minderheit ein bestimmtes Problem lösen kann?

Wenn die erste Antwort auf eine CEO zutrifft, so sollte hinterfragt werden, ob es überhaupt ein erstrebenswertes Ziel für ein Unternehmen ist, seine Angestellten zufrieden zu stellen. Entsteht dadurch ein Gewinn, vielleicht sogar der größtmögliche? Ziemlich sicher nicht. Erstrebenswertere Ziele könnten Kundenzufriedenheit, die Herstellung eines rentablen Produkts und das Schaffen eines Aktionärswertes sein. All dies – und am besten eine Kombination daraus – schafft mit größerer Wahrscheinlichkeit Produktivität und Zukunftsfähigkeit als das Ziel, die Mitglieder einer Organisation glücklich zu machen.

Der sicherste Weg, jedem Einzelnen in einem Unternehmen – besonders den Arbeitern, deren Existenz vom Erfolg der Firma abhängt – gerecht zu werden, ist die Schaffung eines produktiven und profitablen Unternehmens. Doch um Rentabilität zu erreichen und zu erhalten, muss die CEO vielleicht von Zeit zu Zeit Entscheidungen treffen, die sich gegen den ausdrücklichen Willen der Mehrheit ihrer Angestellten richten.

So sei es. Sich gedankenlos dem Willen der Mehrheit zu fügen, ist weder vorteilhaft noch grundsätzlich erstrebenswert. Es ist ebenfalls ein Trugschluss anzunehmen, dass die Mehrheit eher im Recht

ist als die Minderheit. Das klassische Beispiel aus der Geschichte hierzu ist der über mehrere Jahrhunderte aufrechterhaltene Glaube der Mehrheit daran, dass die Erde eine Scheibe sei.

Letztendlich muss eine Führungskraft bei einer Entscheidung alle Interessenvertreter im Hinterkopf haben. Das mag bedeuten, zuweilen Entscheidungen zu treffen, die sich nicht großer Beliebtheit erfreuen und sehr oft auch, vom vermeintlichen Wissen der Mehrheit Abstand zu nehmen und sich stattdessen auf den Rat qualifizierter Experten oder das eigene Verständnis eines Themas zu verlassen. Oft kommt man sich als Führungskraft ziemlich allein vor. Der Grund dafür ist einfach: Führen ist einsam. Wenn es richtig gemacht wird, geht es um die Entscheidung eines einzelnen, einsamen Menschen. Jede andere Einstellung, jeder andere Glaube, jede Politik in Bezug auf Führung muss sich entweder dieser Wahrheit unterordnen oder ist ein Fall von Selbstbetrug.



## Lektion 3

### TRANSPARENZ BEGRÜSSEN

„Nichts ... sollte heimlich passieren. Dies ist ein offener Aufstand. In diesem Kampf ist Geheimhaltung eine Sünde.“

~ Rede bei einem Treffen des AICC (All-India Congress Committee), 8. August 1942

Identitätsdiebstahl, Online-Betrug, unsichere Passwörter und Industriespionage – all das stellt für viele Firmen ein sehr reales Sicherheitsrisiko dar. Ein Unternehmen muss – wie auch jedes Individuum – bei täglichen Transaktionen ein gewisses Maß an Vertraulichkeit wahren. Aber als Management-Strategie ist Geheimhaltung kontraproduktiv. Sie untergräbt das Vertrauen und schafft in

der gesamten Organisation Misstrauen. Schlimmer noch, sie verleitet Menschen dazu zu glauben, dass sie keine besondere Rolle in einem Unternehmen spielen. Im Gegensatz dazu schafft Transparenz Vertrauen und vermittelt jedem im Unternehmen ein Gefühl von Wichtigkeit. Gandhi achtete darauf, dass all das, was er tat, ein Zeichen von – wie er es nannte – „offenem Aufruhr“ war. Jeder Fall zivilen Ungehorsams war öffentlich – eine *Demonstration* von Ungehorsam. Diese *Transparenz* der Revolution, die er in Gang brachte, war das *Geheimnis* seines Erfolgs.

Können Sie ohne Geheimniskrämerei arbeiten? Vermutlich nicht ganz. In manchen Bereichen ist Vertraulichkeit absolut notwendig, um Unheil abzuwenden, von Veruntreuung bis hin zu Spionage. In anderen Bereichen ist Geheimhaltung vielleicht sogar wünschenswert. Um zum Beispiel unnötige Eifersüchteleien und interne Streitigkeiten zu verhindern, raten die meisten Firmen ihren Angestellten davon ab oder verbieten es sogar explizit, sich über ihr Gehalt auszutauschen. In vielen operationellen Bereichen gibt es allerdings keine wirkliche Notwendigkeit für Geheimnisse.

Der richtige Schritt wäre, Ihre Richtlinien zu überarbeiten und dabei ein Auge darauf zu haben, wann immer möglich volle Transparenz zu gewährleisten. Richtlinien, die auf Geheimhaltung basieren und diese fördern, werden typischerweise aus Reflex und Gewohnheit verfasst. Es fällt uns leichter, einfach Informationen zurückzuhalten anstatt Zeit und Verstandeskraft darauf zu verwenden, uns zu überlegen, was wir öffentlich zugänglich machen und was wir für uns behalten möchten. Analysieren Sie deshalb die Gründe für Ihre nichttransparenten Richtlinien und Methoden. Wenn Sie selbst von den Gründen nicht überzeugt sind, beseitigen Sie die Richtlinien. Sie sind ohne sie besser dran.

