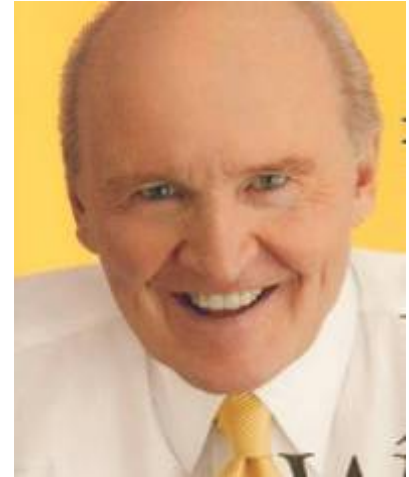


Jack Welch

und Suzy Welch

WINNING

Das ist Management



ONLY FOR INTERNAL, PERSONAL USE !

*Dieses Werk ist **Pflichtlektüre** für alle Führungskräfte bei Putzmeister. Weil der Autor das alles selbst aktive erlebte, erprobte und vielfach als wirksam unter Beweis stellte, ist dieses Buch für uns viel wertvoller und lebendiger als zahllosen Bücher von Beratern und Professoren – die das meist nur vom Hörensagen kennen. Gleiches gilt für das Buch des OMRON – Gründers K. TATEISI: The Eternal Venture Spirit (Unternehmens-Evolution) Auch dies findet sich in unserer elektronischen Bücherei – insbes. weil es vergriffen ist.*

Für die über 200 Firmenmitglieder und Freunde, denen ich das Buch schenkte, liess ich es zu deren Eigennutzung einlesen. Damit können mit Suchmaschine bestimmte Inhalte schnell gefunden, leicht Teile daraus als Lernhilfe und Referenz intern weitergegeben und in Normen bei PM eingearbeitet werden. Bitte immer mit Quellangabe.

Die veröffentlichte deutsche Übersetzung ist zum Teil flüchtig und ungenau. Daher vorzugsweise die original Englische Version verwenden. Einzelne Teile habe ich hier spontan korrigiert um dem Inhalt und Sinn der wertvollen Aussagen des Autors besser zu entsprechen. PM bezogene Einfügungen habe ich gelb markiert.

Ich hoffe dass Sie hier viel Bekanntes und Neues faszinierend mit mitreissend finden und daraus für Sich gewinnen. Es hilft bei unserer Evolution von meinem als Student gegründeten „Corner store“ zum global wieter wachsendem Unternehmen mit erprobtem, professionellen Management. Nur daraus gewinnend macht uns effektiver und im Lernen effizienter. So können wir unser einer Stiftung gehörendes Unternehmen dynamisch und wachstumsorientiert den Vorstellungen unseres Putzmeister World Books nahebringen und seine Menschen und Partner dauerhaft gewinnen helfen.

Karl Schlecht

Jack Welch begann seine Karriere bei General Electric 1960 und wurde mit 45 Jahren jüngster CEO in der Geschichte des Konzerns. Viele bahnbrechende Managementkonzepte wurden von ihm während seiner zwanzig Jahre an der Spitze von GE mit Erfolg eingeführt. Heute begeistert Welch mit seinen Vorträgen weltweit unzählige Manager.

Suzy Welch ist Autorin und war Chefredakteurin der renommierten Harvard Business Review.

Für die vielen tausend Männer und Frauen, die mir durch ihre Fragen zeigten, wie viel ihnen das Business bedeutet.

Der Autor spendet sein Honorar für wohltätige Zwecke.

Jack Welch und Suzy Welch – Winning – Das ist Management

Campus Verlag. ISBN:3-593-37767-5

Inhalt

Einleitung

»Jeder Tag bringt eine neue Frage,«	<u>Buchseite</u> 11	entspricht Word S.	4
---	---------------------	--------------------	---

Grundsätzliches

1. Leitbild und Werte Viel heiße Luft um eine ganz konkrete Sache	23	entspricht Word S.	9
2. Offenheit Das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt	: 36	entspricht Word S.	15
3. Differenzierung . Grausam und darwinistisch? Versuchen wir es mit fair und effektiv	48	entspricht Word S.	21
4. Mitspracherecht und Menschenwürde Alle dürfen mitspielen	64	entspricht Word S.	29

Ihr Unternehmen

5. Führung Es geht nicht nur um Sie	71	entspricht Word S.	31
6. Personalrekrutierung Was die besten Kandidaten auszeichnet	93	entspricht Word S.	43

S. 8

7. Personalmanagement Sie haben die richtige Mannschaft - und jetzt?	112	entspricht Word S.	53
8. Getrennte Wege Aller Abschied ist schwer	136	entspricht Word S.	65
9. Veränderungen Versetzen Sie Berge	148	entspricht Word S.	71
10. Krisenmanagement Von »Ach, du lieber Himmel« zu »Alles wieder im Lot«	161	entspricht Word S.	78

Ihre Konkurrenz

11. Strategie Die Soße macht's	179	entspricht Word S.	86
12. Budgetierung Die Neuerfindung eines Rituals	205	entspricht Word S.	99

13. Organisches Wachstum Etwas Neues beginnen	223	entspricht Word S.	108
14. Fusionen und Übernahmen Jagdfieber, Habgier & Co	236	entspricht Word S.	115
15. Six Sigma Besser als ein Besuch beim Zahnarzt	265	entspricht Word S.	130

Ihre Karriere

16. Der richtige Job Wer ihn gefunden hat, wird nie mehr von »Arbeit« sprechen	275	entspricht Word S.	134
17. Beförderungen Pardon, Abkürzungen gibt es nicht	298	entspricht Word S.	158

S. 9

18. Heikle Themen Dieser verdammte Chef	322	entspricht Word S.	165
19. Die Balance zwischen Beruf und Privatleben Was sie schon immer darüber wissen, aber nicht hören wollten	336	entspricht Word S.	165

Was noch zu sagen bleibt

20. Hier, dort, überall Fragen, die nicht unter den Tisch fallen sollten	365	entspricht Word S.	178
Danksagung	389	entspricht Word S.	190

Tipp:

Sollten Sie nach einem bestimmten Wort in diesem Dokument suchen wollen so drücken Sie Strg + F auf Ihrer Tastatur. Dies gilt nur für die Word Version!

S. 11

Einleitung

»Jeder Tag bringt eine neue Frage«

Nach dem Abschluss meiner Autobiografie - eine aufregende Sache, aber auch eine Mordsschinderei, die ich damals irgendwie in meinen Arbeitstag zwängte - hatte ich mir geschworen, nie wieder ein Buch zu schreiben.

Wie man sieht, habe ich es doch getan.

Wenn ich überhaupt eine Entschuldigung vorbringen kann, dann die, dass die Idee zu diesem Buch eigentlich gar nicht von mir stammt.

Sie wurde an mich herangetragen.

Die Idee zu *Winning* war sozusagen ein Ruhestandsgeschenk von Zehntausenden wunderbarer Menschen, die ich seit meinem Ausscheiden bei *General Electric* getroffen habe. Es ist ein Geschenk aller engagierten, neugierigen, mutigen und ehrgeizigen Männer und Frauen, die das Business so sehr mochten, dass sie mir jede erdenkliche Frage gestellt haben. Um ihnen antworten zu können, musste ich nur mein Wissen und meine Erfahrungen heranziehen, filtern und in Worte fassen sowie durch die Geschichten anderer ergänzen. Schon nahm dieses Buch Gestalt an.

Die Fragen, auf die ich in diesem Buch Bezug nehme, sind mir erstmalig Ende 2001 und fast das gesamte Jahr 2002 hindurch auf der Promotiontour für meine Autobiografie gestellt worden. Die offensichtlich starke Verbundenheit vieler Menschen mit *General Electric* hat mich damals schier überwältigt. Rund um den Globus erzählten sie mir bewegende Geschichten von ihren Erlebnissen als Mitarbeiter von GE oder Anekdoten aus der Zeit,

12

als ihre Schwestern, Väter, Tanten oder Großväter für das Unternehmen arbeiteten.

Gleichzeitig überraschte es mich, *wie viele* Leute sich nach Strategien für den Unternehmenserfolg erkundigten.

In Radiosendungen baten mich Anrufer, das Bewertungssystem von GE zu erklären, nach welchem die Mitarbeiter in drei Leistungskategorien eingeteilt, entsprechend befördert oder entlassen werden. Besucher von Signierstunden wollten wissen, ob meine Aussage, dass der Personalchef eines Unternehmens ebenso wichtig ist wie der Finanzvorstand, wirklich ernst gemeint sei. (Das ist sie!) Bei einer Veranstaltung in der Business School der Universität von Chicago bat mich ein indischer Teilnehmer mit MBA, einmal genau zu erläutern, wie eine wirklich gute Mitarbeiterbeurteilung aussieht.

Auch nach der Werbetour bombardierte man mich mit Fragen - in Flughäfen, Restaurants und Aufzügen. Einmal schwamm sogar jemand in der Brandung vor Miami Beach zu mir herüber. Er wollte meine Meinung zu einem bestimmten Franchise-Geschäft hören, das ihm durch den Kopf ging. Die meisten Fragen wurden mir jedoch in den rund 150 Diskussionsrunden gestellt, an denen ich in den letzten drei Jahren in Städten auf der ganzen Welt teilgenommen habe - von New York bis Shanghai, von Mailand bis Mexico City. Das Publikum solcher Veranstaltungen kann aus dreißig oder fünftausend Menschen bestehen. Zusammen mit einem Moderator, meist einem Wirtschaftsjournalisten, sitze ich dann auf dem Podium und versuche sämtliche Fragen zu beantworten, die den Teilnehmern in den Sinn kommen.

Und das waren nicht wenige: Wie wird man mit der chinesischen Konkurrenz fertig? Wie geht man mit begabten, aber schwierigen- Mitarbeitern um? Wie findet man den richtigen Job? Wie führt man Six Sigma ein? Wie stellt man das richtige Team zusammen? Wie führt man Personal in unsicheren Zeiten? Wie überlebt man Fusionen und Übernahmen? Wie erarbeitet man die ultimative Erfolgsstrategie?

13

Was kann ich tun, wenn ich glänzende Resultate erziele, jedoch für einen Schwachkopf arbeite, den das nicht zu interessieren scheint? Was mache ich, wenn ich der Einzige in der Firma bin, der Veränderungen für nötig hält? Oder wenn bei der Aufstellung des Jahresbudgets alle versuchen, die Erwartungen und damit auch die Zielvorgaben herunterzuschrauben? Oder wenn ich ein tolles neues Produkt auf den Markt bringen will, die Geschäftsleitung mir jedoch die nötigen Befugnisse und Mittel verweigert?

Was soll ich machen, wenn die Manager in meiner Firma um den heißen Brei herumreden? Oder wenn ich einen Mitarbeiter entlassen muss, den ich zwar mag, der es jedoch einfach nicht packt? Oder wenn mein Unternehmen nun schon seit einem Jahr an einer Krise herumdoktert?

Daneben wurden Fragen zur Vereinbarkeit von Kindern und Karriere und zu vielen anderen Dingen gestellt, die Sie in Angriff nehmen wollen: Golf spielen, Ihr Haus renovieren oder mit einer Sportveranstaltung Geld beschaffen.

Ich wurde gefragt, ob man seine Träume verwirklichen kann, ohne sich Feinde zu machen, und ich bin nach volkswirtschaftlichen Trends, aufstrebenden Branchen und Währungsschwankungen gefragt worden.

Es gab buchstäblich Tausende von Fragen, und doch haben sie im Grunde fast alle in dieselbe Richtung gezielt: *Wie wird man zum Gewinner?*

Genau darum geht es in diesem Buch - um Erfolg. Wahrscheinlich hätte mich kein anderes. Thema der Welt dazu gebracht, jemals wieder ein Buch zu schreiben.

In meinen Augen ist Erfolg etwas Phantastisches. Nicht gut, sondern *phantastisch*.

Wirtschaftlicher Erfolg ist großartig, weil Menschen sich entfalten können, wenn Unternehmen florieren.. Es entstehen

14

Arbeitsplätze und es gibt mehr Chancen für alle. Die Leute blicken optimistisch in die Zukunft, denn sie verdienen genug Geld, um ihren Kindern ein Studium zu ermöglichen und sich eine bessere Gesundheitsversorgung leisten zu können. Sie kaufen sich Ferienhäuser und sorgen fürs Alter vor. Außerdem bietet ihnen der Erfolg die Möglichkeit, über die bloßen Steuerzahlungen hinaus der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Wohltätige Organisationen können mit Zeit und Geld unterstützt werden, oder man kann bei der Schülerbetreuung helfen, um nur zwei Möglichkeiten zu nennen. Erfolg beflügelt; er macht die Welt einfach ein bisschen besser.

Wenn Unternehmen hingegen scheitern, leiden alle darunter. Die Menschen bekommen Angst. Es fehlt ihnen an finanzieller Sicherheit und damit auch an Zeit und Geld, um sich für andere zu engagieren. Die täglichen Sorgen verunsichern ganze Familien. Außerdem zahlen Arbeitslose nur wenig oder gar keine Steuern.

Und wo wir schon dabei sind - lassen Sie uns kurz über Steuern beziehungsweise über den Staat im Allgemeinen reden.

Der Staat ist ohne Zweifel ein wichtiger Pfeiler der Gesellschaft. In erster Linie schützt er uns vor den heimtückischen und anhaltenden Gefahren für die nationale Sicherheit, mit denen wir heute und wohl auch in absehbarer Zukunft konfrontiert sind. Doch sorgt er darüber hinaus für vieles mehr: für ein Rechts- und ein Bildungssystem, für Polizei und Feuerwehr, die Instandhaltung von Autobahnen und Häfen sowie die Bereitstellung von sozialen und medizinischen Einrichtungen. Diese Liste ließe sich endlos fortsetzen.

Natürlich werden diese staatlichen Tugenden mit Steuereinnahmen finanziert, denn Regierungen erwirt-

schaften kein Geld. Sie unterstützen zwar den wirtschaftlichen Antrieb, aber sie sind nicht selbst dessen Motor.

15

Der Motor einer gesunden Wirtschaft sind erfolgreiche Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Indem sie dem Staat Steuereinnahmen verschaffen, bilden sie die Grundlage für freie, demokratische Gesellschaften.

Genau aus diesem Grund ist Erfolg phantastisch.

Es versteht sich von selbst, dass man auf die richtige Art und Weise zum Erfolg kommen muss: sauber, den Regeln entsprechend. Daran gibt es absolut nichts zu rütteln. Unternehmen und Menschen, die sich nicht an die Regeln des fairen Wettbewerbs halten, haben Erfolg nicht verdient. Doch interne Prozesse auf der Unternehmensseite und Aufsichtsbehörden sorgen zum Glück dafür, dass die bösen Jungs meistens entdeckt werden und die rote Karte gezeigt bekommen.

Ehrliche Unternehmen und Geschäftsleute - und das ist die große Mehrheit - müssen ihre Marschroute zum Erfolg selbst abstecken.

Dieses Buch bietet ihnen dafür eine Wanderkarte.

Im Übrigen richtet sich Winning nicht speziell an leitende Manager und Vorstandsmitglieder. Falls es ihnen eine Hilfe ist wunderbar, ich hoffe es sehr. Das Buch ist jedoch ganz besonders all jenen gewidmet, die an vorderster Front stehen. Dazu gehören Geschäftsinhaber und Angehörige des mittleren Managements, ebenso Fabrikleiter und Fließbandarbeiter. Außerdem sollen Hochschulabsolventen auf der Suche nach ihrem ersten Job, MBAs, die über neue Berufswege nachdenken, und Unternehmer angesprochen werden. Mit Winning möchte ich alle Menschen unterstützen, die voller Ehrgeiz und Leidenschaft zu Werke gehen - ganz egal, in welcher Position sie arbeiten.

Sie werden in diesem Buch viele Menschen kennen lernen. Bei einigen werden Sie vielleicht Parallelen zu sich selbst entdecken. Sie begegnen zum Beispiel dem Vorstandschef eines Unternehmens, das sich edle Werte wie Qualität, Kundenservice und Respekt auf die Fahnen geschrieben hat, ohne jedoch jemals richtig zu definieren, was es bedeutet, nach diesen Werten zu leben. Sie werden über einen Manager lesen; der sich in einem Meeting mit

16

einem anderen Unternehmensbereich schwarz ärgert, weil ihm bewusst wird, dass seine Mitarbeiter noch viel bessere Ergebnisse erzielen könnten, wenn sie nur für eine Minute aufhören würden, sich gegenseitig auf die Schulter zu klopfen. Sie lernen einen Angestellten kennen, der seit Jahren schwache Leistungen bringt, aber so lieb, nett und ahnungslos ist, dass man es einfach nicht übers Herz bringt, ihn zu entlassen. Oder den Kollegen, dem niemand mehr in die Augen blicken kann, weil seine Tage im Unternehmen gezählt sind und bereits feststeht, dass ihm der Stuhl vor die Tür gestellt werden wird. Und schließlich treffen Sie Angestellte, die ihr Mittagessen am »Tisch der verlorenen Träume« einnehmen -so ihre eigene Bezeichnung - und dort ihre Abneigung gegen die Vorgesetzten zur Schau tragen. Nicht zu vergessen die Ingenieurin, die sich über fünfzehn lange Jahre eine beeindruckende Karriere aufgebaut hat, um diese an einem einzigen Tag hinzuwerfen. Sie erkannte, dass sie es privat und beruflich immer allen recht gemacht hatte, nur sich selbst nicht.

Außerdem stelle ich Ihnen viele Menschen vor, an deren Innovationskraft, Klugheit und Intellekt wir uns ein Beispiel nehmen können.

Dazu gehört zum Beispiel David Novak, der dynamische junge CEO von Yum! Brands. Indem er alle 33.000 Restaurants der Kette in einen Brutkasten für neue Ideen verwandelte, wurde das gesamte Unternehmen zu einer lernenden Organisation. Zu nennen ist auch der großartige Change Agent Denis Nayden von Oak Hill Capital Management, dem selbst gute Leistungen nie gut genug sind und der eine unglaublich

che Ausstrahlung und Überzeugungskraft besitzt. Oder Jimmy Dunne, der sein Unternehmen aus den Trümmern des World Trade Center wieder aufgebaut hat. Er tat dies mit Liebe, Hoffnung und der Überzeugung, dass nichts unmöglich ist.

Ein anders Beispiel ist Susan Peters, berufstätige Mutter und zweithöchste Personalchefin bei GE, die ein Buch darüber schreiben könnte, wie man Berufs- und Privatleben trotz vieler Hürden

17

unter einen Hut bringt. Oder Chris Navetta, CEO von U.S. *Steel Kosice*, der eine wirtschaftlich kränkelnde Stadt in der Slowakei beim Strukturwandel unterstützt hat, indem er aus einem ehemals staatlichen Stahlwerk ein blühendes und rentables Unternehmen machte. Kenneth Yu, Leiter der Geschäfte von 3M in China, der das Wachstum der moderat wachsenden Geschäftsbereiche explodieren ließ, indem er das scheinheilige Ritual der jährlichen Budgetierung abschaffte und stattdessen einen offenen Dialog über Marktchancen nach dem Motto. »Alles ist möglich« eingeführt hat. Wir treffen auf Mark Little, der nach einer Herabstufung bei *General Electric* zunächst am Boden zerstört war, dem jedoch mit Mut, Ausdauer und exzellenten Ergebnissen ein beeindruckendes Comeback gelang.

Menschen sind das A und O, wenn es um den Unternehmenserfolg geht. Daher befasst sich dieses Buch intensiv mit Menschen - in einigen Fällen mit ihren Fehlern, viel öfter jedoch mit ihren Erfolgen. Vor allem beschäftigt sich das Buch mit Ideen und der großen Kraft, die sie besitzen, wenn wir sie in die Tat umsetzen.

Vielleicht macht sich bei dem einen oder anderen Leser jetzt Skepsis breit, weil ihm das Thema Erfolg zu facettenreich und zu komplex erscheint, um es in zwanzig Kapiteln abzuhandeln - ganz egal, wie viele Ideen und Menschen in diesem Buch vorgestellt werden.

Ja, es stimmt, Erfolg ist facettenreich und komplex, und er fällt einem gewiss nicht in den Schoß.

Trotzdem ist Erfolg.. möglich. Sie können ihn *herbeiführen*. Allerdings müssen. Sie dafür die Voraussetzungen kennen.

Dieses Buch enthält keine Patentrezepte, denn die gibt es nicht.

Jedoch werden in den einzelnen Kapiteln verschiedene Richtlinien erläutert, denen Sie folgen können. Dazu gehören bestimmte Vorschriften und Regeln, die Sie berücksichtigen sollten, sowie Fehler, die Sie vermeiden können. Das Kapitel über Strategieentwicklung stellt ein dreistufiges Verfahren vor. Das Kapitel über die Suche nach dem passenden Job beschäftigt sich mit guten

18

Vorzeichen und Warnsignalen, die es zu beachten gilt. Einige Ratschläge werden Sie wieder und wieder hören. Dazu gehört auch, dass die Mannschaft mit den besten Spielern gewinnt. Sie sollten sich also die besten Spieler herausuchen und dauerhaft an sich binden. Zermartern Sie sich nicht zu lange den Kopf, sondern handeln Sie. Egal, in welchem Unternehmensbereich Sie arbeiten, Sie sollten unablässig zum Lernen anregen. **Legen Sie eine positive Einstellung an den Tag und hüten Sie sich davor, die Opferrolle zu übernehmen. Und vor allem: Haben Sie um Himmels willen Spaß.**

Ja, haben Sie Spaß.

Das Business ist ein Spiel, und dieses Spiel zu gewinnen ist der absolute Wahnsinn!

Wegweiser

Bevor wir anfangen, möchte ich Ihnen kurz erklären, wie das Buch aufgebaut ist. Es hat vier Teile.

Der erste Teil mit dem Titel Grundsätzliches stellt verschiedene Konzepte vor. Er enthält wahrscheinlich mehr Managementphilosophie, als an einem durchschnittlich gefüllten Arbeitstag von den meisten Geschäftsleuten zeitlich zu bewältigen wäre, und gewiss mehr, als mir in meinen Arbeitsjahren je am Stück durch den Kopf gegangen ist. Meiner Herangehensweise an das Unternehmertum liegen jedoch verschiedene Prinzipien zugrunde, die ich im ersten Teil erläutern möchte.

Kurz gefasst handelt es sich dabei um vier grundsätzliche Aspekte: erstens um die Bedeutung eines aussagekräftigen Leitbildes mit konkreten Unternehmenswerten, zweitens um die Notwendigkeit von Transparenz in allen Unternehmensbereichen, drittens um ein

19

leistungsbezogenes Personalmanagement und viertens um das Mitspracherecht der Mitarbeiter und die Menschenwürde.

Der zweite Teil des Buches, Ihr Unternehmen, befasst sich mit betriebsinternen Angelegenheiten. Hier geht es um dynamische Prozesse - um Menschen, Verfahren und Unternehmenskulturen. Die einzelnen Kapitel gehen auf Unternehmensführung, Einstellungsverfahren, Personalmanagement, Freisetzung von Personal, Change Management und Krisenmanagement ein. .

Hieran schließt der Teil Ihre Konkurrenz an; der sich mit der Welt außerhalb Ihres Unternehmens auseinandersetzt.. Es wird dargelegt, wie Sie sich strategische Vorteile verschaffen und sinnvolle Budgets aufstellen können. Darüber hinaus werden Möglichkeiten des organischen Wachstums sowie Fusionen und Übernahmen erörtert. Außerdem wird versucht, ein Thema zu erhellen, das noch immer neben Faszination für Verwirrung sorgt. Die Rede ist von dem Qualitätsmanagementkonzept Six Sigma.

Der nächste Teil trägt den Titel Ihre Karriere und geht der Frage auf den Grund, wie Sie den Verlauf und die Qualität Ihres Berufslebens steuern können. Das einleitende Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie den richtigen Job finden - nicht nur am Anfang Ihres Berufslebens, sondern zu jedem Zeitpunkt. Ein anderes -Kapitel gibt Ihnen Tipps und Ratschläge für den Aufstieg im Unternehmen. Und ein weiteres setzt sich mit einem Problem auseinander, mit dem wir alle irgendwann einmal konfrontiert sind, nämlich für einen miesen Chef arbeiten zu müssen. Das letzte Kapitel dieses Teils ist dem menschlichen Bedürfnis gewidmet, alles auf einmal erreichen zu wollen. Wie Sie mittlerweile sicher festgestellt haben, ist das normalerweise nicht realisierbar. Dagegen ist es durchaus möglich und sogar wichtig zu wissen, wie Ihr Chef zu Ihren jeweiligen Plänen steht. Darum wird es unter anderem in diesem Kapitel gehen.

Abschließend beantworte ich unter dem Titel Was noch zu sagen bleibt neun Fragen, die in keine der zuvor genannten Kategorien passen. Sie beschäftigen sich mit der »Bedrohung durch die

20

chinesische Konkurrenz«, der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitergruppen, dem Einfluss neuer Gesetze wie dem Sarbanes-Oxley Act* und damit, wie die Wirtschaft auf gesellschaftliche Risiken wie AIDS reagieren sollte. Dort findet sich auch die Frage, wie Jeff Immelt, mein Nachfolger bei GE, seine Sache macht. (Mit einem Wort: hervorragend.) Man wollte von mir wissen, wie es um mein Golfspiel bestellt ist und ob ich daran glaube, einmal in den Himmel zu kommen. Diese Frage hat mir allerdings die Sprache verschlagen.

Das haben die restlichen Fragen in diesem Buch zwar nicht, aber sie haben mich dazu gebracht, gründlich darüber nachzudenken, woran ich glaube und warum.

Winning gibt Antworten auf die meisten Fragen, aber nicht auf alle; schließlich unterliegt die Geschäftswelt wie auch der Rest der Welt einem steten Wandel.

Wie sagte ein niederländischer Unternehmer im vergangenen Jahr zu mir: »Jeder Tag bringt eine neue Frage. Das ist es, was uns immer wieder antreibt.« Es gibt neue Fragen, und es gibt auch neue Antwort-

ten. Seit meinem Ausscheiden bei General Electric habe ich fast ebenso viel über das Business gelernt wie zu meinen aktiven Zeiten dort. Aus jeder einzelnen Frage, die mir gestellt wurde, habe ich etwas gelernt.

Und ich hoffe, dass Sie aus meinen Antworten lernen können.

'Der Sarbanes-Oxley Act wurde 2002 verabschiedet, nachdem Bilanzskandale das Vertrauen der Öffentlichkeit in den US-amerikanischen Kapitalmarkt grundlegend erschüttert hatten. Um dem entgegenzuwirken, beschloss die US-Regierung erhebliche Verschärfungen des Wertpapierhandels- bzw. des Börsenrechts. Zu den Maßnahmen gehören unter anderem Haftung für das Management und Prüfung interner Kontrollsysteme.

Grundsätzliches

S. 21

S. 23

Kapitel 1

Leitbild und Werte

Viel heiße Luft um eine ganz konkrete Sache

Bitte haben Sie etwas Geduld, während ich über unternehmerische Leitbilder und Werte spreche.

Ich schicke das vorweg, denn beide Begriffe sind sehr abstrakt; sie werden in der heutigen Geschäftswelt übermäßig beansprucht und sehr oft falsch verstanden. Meine Zuhörer fragen mich häufig - oft mit einem Anflug von Panik in der Stimme - nach der Bedeutung und Relevanz dieser Ausdrücke. In New York wurde ich einmal gefragt: »Können Sie uns bitte den Unterschied zwischen einem Leitbild und einem Unternehmenswert nennen und uns erklären, worin der Sinn dieser Unterscheidung liegt?« Business Schools schüren die Verwirrung, indem sie ihre Studierenden immer wieder Unternehmensleitbilder aufschreiben und über Werte diskutieren lassen: eine Übung, die noch sinnloser wird, da sie im luftleeren Raum stattfindet. Viele Unternehmen unterziehen ihre leitenden Manager einer ähnlichen Prozedur, meist in dem Bestreben, eine hübsche Tafel mit edel klingenden Worten zu schaffen, die man sich in die Empfangshalle hängen kann.

Diese Versuche enden allzu oft in einer Ansammlung von Plattitüden, die bei den Mitarbeitern höchstens Verwirrung oder Misstrauen hervorrufen. Wer hat noch nie ein Leitbild gesehen, in dem es heißt, dass » das Unternehmen XY höchsten Wert auf Qualität und Service legt« oder dass »Kundenfreundlichkeit beim Unternehmen Soundso oberste Priorität genießt«? Nennen Sie mir eine einzige Firma, die keinen Wert auf Qualität, Service oder Kundenfreundlichkeit legt! Und wer kennt nicht ein Unternehmen, das

24

nach endlosen, hitzigen Debatten Werte hervorbringt, die trotz der besten Absichten klingen, als wären sie einem Universalkatalog der guten Tugenden entnommen worden: »Integrität, Qualität, exzellente Leistungen, Service und Respekt«. Ich bitte Sie - jedes anständige Unternehmen achtet diese Werte. Und offen gesagt, ist Integrität eine Grundvoraussetzung. Wer Integrität nicht im Blut hat, sollte das Spielfeld gar nicht erst betreten dürfen.

Ein gutes Leitbild und gute Unternehmenswerte sind dagegen so praxisnah, dass man sich sofort etwas darunter vorstellen kann. Das Leitbild macht deutlich, wohin die Reise geht, und die Werte beschreiben die Verhaltensweisen, die einen ans Ziel bringen werden. Wo wir gerade davon sprechen: Wenn es nach mir ginge, könnten wir den Ausdruck »Werte« gerne grundsätzlich durch »Verhaltensweisen« ersetzen. Um der lieben Tradition willen werde ich jedoch weiterhin die gängige Terminologie verwenden.

Erstens: Zum Thema Leitbild ...

Meiner Erfahrung nach beantwortet ein effektives Leitbild im Wesentlichen folgende Frage: »Wie wollen wir in unserem Geschäftsfeld erfolgreich sein?«

Ein brauchbares Leitbild beantwortet weder die Frage, wo in der guten alten Zeit die Stärken des Unternehmens lagen, noch beschreibt es das Unternehmen so, dass sich nur ja keine Geschäftseinheit, keine einzelne Abteilung und kein hohes Tier auf den Schlipps getreten fühlt.

Die Frage, wie sich in einem bestimmten Geschäftsfeld Erfolge erzielen lassen, hat bestimmenden Charakter. Sie zwingt Unternehmen, Entscheidungen über Mitarbeiter, Investitionen und andere Ressourcen zu treffen. Und sie schützt Unternehmen davor, den weit verbreiteten Fehler zu begehen, mit dem Leitbild ausdrücken zu wollen, dass man jedem Wunsch gerecht werden wird - jederzeit. Diese Frage zwingt Unternehmen, ihre Stärken und Schwächen zu definieren, um herauszufinden, wo sie in der Wettbewerbsarena gewinnbringend mitmischen können.

Gewinnbringend, genau darauf kommt es an. Selbst Ben & Jerry's, der »Rettet die Welt«-Eiscremehersteller aus Vermont mit Hippie Vergangenheit, weist »profitables Wachstum« und »Wertsteigerung für seine Anteilseigner« als einen der drei Pfeiler seines Leitbildes aus. Auch die Vorstandsetage von Ben & Jerry's weiß, dass die schönsten sozialen Ziele der Welt ohne finanziellen Erfolg nicht verwirklicht werden können.

Das heißt nicht, dass ein Unternehmensleitbild nicht plakativ sein kann oder höheren Zielen verpflichtet sein sollte. Ben & Jerry's beispielsweise streben an, »Eiscreme ausschließlich aus natürlichen Zutaten in den ausgefallensten Geschmacksrichtungen« zu verkaufen, und wollen »die Lebensqualität innerhalb der Gesellschaft auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene verbessern«. Diese Formulierung ist großartig, weil sie Menschen motivieren und zu Höchstleistungen treiben kann.

Letzten Endes bringen effektive Leitbildformulierungen das Mögliche und das Unmögliche miteinander in Einklang. Sie zeigen Mitarbeitern einen klaren Weg zur Profitabilität auf und geben ihnen das gute Gefühl, Teil eines großen, wichtigen Ganzen zu sein.

Nehmen wir ein anderes Beispiel: Von 1981 bis 1995 erklärten wir in unserem Leitbild bei General Electric, dass wir uns zum »wettbewerbsstärksten Unternehmen der Welt entwickeln« und auf allen Märkten den ersten oder zweiten Rang einnehmen wollten. Alle Geschäftsbereiche, die diese Vorgabe nicht erfüllen konnten, sollten umstrukturiert verkauft oder geschlossen werden. Es war klar, was dieser Auftrag bedeutete oder beinhaltete. Er war konkret und hatte nichts Abstraktes an sich. Aufgrund der globalen Ausrichtung verpflichtete das Leitbild außerdem zu ehrgeizigen, höheren Zielen.

26

Dieses Leitbild entstand auf verschiedenen Wegen. Wichtig war vor allem, dass wir in einer Zeit, in der Geschäftsstrategien in den Vorstandsetagen geheim gehalten wurden und sämtliche Informationen darüber aus der Gerüchteküche des Unternehmens stammten, offen darüber sprachen, welche Geschäftsbereiche schon auf Platz 1 oder 2 standen und welche Bereiche schnell umstrukturiert oder geschlossen werden mussten. Diese Offenheit schockierte, wirkte aber auch Wunder, weil das Leitbild für unsere Mitarbeiter greifbar wurde. Vielleicht haben sie geflucht, wenn Geschäftsbereiche verkauft wurden, doch sie haben es verstanden.

Außerdem kamen wir in jedem großen oder kleinen Meeting immer wieder auf das Leitbild zu sprechen. Jede Entscheidung, jede Initiative wurde mit unserem Leitbild verknüpft. Wir belohnten Mitarbeiter öffentlich, die sich für das Leitbild stark machten, und setzten Mitarbeiter vor die Tür, die aus irgendeinem Grund nicht damit umgehen konnten. Letztere wünschten sich meist die »gute alte Zeit« zurück.

Möglicherweise hätte 1981 nach zahlreichen Debatten und eingehenden Analysen von Technologien, Konkurrenten und Kunden auch ein ganz anderes Leitbild für GE formuliert werden können: zum Beispiel zum innovativsten Hersteller von Elektroprodukten aufzusteigen. Wir hätten auch entscheiden können, dass die schnelle und gründliche Globalisierung aller Geschäftsbereiche, unabhängig von ihrer Marktposition, der profitabelste Weg für uns wäre.

Mit jedem dieser Leitbilder hätte General Electric einen ganz anderen Weg eingeschlagen. Andere Geschäftsbereiche wären gekauft und verkauft, andere Mitarbeiter eingestellt und entlassen worden und so weiter. Theoretisch habe ich gegen diese Leitbilder nichts einzuwenden. Sie sind handfest und anschaulich. Die Aus-

27

richtung auf Elektroprodukte hätte den meisten Mitarbeitern gefallen, weil sie ihrem Bild von GE als innovativem Elektrogerätehersteller entspricht. Der Globalisierungsansatz dagegen hätte viele Leute in Alarmstimmung versetzt. Das ist bei schnellen Veränderungen fast immer der Fall.

Lassen Sie mich abschließend einige Worte sagen zu der Entwicklung von Leitbildern und der Frage, wie man ein Leitbild erarbeitet.

Meiner Meinung nach ist es ein Kinderspiel, und Input erhalten Sie überall. Hören Sie also auf die klugen Leute im Unternehmen, egal, in welchem Bereich sie arbeiten.

Die endgültige Festlegung des Leitbildes sollte jedoch dem Topmanagement vorbehalten sein. Diese Aufgabe kann und darf nur Personen anvertraut werden, die letztlich für das Leitbild verantwortlich gemacht werden können.

Tatsächlich ist das Leitbild eine Art Nagelprobe für die Unternehmensführung. Hier zeigt sich ihre wahre Qualität.

... und jetzt zu den Werten

Wie ich bereits erwähnt habe, stehen Werte einfach für Verhaltensweisen - möglichst konkret, handfest und so anschaulich, dass wenig Raum für Phantasie bleibt. Mitarbeiter müssen Unternehmenswerte als Wegweiser nutzen können, weil die Werte das »Wie« des Unternehmensauftrags beschreiben und Mittel zum obersten Zweck sind - dem Erfolg.

Anders als beim Leitbild sollten bei der Formulierung der Unternehmenswerte alle Mitarbeiter mitreden dürfen. Das kann chaotische Züge annehmen, aber das ist egal. In kleinen Betrieben können die Beschäftigten über Betriebsversammlungen in die Diskussion einbezogen werden. In größeren Unternehmen ist das

28

schwieriger. Mit Hilfe von unternehmensweiten Meetings, Schulungen oder ähnlichen Mitteln können Sie jedoch viele persönliche Gespräche ankurbeln und über das Intranet weiterreichenden Input einholen.

Die breite Beteiligung an den Wertediskussionen ist wirklich wichtig. Auf diese Weise erhalten Sie mehr Beiträge, mehr Ideen und vor allem auch viel mehr Unterstützung für die Werte, die schließlich formuliert werden.

Die eigentliche Festlegung der Unternehmenswerte muss im Übrigen schrittweise erfolgen. Die Unternehmensleitung kann eine erste Version erarbeiten, die jedoch tatsächlich genau das sein sollte - eine erste Version. Dieser Text muss dann von Mitarbeitern im gesamten Unternehmen gründlich geprüft werden, immer und immer wieder. Dabei sollte das Führungsteam sich zurücknehmen und für eine Atmosphäre sorgen, in der die Leute es für ihre Pflicht halten, sich einzubringen.

Wenn Sie in einer Firma arbeiten, in der offene Worte Sie in Teufels Küche bringen können, wird diese Art der Werteentwicklung nicht funktionieren. So ist das nun mal. Solange Sie bei diesem Arbeitgeber bleiben, werden Sie mit der hübschen Tafel in der Empfangshalle und den wohlklingenden Phrasen leben müssen.

Falls Sie jedoch in einem Unternehmen tätig sind, das lebendige Debatten begrüßt - und davon gibt es viele -, sollten Sie sich schämen, wenn Sie nicht an dem Prozess teilnehmen. Wenn Sie sich Werte und Verhaltensweisen wünschen, die Sie verstehen und mit denen Sie leben können, müssen Sie sich für diese Werte stark machen.

Kommen Sie zur Sache

Als ich gerade frisch zum CEO ernannt worden war, habe ich auch den Fehler gemacht, mit vagen, unbestimmten Werte zu hantieren.

29

1981 schrieb ich zum Beispiel im Jahresbericht, dass GE-Führungskräfte »der Realität ins Auge sehen«, »sich für herausragende Leistungen einsetzen« und »verantwortlich handeln«. Diese Phrasen klangen gut, waren aber weit davon entfernt, konkrete Verhaltensweisen zu beschreiben.

Bis zum Jahr 1991 hatten wir aber schon große Fortschritte erzielt. Von 1988 bis 1991 verbrachten über 5.000 Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit damit, an der Entwicklung unserer Firmenwerte mitzuwirken. Danach waren diese Werte wesentlich präziser und griffiger, und wir druckten sie auf laminierte Plastikkarten. Der Text enthielt Handlungsanweisungen wie »Überschreiten Sie Grenzen und nutzen Sie immer die besten Ideen - egal, wo sie herkommen« oder »Schieben Sie der Bürokratie einen Riegel vor« und »Beurteilen Sie Veränderungen anhand der Wachstumsmöglichkeiten, die sie mit sich bringen«.

Einige dieser Verhaltensweisen mussten natürlich näher erläutert und interpretiert werden. Das taten wir überall - ob in Mitarbeitergesprächen oder am Getränkeautomaten.

Seit ich aus dem Unternehmen ausgeschieden bin, ist mir klar geworden, dass wir die Gespräche über unsere Werte und Verhaltensweisen noch viel intensiver hätten gestalten können. Im Jahr 2004 beobachtete ich, wie Jamie Dimon und Bill Harrison gemeinsam die Werte und Verhaltensweisen für das neue Unternehmen erarbeiteten, das aus der Fusion von Bank One und JPMorgan Chase entstanden war. Der Text, den sie nutzten, um den Dialog in Gang zu setzen, stammte von Bank One. Er listete die Werte und zugehörigen Verhaltensweisen so detailliert auf, wie ich es noch nie gesehen hatte.

Betrachten wir einmal den Unternehmenswert »Wir behandeln unsere Kunden so, wie wir selbst behandelt werden möchten«. Das ist in sich schon eine ziemlich konkrete Formulierung, doch Bank One hatte zudem noch zehn oder zwölf Verhaltensweisen festgelegt, die diesen Wert mit Leben füllen sollten. Es folgt eine kleine Auswahl:

30

- **Konflikte unter Profit-Centern dürfen nie dazu führen, dass Kunden nicht optimal betreut werden.**
- **Behandeln Sie Kunden fair. Es dauert einige Zeit, gute Kundenbeziehungen aufzubauen. Versuchen Sie nicht, auf Kosten dauerhafter Beziehungen kurzfristige Gewinne zu erzielen.**
- **Suchen Sie immer nach Wegen, um die Geschäftsbeziehung mit uns zu erleichtern.**
- **Kommunizieren Sie täglich mit Ihren Kunden. Solange die Kunden mit Ihnen sprechen, sprechen sie nicht mit unseren Konkurrenten. Vergessen Sie nicht, sich zu bedanken.**

Ein weiterer Unternehmenswert von Bank One lautete: »Wir verfolgen das Ziel, durch effiziente, herausragende Abläufe zum kostengünstigsten Anbieter zu werden.« Unter anderem wurden für diesen Wert folgende Verhaltensweisen vorgegeben:

- **Schlanker ist besser.**
- **Schieben Sie der Bürokratie einen Riegel vor. Gehen Sie hart gegen Verschwendung vor.**
- **Abläufe sollten schnell und einfach sein.**

- **Rauben Sie sich nicht gegenseitig die Zeit.**
- **Investieren Sie in die Infrastruktur.**
- **Wir sollten unser Geschäft am besten kennen. Wir brauchen keine Unternehmensberater, die uns sagen, was wir zu tun haben.**

Wenn Ihnen diese Genauigkeit übertrieben oder schulmeisterlich erscheint, kann ich das verstehen. Als ich Jamies Beschreibung der Werte und Verhaltensweisen - fünf Seiten voller Einzeiler! - zum ersten Mal sah, wäre ich beinahe vom Stuhl gefallen. Als ich sie las, erkannte ich aber, welche Überzeugungskraft darin lag.

All die Geschichten, die ich in den letzten Jahren von Angehörigen von Firmen aus allen Teilen der Welt gehört habe, haben mich zu der Überzeugung gebracht, dass man seine Unternehmenswerte und zugehörigen Verhaltensweisen gar nicht so genau beschreiben kann.

31

Werte brauchen Unterstützung

Klare Werte und Verhaltensanweisungen nützen nicht viel, wenn die Umsetzung nicht gezielt gefördert wird. Um Werten wirkliche Bedeutung zu verleihen, müssen Unternehmen Mitarbeiter belohnen, die sie befolgen, und jene »bestrafen«, die sie missachten. Glauben Sie mir: Das macht es viel leichter, am Markt zu gewinnen.

Wenn wir bei GE einen Spitzenmanager entließen, der nicht nach unseren Firmenwerten lebte, wurde darauf immer unglaublich positiv reagiert. Wir machten daraus auch keinen Hehl. Über einen Zeitraum von zehn Jahren ergaben die jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragungen regelmäßig, dass das Unternehmen immer stärker nach seinen Werten lebte. Dadurch fühlten sich unsere Leute diesen Werten nur noch mehr verpflichtet. Und mit zunehmender Mitarbeiterzufriedenheit verbesserten sich auch unsere wirtschaftlichen Ergebnisse.

Werte und Leitbild - gemeinsam sind sie stark

Ein konkretes Leitbild ist großartig. Das Gleiche gilt für Werte, die bestimmte Verhaltensweisen vorgeben. Damit Leitbild und Unternehmenswerte eine erfolgversprechende Einheit bilden können, müssen sie sich gegenseitig verstärken.

Wenn Sie mich fragen, erscheint es naheliegend, dass die Unternehmenswerte das Leitbild unterstützen. In der Realität sieht es jedoch erstaunlich oft anders aus. Wenn die tragenden Elemente eines Unternehmens nicht miteinander in Beziehung stehen, ist das eher auf eine unbewusste Unterlassung als auf Vorsatz zurückzuführen. Das kommt häufig vor.

Oft zerreißt die Verbindung zwischen Leitbild und Unternehmenswerten wegen kleiner Krisen im geschäftlichen Alltag: Ein

32

Wettbewerber lässt sich in Ihrer Stadt nieder und senkt die Preise, Sie ziehen nach und untergraben damit Ihr Leitbild, welches beinhaltet, konkurrenzfähig durch einen herausragenden Kundenservice zu sein. Oder die Konjunktur lässt nach, Sie kürzen Ihren Werbeetat und vergessen darüber, dass Ihr Leitbild besagt, dass eine bestimmte Marke gefördert und ausgebaut werden soll.

Vielleicht halten Sie die geschilderten Probleme für unbedeutend oder meinen, sie seien vorübergehender Natur. Werden diese Probleme nicht behoben, können sie einem Unternehmen jedoch ernsthaft schaden und es im schlimmsten Fall sogar zerstören.

Beispiele hierfür sind die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen und Enron, ein Unternehmen, das seine Ursprünge im Energiesektor hat. Was diesen beiden Unternehmen passiert ist, sehe ich folgendermaßen:

Arthur Andersen wurde vor fast 100 Jahren gegründet. Das ursprüngliche Leitbild beinhaltete, zu der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu avancieren, die weltweit den größten Respekt und das größte Vertrauen genießt. Das Unternehmen verwies stolz darauf, dass es den Mut habe, nein zu sagen - selbst wenn es dadurch einen Klienten verlieren würde. Arthur Andersen wurde erfolgreich, weil es die kompetentesten und gewissenhaftesten Wirtschaftsprüfer einstellte und sie dafür belohnte, dass ihre Arbeit dem Unternehmen rund um den Globus das Vertrauen anderer Firmen und Aufsichtsbehörden einbrachte.

Die Boomzeiten der achtziger Jahre brachen an, und *Arthur Andersen* beschloss, eine Sparte für Unternehmensberatung aufzubauen. Die Branche war »heiß« und versprach tolle Gewinne. Das Unternehmen stellte zusätzliche Hochschulabsolventen ein und zahlte ihnen die immer utopischeren Gehälter, die in der Beratungsbranche üblich wurden. Im Jahr 1989 wurde die Firma in zwei Einheiten aufgeteilt: in die traditionelle Wirtschafts

33

prüfungsabteilung namens *Arthur Andersen* und in *Andersen Consulting*. Beide gehörten der Dachgesellschaft *Andersen Worldwide* an.

Beratungsfirmen legen auf Gewissenhaftigkeit generell weniger Wert als auf Kreativität und aggressives Verkaufsverhalten - sie schleusen ihre Mandanten von einem Projekt zum nächsten. Insbesondere in den neunziger Jahren herrschte in der Beratungsbranche eine wahre Cowboy-Mentalität, was auch auf die Wirtschaftsprüfungssparte von Andersen abfärbte. Einige Wirtschaftsprüfer ließen sich mitreißen und warfen die Werte über Bord, an denen sie sich so lange orientiert hatten.

Fast die gesamten neunziger Jahre hindurch führte *Arthur Andersen* mit sich selbst Krieg. Das Beratungsbusiness unterstützte unwillig die Wirtschaftsprüfung, und die Wirtschaftsprüfer verabscheuten die Prahlerei der Beratertypen. Wie sollten die Mitarbeiter unter diesen Umständen wissen, wie sie sich zu verhalten hatten, wie das Leitbild des Unternehmens aussah oder welche Werte die größte Bedeutung besaßen? Die Antworten wären in den beiden Unternehmensbereichen sicher unterschiedlich ausgefallen. Und es ist wenig überraschend, dass die Partner schließlich vor Gericht landeten, weil sie sich nicht über die Aufteilung der Firmengewinne einigen konnten.

2002 brach die Gesellschaft zusammen, was nicht zuletzt am fehlenden Zusammenhang zwischen ihrem Leitbild und ihren Werten lag.

Die gleiche Dynamik führte in vielerlei Hinsicht auch zur Pleite von Enron:

Enron war einmal ein einfaches, eher unauffälliges Pipeline und Energieunternehmen. Alles drehte sich darum, Gas möglichst schnell und preiswert von A nach B zu transportieren. Das war ein Leitbild, das die Mitarbeiter dank ihres Fachwissens in der Energiebeschaffung und Energieverteilung exzellent umsetzten.

Dann änderte das Unternehmen sein Leitbild - genau wie Arthur Andersen es getan hatte. Irgendjemand kam auf die Idee,

34

aus *Enron* eine Handelsgesellschaft zu machen, um das Wachstum zu beschleunigen.

Bei *Arthur Andersen* teilten sich Wirtschaftsprüfer plötzlich ein Büro mit Betriebswirten in Armani-Anzügen. Bei *Enron* fuhren die Jungs im Blaumann - bildlich gesprochen - plötzlich mit schicken Erfolgstypen im Aufzug.

Das neue Leitbild von *Enron* sah neben dem Handel mit Energie den Handel mit verschiedensten anderen verkäuflichen Gütern vor. Dieser Wandel ließ die Herzen damals sicherlich höher schlagen, doch

offensichtlich nahm sich niemand die Zeit, darüber nachzudenken und zu erklären, welche Werte und zugehörigen Verhaltensweisen dieses berauschende Vorhaben unterstützen sollten. Plötzlich wollten alle ins Verkaufsbüro, und das Pipelinegeschäft und die Energieerzeugung gerieten ins Hintertreffen. So entstanden ein gewisses Ungleichgewicht und Probleme, all die smarten Anzugträger mit den nötigen Schecks zu versorgen. In diesem Zusammenhang - *dem fehlenden Zusammenhang* - muss der Zusammenbruch von *Enron* betrachtet werden.

Genau wie bei *Arthur Andersen* endet auch diese Geschichte einer fehlenden Verbindung zwischen Leitbild und Unternehmenswerten damit, dass Tausende von unschuldigen Mitarbeitern ihren Job verlieren. Was für eine Tragödie!

Dieses Kapitel hat mit der Feststellung begonnen, dass Geschäftsleute viel über Unternehmensaufträge und Werte sprechen, dabei jedoch häufig mehr heiße Luft als konkrete Aktionen hervorbringen. Eigentlich will das niemand, doch das Abstrakte der beiden Begriffe scheint nichts anderes zuzulassen.

Sie haben jedoch viel zu viel zu verlieren, wenn Sie Ihr Leitbild und Ihre Werte nicht klar und deutlich formulieren. Das soll nicht heißen, dass Ihr Unternehmen zwangsläufig das gleiche Schicksal erleidet wie *Arthur Andersen* und *Enron* - das sind zwei Extrembeispiele für schwindende Leitbilder und Werte. Doch Ihr Unternehmen wird sein Potenzial nicht einmal annähernd ausschöpfen,

35

wenn die einzigen Leitlinien aus einer Aufzählung hübscher Gemeinplätze bestehen, die schön gerahmt im Foyer prangen.

Ich weiß, dass Geduld und sehr viel Engagement erforderlich sind, um ein brauchbares Leitbild zu formulieren und Werte zu erarbeiten, die dieses Leitbild fördern. Es wird lange, zähe Meetings geben, obwohl Sie viel lieber nach Hause wollen. Es wird E-Mail-Debatten geben, obwohl Sie lieber ungestört Ihrer Arbeit nachgehen möchten. Und es wird schmerzhafteste Momente geben, in denen Sie sich von liebgewonnenen Mitarbeitern trennen müssen, die das Leitbild nicht verstehen oder die Werte nicht befolgen. An solchen Tagen werden Sie sich vielleicht wünschen, Ihr Leitbild und Ihre Werte wären vage und allgemein gehalten.

Aber dann taugen sie nichts.

Nehmen Sie sich die Zeit. Bringen Sie die Energie auf.

Füllen Sie Leitbild und Unternehmenswerte mit Leben.

Kapitel 2

Offenheit

Das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt

Ich war schon immer ein großer Fan von Offenheit. Tatsächlich habe ich mich bei *General Electric* mehr als zwanzig Jahre lang für Offenheit eingesetzt. Seit meinem Ausscheiden bei GE weiß ich, dass Offenheit noch seltener ist, als ich dachte. Meiner Ansicht nach ist mangelnde Aufrichtigkeit sogar das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt.

Was schafft sie nicht für Probleme - sie blockiert gute Ideen, schnelles Handeln und hält kompetente Mitarbeiter davon ab, sich mit ihren ganzen Fähigkeiten und ihrem Wissen einzubringen. Mangelnde Offenheit ist tödlich.

Mit Aufrichtigkeit und Transparenz - die Sie niemals ganz erreichen werden - geht alles schneller und besser.

Wenn ich hier von »mangelnder Offenheit« spreche, meine ich damit nicht böswillige Unaufrichtigkeit. Ich rede davon, dass zu viele Leute - zu oft - nicht offen sagen, was sie denken. Sie meiden klare Worte und sprechen Ideen nicht aus, mit denen sie eine lebendige, kontroverse Diskussion anstoßen könnten. Sie öffnen sich nicht, sondern halten Kommentare oder Kritik zurück. Sie schweigen, um anderen ein besseres Gefühl zu geben oder um Konflikten aus dem Weg zu gehen, und sie versuchen schlechte Nachrichten zu versüßen. Sie behalten Dinge für sich und horten Informationen.

All das fällt unter mangelnde Offenheit, und es ist absolut schädlich.

Trotzdem findet man fehlende Offenheit in fast allen Bereichen des Business.

37

Auf meinen Reisen in den letzten Jahren haben mir Mitarbeiter unzähliger Unternehmen von einem völligen Mangel an Offenheit erzählt, den sie tagtäglich in allen erdenklichen Meetings erleben - egal, ob es dabei um das Budget, ein bestimmtes Produkt oder die Strategie geht. Sie haben von der Bürokratie, den Hierarchien, den geheimen Machenschaften und der Unaufrichtigkeit berichtet, die so entstehen. Und sie wollten wissen, wie man die Unternehmenskultur derart verändern kann, dass die Mitarbeiter geradeheraus ihre Meinung sagen, sich der Realität stellen und Ideen aus allen Blickwinkeln betrachten können. Mangelnde Offenheit wird vor allem im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen beklagt. Tatsächlich höre ich das so oft, dass ich mein Publikum schließlich immer bitte, mir per Handzeichen folgende Frage zu beantworten: »Wie viele von Ihnen haben im letzten Jahr nach einem Beurteilungsgespräch genau gewusst, in welchen Bereichen Sie sich verbessern müssen und wo Sie im Unternehmen stehen?«.

An guten Tagen melden sich 20 Prozent der Teilnehmer, in der Regel eher 10 Prozent. Interessanterweise verbessert sich das Ergebnis nicht großartig, wenn ich den Spieß umdrehe und frage, wie oft meine Zuhörer ihre Mitarbeiter offen und ehrlich beurteilt haben. Vergessen Sie Ihre externen Konkurrenten, wenn Ihr schlimmster Feind die Art und Weise ist, wie Sie im Unternehmen miteinander kommunizieren.

Der Offenheitseffekt

Sehen wir uns einmal an, wie Offenheit zum Erfolg führt. Grundsätzlich lassen sich drei Wege unterscheiden.

38

Erstens werden durch Offenheit mehr Menschen in die verschiedenen Debatten einbezogen, und wenn mehr Menschen am Gespräch teilnehmen, kommen logischerweise auch mehr Ideen auf den Tisch. Es wird also eine größere Zahl von Ideen besprochen, auseinander genommen und verbessert. Die Leute

reden freiheraus, öffnen sich und lernen dadurch. Jedes Unternehmen, jede Abteilung oder jedes Team, das mehr Mitarbeiter und ihre Meinungen ins Gespräch einbindet, erlangt einen unmittelbaren Vorteil. Zweitens wirkt Offenheit entscheidungsfördernd. Wenn Ideen vor allen offen gelegt werden, können sie schneller besprochen, erweitert, verbessert und in die Tat umgesetzt werden. Diese Methode - auf den Tisch bringen, besprechen, verbessern, entscheiden - ist nicht nur vorteilhaft, sondern auf unseren globalisierten Märkten von heute unerlässlich. Sie können davon ausgehen, dass das fünfköpfige Start-up-Unternehmen bei Ihnen um die Ecke oder in Shanghai schneller agieren kann als Sie. Offenheit ist eine Möglichkeit, mit solchen Akteuren Schritt zu halten.

Drittens senkt Offenheit Kosten, und zwar erheblich, auch wenn sich die Einsparungen niemals genau beziffern lassen. Sie macht kurzen Prozess mit sinnlosen Meetings und überflüssigen Berichten, in denen lediglich bestätigt wird, was ohnehin schon alle wussten. Offenheit ersetzt alberne PowerPoint-Folien, einschläfernde Präsentationen und langweilige Klausurtagungen durch echte Diskussionen über Unternehmensstrategie, Produkteinführungen oder Mitarbeiterleistungen.

Rechnen Sie all diese Vorzüge zusammen, und Sie werden erkennen, dass Sie sich mangelnde Offenheit einfach nicht leisten können.

39

Warum also nicht?

Angesichts der großen Vorteile, die eine offene Unternehmenskultur mit sich bringt, fragt man sich, warum sie so selten ist. Sagen wir es so: Das Problem beginnt früh.

Schon in der Kindheit bringt man uns bei, schlechte Nachrichten abzumildern und gute Miene zum bösen Spiel zu machen. Das gilt in allen Kulturen, allen Ländern und allen sozialen Schichten. Ob Sie in Island oder in Portugal aufwachsen - Sie beschwerten sich nicht über die Kochkünste Ihrer Mutter, bezeichnen Ihren besten Freund nicht als Fettwanst und sagen Ihrer Großtante nicht, dass Sie ihr Hochzeitsgeschenk scheußlich finden. Das würden Sie einfach nicht tun.

Als wir neulich auf eine Cocktailparty in einem noblen Vorort eingeladen waren, ereignete sich folgender Vorfall: Bei Weißwein und Sushi beklagte eine Frau in einer kleinen Runde den schrecklichen Stress, dem die Musiklehrerin an der örtlichen Grundschule ausgesetzt sei. Andere Gäste fielen ein, und die Runde war sich einig, dass Viertklässler einen wirklich zum Wahnsinn treiben können. Bevor die Musiklehrerin heilig gesprochen werden konnte, schaltete sich zum Glück ein weiterer Gast ins Gespräch ein und sagte: »Seid Ihr noch ganz bei Trost? Diese Lehrerin hat fünfzehn Wochen Urlaub im Jahr! « Sie zeigte auf den Arzt, der in der Runde stand und die ganze Zeit zustimmend genickt hatte. »Robert«, fuhr sie fort, »du triffst jeden Tag Entscheidungen über Leben und Tod. Dein Mitleid mit der Lehrerin wird sich doch wohl in Grenzen halten, oder?«

So viel dazu, wie man höfliches Geschwätz verstummen lässt. Nach diesen Worten löste sich die Runde in Richtung Bar auf. Offenheit bringt Menschen aus der Fassung.

Das war ein eher belangloses, amüsantes Beispiel. Wenn Sie versuchen, das Thema Offenheit zu verstehen, versuchen Sie nicht

40

weniger, als die Natur des Menschen zu verstehen. Psychologen und Sozialwissenschaftler untersuchen seit Hunderten von Jahren, warum Menschen nicht sagen, was sie denken. Philosophen befassen sich sogar schon seit Jahrtausenden mit dieser Frage..

Nancy Bauer, eine gute Freundin von mir, ist Philosophieprofessorin an der Tufts-Universität. Als ich sie auf das Thema Offenheit ansprach, erzählte sie mir, dass die meisten Philosophen in diesem Punkt zu dem gleichen Schluss kommen wie ein Großteil von uns Laien mit zunehmendem Alter und zunehmender Erfahrung. **Früher oder später erkennen wir, dass Leute mit ihrer Meinung hinterm Berg halten, weil es Schlichtweg einfacher ist.** Wenn wir ungeschminkte Wahrheiten wiedergeben, handeln wir uns leicht Probleme ein und rufen Ärger, Schmerz, Verwirrung, Traurigkeit oder Ablehnung hervor. Zu allem Überfluss fühlen wir uns dann auch noch verpflichtet, diese Probleme wieder aus der Welt zu schaffen, was äußerst unangenehm und zeitraubend sein kann. Daher rechtfertigen wir unsere mangelnde Offenheit damit, dass wir andere Personen nicht vor den Kopf stoßen wollen und dass der Anstand es gebietet, die Wahrheit zu verschweigen oder Notlügen zu erfinden. Tatsächlich, so Nancy,

bringen Philosophen wie Immanuel Kant jedoch schlagkräftige Argumente dafür vor, dass mangelnde Offenheit im Grunde einzig und allein dazu dient, sich *selbst* das Leben leichter zu machen.

Laut Nancy hatte Kant noch mehr zu dem Thema auf Lager. Er vertrat die Ansicht, mangelnde Offenheit sei häufig darauf zurückzuführen, dass Menschen den Gesamtzusammenhang nicht erkennen. Sie haben Angst, andere Personen könnten sich von ihnen zurückziehen, wenn sie Unangenehmes offen aussprechen. Dabei übersehen sie, dass mangelnde Offenheit die extremste Art der Entfremdung darstellt. »Kant sah hierin eine große Ironie«, so Nancy. »Er vertrat die Ansicht, dass Menschen Offenheit meiden, um sich bei anderen beliebt zu machen, damit aber das Vertrauen

41

erst zerstören und auf diese Weise die Gesellschaft letztendlich unterhöheln: «
Ich habe Nancy geantwortet, dass man das Gleiche auch über die Unterhöhung der Geschäftswelt sagen kann.

Damals wie heute

Es ist relativ neu, dass Offenheit in der amerikanischen Geschäftswelt entscheidende Bedeutung besitzt. Bis Anfang der achtziger Jahre kamen Großunternehmen wie GE weitgehend ohne Offenheit aus, wie überhaupt fast alle Firmen unabhängig von ihrer Größe. Diese Unternehmen waren ein Produkt des militärischindustriellen Gefüges, das nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden war. :Es gab praktisch keine globale Konkurrenz, und die Unternehmen einer Branche waren sich so ähnlich, dass sie eher wie Kollegen als wie Konkurrenten wirkten.

Nehmen wir die Stahlindustrie. Etwa alle drei Jahre forderten gewerkschaftlich organisierte Arbeiter über Unternehmensgrenzen hinweg Lohnerhöhungen. Die Stahlkonzerne kamen diesen Forderungen nach und gaben die Mehrkosten an die Automobilindustrie weiter, die sich das Geld wiederum beim Verbraucher zurückholte.

Das funktionierte prima, bis die Japaner mit ihren preiswerten Importwagen durchschnittlicher Qualität auftauchten. Diese Autos wurden in wenigen Jahre zu qualitativ hochwertigen und gleichzeitig preiswerten Wagen entwickelt, die oft in nicht gewerkschaftlich organisierten Fabriken in den USA hergestellt wurden.

Bis zum Erscheinen der ausländischen Konkurrenz hatten die meisten amerikanischen Unternehmen mit lebendigen Diskussionen und schnellem Handeln, wie sie offene Unternehmen kennzeichnen, sehr wenig zu tun. Sie hatten einfach keine Verwendung dafür. So führten unzählige bürokratische Ebenen und überholte gesellschaftliche Verhaltensregeln in vielen Betrieben zu einer Art

42

erzwungener Höflichkeit und Förmlichkeit. Es gab nur sehr wenige offene Debatten über Strategien oder Werte, und Entscheidungen wurden hinter verschlossenen Türen getroffen. Bei Mitarbeitergesprächen wurde ein bestimmter Höflichkeitsabstand gewahrt. Gute Leute wurden gelobt, schlechte Leute wurden bis zur Rente in abgelegenen Abteilungen geparkt - die Finanzstärke der Unternehmen machte es möglich.

So wahrten alle das Gesicht und das Geschäft ging langsam seinen Gang. Der Status Quo wurde akzeptiert. Falschheit stand auf der Tagesordnung, und Leute mit Initiativegeist, Köpfchen und Mut wurden als Störenfriede oder Schlimmeres titulierte.

Man könnte meinen, dass Offenheit angesichts all ihrer Wettbewerbsvorteile bei den Japanern gut hätte ankommen müssen. Doch weder in Japan noch in Irland, Mexiko, Indien oder China, um nur einige der großen Gewinner der Globalisierung zu nennen, konnte sich Offenheit durchsetzen. Stattdessen greifen die meisten Unternehmen im globalen Wettbewerb auch heute noch zu konventionellen Mitteln: Entlassungen, drastische Kostensenkungen und bestenfalls Innovationen.

Auch wenn Offenheit sich langsam ihren Weg bahnt, spielt sie als Waffe im Konkurrenzkampf nach wie vor eine untergeordnete Rolle.

Offenheit ist machbar

Kommen wir jetzt zu den schlechten Nachrichten. Obwohl Offenheit für den Erfolg unerlässlich ist, ist es schwierig und zeitaufwändig, sie in Gruppen egal welcher Größe einzuführen.

Es ist schwierig, weil Sie dabei gegen die menschliche Natur und eingefahrene Verhaltensweisen ankämpfen, und es dauert tatsächlich jahrelang. Bei GE haben wir fast zehn Jahre gebraucht, bis Offenheit sich einigermaßen durchgesetzt hatte; doch auch

43

nach zwanzig Jahren war sie noch nicht immer und überall selbstverständlich.

Dennoch ist es machbar. **Wer Offenheit anstrebt, muss sie belohnen, anpreisen und darüber reden.** Dieser Prozess hat übrigens nichts Wissenschaftliches an sich. Machen Sie Mitarbeiter, die Offenheit an den Tag legen, öffentlich zu Helden. **Vor allem müssen Sie selbst Offenheit praktizieren, vielleicht sogar ein wenig übertrieben.** Auch wenn Sie nicht der Boss sind.

Versetzen Sie sich gedanklich für eine Sekunde in ein Meeting, auf dem darüber diskutiert wird, wie man einer Abteilung mit einer veralteten Produktlinie zu neuem Wachstum verhelfen kann. Alle sitzen um den Tisch herum und schwadronieren höflich darüber, wie schwer es ist, sich auf diesem speziellen Markt durchzusetzen. Man spricht über den harten Wettbewerb.- Man packt die ewig gleichen Gründe aus, warum Wachstum nicht möglich ist und warum diese Abteilung sich in einem schwierigen Umfeld eigentlich sogar ganz gut schlägt. Am Ende klopfen sich alle gegenseitig auf die Schultern für den »Erfolg«, den sie »unter den gegebenen Umständen« erzielt haben.

Innerlich könnten Sie platzen und denken bei sich: »Schon wieder die alte Leier. Ich weiß, dass Bob und Mary dort drüben genauso denken wie ich -. unsere Selbstzufriedenheit wird uns noch umbringen.«

Nach außen hin spielen Sie alle drei das Spiel mit. Sie nicken brav. Stellen Sie sich nun ein Umfeld vor, in dem Offenheit Trumpf ist. Sie, Bob oder Mary würden Fragen wie diese stellen:

»Gibt es für diese Sparte nicht eine Idee für ein neues Produkt oder einen neuen Service, auf die wir einfach noch nicht gekommen sind?«

»Können wir den Bereich mit einer Übernahme in Schwung bringen? «

44

» In den Geschäftsbereich werden so viele Ressourcen gepumpt. Warum, verdammt noch mal, sehen wir davon nichts? «

Was für eine Versammlung wäre das! Wie viel mehr Spaß hätten Sie, und wie viel mehr würden Sie alle davon profitieren! Häufig tritt in Geschäftsbereichen, die von selbstgefälligen Führungsteams geleitet werden, ein Phänomen auf, das Sie selbst aus Meetings kennen, in denen es um längerfristige Planung geht. Die Manager prahlen mit zweistelligen Wachstumsraten - sagen wir 15 Prozent - und demonstrieren mit unzähligen PowerPoint-Folien, wie gut sie ihre Sache machen. Das Topmanagement nickt, doch Sie wissen, dass man aus der Sparte noch viel mehr herausholen könnte. Die Sache wird noch dadurch erschwert, dass die Jungs mit den Folien Kollegen von Ihnen sind und unter Ihnen folgendes ungeschriebenes Gesetz gilt: Wenn du mir nicht an den Karren fährst, lass' ich dich auch in Ruhe. .

Offen gesagt fällt mir nur ein Weg ein, wie Sie aus dieser Klemme herauskommen können - bohren Sie so nach, dass es von den anderen nicht als Bedrohung aufgefasst wird:

»Hut ab, da habt ihr saubere Arbeit geleistet. Das ist unser bester Geschäftsbereich. Warum teilen wir ihm nicht mehr Ressourcen zu und versuchen, noch mehr herauszuholen?«

»Mit dem tollen Team, das ihr aufgebaut habt, muss es da draußen zehn Kandidaten geben, die ihr übernehmen könntet. Habt ihr das weltweit geprüft?«

Solche und ähnliche Fragen können eine reine Selbstbeweihräucherungsparty in ein konstruktives Arbeitsmeeting verwandeln.

Wahrheit und ihre Konsequenzen

Vielleicht denken Sie jetzt, dass Sie solche Fragen unmöglich stellen können, weil Sie dann als Streber dastehen. Dabei möchten Sie doch ein guter Teamplayer sein.

45

Es stimmt, dass aufrichtige Kommentare die Leute erst einmal aus der Fassung bringen. Je höflicher, bürokratischer oder förmlicher Ihr Unternehmen ausgelegt ist, desto stärker werden Sie Ihre Kollegen mit Ihren unverblühten Worten beunruhigen und verärgern - das kann für Sie unter Umständen übel ausgehen.

Hier besteht also ein gewisses Risiko und nur Sie können entscheiden, ob Sie dieses Risiko eingehen wollen.

Je näher Sie der Führungsetage sind, umso leichter können Sie in Ihrer Firma natürlich für Offenheit und Aufrichtigkeit sorgen. Machen Sie aber nicht Ihren Vorgesetzten oder den CEO verantwortlich, wenn man bei Ihnen um den heißen Brei herumredet, denn ein offener Dialog kann überall beginnen. Ich habe meine Meinung auch gesagt, als ich damals bei *Noryl* vier Mitarbeiter hatte. *Noryl* war die kleinste und jüngste Einheit von GE; einem hierarchisch strukturierten Unternehmen, in dem Klartext nicht gerade hoch im Kurs stand.'

Ich war damals jung und in unternehmenspolitischen Dingen noch sehr unerfahren - geschützt hat mich das rasante Wachstum . unserer Sparte.

Es kam uns damals gar nicht mutig vor, unsere Meinung zu sagen - wir wussten einfach nicht genug, um zu wissen, was Offenheit ist. Es schien uns natürlich, die Dinge beim Namen zu nennen, Einwände vorzubringen, zu debattieren und schnell zu handeln.' Wenn wir damals irgendetwas waren, dann unglaublich wettbewerbsfähig.

Nach jeder Beförderung waren die ersten Feedbackgespräche - ob Budgetverhandlungen. oder Mitarbeiterbeurteilungen - stets heikel und unangenehm. Die meisten Mitglieder meines neuen Teams waren offene Diskussionen nicht gewöhnt. Zum Beispiel redeten wir bei einer Personalprüfung über einen bestimmten Mitarbeiter und stellten einhellig fest, dass bei dem Burschen Hopfen und Malz verloren war: Seine schriftliche Beurteilung ließ ihn aber

46

aussehen wie den »Mitarbeiter des Jahres«. Als ich meine Kollegen auf die Heuchelei ansprach, bekam ich zu hören: »Ja, ja, du hast ja Recht, aber warum sollten wir das so aufschreiben?«

Ich erklärte ihnen den Grund und lieferte überzeugende Argumente für Offenheit.

Bei der nächsten Gesprächsrunde hatte sich die neue Offenheit bereits positiv ausgewirkt - schließlich arbeiteten bessere Leute im Team - und von Mal zu Mal vergrößerte sich die Zahl meiner Mitstreiter. Es gab jedoch auch andere Stimmen.

Von meinem allerersten Tag bei GE bis zu dem Tag, an dem ich CEO wurde - ganze zwanzig Jahre später -, **mahnten mich meine Chefs im Hinblick auf meine unverblümte Art zur Vorsicht.** Ich wurde als grob und ruppig bezeichnet und ständig darauf hingewiesen, dass meine Offenheit meiner Karriere über kurz oder lang schaden würde.

Meine Karriere bei GE liegt mittlerweile hinter mir, und ich kann sagen, dass sie durch Offenheit erst möglich geworden ist. Immer mehr Menschen haben sich für Offenheit entschieden - durch Mitsprache und mit viel Energie. Wir haben uns geradeheraus unsere Meinung gesagt und haben alle davon profitiert.

Wir haben in diesem Kapitel sehr viel über einen Begriff gesprochen. Dabei ist es eigentlich ganz einfach: Offenheit funktioniert, weil sie alles viel leichter macht..

Es stimmt vielleicht, dass Offenheit der menschlichen Natur widerspricht. Ebenso unnatürlich ist es jedoch, jeden Morgen um fünf Uhr aufzustehen, damit wir um 6.10 Uhr den Zug erwischen. Oder am Schreibtisch Mittag zu essen, damit wir das wichtige Meeting um eins nicht verpassen. Wir tun viele Dinge für unser Team oder unser Unternehmen, die uns nicht leicht fallen. Das

47

Gute an Offenheit ist, dass sich dieses unnatürliche Verhalten absolut bezahlt macht.

Eine Welt, in der alle jederzeit unverblümt sagen, was sie denken; ist schwer vorstellbar. Wahrscheinlich würden wir uns eine solche Welt mit den entsprechenden Informationen auch gar nicht wünschen. Aber wenn wir diesen Weg auch nur bis zur Hälfte gehen, wäre mangelnde Offenheit nicht länger das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt. .

Darin würde eine große Veränderung zum Guten liegen.

Kapitel 3

Differenzierung

Grausam und darwinistisch? Versuchen wir es mit fair und effektiv

Wenn einer meiner Werte wirklich für Wirbel gesorgt hat, dann ist es die Differenzierung. Einige Menschen lieben das Konzept - sie schwören darauf, führen ihr Unternehmen mit dessen Hilfe und betrachten es als Schlüssel zu ihrem Erfolg. Andere hassen die Idee. Sie finden sie gemein, hart, praxisfremd, demotivierend oder unfair und glauben, dass sie geheime Machenschaften fördert - oder alles zusammen. Während einer Radiosendung über mein erstes Buch fuhr eine Dame in Los Angeles extra von der Autobahn ab, um anzurufen und die Differenzierung als »grausam und darwinistisch« zu bezeichnen. Und das war erst der Anfang ihres Kommentars.

Ich bin - unverkennbar - ein großer Fan der Differenzierung. Ich habe mit eigenen Augen gesehen, wie sie aus mittelmäßigen Unternehmen Spitzenplayer gemacht hat, und ich halte sie moralisch für so vertretbar, wie ein Managementsystem es eben sein kann. Differenzierung funktioniert. Unternehmen gewinnen, wenn Manager klar und nachvollziehbar zwischen guten und schlechten Geschäftsbereichen und Mitarbeitern unterscheiden, wenn sie die Starken fördern und die Schwachen aussieben. Unternehmen leiden, wenn alle Geschäftsbereiche und Mitarbeiter gleich behandelt und betriebliche Mittel nach dem Gießkannenprinzip verteilt werden.

Im Grunde geht es bei der Differenzierung lediglich um die Aufteilung von Ressourcen. Diese Aufteilung zählt zu den Hauptaufgaben von Führungskräften - dafür werden sie *bezahlt*. **Da in**

49

Unternehmen sowohl die finanziellen Mittel als auch die Zeit für Führungsaufgaben begrenzt sind, investieren gute Führungskräfte dort, wo sie mit der höchsten Rendite rechnen können. In den anderen Bereichen wird entsprechend gekürzt.

Falls das darwinistisch klingt, füge ich hinzu, dass in meinen Augen die Differenzierung nicht nur die effizienteste und effektivste Form der Betriebsführung ist, sondern auch die fairste und freundlichste. Letztendlich profitieren alle davon.

In meiner Zeit bei GE wurde das Thema sehr hitzig diskutiert, im Laufe der Jahre entwickelten sich jedoch die meisten Mitarbeiter zu starken Befürwortern der Differenzierung - sie war unsere Form der Geschäftsführung. Als ich GE verließ, war die Differenzierung dort kein heißes Eisen mehr. Außerhalb des Unternehmens sieht das allerdings anders aus. Auf der ganzen Welt werden mir zum Thema Differenzierung die meisten Fragen gestellt. Wie schon gesagt: Einige mögen das Konzept, andere hassen es und viele verwirrt es. Wenn ich in meinem ersten Buch eine Sache ändern könnte, dann würde ich der Differenzierung einige Seiten mehr widmen und diesen Punkt ausführlicher erklären. Dabei würde ich betonen, dass man das System der Differenzierung nicht schnell einführen kann beziehungsweise darf. Bei GE haben wir rund zehn Jahre gebraucht, um eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die die Differenzierung erst möglich macht.

In diesem Kapitel geht es jedoch nicht um die praktische Umsetzung. Ich möchte klarstellen, warum ich an die Differenzierung glaube und warum Sie das ebenfalls tun sollten. **Differenzierung - was ist das?**

Eines der großen Missverständnisse im Zusammenhang mit der Differenzierung liegt in der Annahme, dass sie sich nur auf Menschen bezieht. Dadurch bleibt eine Hälfte der Differenzierung

50

unberücksichtigt, denn das Konzept eignet sich zur Führung von Mitarbeitern *und* von Geschäftsbereichen.

Im Grunde besagt die Differenzierung, dass ein Unternehmen aus zwei Teilen besteht: aus Software und Hardware.

Die Software ist schnell erklärt - das ist das Personal.

Die Hardware hängt von den Umständen ab. In Großunternehmen setzt sie sich aus den verschiedenen Geschäftsbereichen zusammen. In kleinen Firmen sind es die Produktlinien.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Differenzierung in Sachen Hardware. Das Konzept ist unkompliziert und sorgt viel weniger für Zündstoff.

Jedes Unternehmen verfügt über starke, mittelmäßige und schwache Geschäftsbereiche oder Produktlinien. Für eine effektive Beurteilung müssen Manager wissen, welche Geschäftsbereiche oder Produkte in welche Kategorie fallen, und sie müssen entsprechend investieren.

Dafür braucht man natürlich eine klare Definition von »stark«. Bei GE bedeutete es, dass ein Geschäftsbereich auf seinem Markt den ersten oder zweiten Rang einnahm. Schnitt er schlechter ab, mussten die zuständigen Manager ihn aufräumen, das heißt verkaufen oder als letzten Ausweg schließen. Andere Unternehmen treffen ihre Investitionsentscheidungen nach anderen Regeln. Beispielsweise stecken sie ihr Geld und ihre Zeit nur in Geschäftsbereiche oder Produktlinien, die ein zweistelliges Umsatzwachstum versprechen. Oder sie investieren ausschließlich in Geschäftsbereiche oder Produktlinien mit einem internen Zinsfuß von mindestens 15 Prozent.

Generell mag ich rein finanzielle Investitionskriterien wie den internen Zinsfuß nicht, weil Zahlen leicht manipuliert werden können - Sie müssen nur bei einem Investitionsvorschlag den

51

Restwert oder eine andere wichtige Kennzahl ändern. Entscheidend ist nur eines: Für die Differenzierung Ihrer Geschäftsbereiche oder Produktlinien brauchen Sie ein durchschaubares Bezugssystem, das von allen Mitarbeitern des Unternehmens verstanden wird. Ob Ihre Leute das System mögen oder nicht - sie müssen es verstehen und mit ihm umgehen können.

Die Differenzierung von Geschäftsbereichen und Produktlinien stellt ein sehr wirksames Managementwerkzeug dar. Bei GE sorgte das Konzept »Platz 1 oder Platz 2« dafür, dass die jahrzehntelange Praxis, Geld mit der Gießkanne auszuschütten, endlich abgeschafft wurde. Den meisten GE-Managern war schon vorher klar, wie unsinnig es ist, Geld nach allen Seiten zu verteilen - aber es war so herrlich bequem. Schließlich wollten alle Manager ihr Stück vom Kuchen. Um Grabenkämpfe zu vermeiden, gab man allen ein kleines Stück und hoffte das Beste.

Auch aus Sentimentalität greifen Unternehmen gerne zur Gießkanne. GE hielt zwanzig Jahre lang an dem wenig profitablen Geschäftsbereich Klimaanlage fest. Man glaubte, das sei erforderlich, um sich als Komplettanbieter von Klimaanlage präsentieren zu können. Um ehrlich zu sein, hasste die Zentrale diesen Bereich, weil der Erfolg stark von den Installationsfirmen abhing. Diese bauten die Geräte in den

Haushalten ein und verschwanden danach, und GE verlor die Kontrolle über die Marke. Außerdem hielten wir nur einen geringen Marktanteil und konnten damit einfach nicht das große Geld verdienen. Nach unserem »Nummer-eins-oder-Nummer-zwei-Konzept« mussten wir den Geschäftsbereich veräußern. Nachdem wir die Sparte schließlich an ein Unternehmen verkauft hatten, das im gleichen Bereich sehr erfolgreich war, merkten unsere ehemaligen Mitarbeiter plötzlich, wie schön es ist, geschätzt zu werden. Das GE-Management wiederum musste seine Aufmerksamkeit nicht länger einem schwachen Geschäftsbereich widmen, und die Aktionäre freuten sich über höhere Renditen. Bei diesem Deal gab es nur Gewinner.

52

Ein Unternehmen ohne Differenzierung seiner Geschäftsbereiche oder Produktlinien zu führen war vielleicht möglich, als der Wettbewerb noch nicht so stark war wie heute. Im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung können Sie das vergessen. Manager auf allen Unternehmensebenen müssen harte Entscheidungen treffen und diese konsequent umsetzen.

Die Mitarbeiter

Lassen Sie uns jetzt über den umstritteneren Aspekt der Differenzierung - das Personal - sprechen. Bei diesem Konzept müssen die Manager ihre Mitarbeiter bewerten und in drei Leistungskategorien einteilen: die besten 20 Prozent, die mittleren 70 Prozent und die schlechtesten 10 Prozent. Anschließend - und das ist das Entscheidende - müssen die Führungskräfte auf diese Einteilung mit Maßnahmen reagieren. Ich betone das Wort »Maßnahmen«, weil natürlich alle Manager differenzieren - im Geiste. Doch nur wenige setzen diese Differenzierung in die Praxis um.

Unternehmen, die nach diesem Konzept arbeiten, überschütten ihre Spitzenleute, so genannte A-Player, mit Prämien, Aktienoptionen, Lob, Liebe, Weiterbildung und unterstützen ihr persönliches Wohlbefinden. Die Stars von solchen Unternehmen sind klar zu erkennen: Sie sind die Besten, und sie werden entsprechend behandelt.

Die 70 Prozent im Mittelfeld erhalten eine andere Art der Zuwendung.

Diese Personengruppe spielt für alle Unternehmen eine sehr wichtige Rolle, denn ohne ihre Fähigkeiten, ihre Energie und ihr Engagement können Unternehmen einfach nicht funktionieren. Schließlich handelt es sich hier um die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter. Genau hier liegt die große Herausforderung und auch Gefahr bei der »20/70/10«-Methode: Sie müssen die Motivation und Einsatzfreude der mittleren 70 Prozent aufrechterhalten.

53

Das Management der mittleren 70 Prozent hat daher viel mit Schulungen, positivem Feedback und überlegter Zielsetzung zu tun. Einzelne Mitarbeiter aus dieser Gruppe, die besonders vielversprechend erscheinen, sollten die Chance bekommen, verschiedene Geschäftsbereiche und Funktionen kennen zu lernen. Dadurch können sie ihre Erfahrung und ihr Wissen erweitern und ihre Führungsqualitäten testen.

Um es klar und deutlich zu sagen: Es geht nicht darum, die mittleren 70 Prozent vor dem Abstieg in die Gruppe der C-Player zu bewahren und schwache Mitarbeiter zu »retten«. Das wäre eine schlechte Investitionsentscheidung. Ziel der Differenzierung ist es, die mittleren 70 Prozent zu beobachten, Mitarbeiter mit Aufstiegs Potenzial zu identifizieren und zu fördern. Dazu müssen aber wirklich alle Angehörigen

der mittleren Kategorie motiviert werden und das Gefühl vermittelt bekommen, Teil des Ganzen zu sein. Schließlich wollen Sie die große Mehrheit Ihrer B-Player nicht verlieren, sondern deren Leistung verbessern.

Was die unteren 10 Prozent oder C-Player angeht, braucht man nichts schönzureden: Sie müssen gehen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Es ist schrecklich, Leute zu feuern - ich hasse schon allein das Wort. Aber wenn Sie ein offenes Unternehmen mit klaren Erwartungen und einem durchschaubaren Verfahren zur Bewertung von Leistungen führen (ein ziemlich großes »Wenn«, ich weiß, aber das sollte unser aller Ziel sein), dann wissen die Leute im unteren Zehntel meistens, wo sie stehen. Einer der schönsten Aspekte der Differenzierung ist, dass C-Player in anderen Unternehmen und anderen Arbeitsbereichen, in denen sie besser aufgehoben sind und zeigen können, was sie draufhaben, oftmals erfolgreiche Laufbahnen einschlagen.

So funktioniert die Differenzierung, kurz und bündig dargestellt. Manchmal werde ich gefragt, wann und wo sie mir eingefallen ist. **Ich antworte dann, dass ich die Differenzierung nicht erfunden habe! Ich habe sie als Kind auf dem Sportplatz gelernt.** Wenn wir eine Baseballmannschaft zusammengestellt haben, wurden die besten

54

Spieler zuerst ausgewählt, die mittleren wurden auf die leichteren Positionen gesetzt, meist das zweite Base oder rechte Feld, und die unsportlichen Kids durften zugucken. Jeder wusste, wo er stand. Die Asse wollten ihre Position unter allen Umständen behalten, schließlich wollten sie bewundert werden und den Kick des Siegens erleben. Die Jungs in der mittleren Kategorie gaben sich alle Mühe, besser zu werden, was ihnen manchmal auch gelang. Damit steigerten sie für alle die Qualität des Spiels. Und jene, die es einfach nicht packten, suchten sich meist andere Sportarten oder Hobbys, die ihnen mehr Spaß machten und in denen sie bessere Leistungen erbrachten. Nicht jeder kann ein guter Ballspieler sein, und nicht jeder Ballspieler wäre ein guter Arzt, Programmierer, Handwerker, Musiker oder Dichter. Jeder von uns hat seine Stärken und Begabungen, und ich glaube einfach, dass wir am glücklichsten und zufriedensten sind, wenn wir diese Stärken zur Geltung bringen können. Das gilt auf dem Sportplatz ebenso wie in der Geschäftswelt.

Gründe, die Differenzierung zu hassen - oder eben nicht

Anstatt Ihnen auf den nächsten Seiten alle Vorzüge der Differenzierung aufzuzählen, werde ich auf die häufigsten Kritikpunkte an diesem Konzept eingehen. Dabei lasse ich die »Hardware«-Differenzierung jetzt einmal beiseite, weil sie die Gemüter nicht annähernd so erhitzt wie die »20/70/10«-Methode. Schauen wir uns also an, wie die Kritik an der Differenzierung im Personalbereich aussieht. Auch wenn einige Punkte etwas Wahres beinhalten, trifft das auf die meisten Vorbehalte nicht zu. Urteilen Sie selbst:

55

Die Differenzierung ist unfair, weil immer auch politisches Handeln innerhalb des Betriebs und interne Machenschaften zum Tragen kommen. » 20/70/10 « ist lediglich ein System, um Mitarbeiter, die dem Chef in den Allerwertesten kriechen, von jenen zu trennen, die es nicht tun.

Es ist wahr, dass die Differenzierung in einigen Unternehmen durch Günstlingswirtschaft beeinträchtigt wird. In diesen Fällen findet man in der A-Kategorie die Jasager und Freunde des Chefs, die unteren 10 Prozent bestehen aus Mitarbeitern, die kein Blatt vor den Mund nehmen, unangenehme Fragen stellen und den Status quo anfechten. Die mittleren 70 Prozent verhalten

sich ruhig und schlängeln sich durch. Das gibt es tatsächlich, es ist widerwärtig und das Resultat eines Führungsteams, das Intelligenz oder Integrität oder beides vermissen lässt.

Das einzig Positive, das mir zu so einem verdorbenen System einfällt, ist, dass es sich früher oder später selbst zerstört. Entweder bricht es unter seinem eigenen Gewicht zusammen, oder es muss sich ändern. Die Geschäftsergebnisse werden einfach nicht ausreichen, um das Unternehmen am Leben zu erhalten.

Glücklicherweise kann man diesen »Differenzierungsmissbrauch« verhindern: durch ein offenes, klar definiertes Leistungssystem mit präzise formulierten Erwartungen, Zielvorgaben und Fristen und mit einem Programm konsequenter Leistungsbewertungen. Tatsächlich kann die Differenzierung erst eingeführt werden, wenn ein solches System bereits existiert - auf diesen Prozess werde ich in dem Kapitel über Personalmanagement näher eingehen.

Die Differenzierung ist gemein und schikanös. Sie erinnert an die denkbar schlimmsten Verhaltensweisen auf dem Sportplatz, wo schwache Kinder zu Idioten gemacht, ausgeschlossen und lächerlich gemacht werden.

56

Ich habe diesen Vorwurf schon hundertmal gehört. Er treibt mich in den Wahnsinn, weil einer der größten Vorteile der Differenzierung gerade darin liegt, dass sie gut und gerecht ist - für alle!

Bei einer funktionierenden Differenzierung wissen die Leute, wo sie stehen. Sie wissen, ob sie bei einer wichtigen Beförderung gute Chancen haben oder ob es besser ist, sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens nach neuen Möglichkeiten umzusehen. Einige Wahrheiten sind vielleicht im ersten Moment schwer zu schlucken, und »schlechte« Nachrichten tun oft weh. Aber sehr schnell wirken diese Informationen - wie jedes Wissen - befreiend. Wenn Sie wissen, wo Sie stehen, können Sie Ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen. Gibt es etwas Gerechteres?

Wenn ich bei Vorträgen mit diesem Kritikpunkt konfrontiert werde, antworte ich oft mit einer Gegenfrage. Und zwar will ich von den Kritikern wissen, ob sie in der Schule jemals Noten erhalten hätten. »Natürlich«, lautet die Antwort. Dann hake ich nach, ob irgendjemand von ihnen die Benotung für gemein gehalten hat.

»Hm, nein«, bekomme ich zu hören. Manchmal tun Noten weh, doch irgendwie finden sich alle Kinder damit ab. Noten sorgen für Klarheit. Einige Menschen studieren und werden Astronaut, Forscher oder Universitätsprofessor, andere versuchen sich als Marketingmanager oder Werbeleiter. Wieder andere werden Krankenschwester, Chefkoch oder Profi-Surfer. Noten geben uns eine wichtige Auskunft über uns selbst.

Sollen unsere Leistungen nicht mehr bewertet werden, nur weil die Schulzeit oder das Studium hinter uns liegen? Damit keine Gemeinheiten passieren können? Ich bitte Sie!

Ich bin einfach zu nett, um » 20/70/10 « einzuführen.

Kritiker, die diese Aussage zur Differenzierung treffen, führen meistens an, dass die Differenzierung als Managementkonzept Mitarbeiter vernachlässigt, die soziale Kompetenzen wie »Zu-

57

sammengehörigkeitsgefühl«, »Menschlichkeit« oder »Traditionssinn« in das Unternehmen einbringen. Wir alle kennen Unternehmen, die lange Zeit hauptsächlich deshalb an schwachen Mitarbeitern festhalten, weil sie so sympathisch sind.

Ich verstehe voll und ganz, dass man liebenswürdigen Mitarbeitern nicht gerne kündigt.

Es geht jedoch immer, ohne Ausnahme, ins Auge, wenn man leistungsschwache Mitarbeiter schützt. Normalerweise erhalten auch diese Kandidaten ein Stück vom Kuchen, obwohl sie keine Leistung erbringen. Das kann Unmut und Neid hervorrufen. Gerecht ist es auch nicht. Eine auf Ungerechtigkeit basierende Unternehmenskultur steht dem Erfolg jedoch grundsätzlich im Wege, weil sie Vertrauen und Offenheit untergräbt.

Aber das Schlimmste daran ist, dass es den Mitarbeitern selbst schadet, wenn sie ungerechtfertigterweise geschützt werden. Jahrelang zieht man sie mit durch, und niemand kann ihnen mehr in die Augen sehen. Bei Mitarbeiterbeurteilungen werden ihre Leistungen vage als »gut« und »in Ordnung« bezeichnet. Man dankt ihnen für ihre Mitarbeit.

Dann verschlechtert sich die Konjunkturlage, und Entlassungen werden unvermeidbar. Die »netten« Nieten trifft es fast immer zuerst, und fast immer wie aus heiterem Himmel, weil ihnen nie irgendjemand die Wahrheit über ihre Arbeitsleistung oder vielmehr fehlende Arbeitsleistung gesagt hat. Unglücklicherweise passiert das oft, wenn diese Mitarbeiter Ende vierzig oder bereits über fünfzig Jahre alt sind und fast ihr ganzes Berufsleben lang mit durchgezogen wurden. In einem Alter, in dem ein Neuanfang sehr schwer sein kann, stehen sie nun plötzlich ohne Arbeit da - völlig unvorbereitet, ohne Alternativplan, dafür mit einem Schlag in den Magen, mit dem sie vielleicht nie fertig werden. Sie fühlen sich betrogen, und das zu Recht.

58

So hart die Differenzierung auf den ersten Blick vielleicht erscheint, verhindert sie doch solche Tragödien - schließlich stützt sie sich auf aussagekräftige, relevante Leistungskriterien. Genau aus dem Grunde glaube ich, dass man niemals »zu nett« ist, um »20/70/10« einzuführen, sondern höchstens zu feige.

Die Differenzierung hetzt Menschen gegeneinander auf und untergräbt den Teamgeist.

Versuchen Sie einmal, das dem Baseballtrainer Joe Torre weiszumachen!

Die New York Yankees funktionieren als Team perfekt (zugegebenermaßen sehr zum Verdross von Red-Sox-Fans wie mir) und haben ein sehr klares Differenzierungssystem eingerichtet. Die Stars der Mannschaft werden fürstlich bezahlt, schlechte Spieler vor die Tür gesetzt. Und als wäre das noch nicht deutlich genug differenziert, werden die Spielergehälter auch noch veröffentlicht. Man kann zu Recht von Differenzierung sprechen, wenn einige Spieler 18 Millionen US-Dollar im Jahr verdienen, während andere, die das gleiche Trikot tragen, sich mit dem Mindestgehalt der Major League von 300.000 US-Dollar begnügen müssen.

Und doch ziehen alle an einem Strang, damit das *Team* gewinnt. Natürlich freut Alex Rodriguez sich wahnsinnig, wenn ihm ein »Grand Slam Home Run« gelingt. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass er sich noch viel besser fühlt, wenn die Yankees auch gewinnen. Im Juli 2004 gelang Derek Jeter der Clou des Jahres, als er in die Tribüne hechtete und mit einem Veilchen und Schnittwunden im Gesicht wieder auftauchte. Das Foto wurde in allen New Yorker Zeitungen abgedruckt. Sicherlich vergaß der Spieler seine Schmerzen, als die Yankees nach einem Rückstand im dreizehnten »Inning« gewannen - in einem der besten Baseballspiele aller Zeiten.

59

Keine Frage, diese beiden Stars lieben es, auf dem Platz zu glänzen und bewundert zu werden. Ich wette jedoch darauf, dass sie es noch schöner und aufregender finden, wenn das ganze Team gewinnt.

Die gute Teamarbeit beweist zwei weitere Dinge: Erstens eine herausragende Führung. Joe Torre weiß offensichtlich, wie man mit den Herausforderungen umzugehen hat, die sich in einem Differenzierungsumfeld stellen.

Zweitens demonstriert der starke Zusammenhalt der Yankees und so vieler anderer Teams im Sport die positiven Auswirkungen eines offenen, ehrlichen Managementsystems, das auf aufrichtigen - Leistungsbewertungen und einer leistungsbezogenen Vergütung beruht. Unter diesen Voraussetzungen untergräbt die Differenzierung den Teamgeist nicht, sondern fördert ihn.

Im Geschäftsleben gäbe es wahrscheinlich ein großes Tohuwabohu, wenn Unternehmen alle Gehälter veröffentlichen würden - dafür will ich hier auch gar nicht plädieren. Irgendwie wissen die Mitarbeiter aber trotzdem immer, was ihre Kollegen in der Lohntüte haben, oder nicht? Aus diesem Grund ärgern sie sich, wenn alle Teammitglieder das Gleiche verdienen, obwohl nur einige wenige die Arbeit gemacht haben. Sie fühlen sich betrogen und fragen sich, warum die Unternehmensspitze das Offensichtliche nicht sieht - dass nicht alle Teammitglieder gleich sind.

Die Differenzierung belohnt nur die Teammitglieder, die auch eine Belohnung verdienen. Daran stören sich übrigens nur die Nieten. Allen anderen erscheint das System gerecht. Und ein gerechtes Umfeld kommt der Teamarbeit nur zugute. Besser noch, es motiviert die Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben - und genau das ist doch Ihr Ziel!

Die Differenzierung ist nur in den Vereinigten Staaten möglich. Ich wünschte, ich könnte das Konzept einführen - aufgrund unserer kulturellen Werte würde man es in meinem Land jedoch einfach nicht akzeptieren.

60

Diese Kritik an der Differenzierung bekomme ich seit meinen ersten Tagen bei GE zu hören. Damals erzählte mir einer unserer Manager, dass »20/70/10« in Japan nicht machbar sei, weil Höflichkeit in der japanischen Kultur einen viel höheren Stellenwert besäße als Offenheit. Seither habe ich diese kulturell begründete Entschuldigung von Hunderten von Unternehmen in zahlreichen Ländern gehört. Erst vor kurzem behaupteten einige dänische Manager, dass das Gleichheitsprinzip in ihrem Land viel zu sehr geschätzt werde, als dass die Differenzierung allgemein akzeptiert werden könnte. Auch in Frankreich tischte man uns dieses Argument auf. Und in einem Meeting in Amsterdam letztes Jahr erklärte uns ein Manager, dass die Niederländer zu viel »Kalvinismus im Blut hätten«, um die Differenzierung praktizieren zu können. Wahrscheinlich dachte er, den Lohn für seine Mühen bekäme man später im Himmel, sofern man dort Zutritt erhält. In China hieß es, dass es bis zur Differenzierung noch ein weiter Weg sei. Dort würden vor allem in den staatlichen Unternehmen - trotz Marktreform immer noch über 50 Prozent - der größte Teil der besten Jobs und die höchsten Gehälter den loyalsten Parteimitgliedern zugeschus-tert, völlig unabhängig von der Qualifikation.

Im Grunde genommen denke ich, dass die Entschuldigungen, die im Zusammenhang mit kulturellen Differenzierungsbarrieren vorgebracht werden, auch tatsächlich nur Entschuldigungen sind. Bei GE erschien es uns unmöglich, die Differenzierung nur in den Vereinigten Staaten einzuführen. Zunächst einmal glaubten wir alle viel zu sehr an die Effektivität des Konzepts. Uns war aber auch klar, dass eine Beschränkung auf die Vereinigten Staaten unfair gewesen und auf Unverständnis gestoßen wäre. Das

betrifft in erster Linie die Geschäftsbereiche mit US-amerikanischen und globalen Abteilungen und Mitarbeiter, die für uns von Land zu Land zogen.

61

Wir beschlossen daher schon frühzeitig, die Differenzierung überall dort durchzusetzen, wo wir uns geschäftlich engagierten. Alle kulturellen Hindernisse, die sich uns entgegenstellten, mussten beseitigt werden.

Dann geschah etwas sehr Überraschendes: Wir wurden gar nicht mit vielen kulturellen Hindernissen konfrontiert. **Sobald wir die Vorteile der Differenzierung erläutert hatten und sie mit einem klaren Bewertungssystem für Leistungen verbanden, funktionierte sie in Japan ebenso gut wie in Ohio.** Und oft wurden diejenigen, die der Differenzierung in ihrem Land zuerst keine Chancen eingeräumt hätten, aufgrund der Offenheit, Gerechtigkeit und Klarheit des Systems sogar zu ihren glühendsten Verfechtern.

Der Kommentar »In unserem Land funktioniert das nicht« kommt meist von Managern, die den Ansatz eigentlich befürworten. Ihr Widerstand beruht auf der Annahme, dass ihre Mitarbeiter sich aufgrund kultureller Werte gegen die Differenzierung sträuben werden. Ich rate dann, das System in kleinen Schritten einzuführen, sich jedoch auf keinen Fall davon abhalten zu lassen. Meist stellen die überraschten Manager nach der Einführung fest, dass sie sich umsonst Sorgen gemacht haben, denn die Differenzierung kann in jeder Landessprache für sich selbst sprechen.

Die Differenzierung ist für die oberen 20 Prozent und die unteren 10 Prozent okay, weil sie wissen, wohin ihr Weg führt. Für die mittleren 70 Prozent, die in der Luft hängen, ist sie jedoch äußerst frustrierend.

Auch in dieser Beschwerde steckt ein Körnchen Wahrheit. Die B-Player sind am schwierigsten zu führen. Die größten Probleme treten bei Mitarbeitern am oberen Ende der 70 Prozent auf. Ihnen ist klar, dass der Unterschied zu den A-Playern nicht sehr groß ist und dass sie meistens wesentlich bessere Arbeit leisten als jene am Ende ihrer Leistungsgruppe. Ja, das kann frustrierend sein, und manchmal verlassen begabte B-Player ein Unternehmen deswegen.

62

Das Positive an dieser schwierigen Situation ist, dass die Existenz der mittleren 70 Prozent das Unternehmen zwingt, sein Management zu verbessern. Führungskräfte sind gefordert, ihre Mitarbeiter gründlicher zu prüfen, als sie es normalerweise tun würden, und ihnen häufiger aufrichtiges Feedback zu geben. Unternehmen sehen sich gezwungen, Schulungszentren aufzubauen, die wirklich etwas taugen. In den 70er Jahren, vor der Einführung der Differenzierung bei GE, wurde unser Schulungszentrum in Crotonville, New York, häufig als »Abstellgleis« genutzt, auf das die Geschäftsbereiche ihre schwachen Mitarbeiter abschoben. Es war eine Art Zwischenstation auf dem Weg zum Vorruhestand.

Die strenge »20/70/10« Einteilung half uns, diese Situation zu ändern. Wir machten Crotonville zu einem Ort, an dem die A-Player und die besten B-Player Ideen austauschen und unseren Unternehmensansatz diskutieren konnten. Sie sollten sich dort besser kennen lernen und gegenseitiges Verständnis entwickeln. Da auch das leitende Management einige Stunden mit den einzelnen Klassen verbrachte, erhielten wir außerdem einen Eindruck davon, wie gründlich die Differenzierung vor Ort umgesetzt wurde. **Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass es einige Mitarbeiter zwar demotivieren mag, den mittleren 70 Prozent anzugehören, andere jedoch enorm anspricht.** Für die Angehörigen der obersten 20 Prozent zum Beispiel scheint die bloße Existenz der mittleren Kategorie ein Grund zu sein, Tag für Tag ihr

Bestes zu geben. Sie müssen sich kontinuierlich verbessern, um ihre hohe Position beizubehalten - das kann berauschend wirken. Schließlich wollen die meisten Menschen ihre Leistung verbessern und jeden Tag etwas Neues hinzulernen.

Auch die Mehrheit der mittleren 70 Prozent wird durch den Gedanken motiviert, ihre Leistung zu steigern. Dabei haben sie ein

63

klares Ziel vor Augen, nämlich den Aufstieg in die Kategorie der A-Player. Mit diesem Ziel vor Augen arbeiten sie härter und denken kreativer, sie bringen mehr Ideen ein, und nicht zuletzt geben sie jeden Tag ihr Bestes. Die Arbeit wird zur spannenden Herausforderung, und sie macht viel mehr Spaß.

Die Differenzierung kommt zupackenden und extrovertierten Menschen zugute und benachteiligt schüchterne und introvertierte Mitarbeiter - auch wenn sie begabt sind.

Ich weiß nicht, ob das gut oder schlecht ist - aber zupackende und extrovertierte Menschen haben es im Leben nun einmal leichter. Auch das lernt man schon von Kindesbeinen an, und die Erkenntnis wird an vielen Orten, in der Schule, in der Kirche, im Zeltlager, im Sportverein und meist auch im Elternhaus verstärkt. Wenn Sie beim Eintritt ins Berufsleben immer noch schüchtern, introvertiert und ein eher passiver Typ sind, gibt es Berufe und Arbeitsplätze, in denen diese Eigenschaften geschätzt werden. Wenn Sie sich selbst kennen, werden Sie die passenden Jobs finden. Diese gelegentlich vorgebrachte Kritik an der Differenzierung dreht sich eigentlich gar nicht um die Differenzierung, sondern um gesellschaftliche Werte.

Ich möchte hinzufügen, dass tatkräftige und extrovertierte Menschen es in der Geschäftswelt zwar generell leichter haben, aber die Ergebnisse zählen, und in Unternehmen, die Differenzierung praktizieren, werden vor allem anderen diese Ergebnisse geschätzt.

Wenn Sie die besten Leute für Ihr Team haben wollen, müssen Sie mit der Differenzierung arbeiten. Ich kenne kein anderes Personalmanagementsystem, das diese Aufgabe besser erfüllt - klarer, fairer oder schneller.. Die Differenzierung ist nicht perfekt. Aber genau wie Offenheit bringt sie. Klarheit in die Welt des Business und macht das Geschäftsleben in jeder Hinsicht einfacher.

Kapitel 4

Mitspracherecht und Menschenwürde

Alle dürfen mitspielen

Der ehemalige Bürgermeister von New York, Rudolph Giuliani, hat ein Motto: »Du musst wissen, woran du glaubst.« Ich finde, er hat Recht, und möchte deshalb diesen Teil des Buches mit einer meiner Grundüberzeugungen abschließen. Ich bringe sie zur Sprache, weil sie eine Voraussetzung für alle Grundsätze ist, über die wir bisher gesprochen haben - Leitbild und Werte, Offenheit und Differenzierung.

Diese Überzeugung lautet wie folgt: Jeder Mensch auf der Welt wünscht sich Mitspracherecht und die Achtung seiner Menschenwürde, und jeder Mensch hat beides verdient.

Unter »Mitspracherecht« verstehe ich, dass jeder seine Meinung sagen darf und ein offenes Ohr für seine Gefühle, Ideen und Ansichten findet - unabhängig von Staatsangehörigkeit, Geschlecht, Alter oder Kultur.

»Menschenwürde« ist für mich der Respekt vor der Arbeit, dem Engagement und der Persönlichkeit eines jeden - das wünschen wir uns doch instinktiv, quasi von Natur aus, alle.

Wenn Sie jetzt denken: »Ja was denn sonst?«, ist alles bestens. Ich gehe davon aus, dass die meisten Leser so reagieren. Vielleicht muss der Glaube an Mitspracherecht und Menschenwürde hier auch gar nicht zum Ausdruck gebracht werden, weil er gemeinhin akzeptiert wird und selbstverständlich ist. Allerdings hat es mich in den vergangenen Jahren immer wieder überrascht, wie oft ich bei diesen Werten lande, wenn ich von Erfolg spreche.

65

Letztes Jahr in China stand eine junge Frau im Publikum auf und fragte unter Tränen, wie irgendjemand in ihrem Land im Geschäftsleben Offenheit und Differenzierung praktizieren könne, wenn »nur einer sprechen darf - der Chef«.

»Auch wir anderen haben so viele Ideen. Doch solange wir nicht selbst im Chefsessel sitzen, dürfen wir nicht einmal daran denken, sie auszusprechen«, fuhr sie fort. »Man müsste sein eigenes Unternehmen gründen, in dem man Chef oder Chefin ist. Doch dieser Weg steht natürlich nicht allen von uns offen.«

Ich erzählte der Frau, dass ich in den Anfangstagen von GEs Aktivitäten in China diese Probleme in unseren Fabriken in Nansha, Shanghai und Peking hautnah miterlebt hatte. Mit zunehmender Entwicklung der Werke und Geschäftspraktiken konnte ich jedoch beobachten, dass chinesische Führungskräfte, die für *General Electric* arbeiteten, ihren Mitarbeitern immer besser zuhörten. Wie ich der jungen Frau versichert habe, bin ich zuversichtlich, dass sich auch in China, bedingt durch die expandierende Marktwirtschaft und die weitere Entwicklung der Managementkonzepte, ein Ansatz ausbreiten wird, der die Mitarbeiter stärker einbezieht.

Mangelndes Mitspracherecht und mangelnder Respekt sind jedoch nicht nur ein chinesisches Problem. Die Chinesin brachte ihr Anliegen besonders emotional vor, doch in allen Ländern, die ich besucht habe, ergeht es den Menschen in dieser Angelegenheit ähnlich.

Wenn Sie einen Geschäftsbereich oder eine Abteilung leiten, haben Sie wahrscheinlich nicht den Eindruck, dass Mitarbeiter nicht geradeheraus ihre Meinung sagen oder nicht respektiert werden. Wahrscheinlich kommt es Ihnen eher so vor, als wäre genau das Gegenteil der Fall und ihre Tage wären voll von Terminen,

66

Anrufen oder Nachrichten von sehr meinungsfreudigen Mitarbeitern. Doch der Eindruck täuscht. Die Mehrheit der Mitarbeiter der meisten Unternehmen sagt nichts, weil sie glaubt, nichts sagen zu dürfen - und weil sie nicht gefragt wird.

Dieses Problem wurde mir Ende der achtziger Jahre bei unseren Marathonsitzungen im Schulungszentrum in Crotonville immer wieder vor Augen geführt. Man bombardierte mich mit detaillierten Fragen zu lokalen Geschäftsproblemen, die man vor Ort in den Bereichen hätte klären müssen. »Warum wird die Kühlschranksfabrik mit neuen Maschinen ausgerüstet, während das Waschmaschinenwerk leer ausgeht?« - »Warum verlegen wir die Montage des Triebwerkes GEgo nach Durham, wenn wir sie auch direkt hier in Evandale machen können?«

Nach mehreren Fragen dieser Art unterbrach ich und fragte frustriert: »Warum stellen Sie diese Fragen nicht Ihrem Chef?« Die Antwort lautete stets: »Dem kann ich damit nicht kommen. Der bringt mich um.«

»Und warum können Sie mich dann fragen?«, erwiderte ich. »Weil wir hier in gewisser Weise anonym sind.«

Nachdem wir das ein Jahr lang mit angesehen hatten, war uns klar, dass wir in den Geschäftsbereichen eine Atmosphäre schaffen mussten, in der Angehörige aller Hierarchieebenen ihre Meinung so offen sagen würden wie bei den Schulungen.

Das war die Geburtsstunde der **Work-outs**. Dabei handelte es sich um zwei- bis dreitägige Veranstaltungen an GE-Standorten in aller Welt, die dem Muster der Town *Meetings* in New England folgten.* Gruppen von dreißig bis hundert GE-Mitarbeitern diskutierten unter der Leitung eines externen Moderators darüber, wie man Arbeitsabläufe effektiver gestalten und bürokratische Barrieren aus dem Weg räumen kann. Die Sitzungen begannen damit, dass der Chef eine Aufgabenstellung formulierte. Außerdem

*Town Meetings werden einmal im Jahr abgehalten werden. Hier treffen die registrierten Wähler einer Stadt zusammen, um über Lokalpolitik zu diskutieren und verschiedene stadtpolitische Entscheidungen zu treffen.

67

verpflichtete er sich zu zwei Dingen: Erstens musste er mindestens 75 Prozent der erarbeiteten Vorschläge sofort annehmen oder ablehnen. Und zweitens musste er über die verbleibenden Ideen innerhalb von dreißig Tagen entscheiden. Anschließend zog der Chef sich zurück, um einer offenen Diskussion nicht im Wege zu stehen, und kehrte erst am Ende der Veranstaltung zurück.

Jahr für Jahr fanden Zehntausende *Work-outs* statt, schließlich wurden sie im Unternehmen selbstverständlich. Sie sind heute keine große Sache mehr, sondern gehören zu den gängigen Verfahren, um Probleme bei GE zu lösen.

Die *Work-outs* führten zu einem explosionsartigen Anstieg der Produktivität: Ob in einer Kühlschranksfabrik in Louisville, Kentucky, wo die Mitarbeiter über schnellere und bessere Lackiersysteme debattierten, ob in einer Triebwerksfabrik in Rutland, Vermont, wo die Beschäftigten Vorschläge zur Verkürzung der Zyklen bei der Turbinenherstellung machten, oder in einer Anlage zur Kreditkartenbearbeitung in Cincinnati, wo

Mitarbeiter Ideen zur Optimierung der Abrechnungsverfahren einbrachten. Die *Work-outs* machten es möglich, dass alle Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen einbezogen und genutzt wurden.

Auf einem *Work-out* sprach ein Arbeiter mittleren Alters Tausenden von Mitarbeitern aus der Seele, als er zu mir sagte: »Fünfundzwanzig Jahre lang habt ihr nur meine Hände bezahlt, obwohl ihr auch meinen Verstand hättet haben können - und zwar gratis. «

Endlich bekamen wir dank der *Work-outs* beides. Ich glaube sogar, dass die *Work-outs* in meiner Zeit bei GE eine der größten Veränderungen im Unternehmen waren. Die große Mehrheit der Mitarbeiter blieb von nun an vom Grundsatz des allwissenden Vorgesetzten verschont.

68

Eine große Bürokratie wie GE brauchte einen systematischen Ansatz wie die *Work-outs*, um das Eis zu brechen und das Personal dazu zu bringen, sich zu öffnen. Das ist jedoch nicht der einzige Weg, um sicherzustellen, dass in Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter zu Wort kommen. Wählen Sie den Weg, den Sie für richtig halten.

Ich will damit nicht sagen, dass man auf alle Meinungen hören und auf jede Beschwerde reagieren muss. An diesem Punkt ist von den Managern gesundes Urteilsvermögen gefordert. **Natürlich haben einige Leute bessere Ideen als andere oder sind intelligenter, erfahrener oder kreativer. Doch alle Mitarbeiter sollten angehört und respektvoll behandelt werden.**

Ihre Mitarbeiter wünschen es sich, und auch für Sie ist es unerlässlich.

Ihr Unternehmen

S. 69

Kapitel 5

Führung

Es geht nicht nur um Sie

Eines Tages sind Sie plötzlich Chef.

Die Woche beginnt wie immer. Sie gehen mit Elan an die Arbeit, sitzen an Ihrem Projekt, reden und scherzen mit den Kollegen über dies und das. Thema ist natürlich auch, wie dämlich Chefs manchmal sein können. Und dann, einen Tag später, gehören Sie plötzlich selbst dazu. Sie sind befördert worden, Sie sind Chef.

Auf einen Schlag fühlt sich alles anders an - weil es anders *ist*. Chefsein verlangt ganz bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen. Aber welche? Viele frisch gebackene Führungskräfte betreten völliges Neuland. Vor dem Karrieresprung drehte sich Erfolg immer nur um die eigene Entwicklung. Als Chef aber bemisst sich Ihr Erfolg allein am Vorankommen anderer.

In Sachen Führungsstil gibt es natürlich die unterschiedlichsten Ansätze. Schauen Sie sich nur mal um: Da haben wir einerseits den umgänglichen, direkten Herb Kelleher, der *Southwest Airlines* drei Jahrzehnte lang führte, und andererseits den stillen Software-Pionier Bill Gates, seines Zeichens Gründer von *Microsoft*. Oder nehmen wir die politischen Führer Churchill und Gandhi. Oder die US-Footballer Lombardi und Belichick.

Wenn Sie diese Erfolgsmenschen nach ihren »Führungsgeheimnissen« fragen würden, bekämen Sie mit Sicherheit von jedem eine andere Antwort. Meine würde lauten: Es gibt acht »Führungsregeln«. Sie hatten für mich allerdings nie etwas Vorschriftsmäßiges an sich. Sie schienen einfach stimmig - die richtige Art zu führen eben.

72

Um das Thema Führung geht es in diesem Buch immer wieder. Praktisch jedes Kapitel hat damit zu tun, vom Krisenmanagement über die Strategie bis zur Balance zwischen Beruf und Privatleben.

Trotzdem will ich an dieser Stelle mit einem eigenen Kapitel über Führung beginnen, da das Thema die Menschen offenkundig stark beschäftigt. In den letzten Jahren wurden mir bei meinen Gesprächen und Diskussionen mit Studenten, Managern und Unternehmern unzählige Male Fragen wie diese gestellt: »Welche Aufgaben hat ein Chef eigentlich grundsätzlich?« Oder: »Ich wurde gerade erst befördert, habe aber keine Erfahrung mit einer solchen Verantwortung. Worauf muss ich achten, um ein guter Chef zu sein?« Das Thema Mikromanagement sorgt auch immer wieder für Verunsicherung. Die Leute fragen etwa: »Mein Chef glaubt, alles kontrollieren zu müssen - ist das nun eigentlich Führung oder Bevormundung?« Auch rund um das Thema Charisma sind viele Fragen offen, zum Beispiel: »Kann man als Chef ein introvertierter, ruhiger, ja regelrecht scheuer Mensch sein und mit seinem Team trotzdem Erfolg haben?« Und in Chicago meinte ein Zuhörer einmal frank und frei: »Ich habe in meinem Team mindestens zwei Mitarbeiter, die mir fachlich klar überlegen sind. Aber ich muss sie beurteilen. Wie soll das gehen?«

Diese Art Fragen haben mich bewogen, meine eigene, vier Jahrzehnte umspannende Führungserfahrung unter die Lupe zu nehmen und in Gestalt dieses Buches weiterzugeben. Vierzig Jahre sind eine lange Zeit - und ganz unterschiedlich sind daher die Rahmenbedingungen und Aufgaben. Am Anfang standen kleine Teams mit gerade mal drei Mitarbeitern. Später waren es ganze Geschäftsbereiche mit 30.000. Ich stand Unternehmen vor, die ihre beste Zeit hinter sich hatten, aber auch solchen, deren Wachstum kaum zu bremsen war. Es gab Übernahmen, Veräußerungen, Krisen, Momente unerwarteten Erfolgs, gute wirtschaftliche Zeiten und schlechte.

Doch ungeachtet aller situativen Unterschiede gibt es einen roten Faden: Führungsmethoden, auf die immer Verlass war. Sie wurden zu meinen »Regeln«.

73

Regeln für Führungskräfte

- **Führungskräfte erhöhen ständig das: Potenzial. ihres Teams. Sie nützen jede Begegnung, jedes Gespräch für ..eine Bewertung, zum Coaching :und zum Aufbau. von Selbstvertrauen**
- **Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht nur kennen, sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.**
- **Führungskräfte überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.**
- **Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit = Transparenz und Fairness.**

- **Führungskräfte haben den Mut für unpopuläre Maßnahmen und Bauchentscheidungen.**
- **Führungskräfte -hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die all Misstrauen grenzt = denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.**
- **Führungskräfte ; fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorgehen.**
- **Führungskräfte verstehen, Erfolge gebührend im Team zu feiern.**

74

Der tägliche Balanceakt

Bevor wir uns nun die Regeln im Einzelnen ansehen, ein Wort zu unvermeidlichen Widersprüchen. Das Leben ist bekanntlich voll davon - und das Managerleben allemal.

Der Methusalem unter ihnen ist das Problem zwischen kurz und langfristiger Orientierung. Typische Frage: »Wie kann ich meine Quartalsziele erreichen und gleichzeitig dafür sorgen, dass das, was ich jetzt mache, meinem Unternehmen auch in fünf Jahren nützt? «

Meine Antwort: »Willkommen in der Führungsriege!« Genau um diesen Spagat geht es!

Schauen Sie, kurzfristige Ziele erreichen kann jeder - man braucht nichts anderes zu tun, als Gas zu geben. Nicht anders ist es mit langfristigen Zielen - entwickeln Sie fleißig Visionen, träumen Sie. In Ihrer Führungsposition wurden Sie aber berufen, weil Ihnen jemand zutraut, dass Sie *beides gleichzeitig* können - Gas geben *und* träumen. Man traut Ihnen genug Verständnis, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen zu, um die mit Konflikten verbundenen Anforderungen kurz- und langfristiger Ziele ins Gleichgewicht zu bringen.

Führung ist nichts anderes als dieser tägliche Balanceakt. Nehmen wir etwa die Regeln 3 und 6. Positive Energie und Optimismus verlangt Ihnen die eine ab, damit Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben mit Mut und Begeisterung angehen. Die andere wiederum fordert, dass Sie Ihre Untergebenen permanent mit Fragen löchern und nichts als gegeben hinnehmen.

Oder nehmen wir Regel 5 und Regel 7. Die eine verlangt, dass Sie als Boss Ihre Autorität unter Beweis stellen. Die andere fordert, dass Sie eigene Fehler zugeben und Mitarbeiter unterstützen, die Risiken eingehen - vor allem wenn etwas schief geht.

Natürlich wäre das Managerleben viel einfacher, wenn man nur ein paar Regeln einzuhalten hätte. Vergessen Sie's. Widersprüche gehören nun mal zum Geschäft. Darin liegt ja auch ein großer

75

Reiz: Jeder Tag ist dadurch eine neue Herausforderung, jeder Tag bietet von neuem die Chance, noch besser zu werden - in einem Job, bei dem Perfektion aber letztlich illusorisch ist.

Die Devise kann daher nur lauten: Gib dein Bestes! Was man dazu braucht, finden Sie hier.

- **Regel 1: Führungskräfte erhöhen ständig das Potenzial ihres Teams. Sie nutzen jede Begegnung, jedes Gespräch für eine Bewertung zum Coaching und zum Aufbau von Selbstvertrauen.**

Als die *Boston Red Sox* nach einer 86 Jahre währenden Durststrecke die wichtigste Meisterschaft im Baseball, die *World Series*, gewannen, spekulierten die Medien allseits darüber, warum ausgerechnet 2004 für die Mannschaft ein so erfolgreiches Jahr war. Die abstrusesten Erklärungsversuche kursierten. - von der Frisur des Center-Fielders Johnny Damon bis zum Einfluss der Gestirne.

Für die meisten Menschen hatte der größte Erfolg der Vereinsgeschichte dagegen überhaupt nichts Mysteriöses. Die *Red Sox* hatten schlicht die besten Spieler. Die Werfer zählten zu den fähigsten der Liga, die Feldspieler waren auch nicht von Pappe, und die Schlagleute ... nun, die waren einfach sensationell. Vor allem aber war das ganze Team von einem Siegeswillen beseelt, der fast mit Händen zu greifen war.

Glückliche und unglückliche Spielsituationen gibt es in jeder Saison, aber am Schluss gewinnt fast immer die Mannschaft mit den besten Spielern. Daraus folgt - ganz simpel -, dass Sie Ihre Zeit und Energie in erster Linie auf Folgendes konzentrieren sollten:

- **Mitarbeiterbewertung - Stellen Sie sicher, dass die richtigen Leute am richtigen Platz sind. Konkret: Unterstützen und fördern Sie diejenigen, die die geforderte Leistung bringen; wechseln Sie jene aus, bei denen das nicht so ist.**

76

- **Coaching - Weisen Sie den Weg, unterstützen Sie Ihre Mannschaft mit konstruktiver Kritik, helfen Sie den Mitarbeitern auf jede erdenkliche Weise dabei, ihre Leistung zu verbessern.**
- **Aufbau von Selbstvertrauen - Drittens schließlich kommt es darauf an, durch Ermutigung, persönliche Unterstützung sowie Lob und Anerkennung ein Klima des positiven Denkens zu erzeugen. Selbstvertrauen gibt Kraft und verleiht Ihren Mitarbeitern den Mut, sich zu fordern, Risiken einzugehen und Ergebnisse zu erzielen, von denen sie nicht einmal zu träumen gewagt hätten. Selbstvertrauen ist der Treibstoff erfolgreicher Teams.**

Leider sind Führungskräfte häufig der Meinung, die Förderung ihrer Mitarbeiter beschränke sich auf die jährlichen Leistungsbeurteilungen. Die Fehleinschätzung könnte gravierender nicht sein! Mitarbeiterförderung sollte tagtäglich stattfinden - als integraler Bestandteil des Routinebetriebs.

Nehmen wir die Budgetkontrollen. Sie eignen sich hervorragend dazu, den Fokus auf die Mitarbeiter zu richten. Jawohl - auf die Mitarbeiter. Natürlich müssen Sie über das Geschäft und seine Ergebnisse reden. Gleichzeitig gibt Ihnen die ganze Veranstaltung aber einen hervorragenden Einblick in die Dynamik im Team. Wenn etwa alle stumm und starr um den Tisch herum sitzen und der Gruppenleiter im Alleingang doziert, signalisiert das ganz klar Coaching-Bedarf. Wenn hingegen alle an der Präsentation beteiligt sind und der Herzschlag des Teams zu hören ist, ist das ein hervorragendes Zeichen. Zögern Sie in diesem Fall nicht, den Beteiligten an Ort und Stelle auf die Schulter zu klopfen. Hat das Team einen echten Star oder eine Niete in seinen Reihen, sollten Sie das Thema hingegen bei nächster Gelegenheit mit dem Teamleiter besprechen.

Kurz gesagt: Es gibt keine Situation, die sich nicht zur Förderung Ihrer Mitarbeiter nutzen ließe. So sind beispielsweise Kun-

77

denbesuche gute Gelegenheiten, Ihren Außendienst zu bewerten. Werksbesichtigungen bieten die Chance, vielversprechende Nachwuchskräfte kennen zu lernen, die möglicherweise für größere Aufga-

ben in Frage kommen. Und selbst die Kaffeepause während einer Sitzung gibt Ihnen die Gelegenheit, ein Teammitglied zu bestärken, das seine erste größere Präsentation vor sich hat.

Doch so wichtig derlei Gespräche, Beurteilungen und Coachingmaßnahmen sind, entscheidend ist der Aufbau von Selbstvertrauen, denn darauf kommt es letztlich an. Nutzen Sie jede Möglichkeit, denen, die es verdienen, den Rücken zu stärken. Lob tut gut. je konkreter, desto besser!

Ganz abgesehen von der immensen Bedeutung für das Team und dessen Leistungsfähigkeit, macht permanente Mitarbeitförderung aber auch einfach Spaß. Denn Tag für Tag stehen der Mensch und seine Entwicklung im Mittelpunkt. Dröge, zahlenfixierte Sitzungen gewinnen dadurch ebenso eine neue Qualität wie die Präsentation neuer Geräte bei einem Werksbesuch. Das Bild vom Gärtner - mit der Gießkanne in der einen und Düngemittel in der anderen Hand - ist durchaus passend. Hin und wieder müssen Sie sicherlich auch Unkraut jäten, doch die meiste Zeit über hegen und pflegen Sie mit viel Freude Ihre Pflänzchen. Und schon bald sehen Sie, wie alles blüht.

Regel 2: Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht nur kennen, sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.

Es versteht sich von selbst, dass Führungskräfte ihrem Team ein Ziel - eine »Vision« - vorgeben müssen, und in der Regel geschieht das ja auch. Doch mit der Vorgabe allein ist es nicht getan. Als Verantwortlicher sollten Sie auch sicherstellen, dass das Ganze mit Leben erfüllt wird.

78

Was heißt das konkret? Vor allem: Keine Phrasendrescherei. Abstrakte Ziele hören sich vielleicht gut an, sind aber weit weg und daher von Natur aus nebulös. Anders konkrete Ziele im Sinne von Vorgaben: Sie sind klar umrissen und überprüfbar. Ihre Zielvorgaben sollten so griffig sein, dass Ihre Mitarbeiter auf die Frage »Was wollen wir zusammen erreichen?« - selbst aus nächtlichem Tiefschlaf gerissen - die Antwort parat haben. Die könnte etwa lauten: »Wir werden erstens unsere Leistungen für den Einzelhandel verbessern und zweitens aggressiv in das Marktsegment der kleinen Zwischenhändler vorstoßen.«

Eine schöne Erfahrung dieser Art konnte ich letztes Jahr machen, als ich für *Clayton, Dubilier & Rice* (für die ich als Berater tätig bin) in Sachen Investmentfonds-Vertrieb unterwegs war. Es geschah bei einem Geschäftsessen in Chicago, an dem rund ein Dutzend potenzieller Investoren teilnahm. Naturgemäß drehte sich bei den Gesprächen alles um Anlagekriterien und Ertragsersparungen.

Einer der Teilnehmer war Steve Klimkowski, Chef der Vermögensverwaltung von *Northwestern Memorial HealthCare*. Es beeindruckte mich sehr, dass er bei allem Interesse an den erörterten Finanzthemen genauso selbstverständlich auf das Unternehmensziel der Klinik zu sprechen kam, nämlich »die Sicherstellung einer erstklassigen Patientenversorgung - aus der Warte des Patienten gesehen«. Er erzählte, wie dies von den Mitarbeitern des Hauses umgesetzt wird - und zwar auf allen Ebenen, ihn, den Finanzmanager, eingeschlossen. Zum Beispiel hatte man ihn dafür sensibilisiert, Patienten, die nach dem Weg fragen, nie einfach nur die Richtung zu weisen, sondern sich die Mühe zu machen, sie zur gewünschten Station zu begleiten. Beim Beurteilungsgespräch etwa hatte man ihn gebeten, doch einmal einige Beispiele aufzuzählen, wie er persönlich zu einer positiveren Wahrnehmung der Klinik durch die Patienten beigetragen habe. Es war richtiggehend ansteckend, wie sehr sich Steve mit seinem Beitrag zum Auftrag seines Unternehmens identifizierte und wie gut er seine Rolle begriff-

79

fen hatte. Nach einer Viertelstunde hatte ich selbst das Gefühl, aus dem Schlaf heraus bestens Auskunft geben zu können!

Ganz offenkundig war es den Verantwortlichen bei *Northwestern Memorial HealthCare* hervorragend gelungen, die Vision, die sie für ihr Unternehmen entwickelt hatten, mit beeindruckender Klarheit und Konsequenz zu kommunizieren. Und genau darauf kommt es in der Tat an. Die Vision muss permanent wach gehalten werden - im Grunde, bis Ihnen geradezu davon schlecht wird. **Es gab Zeiten, in denen ich mir über Unternehmensziele und -ausrichtung so sehr den Mund fransig redete; dass mir das Thema schlicht zum Hals heraushing.** Trotzdem machte ich wieder und wieder die Erfahrung, dass es immer jemanden gab, bei dem die Botschaft noch nicht angekommen war. Also macht man weiter. Und zwar auf *allen Ebenen*.

Sehr häufig ist zu beobachten, dass die Verantwortlichen an der Unternehmensspitze zwar eine hübsche Vision entwickeln, sich dann aber damit begnügen, sie lediglich an die Kollegen in der Führungsmannschaft weiterzugeben. Bei den Leuten »an der Front« kommt eine solche Vision in der Regel nicht richtig an. Die Konsequenzen sind allgegenwärtig. Denken Sie nur daran, wie oft Sie in einem Kaufhaus, das sich Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben hat, an einen unfreundlichen Mitarbeiter geraten. Oder Sie brauchen eine Auskunft und wählen eine Hotline, hängen aber nach der kundenfreundlichen Begrüßungsansage endlos lange in der Warteschleife - auch das kennt man zur Genüge.

An der Botschaft liegt es selten - sie wurde nur nicht gehört. Gründe dafür gibt es viele. Vielleicht war der Ruf nicht laut genug. Vielleicht ging er in die falsche Richtung. Vielleicht hat es an der Wiederholung - dem nötigen Nachdruck - gefehlt. Vielleicht wurde das Ganze aber auch nicht schmackhaft genug gemacht.

80

Damit sind wir beim letzten Aspekt von Regel 2. Wenn Sie wollen, dass die Mitarbeiter die Vision wirklich verinnerlichen und danach handeln, sollten Sie für die nötigen Anreize sorgen - per Gehalt, Prämien oder sonstiger geeigneter Anerkennung. Ein Freund von mir, Chuck Ames, der frühere Chairman und CEO von *Reliance Electric*, brachte es einmal so auf den Punkt: »Sage mir, wie ein Unternehmen seine Mitarbeiter belohnt, und ich sage dir, wie engagiert sie sind.«

Die Vision ist ohne Zweifel ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe. Doch keine visionäre Botschaft ist das Papier wert, auf dem sie geschrieben steht, wenn sie nicht immer wieder vermittelt und mit Belohnungen beziehungsweise Prämien verknüpft wird. Nur so werden den Worten Taten folgen.

Regel 3: Führungskräfte überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.

Sie kennen das alte Sprichwort: »Der Fisch stinkt vom Kopfe her.« Meistens sind damit Organisationen gemeint, in denen sich Korruption und andere Missstände sukzessive von oben nach unten ausbreiten. Doch lässt sich das Sprichwort im Grunde auf jedwede Gruppe anwenden, um den Einfluss einer schlechten Einstellung an der Spitze zu beschreiben - auch auf kleine Teams. Über kurz oder lang sind alle davon infiziert.

Die Haltung des Chefs ist regelrecht ansteckend. Jeder kennt die Dynamik: Ein agiler Manager mit Pep hat über kurz oder lang lauter Mitarbeiter um sich, die ähnlich agil und mit Pep zu Werke gehen wie er selbst. Und umgekehrt gilt, dass der pessimistische Sauertopf auch einer unglücklichen Truppe vorsteht. Pessimismus ist nicht der beste Erfolgsgarant.

Klar, es gibt Momente, in denen man einfach am Boden ist. Wenn etwa die Konjunktur schwach ist oder die Konkurrenz zuschlägt.

81

Das ist manchmal hart. Aber es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, dem Sog des Pessimismus Paroli zu bieten. Das bedeutet nicht, die Herausforderungen herunterzuspielen. Vielmehr geht es darum, sich ihnen mit Mut zu stellen. Und dafür braucht es eine kraftvolle, motivierende Haltung. Vor allem aber heißt es: weg vom Schreibtisch, hin zu den Menschen. Sie müssen sich in jeden einzelnen Mitarbeiter einfühlen, müssen sich wirklich für seine Aufgaben interessieren, dafür, wie er klarkommt, während alle den Anstieg *gemeinsam* bewältigen.

Vielleicht denken Sie Jetzt: »Na ja, dieses Persönliche - meine Sache ist das eigentlich nicht.« Und vielleicht haben Sie Recht. Nicht jeder kann das. Ich habe genug fähige Manager kennen gelernt, die zu ihren Mitarbeitern auf Distanz blieben. Die Werte, die sie verkörperten - wie Klarheit und Konsequenz -; wären völlig in Ordnung, und sie waren auch durchaus erfolgreich.

Da sie aber nie wirklich einen »Draht« zu ihren Mitarbeitern entwickelten, blieb etwas auf der Strecke - und Arbeit blieb eben Arbeit. Mit der richtigen Einstellung hätte so viel mehr daraus werden können. Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen!

Regel 4: Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.

Für manche Manager ist Chefsein der reinste Egotrip. Sie genießen die Kontrolle über Mensch und Material. Da wundert es nicht, dass sie geheimniskrämerisch sind, dass sie ungern durchblicken lassen, was sie von Mitarbeitern und ihrer Leistung halten, und dass sie auch ihr Expertenwissen mit niemandem teilen.

Mit solch einem Verhalten kann man natürlich glänzend den Boss hervorkehren. Vertrauen wird sich unter diesen Umständen

82

in der Mannschaft allerdings nicht einstellen. Was ist Vertrauen eigentlich? Nun, eine formale Definition wäre im Bücherregal schnell gefunden, doch darum geht es mir nicht. Der Punkt ist: **Vertrauen ist spürbar, sobald es da ist. Es stellt sich immer dann ein, wenn Führungskräfte offen und fair sind und Wort halten. So einfach ist das.**

Ihre Mitarbeiter sollten zum Beispiel immer wissen, wie ihre Leistung bewertet wird. Und sie müssen genau darüber informiert sein, wie es um die Firma steht, selbst wenn die Informationen nicht so erfreulich sind (etwa bei anstehendem Stellenabbau). Der erste Impuls mag sein, sich vor negativen Botschaften zu drücken oder die Härten herunterzuspielen. Hüten Sie sich davor! Denn es würde Sie das Vertrauen und die Leistungsbereitschaft Ihres Teams kosten.

Vertrauen ergibt sich ferner aus dem gelebten Grundsatz »Anerkennung, wem Anerkennung gebührt«. Gute Chefs gehen fair mit ihren Mitarbeitern um. Gute Chefs klauen nicht die Ideen ihrer Mitarbeiter und geben sie als ihre eigenen aus. Gute Chefs buckeln nicht nach oben und treten nach unten. Als selbstbewusste und reife Persönlichkeiten haben sie all das schlicht nicht nötig, zumal sie begriffen haben, dass ihr eigener Erfolg sich an dem des Teams bemisst und der Teamerfolg ihnen Anerken-

nung bringt - eher früher als später. Für Misserfolge übernehmen sie bereitwillig selbst die Verantwortung, und im Erfolgsfall verteilen sie großzügig Lob an die Mitarbeiter.

Auch Führungskräfte sind sicherlich nicht frei von dem Bedürfnis, den eigenen Beitrag gewürdigt zu sehen. Wenn das Team tolle Ergebnisse erzielt, ist es ja nur normal, dass man selbst auch ein wenig Lob abbekommen will. Schließlich ist man ja der Chef - und in gewisser Weise Herr über die Lohntüten! Deshalb hören die Mitarbeiter ja auch auf jedes Wort, das man fallen lässt (oder tun zu-

83

mindest so), und lachen über jeden Witz, den man zum Besten gibt (oder tun zumindest so). In manchen Unternehmen steht den Führungskräften ein eigener Parkplatz zu, und Geschäftsreisen erster Klasse sind schließlich auch nicht zu verachten. Wer nicht aufpasst, dem kann das alles leicht zu Kopf steigen, so dass er sich für ziemlich wichtig hält. Hüten Sie sich davor abzuheben.

Denken Sie daran, dass Sie keine Krone aufgesetzt bekamen, als man Sie zum Chef ernannte. Sie bekamen vielmehr die Verantwortung dafür, aus anderen das Beste herauszuholen. Das gelingt nur, wenn die Mitarbeiter Ihnen vertrauen. Und das werden sie auch- wenn Sie offen, fair und authentisch bleiben.

Regel 5: Führungskräfte haben den Mut zu unpopulären Maßnahmen. und Bauchentscheidungen.

Manche Menschen sind von Natur aus konsensorientiert. Manche Menschen wollen partout jedermanns Darling sein. Als Führungskraft können Ihnen solche Veranlagungen ganz schön in die Quere kommen, denn als Chef haben Sie mitunter harte Entscheidungen zu treffen - Entlassungen, Projekteinstellungen, Werksschließungen und dergleichen mehr.

Harte Entscheidungen rufen bekanntlich Klagen und Widerstand hervor. Ihre Aufgabe ist es, zuzuhören, Ihre Entscheidung unmissverständlich darzulegen, aber auch den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Lassen Sie sich nicht aufhalten, lassen Sie sich nicht beschwatzen.

Sie sind nicht Chef geworden, um die Beliebtheitsskala anzuführen - Sie sind Führungskraft, um zu führen. Sie brauchen sich nicht erst um den Posten zu bewerben - Sie haben ihn schon!

Manchmal sind Entscheidungen aber nicht deshalb schwierig, weil sie unpopulär sind, sondern weil sie gefühlsmäßig gefällt wer-

84

den müssen. Das sind Bauchentscheidungen jenseits sachlicher Begründungszusammenhänge.

Über das Phänomen Bauchentscheidungen wurde schon viel geschrieben, aber eigentlich geht es doch wohl schlicht um ein Wiedererkennen von Strukturen, oder? Man hat etwas schon so häufig gesehen, dass man *einfach weiß*, was los ist. Trotz unvollständiger Informationen oder eingeschränktem Datenmaterial kommt einem das Ganze irgendwie sehr bekannt vor.

Führungskräfte müssen ständig Bauchentscheidungen treffen. Nehmen wir beispielsweise an, Sie haben ein Angebot zur Investition in einen neuen Bürokomplex vorliegen. Als Sie die Stadt besuchen, sehen Sie Kran an Kran, so weit das Auge reicht. Auf dem Papier scheint es ein recht lukratives Geschäft zu sein, doch hier vor Ort haben Sie plötzlich ein anderes, durchaus bekanntes Gefühl. Denn das alles »riecht« unverkennbar nach Überkapazität, weshalb von dem »lukrativen« Geschäft am Ende sehr wahr-

scheinlich nicht viel übrig bleiben wird. Beweisen lässt sich das natürlich nicht, doch Ihr Gefühl sagt Ihnen: »Finger weg!«

Sie werden das Geschäft folglich platzen lassen, auch auf die Gefahr hin, dass Sie sich damit keine Freunde machen.

Mit die schwierigsten Bauchentscheidungen betreffen Einstellungen. Sie führen ein Gespräch mit einem Bewerber, der eigentlich alles mitbringt. Sein Lebenslauf ist perfekt: erstklassige Ausbildung, viel Erfahrung. Auch im Vorstellungsgespräch macht er eine gute Figur: fester Händedruck, guter Augenkontakt, intelligente Fragen und so weiter. Doch irgendwas stört Sie. Vielleicht ist er ein bisschen zu viel herumgekommen, ohne dass Sie seine Erklärung für die vielen Stationen in so kurzer Zeit überzeugt.. Oder Sie finden ihn in seiner Art etwas zu hektisch. Oder eines seiner Zeugnisse hat einen verdächtigen Unterton, der bei Ihnen die Warnlampen angehen lässt.

85

Jedenfalls haben Sie wieder dieses »Finger weg« Gefühl bei der Sache. Lassen Sie den Mann ziehen. Sie wurden in eine Führungsposition berufen; eben weil Sie viel Erfahrung und ein bewährtes Urteilsvermögen haben. **Hören Sie auf Ihren Bauch. Er spricht zu Ihnen.**

Regel 6: Führungskräfte hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz die an Misstrauen grenzt - denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.

Beim einzelnen Mitarbeiter dreht sich alles um sein Wissen. Er muss die richtigen Antworten parat haben, wenn er als Fachmann, als der Beste auf seinem Gebiet gelten will. Der Experte glänzt mit seinen Kenntnissen.

Ganz anders die Führungskraft. Ihre Spezialität ist das Fragen. Sie muss Experte darin sein, den Dümmeren in der Runde zu spielen. Ob über eine Entscheidung, einen Vorschlag oder eine Marktinformation diskutiert wird, stets geht es ihr darum, ein »Was wäre, wenn ...?«, ein »Warum nicht?« und ein »Wie kommt's?« einzuwerfen.

Als ich 1963 meine Managerlaufbahn begann, leitete ich ein junges Unternehmen mit einem Produkt, das über eine große Außendienstmannschaft vertrieben wurde. Mir wurde schnell klar, dass jeder da draußen eigentlich tat, was er wollte. Also nahm ich die Vertreterberichte, die nach jedem Kundenbesuch vorzulegen waren, mit nach Hause und ackerte sie übers Wochenende durch - kistenweise. Montags machte ich mich dann mit einer Runde von Telefonaten unbeliebt, weil ich von den einzelnen Vertretern oder dem Werksleiter all das erklärt haben wollte, was mir an den Berichten problematisch vorkam. Warum zum Beispiel ein Kunde Mengenrabatte bekam, obwohl er nur kleine Chargen orderte. Oder warum ein anderer Kunde schlechte Ware erhielt.

86

Die Maßnahme wirkte. Die Außendienstler widmeten unserem Produkt fortan endlich die nötige Aufmerksamkeit, und ich profitierte durch ein besseres Verständnis der Vertriebswege.

Mit dem Fragen allein ist es allerdings nicht getan. Sie müssen sicherstellen, dass Ihre Fragen als Anstoß wirken und die thematisierten Probleme anschließend in Angriff genommen werden.

Denn eines ist klar: Nur weil Sie der Chef sind, wird das, was Sie sagen, noch lange nicht umgesetzt.

Ein Beispiel aus den frühen neunziger Jahren mag das verdeutlichen. Ich begeisterte mich damals für die Idee eines Kernspintomographen mit größerer Öffnung. Wer selbst schon einmal eine Kernspintomographie hatte, weiß, was ich meine. Man liegt auf dem Rücken und wird für die Aufnahmen in eine Art Röhre geschoben.

Zur damaligen Zeit war diese Röhre noch sehr eng, weshalb viele Patienten während der etwa vierzigminütigen Aufnahme unter klaustrophobischen Zuständen litten. Gerüchten zufolge war *Hitachi* aber im Begriff, einen Tomographen mit deutlich breiterer Röhre auf den Markt zu bringen, doch in unserem Geschäftsbereich Medizintechnik nahm man das Ganze wenig ernst. Das Produkt habe keine Chance, meinten unsere Experten, weil die Krankenhäuser die schlechtere Bildqualität großer Röhren nie akzeptieren würden.

Da ich selber bereits einmal in einem Kernspintomographen gelegen hatte, war ich von dieser Begründung überhaupt nicht überzeugt. In der engen Röhre war es wirklich scheußlich. Wann immer sich die Gelegenheit bot, hakete ich daher nach und drängte unsere Leute, sich die Sache noch einmal zu überlegen. Konnte es nicht doch sein, dass die Kliniken und Krankenhäuser den Patientenkomfort höher bewerten würden als die Bildqualität, insbesondere bei einfachen Kernspins, etwa am Ellbogen oder Knie? Und würde sich die Tech-

87

nologie nicht sowieso in absehbarer Zeit verbessern? Von den Technikern im Team bekam ich Mal für Mal die Standard-Antwort: »Wir werden das prüfen.« Natürlich geschah gar nichts. Für die war ich eine ignorante Nervensäge. Sie versuchten :einfach, mich einzulullen.

Ein Jahr später brachte *Hitachi* einen patientenfreundlichen, großröhrigen Tomographen heraus, der einen erheblichen Marktanteil errang. Die nächsten zwei Jahre spielten wir Aufholjagd.

Doch verstehen Sie mich richtig: Ich sehe ich mich keineswegs als den Helden in dieser Geschichte. Im Gegenteil.

Ich hätte viel härter und konsequenter vorgehen müssen. Ich hätte verlangen müssen, dass wir schnellstmöglich einen eigenen Tomographen mit komfortabler Röhre entwickeln und dem Projekt ausreichend Ressourcen zuweisen. So aber stand ich am Ende da und dachte: »Ich hab's doch gewusst.« Und ich hätte gern rechthaberisch hinzugefügt: »Ich hab's euch ja gesagt!«

Das wäre natürlich völlig nutzlos gewesen. Aber es hätte mir die Sache leichter gemacht, und darum sind solche nachträglichen Rechtfertigungen in der Praxis häufig anzutreffen. Sie wirken offenbar wie eine Art Absolution, die den Manager aus der Verantwortung nimmt, wenn etwas schief gelaufen ist. Mir fällt da ein bekannter CEO ein, mit dem ich mich vor Jahren häufig traf. Jedes Mal, wenn sein Unternehmen wieder negativ in die Schlagzeilen geraten war, meinte er: »Ich wusste doch gleich, dass das keine gute Idee war.« Irgendwie schien ihn das zu entlasten. Ich habe nie verstanden, warum. . .

Natürlich haben wir uns alle dann :und wann schon einmal ähnlich verhalten, haben uns im Nachhinein gerühmt, es eigentlich besser gewusst zu haben. Für einen Manager ist und bleibt das aber eine Todsünde ersten Ranges. Wenn Sie nicht sicherstellen; dass Ihre Fragen und Vorschläge ernst genommen und mit Taten beantwortet werden, können Sie sich die Mühe gleich sparen - *denn Fragen an sich ist nicht Führen.*

88

Ich weiß natürlich, dass das Bohren und Nachhaken meist nicht sonderlich gut ankommt. Das ist verständlich. Wer lässt sich eine schöne Präsentation oder ein Produkt, in dem Herzblut steckt, gern vom Chef zerpflücken?

Doch genau das ist Ihr Job. Denn Sie wollen ja größere und bessere Lösungen. Dazu bedarf es kritischer Fragen, gesunder, kontroverser Diskussionen, Entscheidungen - gefolgt von entschlossenem Handeln.

Regel 7: Führungskräfte fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Risiko- und Lernbereitschaft. In Wirklichkeit bleibt es allerdings oft bei Lippenbekenntnissen. Zwar drängen viele Führungskräfte ihre Mitarbeiter, neue Wege zu gehen und ruhig mal etwas zu wagen, doch wenn es schief geht, heißt es »Kopf ab«. Und wahr ist auch, dass allzu viele Verantwortliche in ihrer eigenen Welt leben. Neues hat da im Grunde keine Chance nach dem Motto: »Stammt nicht von uns, kann nicht gut sein.«

Wenn Sie wirklich wollen, dass Ihre Leute experimentieren und ihren Horizont erweitern, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Nehmen wir die Risikobereitschaft. Sie können eine entsprechende Unternehmenskultur etablieren, indem Sie sich offen zu eigenen Fehlern bekennen und gleichzeitig klarmachen, was Sie daraus gelernt haben.

Ich weiß nicht, wie oft ich schon von meinem ersten großen Fehler als Manager erzählt habe. Fehler ist allerdings stark untertrieben - es war ein gigantischer Bockmist! Damals, 1963, ließ ich in Pittsfield, Massachusetts, eine Versuchsanlage in die Luft gehen. Ich saß in meinem Büro auf der anderen Straßenseite, als es krachte. Ein Funke hatte einen Riesentank, der eine feuergefährliche

89

Lösung enthielt, zur Explosion gebracht. Dachschindeln flogen durch die Luft, Glassplitter überall, Rauchschwaden legten sich über die ganze Gegend. Zum Glück wurde niemand verletzt.

Ich erwartete, dass von den Vorgesetzten ein Donnerwetter sondergleichen folgte. Doch nichts dergleichen geschah - trotz meines horrenden Fehlers. Meinem Boss, einem ehemaligen MITProfessor namens Charlie Reed, ging es stattdessen um nüchterne Ursachenforschung, die er auch noch auf äußerst einfühlsame Weise betrieb. Vorbildlich! Mich lehrte das nicht nur, wie man Fertigungsprozesse optimiert, sondern auch, wie man mit Menschen umgeht, die am Boden zerstört sind.

Das war gewiss nicht der einzige Fehler meines Managerlebens, es gab einige weitere; um ehrlich zu sein. Ich nenne nur zwei: den Kauf der Investmentbank *Kidder Peabody* - in Sachen Unternehmenskultur ein Desaster. Und auch bei Einstellungen habe ich mich ganz schön häufig vertan.

Diese Erfahrungen waren bestimmt nicht sonderlich angenehm, doch ich habe nie einen Hehl aus ihnen gemacht. Ich wollte, vielmehr offen darüber reden, um zu zeigen, dass Patzer verzeihlich sein können, sofern man aus ihnen lernt.

Predigen Sie nicht, und seien Sie nicht allzu finster. Reden Sie von Ihren eigenen Fehlern am besten so locker und humorvoll, wie es nur geht. Denn Sie wollen den Leuten das Gefühl geben, dass Fehler einen nicht gleich den Kopf kosten.

Auch für das Lernen gilt: vorleben! **Nur weil Sie der Boss sind, sind Sie nicht der Hort allen Wissens.** Wenn ich bei einem anderen Unternehmen etwas Vorbildliches entdeckte, war mir das immer Anlass, bei GE die Trommel zu rühren und den eigenen Leuten kräftig Dampf zu machen. Mag sein, dass ich manchmal etwas übertrieb, aber ich wollte einfach, dass die Mitarbeiter spürten, wie sehr ich von einer neuen Idee begeistert war. Und das war ich auch!

90

Jeder kann- und sollte - von anderen lernen. Das sagte ich auch jenem Manager, der mich auf einer Veranstaltung in Chicago fragte, ob und wie er Untergebene, die ihm überlegen sind, beurteilen könne. Meine Antwort war: »Lernen Sie von ihnen. Im Idealfall sind sogar alle Ihre Mitarbeiter besser als Sie selbst. Das heißt mitnichten, dass Sie sie nicht führen können.«

Kein Befehl der Welt vermag Menschen risiko- oder lernbereit zu machen. In vielen Fällen. aber liegt der Mangel schlicht daran, dass die Leute nicht erkennen können, warum es sich für sie lohnen soll.

Wenn Sie das ändern wollen, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Sie werden überrascht sein, wie lebendig und spannend das ist und was sich alles erreichen lässt - und genauso begeistert wird auch Ihr Team sein.

Regel 8: Führungskräfte verstehen, Erfolge gebührend im Team zu feiern.

Warum eigentlich ist bei Managern das Feiern von Erfolgen so wenig beliebt? Vielleicht, weil es als unprofessionell gilt, im Büro die Tassen tanzen zu lassen - oder weil sie Angst haben, dass es ihrem Ansehen schadet - oder weil sie befürchten, dass der Spaß überhand nimmt und die Leute das Arbeiten vergessen. Wie auch immer die Gründe lauten mögen - in den Büros und Abteilungen wird viel zu wenig gefeiert. Bei meinen Seminaren und Vorträgen frage ich die Teilnehmer immer gern, ob sie in letzter Zeit etwas getan haben, um die Leistungen ihrer Teams - ob groß oder klein - gebührend in den Mittelpunkt zu rücken. Dabei meine ich nicht die steifen, von oben verordneten Betriebsfeiern, die jeder hasst, etwa wenn die ganze Mannschaft zu einer pseudofröhlichen Veranstaltung in ein Restaurant verfrachtet wird, obwohl alle viel lieber daheim wären. Ich denke eher an so etwas wie einen Tagesausflug in einen Freizeitpark, und zwar für das ganze

91

Team samt Kind und Kegel. Oder Sie spendieren jedem Teammitglied zwei Eintrittskarten für ein Musical oder einen MP3-Player oder etwas in der Art.

Doch auf meine Frage »Feiern Sie denn auch genug?« fallen die Antworten in der Regel sehr dürrig aus.

Bei GE war das allerdings nicht viel anders. Ich habe zwanzig Jahre lang versucht, die Bedeutung von Feiern zu vermitteln. Doch als ich während meines letzten

Besuchs als CEO in unserem Trainingszentrum in Crotonville den rund hundert Managern meine Standardfrage »Feiern Sie in Ihren Abteilungen denn auch genug?« stellte, war die Reaktion immer noch nicht das, was ich mir gewünscht hätte. Zwar wusste jeder, was ich hören wollte, doch nicht einmal die Hälfte der Anwesenden bekannte sich zu einem ja.

So viele verpasste Gelegenheiten! Eine kleine Feier aus gegebenem Anlass sorgt dafür, dass Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, erfolgreich zu sein. Sie unterstreicht Ihre Anerkennung und verleiht zusätzlichen Schwung. Stellen Sie sich doch einmal die absurde Situation vor, eine Mannschaft gewinnt die Weltmeisterschaft und es knallen keine Sektkorken! Warum eigentlich soll es bei erfolgreichen Unternehmen anders sein? Warum soll man Erfolgsmomente verstreichen lassen, ohne sich - um in der Sprache des Sports zu bleiben - wenigstens richtig abzuklatschen?

Die Arbeit ist ein zu großer Teil unseres Lebens, als dass wir Erfolgsmomente einfach links liegen lassen dürften. Kosten Sie diese Augenblicke aus und genießen Sie sie ordentlich. Denn wenn Sie es nicht tun, wer dann?

Es gibt leider keine einfache Formel, die Führungskräften den Erfolg garantiert. Schön wär's! Führung ist pure Herausforderung - ein endloser Balanceakt, Verantwortung, Druck

92

Dennoch gibt es viele Beispiele - und zwar in allen Schattierungen -, die zeigen, dass es geht. Es gibt ruhige Chefs und polternde, nüchterne und impulsive, harte Hunde und verständnisvolle Vaterfiguren. Oberflächlich gesehen, wäre es ziemlich schwierig, gemeinsame Qualitäten auszumachen.

Gräbt man aber tiefer, wird man zweifellos feststellen, dass die Besten sich leidenschaftlich um ihre Mitarbeiter - deren Entwicklung und Erfolg - bemühen. Und noch etwas fällt auf, nämlich dass sie sich in ihrer Haut wohl fühlen. Sie sind authentisch, strahlen Optimismus aus und beeindrucken durch Offenheit, Integrität und Menschlichkeit.

Ich werde oft gefragt, ob gute Führungskräfte eigentlich geboren oder gemacht werden. Die Antwort lautet natürlich: beides. Eine gewisse Intelligenz muss man sicherlich mitbringen, und ohne die nötige Tatkraft geht es auch nicht. Andererseits erwirbt man manche Führungsqualitäten, wie Selbstvertrauen und selbstsicheres Auftreten, im Zuge des Heranwachsens, in der Schule, im Studium oder im Sport. Wieder andere Fähigkeiten lassen sich aus der Erfahrung in der beruflichen Praxis gewinnen - sei es, indem man aus Fehlern lernt, sei es, dass man durch Erfolg bestätigt wird, Selbstvertrauen gewinnt und sich zu immer besseren Leistungen anspornt.

Nicht selten steht das Führungsthema eines schönen Tages wie ein großes Fragezeichen im Raum: Man wird Chef, und auf einen Schlag ist alles anders.

Bis dahin hatten Sie es in erster Linie mit sich selbst zu tun. Nun geht es um andere.

S. 93

Kapitel 6

Personalrekrutierung

Was die besten Kandidaten auszeichnen

Bei meinen Seminaren und Vorträgen werden mir manchmal Fragen gestellt, auf die ich so schnell auch keine Antwort weiß. Vor einigen Jahren beispielsweise meldete sich bei einer Tagung mit Managern aus der Versicherungsbranche in San Diego eine Teilnehmerin zu Wort: »Sagen Sie; welche Frage sollte man in Einstellungsgesprächen auf jeden Fall stellen, um von dem Kandidaten ein klares Bild zu bekommen?«

Ich dachte kurz nach und schüttelte dann ratlos den Kopf. »Eine einzige, spezifische Frage meinen Sie? Tut mir leid, da muss ich passen. Was glauben Sie?«. »Das will, ich ja gerade von Ihnen wissen«, entgegnete sie.

Das Publikum kriegte sich kaum wieder ein, denn ich wusste ausnahmsweise nichts zu entgegnen. Aber nachvollziehen konnten die Manager mein Dilemma bestimmt auch.

Gute Mitarbeiter zu finden ist schwer. Hervorragende Mitarbeiter zu finden ist eine Kunst.

Für den Erfolg eines Unternehmens ist aber nichts wichtiger, als die richtige Mannschaft aufs Feld zu bekommen. Keine Strategie und keine Technologie der Welt kann das ersetzen. Nur mit Topleuten läuft der Laden.

Weil es so wichtig - und schwierig - ist, die richtigen Mitarbeiter zu bekommen, müssen wir in diesem Kapitel ein weites Feld beackern.

94

- **Zuerst werfen wir einen kurzen Blick auf drei »Nagelproben«, die immer und ganz am Anfang fällig sind - noch bevor die Frage »Einstellung ja oder nein?« überhaupt auftaucht.**
- **Danach schauen wir uns das Konzept an, das mir über viele Jahre gute Dienste geleistet hat. Ich nenne es das 4E-(und 1 P-)Konzept, denn es enthält vier Schlüsselkriterien, die den Weg zum Erfolg weisen - sie beginnen alle mit »E«. Außerdem spielt dabei noch ein »P« (für Passion) eine Rolle.**
- **Anschließend geht es um die vier speziellen Persönlichkeitsmerkmale, auf die Sie achten müssen, wenn Sie Führungspersonal suchen. Mit dem Thema Führung haben wir uns im vorigen Kapitel ja eingehend beschäftigt, ein Katalog von Führungsregeln eingeschlossen. Dieses Kapitel klärt die Frage, wie man an (gute) Führungskräfte überhaupt herankommt.**
- **Abschließend beantworte ich sechs häufig gestellte Fragen zum Thema Mitarbeiterrekrutierung sowie jene »unmögliche« Frage, mit der man mich in San Diego auf dem falschen Fuß erwischte. Inzwischen hatte ich ja ein paar Jahre Zeit zum Nachdenken!**

Die »Nagelproben«

Bevor Sie überhaupt ernsthaft darüber nachdenken, ob ein Kandidat für den Job infrage kommt, muss er bereits drei Hürden genommen haben. Wie gesagt: Diese Prüfung muss zu Beginn des ganzen Prozesses stattfinden, nicht erst, wenn es an die Vertragsunterzeichnung geht.,.

Die erste Prüfung betrifft die Integrität des Kandidaten. Integrität (auf gut deutsch: Unbescholtenheit) ist vom Begriff her, vielleicht weniger klar, als man denkt. Darum will ich kurz erläutern, was ich darunter verstehe. Integre Menschen sind ehrlich und halten Wort. Sie übernehmen Verantwortung für ihr Handeln, können

95

Fehler eingestehen und bringen sie in Ordnung. Sie beachten die Gesetze und Vorschriften ihres Landes, ihrer Branche und ihres Unternehmens, und zwar nicht nur nach dem Buchstaben, sondern auch im Geiste. Kurz gesagt: Sie halten sich an die Regeln, denn sie wollen fair gewinnen.

Wie lässt sich Integrität nun konkret nachweisen? Kommt der Kandidat aus dem eigenen Unternehmen, dürfte das nicht schwer sein. Falls Sie sich nicht schon persönlich ein Bild machen konnten, gibt es Vor-

gesetzte, die Sie fragen können. Bei externen Bewerbern müssen Sie sich auf Ruf und Referenzen verlassen. Das reicht aber nicht aus: Sie müssen immer auch auf Ihr Gefühl hören. Macht der Kandidat einen ehrlichen Eindruck? Kann er offen Fehler eingestehen? Zeigt er das richtige Maß an Offenheit und Diskretion, wenn es um private Themen geht?

Im Lauf der Zeit werden Sie in dieser Frage den richtigen Instinkt entwickeln. Machen Sie davon Gebrauch!

Die zweite Prüfung betrifft die Intelligenz des Kandidaten. Um gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Hier geht es nicht darum, dass jemand Shakespeare und Goethe kennen oder theoretische Physik beherrschen muss. Vielmehr geht es um eine ordentliche Portion intellektueller Neugier, verbunden mit hinreichend Allgemein- und Fachwissen, um in der heutigen komplexen Welt mit guten Leuten produktiv zusammenzuarbeiten oder ein Team zu führen.

Bildung und Intelligenz werden häufig miteinander verwechselt. Mir ging es am Beginn meiner Managerlaufbahn übrigens nicht anders. Mit zunehmender Erfahrung begriff ich aber, dass gute Leute die unterschiedlichsten Hintergründe haben können. Es muss nicht immer Harvard oder Yale sein. Natürlich bilden diese Spitzenuniversitäten exzellente Manager aus. Aber einige der besten Führungskräfte, mit denen ich zu tun hatte, kamen von

96

Provinzuniversitäten wie der Bryant-Universität in Providence, Rhode Island, oder der Universität von Dubuque in Iowa.

GE konnte sich glücklich schätzen, solche Mitarbeiter an Bord zu haben.

Entscheidend ist, dass die Bildung eines Kandidaten lediglich einen Teil des Gesamteindrucks ausmacht und nicht sehr viel über seine Intelligenz aussagt.

Die dritte Eintrittskarte fürs Spiel heißt *Reife*. Persönliche Reife ist keine Frage des Alters - ebenso wenig wie Unreife. Unabhängig vom Alter lässt sich der Reifegrad an bestimmten Charakterzügen ablesen. Dazu gehören etwa Selbstbeherrschung, Umgang mit Stress und Rückschlägen, aber auch die Fähigkeit, mit Erfolg angemessen umzugehen. Ein so wunderbarer Moment soll natürlich genossen werden, aber mit einer gewissen Bescheidenheit, also auf dem Teppich bleibend. Reife Menschen respektieren die Gefühle anderer. Sie sind selbstbewusst, aber nicht arrogant.

Typisch für reife Menschen ist auch ihr Humor. Vor allem können sie gut über sich selbst lachen! Die Reife eines Menschen lässt sich - ähnlich wie Integrität - natürlich nicht im strengen Sinn »messen«. Auch hier sind Sie also auf Referenzen und den Ruf des Kandidaten angewiesen - und nicht zuletzt auf Ihr Gefühl.

Das 4E-(und 1P-)Konzept

Bis mein 4E-Rahmen stand, hat es Jahre gedauert. Ich will nicht ausschließen, dass der Aufbau erfolgreicher Teams auch mit anderen Konzepten möglich ist. Von meinem Ansatz jedoch weiß ich, dass er über viele Jahre zuverlässig funktioniert hat, und zwar in den unterschiedlichsten Unternehmen und Ländern.

Das erste »E« bedeutet positive Energie. Was darunter zu verstehen ist, haben wir im vorigen Kapitel über Führung gesehen –

97

nämlich machen, machen, machen, am Ball bleiben, Spaß haben an Aktivität und Veränderung. Menschen mit positiver Energie sind in der Regel extrovertiert und optimistisch, umgänglich und beliebt. Sie beginnen den Tag mit Schwung und beenden ihn mit Schwung, ohne zwischendrin groß nachzulassen. Man hört sie nie über harte Arbeit klagen - sie lieben es, zu arbeiten und sich reinhängen zu können.

Sie lieben es auch, sich zu vergnügen.

Menschen mit positiver Energie lieben einfach das Leben.

Das zweite »E« steht für die Fähigkeit, andere zu »elektrisieren«. Positive Energie bedeutet die Fähigkeit, andere auf Touren zu bringen. Menschen, die andere elektrisieren, inspirieren sie darüber hinaus, das Unmögliche in Angriff zu nehmen - und einen Höllenspaß dabei zu haben. Niemand würde eine Chance ausschlagen, mit einem solchen Menschen zu arbeiten.

Mit Appellen allein ist es dabei aber nicht getan. Wer seine Mitarbeiter elektrisieren will, muss erstens sein Geschäft von Grund auf verstehen und braucht zweitens viel Überzeugungskraft. Nur so ist es möglich, das Team zusammenzuschweißen und auf ein Ziel einzuschwören.

Ein hervorragendes Beispiel für einen solchen »Elektrisierer« ist Charlene Begley, die 1988 als Trainee im Bereich Finanzmanagement bei GE anfang. Nach mehreren Jahren in verschiedenen Tätigkeiten wurde Charlene die Leitung des Six Sigma-Programms im Bereich GE *Transportation* übertragen - für sie genau die richtige Gelegenheit zu zeigen, wozu sie als Führungskraft fähig ist. Das Team war von ihrer Intensität überwältigt, und die erfolgreiche Umsetzung des Programms fand im ganzen Konzern Beachtung.

Es ist nicht leicht, Charlenes Fähigkeit zu elektrisieren näher zu beschreiben. Mehrere Talente wirken da zusammen. Sie ist ein toller Kommunikator und kann Ziele klar definieren. Sie nimmt die Arbeit ernster als alles andere, aber sich selbst nicht allzu wichtig. Sie hat Humor und teilt Lob und Anerkennung gern mit anderen.

98

Und sie geht die Dinge grundsätzlich positiv und optimistisch an: Mag die Aufgabe noch so schwer sein, zu schaffen ist sie allemal! Charlenes Fähigkeit, das Six Sigma-Team zu elektrisieren, war ein entscheidender Grund, weswegen sie aus der Masse herausstach und sich bei GE auf der Überholspur fortbewegte. Nach einigen weiteren Führungsfunktionen bekam sie schon bald die globale Leitung der Revisionsabteilung von GE übertragen, und schließlich wurde sie CEO von GE *Fanuc Automation*, einem Bereich, der Infrastruktur-Lösungen entwickelt. Heute - mit 38 hat Charlene als CEO und President die Gesamtverantwortung für das *Rail Business* von GE mit einem Jahresumsatz von 3 Milliarden US-Dollar.

Das dritte »E« heißt Entschlusskraft, also Mut zu klaren Entscheidungen. Seien wir doch ehrlich:

Die Welt ist oft ein großes Wischiwaschi. Jeder, der will, kann ein Thema aus allen möglichen Blickwinkeln betrachten. Manche helle Köpfe können - und werden - sich bis zum jüngsten Tag mit der Analyse verschiedener Perspektiven beschäftigen. **Effektivität verlangt aber, dass mit dem Drehen und Wenden irgendwann Schluss ist und eine Entscheidung getroffen wird - auch und gerade unter Unsicherheit. Kaum etwas ist schlimmer als ein Manager - egal, auf welcher Ebene -, der es nicht bekommen bekommt,** jener Typ, der ständig sagt: »Okay, bring mir das in vier Wochen vorbei, und dann nehmen wir es nochmal ganz genau unter die Lupe. « Oder - noch schlimmer - jener, der erst ja sagt und dann nein, weil ihn zwischendurch jemand beschwätzt und umgestimmt hat. Bei uns hießen diese Pseudoentscheider »Sitzenbleiber« - weil sie sich, wenn sie aufstehen würden, einfach nicht entscheiden könnten, in welche Richtung sie gehen sollen.

Unter den vielen Führungskräften, die ich im Lauf der Jahre eingestellt habe, waren einige helle Köpfe - speziell aus der Bera-

99

tungsbranche -, die mit dem Entscheiden echte Schwierigkeiten hatten, insbesondere im operativen Bereich. Sie ließen sich von den vielen Optionen, die sie in jeder Situation sahen, förmlich erdrücken. **Solche Unentschlossenheit bekommt einer Organisation nicht, denn es tut sich nichts - und das ist fatal. Letztlich war es das auch für die Karriereaussichten einiger dieser Manager.**

Dies bringt uns zum vierten »E«, der Ergebnisorientierung, auch Erfolgswille genannt. Dieses vierte »E« mag auf der Hand liegen. Trotzdem hatte ich einige Jahre lang nur die ersten drei »E« auf dem Zettel. Lange glaubten wir, dass das für eine zuverlässige Beurteilung mehr als ausreichend sei. Hunderte von Kandidaten wurden daran gemessen. Eine ganze Reihe von ihnen waren in unseren Augen *High Potentials*, und wir hieften viele von ihnen in Führungspositionen.

In dieser Zeit war ich oft mit unserem Personalchef Bill Conaty auf Reisen, um in den verschiedenen GE-Bereichen mögliche Kandidaten auszuwählen. Grundlage der Prozedur war ein Blatt Papier pro Manager, mit Foto und

Bewertung des Vorgesetzten. Außerdem waren auf jedem Blatt drei Kreise für die drei »E«, die wir damals in Gebrauch hatten. Diese Kreise wurden individuell ausgemalt, je nach dem, wie sehr der Einzelne auf dem jeweiligen Gebiet überzeugte. Zum Beispiel konnte der Kreis für Energie zur Hälfte, der für Elektrisierung voll und der für Entschlusskraft zu einem Viertel farbig sein.

Als wir nach einer einwöchigen Rundreise durch unsere Unternehmensbereiche im Mittleren Westen der USA an einem Freitagabend in die GE-Zentrale zurückflogen und noch einmal die Blätter der *High Potentials* mit drei voll eingefärbten Kreisen durchgingen, meinte Bill plötzlich: »Weißt du was, Jack, wir haben die ganze Zeit etwas übersehen. Wir haben all diese Topleute; aber die Ergebnisse stinken manchmal zum Himmel.«

100

Was fehlte, war das vierte »E« - die Ergebnisorientierung, der Erfolgswille.

Es stellte sich also heraus, dass positive Energie, die Fähigkeit, alle um sich herum zu elektrisieren und mutige Entscheidungen zu treffen, nicht ausreichen, um die Ziellinie zu erreichen. Die Orientierung am Ergebnis muss als spezielle, klar erkennbare Fähigkeit hinzukommen. Ein Kandidat muss wissen, wie er einer Entscheidung Taten folgen lässt und sichergeht, dass die Umsetzung glatt läuft. Daran dürfen ihn weder chaotische Verhältnisse noch unerwartete Hindernisse oder sonstige Widerstände hindern. Diese Leute wissen, dass Erfolg etwas mit Ergebnissen zu tun hat.

Erfüllt ein Kandidat die vier »E«, fehlt eigentlich nur noch das i-Tüpfelchen »P« - Passion oder Leidenschaft. Man kann es auch Herzblut nennen - eine echte Begeisterung für den Job oder die Aufgabe. Passionierten Führungskräften ist es ein tief empfundenes Bedürfnis, zu sehen; wie »ihre« Leute - Kollegen, Mitarbeiter, Freunde - Erfolg haben. Sie haben Spaß am Lernen und daran, sich weiterzuentwickeln, und es gibt ihnen einen Kick, wenn sie Menschen um sich haben, denen es genauso geht. Das Kuriose an passionierten Menschen ist aber, dass ihre Begeisterungsfähigkeit oft keine Grenzen kennt. Sie sind nicht nur bei der Arbeit voll dabei, sondern auch für jeden anderen Spaß zu haben. Der eine ist verrückt nach Sportnachrichten, der andere unterstützt begeistert seine ehemalige Universität, wieder andere sind Politik-Junkies.

Diese Menschen sprühen einfach vor Leben. Hauptsache, es läuft etwas.

Was in Toppositionen notwendig ist

Die drei anfänglichen »Nagelproben« und das 4E-(und 1P-)Konzept gelten für jede Einstellung, unabhängig von der jeweiligen

101

Organisationsebene. Hin und wieder sind jedoch Toppositionen zu besetzen, etwa wenn die Leitung größerer Geschäftsbereiche oder eines ganzen Unternehmens neu zu regeln ist. In diesen Fällen kommen vier weitere Eigenschaften als Auswahlkriterien hinzu, die sehr wichtig sind.

Erstens: Authentizität (oder Glaubwürdigkeit). Warum? Der Grund ist simpel: Man kann nur dann klare Entscheidungen treffen (und sie durchsetzen), unpopuläre Meinungen erfolgreich vertreten oder für das; woran man glaubt, wirklich geradestehen, wenn man sich selbst genau kennt und sich in seiner Haut wohl fühlt. Hier geht es um Selbstvertrauen und innere Überzeugung. Wo sonst soll eine Führungskraft den Mut und die Entschlossenheit hernehmen, ohne die es in Zeiten, in denen rasches Handeln gefragt ist, überhaupt nicht geht?

Authentizität ist aber auch deshalb wichtig, weil sie für Akzeptanz und Respekt sorgt. Wegen ihrer Geradlinigkeit und Natürlichkeit kommen solche Manager bei ihren Mitarbeitern gut an - man nimmt ihnen ab, was sie sagen; sie erreichen die Menschen auf einer emotionalen Ebene. Mit anderen Worten: Sie können Menschen bewegen, weil Ihre Botschaft etwas im Innern schwingen lässt.

In meiner Zeit bei GE passierte es manchmal, dass durchaus erfolgreiche Manager einfach nicht weiter befördert werden konnten. Anfänglich konnten wir das selbst nicht richtig begründen, denn im Prinzip war alles in Ordnung - von den gelebten Werten bis hin zu den Ergebnissen. Auffällig war allerdings, dass sie mit ihren Mitarbeitern nicht so gut klarkamen. Woran das lag? Wir kamen irgendwann darauf, dass alle diese Führungskräfte etwas Falsches, Gekünsteltes an sich hätten. Sie versuchten, mehr zu sein, als ihre Möglichkeiten hergaben - souveräner, draufgängerischer; kompetenter, als sie in Wirklichkeit waren. Das trieb ihnen weder den Schweiß auf die Stirn, noch heulten sie. Sie verbogen sich in ihrer eigenen Haut, spielten eine Rolle, die sie sich für sich selbst ausgedacht hatten.

102

Führungskräfte von Format dürfen kein Jota Künstlichkeit im Leib haben. Sie müssen genau wissen, wer sie sind. Nur so können sie überzeugend wirken, Menschen beflügeln und mit einer natürlichen, aus Authentizität erwachsenden Autorität führen.

Das zweite Merkmal ist die Fähigkeit, um die Ecke zu schauen. Jede Führungskraft braucht eine Vision und muss künftige Entwicklungen vorausahnen können. Gute Führungskräfte müssen darüber hinaus fähig sein, das gänzlich Unerwartete zu antizipieren. **In der Wirtschaft zeichnen sich die Besten dadurch aus, dass sie gerade unter brutal harten Wettbewerbsbedingungen einen sechsten Sinn für Veränderungen besitzen.** Und sie sind in der Lage, frühzeitig zu erahnen, welche Schachzüge von alten oder neuen Wettbewerbern zu erwarten sind.

Der frühere Vice Chairman von GE, Paolo Fresco, ist ein begabter Schachspieler. Von dieser Fähigkeit machte er bei vielen Geschäftsabschlüssen, an denen er in 30 Jahren weltweit beteiligt war, geschickt Gebrauch. Durch seine Intuition und Cleverness gelang es ihm irgendwie immer, sich in die Lage seines Gegenübers zu versetzen und dessen Züge mit frappierender Sicherheit vorauszusehen. Alle staunten immer, wie richtig Paolo mit seinen Prognosen lag. Ihn zu überrumpeln war schier unmöglich - denn irgendwie wusste er stets, was im Kopf des »Gegners« los war, noch bevor dieser es selbst in Worte fassen konnte.

Die Fähigkeit, um die Ecke zu schauen, ist nichts anderes als die Fähigkeit, sich das Unvorstellbare vorzustellen.

Die dritte Eigenschaft guter Führungskräfte ist eine ausgeprägte Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und schlauer sind als sie selbst. Wenn wir uns bei GE in einer schwierigen Situation befanden, griff ich zu meiner Spezialmethode: Ich rief die besten und engagiertesten Leute zusammen, die ich auf allen Ebenen

103

des Unternehmens - und manchmal auch außerhalb - finden konnte. Und ich bat sie unmissverständlich um ihre offene Meinung. Es kam mir darauf an, dass das Problem von allen möglichen Seiten vorbehaltlos angegangen wurde, damit wir anschließend mit den vorhandenen Informationen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchen konnten.

Diese Sitzungen verliefen in der Regel ausgesprochen kontrovers, die Meinungen waren entschlossen und sehr verschieden. Trotzdem beruhten meine besten Entscheidungen darauf, was ich aus diesen Sitzungen mitgenommen habe. Die Meinungsdivergenzen brachten uns nicht nur auf wichtige Fragen, sondern zwangen uns auch, unsere Annahmen rückhaltlos in Frage zu stellen. Alle Beteiligten gewannen neue Einsichten - die beste Basis zur Bewältigung künftiger Herausforderungen.

Eine gute Führungskraft hat den Mut, ein Team zusammenzustellen, das den Chef in Besprechungen auch mal ziemlich dumm aussehen lässt! Das mag sich gegen die eigene Intuition richten, die da lautet: Der Chef ist der Klügste von allen. Doch wer diesem Klischee folgt, kann sich nur Jasager heranziehen. Der Widerstand, der für gute Entscheidungen unabdingbar ist, lässt sich so nicht herstellen.

Das vierte Merkmal ist robustes Stehvermögen. Jede Führungskraft macht Fehler, gerät hin und wieder ins Stolpern und fällt auch mal hin. Die Frage lautet bei Topmanagern, ob sie aus Fehlern lernen, sich von Tiefschlägen erholen und mit frischem Elan angreifen - entschlossen und selbstsicher.

Das ist Stehvermögen. Doch warum sollte eine höhere Führungskraft diese psychische Robustheit unbedingt mitbringen? Ganz einfach: Weil sie in Krisensituationen bereits vorhanden sein muss. Es wäre zu spät, sie sich dann erst anzueignen. Wenn ich höhere Führungspositionen zu besetzen hatte, hielt ich daher grund-

104

sätzlich nach Kandidaten Ausschau, die nachweislich die eine oder andere schwierige Situation hinter sich hatten, also auch schon einmal baden gegangen waren. **Ich mochte besonders die Leute, denen der Wind komplett aus den Segeln genommen worden war, die aber bewiesen hatten, dass sie beim nächsten Rennen umso härter am Wind segeln konnten.**

Die Globalisierung bringt es unweigerlich mit sich, dass Führungskräfte gelegentlich vom Pferd fallen. Es kommt darauf an, in den Sattel zurückzufinden.

Häufig gestellte Fragen zum Thema Mitarbeiterrekrutierung

Schauen wir uns nun die sechs Fragen an, die mir in den letzten Jahren häufig gestellt wurden. Zum Schluss werde ich dann auch die Frage, mit der man mich in San Diego in Verlegenheit gebracht hatte, endlich beantworten. Wie bereits erwähnt, habe ich inzwischen ziemlich viel darüber nachgedacht.

1. Wie geht man bei Einstellungsgesprächen am besten vor? Meine unmittelbare Antwort auf diese Frage: Verlassen Sie sich nie auf ein einziges Gespräch!

Wie eilig die Sache auch sein mag oder wie überzeugend sich jemand auch vorstellt - sorgen Sie grundsätzlich dafür, dass jeder Kandidat von mehreren Personen interviewt wird! Im Lauf der Zeit werden Sie feststellen, dass der eine oder andere in Ihrem Unternehmen ein besonderes Talent hat, die Spreu vom Weizen zu trennen. Verlassen Sie sich auf diese Leute. (Bill Conaty zum Beispiel, mein Personalchef, war darin ein echter Meister. Er konnte an Kleinigkeiten ablesen, wie es um den Bewerber stand - am Handschlag, einem Lächeln, der Art und Weise, wie er über Privates redete.) Nehmen Sie es ernst, wenn ein Kollege Ihres Vertrauens ein schlechtes Gefühl bei jemandem hat. In der Regel ist

105

das ein echtes Zeichen dafür, dass der Kandidat nicht der ist, der er zu sein scheint.

Wenn Sie schließlich selbst ein Gespräch mit dem Bewerber führen, ist es taktisch klug, die mit der Aufgabe verbundenen Herausforderungen zu übertreiben. Beschreiben Sie den Job aus der Perspektive eines schwarzen Tags - betonen Sie das Schwierige, Harte, Unangenehme, etwa wenn es gilt, gegen Widerstände und mit vielen Unwägbarkeiten Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Was Sie als Reaktion gerade *nicht* sehen wollen, ist, dass der Bewerber immer nur nickt nach dem Motto »Klar, kann ich!«. In diesem Fall sollten Sie bedenken, dass er möglicherweise keine anderen Alternativen hat. Vielleicht sind Sie sogar seine einzige Hoffnung auf Beschäftigung.

Was Sie dagegen beeindrucken sollte, ist ein problemorientiertes Verhalten. Wenn der Bewerber mit konkreten Fragen zu Zielen, Zeitrahmen und Ressourcen kontert, ist das ein gutes Zeichen. Noch besser ist es, wenn er in eine Diskussion über die kulturellen Werte Ihres Unternehmens einsteigt. Große Herausforderungen schrecken gute Kandidaten nicht ab - sie fangen vielmehr an, vor lauter Neugier auf ihrem Stuhl hin und her zu rutschen. Sie präsentieren sich dabei durchaus selbstsicher, aber nicht als strikte Jasager.

Wenn die Gespräche beendet sind, tun Sie gut daran, über die vom Bewerber angegebenen Referenzen hinaus ein paar Telefonate zu führen. Nun, ich sage Ihnen da bestimmt nichts Neues. Entscheidend ist dabei natürlich, die Wahrheit zu erfahren und sich nicht mit unverbindlichen (und vielleicht unwahren) Nettigkeiten abwimmeln zu lassen. Vermeiden Sie eine ganz natürliche Reaktion - nur das Gute herauszuhören, das Sie hören wollen. Haken Sie nach, wenn die Auskunft allzu diplomatisch klingt. Wenn Sie dem Gesprächspartner signalisieren, dass Sie mit vertraulichen Informationen umzugehen wissen, wird die Antwort sicherlich mehr als einmal so ausfallen: »Na ja, wenn ich

ganz ehrlich sein soll - wir waren ziemlich froh, den Burschen los zu sein.« Ich habe sie so oft gehört, dass ich irgendwann mit dem Zählen aufgehört habe.

106

2. Ich möchte einfach nur eine Fachkraft einstellen. Sind die vier »E« trotzdem wichtig? Das Beste wäre sicherlich, jemanden zu bekommen, der sowohl ein exzellenter Fachmann als auch bezüglich aller vier »E« stark ist! Falls Sie aber einfach nur einen Spezialisten (etwa einen Programmierer oder einen Mitarbeiter für die Forschung) brauchen, kann man es zur Not bei Energie nebst Passion belassen, verbunden mit einer ordentlichen Portion natürlicher Intelligenz, hinreichender Praxiserfahrung und - keine Frage - Integrität. Weniger ist nicht genug.

3. Angenommen, dem Bewerber fehlen ein oder zwei »E«-Qualitäten: Lassen sich diese Lücken durch Schulung füllen? Wenn es um Führungspositionen geht, muss der Kandidat auf jeden Fall die ersten beiden »E« erfüllen - positive Energie und die Fähigkeit, andere zu elektrisieren, sie zu motivieren und mitzureißen. Da es sich hierbei um Persönlichkeitszüge handelt, glaube ich nicht, dass man mit Training viel ausrichten kann. Doch ehrlich gesagt: Ich rate Ihnen überhaupt davon ab, jemanden einzustellen - ob als Manager oder Fachkraft -, dem es an der nötigen Power fehlt. Solche Mitarbeiter sind nur ein Klotz am Bein der Organisation.

Entschlusskraft und Ergebnisorientierung hingegen sind Qualitäten, die sich durch Erfahrung und Managementtraining herbeiführen lassen. Ich habe jedenfalls immer wieder beobachten können, wie Führungskräfte gelernt haben, harte Entscheidungen zu treffen und Resultate zu erzielen. Die Revisionsabteilung von GE bietet zahlreiche Beispiele. Jedes Jahr kommen hier 120 neue Mitarbeiter an Bord, überwiegend aus einem Finanzmanagement-Trainingsprogramm, aber immerhin rund ein Viertel stammt aus anderen Funktionsbereichen wie Engineering und Fertigung. Der typische »Neue« hat bereits etwa drei Jahre Erfahrung im Unternehmen. Im ersten Jahr besuchen diese »Neuen« als Teil eines drei- bis sechsköpfigen Buchprüfungsteams GE-Bereiche in aller Welt. Nach einem zwölfwöchigen Marathon durch die Bücher der verschiedenen Niederlassungen kehren sie in die Unternehmens-

107

zentrale zurück, um dem Finanzchef und dem CEO die Ergebnisse zu unterbreiten. In der Regel gibt es eine Menge zu berichten, und nicht immer ausschließlich Erfreuliches.

Am Anfang sind die jungen Revisoren zurückhaltend und überlassen das Feld gern den älteren Kollegen. Im Lauf der Zeit - nach etwa drei bis fünf Jahren - entwickeln sie jedoch oft eine Entschlusskraft, die messerscharf ist. Das bringen sicherlich die eigenen Praxiserfahrungen mit sich, aber auch intensives Coaching und das Vorbild erfahrener Kollegen. Neben der Analyse- und Entscheidungskompetenz erwerben sie in dieser Zeit auch ein hervorragendes Geschick in der Umsetzung ihrer Empfehlungen. Was nicht wundert, denn sie sind schließlich dafür verantwortlich, dass Taten folgen. Sonst bricht die Hölle los - und das ist ein guter Lehrmeister.

Dass Entschlusskraft und Ergebnisorientierung erlernbare Kompetenzen sind, zeigt nicht zuletzt die Tatsache, dass mehrere Chefs großer GE-Bereiche und ein Vice Chairman aus der Revisionsabteilung stammen, also das beschriebene Programm durchlaufen haben.

4. Kann man im Business auch ohne die vier »E« (und das eine »P«) Erfolg haben? Selbstverständlich. Allein mit Intelligenz und Cleverness kann man es sehr weit bringen, ebenso mit schierem Durchsetzungsvermögen. An Beispielen fehlt es nicht. Viele Erfinder und Unternehmer dieser Welt gehören dazu, und in der Regel managen sie ihren eigenen Laden. Innerhalb von Organisationen liegt der Fall anders. Ich kenne wirklich nicht viele, die es ohne die vier »E« (und Passion) dauerhaft zu etwas gebracht haben. Dies gilt vor allem für Führungskräfte.

5. Ich stelle am liebsten Menschen ein, die zügig Ergebnisse liefern. Was halten Sie von dieser Fähigkeit? Bei Einstellungen geht es immer um einen Kompromiss: Stellt man lieber jemanden ein, der einen bestimmten Job schnell erledigt, oder jemanden, der Entwicklungspotenzial besitzt? Ich rate zur zweiten Option.

108

Das war nicht immer so. Ich war 28 Jahre, als ich ein Fachbereichsteam aufbauen musste und zum ersten Mal Manager einzustellen hatte. Ich machte einen gleichaltrigen promovierten Kollegen zum Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Für den Marketingbereich griff ich mir den nächstbesten Kandidaten, der einen cleveren Eindruck machte, und beim Fertigungsleiter entschied ich mich für einen erfahrenen Techniker, den ich bereits von seiner Tätigkeit in einem anderen Unternehmensbereich her kannte. Nicht bewusst war mir zum damaligen Zeitpunkt, dass die meisten dieser Leute jenseits des Jobs, für den ich sie einstellte, keine Zukunft hatten. Während das Unternehmen rapide wuchs, fehlte es ihnen an der Fähigkeit, sich mitzuentwickeln. Tatsächlich waren alle innerhalb von vier Jahren weg, und wir konnten mit der Einstellungsprozedur von vorn beginnen.

Da ich noch keine Erfahrung mit der Einstellung von Führungskräften hatte, lief es genauso - ich wusste es nicht besser. Es ging mir nur darum, den jeweiligen Job vernünftig erledigt zu wissen. Nach und nach aber begriff ich, dass es sich lohnt, nach den *High Potentials* Ausschau zu halten. Denn sie können nicht nur in ihrer jeweiligen Funktion mit dem Unternehmen wachsen, sondern haben auch die Fähigkeit, anderweitig in der Organisation höhere Verantwortung zu übernehmen. Natürlich ist es verführerisch, einen fähigen Spezialisten einzustellen, der zunächst einmal das unmittelbare Problem löst, sich später aber vielleicht als »Blockierer« erweist, der über die offene Position hinaus keine Chance hat. Mit Blockierern tut sich eine Organisation jedoch keinen Gefallen. Mangels Perspektive wird solchen Führungskräften entweder der Job rasch langweilig - oder er überfordert sie, wie in dem anfänglichen Szenario der Fall. Beides hat

109

schlimme, nämlich demotivierende Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Denn sie fragen sich zu Recht, wo angesichts eines Chefs, dem die Felle wegschwimmen, ihre eigenen Chancen bleiben.

Eine bewährte Faustregel besagt: Stelle niemanden ein, für den die zu besetzende Position das Ende der Fahnenstange ist - es sei denn, es geht um Toppositionen, das heißt die Leitung von Geschäftsbereichen oder des Unternehmens insgesamt.

6. Wie lange dauert es, bis man definitiv weiß, ob man die richtige Wahl getroffen hat? Nach meiner Erfahrung ist in der Regel innerhalb eines Jahres klar, ob jemand die Aufgabe packt oder nicht - auf jeden Fall aber nach zwei Jahren.

Es ist relativ schnell erkennbar, wenn jemand nicht die nötige Energie und Ergebnisorientierung besitzt, die man sich erhoffte. Doch in puncto Elektrisierung und Entschlusskraft dauert es in einem neuen Umfeld manchmal etwas länger, da Führungskräfte häufig eine Eingliederungsphase benötigen, bevor sie das Team richtig an die Zügel und in die Pflicht nehmen oder harte Entscheidungen treffen. Doch wie bereits gesagt, sollte diese Schonfrist keinesfalls länger als zwei Jahre dauern. Bleibt ein Manager dann immer noch hinter den Erwartungen zurück, ist es an der Zeit, sich den Fehler einzugestehen und Konsequenzen zu ziehen. Sofern Sie als Vorgesetzter Ihrer eigenen Aufgabe gerecht geworden sind und während dieser Zeit ehrliches Feedback zu den erbrachten Leistungen gegeben haben, sollte der Mitarbeiter von der Kündigung nicht überrascht sein. Eine angemessene Abfindung trägt ebenfalls dazu bei, den Schmerz zu lindern.

Personalrekrutierung ist eine schwierige Sache. Als junger Manager lag ich schätzungsweise in der Hälfte meiner Entscheidungen richtig. Dreißig Jahre später waren es dann immerhin etwa 80 Prozent. Mein Rät lautet: **Ärgern Sie sich nicht allzu sehr, wenn Sie sich gelegentlich - vor allem am Anfang - für den Falschen entscheiden.** Die Situationen ändern sich. Die Menschen ändern sich. Und man selbst ändert sich auch.

110

Eines sollten Sie allerdings nie vergessen: Jeder Missgriff ist Ihr Fehler. Sie müssen ihn selbst korrigieren, nicht irgendjemand aus der Personalabteilung, den Sie rufen, um die Drecksarbeit für Sie zu erledigen. Nehmen Sie Ihre Verantwortung ernst und sorgen Sie dafür, dass es auch am Ende offen und fair zugeht.

Und nun zu der San-Diego-Geschichte:

Wie lautet die Kardinalfrage, die man in Interviews auf keinen Fall vergessen sollte, wenn man eine gute Entscheidung treffen will? Angenommen, ich dürfte bei einem Einstellungsgespräch nur einen einzigen Punkt abklopfen; dann würde ich wissen wollen, **warum der Bewerber aus dem vorherigen – und dem davor liegenden - Beschäftigungsverhältnis ausschied.**

War es das Umfeld? War es der Chef? War es das Team? Warum genau kam es zum Weggang? Die Antworten hierauf liefern entscheidende Informationen. Graben Sie - und zwar tief! Möglicherweise erwartet der Kandidat einfach zu viel, sei es von einer Tätigkeit oder dem Unternehmen - etwa einen Chef, der ihm alle Freiheiten lässt, oder Mitarbeiter, die immer nur zustimmen. Oder er will zu viel zu schnell. Vielleicht aber will er sich verändern, weil er genau das hat, was Sie suchen: zu viel Power, um sich aufhalten zu lassen, einen hervorragenden Motivationsgeist, der nach einem größeren Team verlangt, zu viel Entschlusskraft für einen 08/15-Arbeitgeber und eine ausgeprägte Durchsetzungsfähigkeit, die sich beweisen möchte.

Der Schlüssel zum Erfolg: Hören Sie genau hin. Fühlen Sie ihm auf den Zahn. Nichts verrät Ihnen mehr über ihn als die Gründe seines Ausscheidens aus früheren Beschäftigungsverhältnissen. Das Ziel jeder Personalrekrutierung besteht darin, die richtigen Spieler aufs Feld zu bekommen.

111

Zum Glück gibt es genug erstklassige Leute. Sie müssen nur wissen, wie man sie herauspickt. Es ist kein Kunststück, Mitarbeiter einzustellen, die man sympathisch findet. Die Versuchung ist groß, denn man verbringt eine Menge Zeit mit diesen Menschen. Das Gleiche gilt für das Kriterium »möglichst viel einschlägige Erfahrung«. Solche Kandidaten erledigen mit Sicherheit die Aufgabe.

Aber Freundschaft und Erfahrung allein reichen nicht aus. Integrität, Intelligenz und persönliche Reife sind absolute Grunderfordernisse. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, achten Sie sehr genau auf die vier »E« und das zusätzliche »P«. Auf der oberen Führungsebene kommen noch Authentizität, Weitblick, die Bereitschaft, andere um Rat zu bitten, sowie ein gutes Stehvermögen hinzu.

Setzen Sie das Mosaik auf diese Weise zusammen, und Sie bekommen ein Team, das die Herausforderungen nicht zu fürchten braucht.

Kapitel 7

Personalmanagement

Sie haben die richtige Mannschaft - und jetzt?

Wenn Sie die richtigen Spieler auf dem Feld haben, ist das schon die halbe Miete - aber eben nur die halbe. Jetzt kommt es darauf an, dass die Akteure gut zusammenarbeiten, ihre Leistung ständig verbessern, motiviert sind, an Bord bleiben und sich als Führungskräfte entwickeln.

Mit anderen Worten: Sie müssen geführt und gemanagt werden.

Über Personalmanagement gibt es wahrlich nicht wenig Literatur, ganz zu schweigen von den vielen Kursen an Universitäten und Business Schools. Hinzu kommen Schulungsprogramme, Zeitschriften, Websites. Guter Rat ist insofern nicht schwer zu haben. Dann wäre da aber noch die Sache mit der Erfahrung.

Genau darum geht's in diesem Kapitel. Denn während meiner ganzen Jahre bei *General Electric* - ausgenommen meine Zeit im Labor bei *GE Plastics* - hatte ich es im Grunde mit nichts anderem als Menschenführung zu tun. In der Konstruktion von Triebwerken, dem Bau von Computertomographen oder der Entwicklung von Comedy-Programmen für NBC sind andere ja auch viel besser als ich. Als CEO war ich zwar an praktisch allem irgendwie beteiligt: Strategie, Produktentwicklung, Absatz, Marketing, Werbung, PR und so weiter. Ich hatte in dieser Funktion aber immer das Gefühl, dass der Bereich, bei dem es um die Mitarbeiter ging, genau das war, womit ich am meisten zum Erfolg von GE beitragen konnte.

Personalmanagement umfasst zweifellos eine sehr breite Palette von Aktivitäten. Im Kern jedoch lassen sich sechs Grundprinzipien isolieren.

113

Keiner kann all das allein wahrnehmen - nicht einmal ansatzweise. Insofern mögen meine Ausführungen als Anforderungskatalog auf Unternehmensebene gelesen werden. Zum Zweck eines guten Personalmanagements sollte sich ein Unternehmen um Folgendes kümmern:

- **Prinzip 1: Adäquater Status für die Personalabteilung. Ihr gebührt in der Organisation eine bedeutende, ja vorrangige Stellung. Stellen Sie gleichzeitig sicher, dass die Mitarbeiter dieses Bereichs auch tatsächlich die erforderlichen Qualifikationen besitzen, um die Manager beziehungsweise Vorgesetzten bei der Entwicklung von Führungskräften und der Planung der Laufbahn ihrer Mitarbeiter unterstützen zu können. Meiner Erfahrung nach sind die besten Personalprofis **Vater- bzw. Mutterfigur und Seelsorger** in einem, Vertrauensperson mit Autorität eben.**
- **Prinzip 2: Einsatz eines rigorosen, unbürokratischen Systems zur **Beurteilung** von Leistungen, überwacht zur Sicherstellung von **Integrität** mit derselben Strenge überwachen wie etwa die Einhaltung der Bilanzierungsrichtlinien.**
- **Prinzip 3: Installation wirksamer Mechanismen - sprich: Prämien, Anerkennung, und Schulungsmaßnahmen als Motivation und Sicherung der solcher Kontinuität.**
- **Prinzip 4: Konsequentes Zugehen auf belastete Beziehungen - zu Gewerkschaften, »Stars«, »Absackern« und Querulanten.**
- **Prinzip 5: Vermeidung eines Grundfehlers: Halten Sie die mittleren 70 Prozent der Belegschaft nicht für selbstverständlich, sondern behandeln Sie sie als das, was sie sind - das Herzstück der Organisation.**
- **Prinzip 6: Installation einer möglichst flachen Hierarchie, verbunden mit absolut klaren und unzweideutigen Berichts- Beziehungen und Verantwortungen.**

114

Da ich in den letzten Jahren auf meinen Vortragsreisen viel mit Menschen in Kontakt gekommen bin, kann ich mir gut vorstellen, dass manche Leser nun anfangen zu stöhnen, weil sie sich fragen, wie sie angesichts dieses Anforderungskatalogs noch zur eigentlichen Arbeit kommen sollen.

Nun, dem liegt ein Missverständnis zugrunde. Ich war immer überzeugt, dass es sich hierbei bereits um die eigentliche, weil eminent wichtige Arbeit handelt! Doch nach den zahlreichen Podiumsdiskussionen, die ich hinter mir habe, muss ich leider feststellen, dass dem Personalmanagement in vielen Unternehmen eine ziemlich marginale Rolle zukommt - es findet statt, wenn noch Zeit übrig ist.

In der Hoffnung, dass sich dies ändern möge, wollen wir uns nun mit den skizzierten Grundprinzipien eines guten Personalmanagements ausführlicher beschäftigen.

- **Prinzip 1: Anhebung der Position für die Personalabteilung. Ihr gebührt in der Organisation eine bedeutende, ja vorrangige Stellung. Gehen Sie gleichzeitig sicher, dass die Mitarbeiter dieses Bereichs auch tatsächlich die erforderlichen Qualifikationen besitzen, um die Manager beziehungsweise Vorgesetzten bei der Entwicklung von Führungskräften und der Planung der Laufbahn ihrer Mitarbeiter unterstützen zu können. Meiner Erfahrung nach sind die besten Personalprofis Vater- bzw. Mutterfigur und Seelsorger in einem, Vertrauensperson mit Autorität eben.**

Vor etwa drei Jahren sprach ich in Mexiko City auf einem Kongress, an dem fünftausend Personalmanager teilnahmen. Wie üblich war das Ganze als Podiumsgespräch zwischen zwei Personen aufgezogen. Mein Interviewer war in diesem Fall Daniel Servitje, der nachdenkliche und einnehmende CEO von Grupo Bimbo, einem der größten Lebensmittelunternehmen des Landes.

Die ersten 45 Minuten redeten wir über Strategien, Budgets, globalen Wettbewerb und ähnliche Themen. Dann wurde das

115

Mikrofon ins Publikum gereicht. Erste Fragestellerin war die Personalchefin eines produzierenden Unternehmens aus Brasilien. Mit einer gewissen Dringlichkeit in der Stimme fragte sie, welche Rolle die Personalabteilung meiner Meinung nach in einem Unternehmen spielen sollte.

Für die Antwort brauchte ich nicht lange zu überlegen. Und um ehrlich zu sein: Ich rechnete angesichts des Fachpublikums mit einem ordentlichen Applaus, auch wenn ich meine Position gewiss nicht zum ersten Mal öffentlich vertrat.

»Völlig klar«, antwortete ich, »der Personalchef sollte auf jeden Fall die zweite meist bedeutende Person in der Organisation sein. Aus Sicht des CEO betrachtet heißt das, dass der Personalchef und der Finanzchef mindestens gleichwertig sein sollten.«

Es blieb merkwürdig still im Saal. Zuerst dachte ich, es liege am Dolmetscher. Mein Bostoner Akzent kann durchaus Schwierigkeiten bereiten.

»Sieht es in Ihrem Unternehmen denn anders aus?«, hakte ich nach. »Gut, schauen wir mal: Wer von Ihnen arbeitet in einem Unternehmen, in dem der Boss den Personalchef so wichtig nimmt wie den Finanzchef? Bitte die Hand heben.«

Vielleicht fünfzig Arme gingen hoch - fünfzig bei insgesamt fünftausend Menschen! Kein Wunder, dass keiner geklatscht hatte. Ich war 99 Prozent der versammelten Manager unabsichtlich auf die Zehen getreten.

In den Gesprächen beim nachfolgenden Empfang kam die Wahrheit dann noch klarer heraus. Bestimmt zwei Dutzend Teilnehmer klagten, dass die Personalabteilung in den betreffenden Unternehmen ein re-

gelrechtes Schattendasein führe.

Solche Aussagen sind - leider - keine Ausnahme. Ich habe meine Testfrage auf zirka 75 nachfolgenden Veranstaltungen wiederholt. Das Ergebnis war immer beunruhigend ähnlich.

Ehrlich gesagt, ich verstehe das nicht. Selbst wenn Ihr Unternehmen für eine eigenständige Personalabteilung zu klein ist, muss doch irgendwer für diese Dinge zuständig sein!

116

Und Personalmanagement (HRM) wurde eben gerade so bedeutsam wie jede andere Funktion im Unternehmen.

Warum sollte denn die Personalarbeit weniger wichtig sein als die der Finanzabteilung? Wer ist im Sport wichtiger - der Trainer und Mannschaftsbetreuer oder der Kassenwart des Vereins? Natürlich sind beide gleich wichtig. Während der eine etwa im Blick hat, was den Spielern gezahlt werden kann, weiß der andere, wie gut die einzelnen Spieler überhaupt sind als Bewertungsbasis für die Bezahlung. Beide gehören mit an den Tisch, wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen.

Doch in vielen Unternehmen scheint sich diese Erkenntnis noch nicht herumgesprochen zu haben. Die Personalleute bleiben außen vor.

Meiner Meinung nach hat das **drei Gründe**.

Erstens ist der Beitrag des Personalmanagements schwer zu quantifizieren. Beim Vertrieb und im Bereich Forschung und Entwicklung ist das (scheinbar) anders, ebenso im Bereich Finanzen. Doch beim Personalwesen geht es um weniger Greifbares - um die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Vom »weichen« Charakter dieser Fähigkeiten abgesehen, halten sich viele in dieser Hinsicht auch noch für überaus gesegnet. Gut mit Menschen umgehen zu können ist etwas, das fast jeder gern für sich in Anspruch nimmt.

Zweitens wird die Personalabteilung häufig als rein administrative Funktion betrachtet - als Lohnbüro, in dem die Gehälter, Sozialversicherungen, Arbeitszeiten und Urlaubsansprüche verwaltet werden. Gern lädt man ihr auch allerlei kleinere Veranstaltungsprogramme auf, von Gesundheitskursen über die Organisation des betrieblichen Sommerfestes bis zur Herausgabe der Firmenzeitung. Natürlich müssen diese Aufgaben irgendwo koordiniert und erledigt werden. Wenn die Personalabteilung aber zu nichts anderem mehr kommt, kann sie ihrer eigentlichen Rolle nicht gerecht werden.

Drittens schließlich werden die Personalabteilungen leicht bei den Intrigenspielen des Unternehmens „untergebuttert“ – und nur nachrangig gehört.

117

In den sechziger und frühen siebziger Jahren waren die Verhältnisse bei GE leider ähnlich. Im Personalbereich beherrschten Gerüchte, Klatsch und Tratsch die Szene. Eine kleine, schlichtweg furchterregende Gruppe von Personalmanagern bildete sich geheimniskrämerisch Meinungen zu jeder einzelnen Führungskraft des Unternehmens. Nach Gutdünken konnten sie einen nach oben bringen, aber auch für immer brandmarken. Sie sahen sich als Königsmacher und gefielen sich in dieser Rolle.

Das Spiel hatte ein abruptes Ende, als Reg Jones, der damalige CEO, Ted LeVino als Personaldirektor einsetzte. Ted fackelte nicht lange und räumte gründlich auf. Innerhalb kürzester Zeit kehrte Transparenz ein. Vor allem aber wurden Sinn und Nutzen des Systems deutlich. Als Ted 1985 abtrat, war der Personalbereich auf dem besten Weg, diejenigen Aufgaben wahrzunehmen, für die er auch zuständig war: Anlaufstelle für Mitarbeiter bei Problemen und Nöten, Vermittlung bei internen Differenzen, Unterstützung der Manager bei der Entwicklung von Führungskräften und der Planung der Laufbahn ihrer Mitarbeiter.

Deswegen sind die besten Personalleute eine Mischung aus Seelsorger und väterlichem Freund - zum einen Beichtvater, der sich alle Sünden und Klagen geduldig anhört, zum anderen verständnisvoller Helfer, der sich um das Wohlergehen jedes Einzelnen in der Gemeinschaft kümmert, ihm aber auch kräftig die Leviten liest, wenn er Dummheiten begeht.

Ich habe über die Jahre festgestellt, dass Personalmanager dieses Schlags meist selbst schon einmal operative Verantwortung getragen haben - für eine Fabrik, eine Produktlinie oder eine sonstige Funktion. Manche haben sich aber auch gradlinig im Personalbereich hochgearbeitet. Wie dem auch sei - die Besten beeindruckten jenseits von Position und Titel. Sie kennen das Geschäft, und zwar jedes Detail. Zum Beispiel die Spannungen zwischen Marketing und Produktion, oder zwischen zwei Managern, die einmal hinter dem gleichen Job her waren.

Sie kennen die geheimen Hierarchien in den Köpfen der Mitarbeiter - das unsichtbare Organigramm inoffizieller Beziehungen, das es in jedem Unternehmen gibt.

118

Sie kennen die „Spieler“ und die Hintergründe.

Statur ist das eine. Darüber hinaus strömt dem »väterlichen Seelsorger« Integrität aus allen Poren. Grundlage dieser Integrität sind bedingungslose Offenheit und Vertrauenswürdigkeit. Solche Menschen können ungewöhnlich gut zuhören, sind ehrlich, gradlinig und verschwiegen.

Außerdem sind sie hervorragende Vermittler, die wissen, wie man Konflikte beilegt.

Gut funktionierende Unternehmen brauchen keine Schiedsrichter, könnte man meinen. Dem ist nicht so. Mitarbeiter werden bei Beförderungen übergangen. Bereichsübergreifende Markterfolge verursachen Differenzen, weil Abteilungen ihren speziellen Beitrag gewürdigt wissen wollen. Prämienverteilungen werden als unfair angesehen und dergleichen mehr.

Ich hatte auf den verschiedenen Stationen meiner Laufbahn zum Glück immer einige »väterliche Seelsorger« in meinem Team. Zuletzt war es Bill Conaty von dem in diesem Buch bereits die Rede war. Bill begann als Trainee im Produktionsbereich und stieg zum Leiter des Lokomotivmotoren-Werkes in Grove City, Pennsylvania, auf. Danach wechselte er ins Personalfach. Der Job lag ihm einfach - ein Naturtalent. Egal, mit wem er es zu tun hatte, einer höheren Führungskraft oder einem einfachen Arbeiter, er war immer so offen wie nur möglich, ob mit guten oder schlechten Nachrichten. Ein hervorragender Zuhörer war er obendrein und so verschwiegen, dass man nicht mal den Ansatz eines Geheimnisses aus ihm herausquetschen konnte.

Ich lernte Bill schätzen, als er Personalchef von *Aircraft Engines* war. Das Unternehmen war 1989 in argen Schwierigkeiten, als herauskam, dass einer der Verantwortlichen einen israelischen

119

Luftwaffengeneral geschmiert hatte, um einen Triebwerksauftrag an Land zu ziehen. Mich beeindruckte, wie Bill mit der Sache umging, zumal einige der Beteiligten unmittelbare Kollegen und Freunde waren. Er musste sehr schmerzliche Empfehlungen für Entlassungen geben - doch er tat es mit jenem Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und diplomatischem Geschick, das den Typus des »väterlichen Seelsorgers« vor allem auszeichnet.

Wenn Ihre Personalabteilung auf dem richtigen Kurs ist, haben auch Sie solche Köpfe, die mit Konflikten und Krisen umzugehen wissen - indem sie den Ärger in produktive Bahnen lenken, Kompromisse herbeiführen und - wo unumgänglich - für eine würdige Trennung sorgen.

Gutes Personalmanagement ist ohne sie einfach nicht denkbar.

- **Prinzip 2: Einsatz eines rigorosen, unbürokratischen Systems zur Beurteilung von Leistungen. Gleichzeitig sollten Sie dessen faire, saubere Anwendung mit derselben Strenge überwachen wie die Einhaltung etwa der Bilanzierungsrichtlinien.**

Es ist noch nicht lange her, als die amerikanische Wirtschaft von Bilanz- und anderen Skandalen erschüttert wurde. Regierung und Kongress handelten schnell und erließen den Sarbanes-Oxley Act, ein Antikorruptionsgesetz, das strenge interne Kontrollen verlangt. Jeder CEO oder Finanzchef, der wissentlich falsche Zahlen deckt, wird mittels dieses Gesetzes persönlich haftbar gemacht; ihm droht eine Geldstrafe, Freiheitsentzug oder gar beides.

Das Gesetz war nötig, um die Bilanzen wieder glaubwürdig zu machen und das Vertrauen der Kapitalmärkte wiederzugewinnen.

Ich wünsche mir, dass Beurteilungssystemen in den Unternehmen dieselbe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Bilanzielle Trickereien fallen ja nicht vom Himmel. Sie werden von Menschen begangen.

120

In Wirklichkeit geschieht aber bei den Mitarbeiterbeurteilungen oft kaum mehr, als dass fleißig Papier hin und her geschoben wird, weil es halt sein muss.

Wie zu Anfang dieses Buches - im Kapitel über Offenheit - bereits erwähnt, stelle ich dem Publikum bei meinen Vorträgen gern folgende Frage: »Wer von Ihnen hat in letzter Zeit von seinem Chef ehrlich und geradeheraus ein Leistungsfeedback bekommen, und zwar so, dass Sie nach dem Gespräch genau wussten, wo Sie stehen und wie Sie sich verbessern können?«

Zur Erinnerung: 20 Prozent des Publikums heben an guten Tagen den Arm, doch im Durchschnitt etwa nur 10 Prozent. Wenn diese - zugegebenermaßen nicht sehr wissenschaftliche - Erhebung die Wahrheit auch nur annähernd trifft, so kann man nur schlussfolgern, dass **funktionierende Beurteilungssysteme die große Ausnahme sind.**

Das ist mehr als schlecht - es ist ein miserabler Zustand!

Sie können Ihren Mitarbeitern nämlich nur dann zu einer besseren Leistung verhelfen, wenn Sie bereit sind, systematisch offenes, ehrliches Feedback zu geben. Dazu bedarf es eines Systems, das akzeptiert und über jeden Zweifel erhaben ist.

Es gibt dabei keinen Königsweg. Jedes Unternehmen wird seine eigenen Formen und Methoden der Beurteilung entwickeln. Dennoch lassen sich einige Merkmale festmachen, denen ein gutes Beurteilungssystem unbedingt genügen sollte:

- **Das System sollte klar und einfach sein, ohne jeden zeitaufwändigen bürokratischen Schnickschnack.** Konkret: Ein Blatt Papier pro Mitarbeiter muss genügen. Reichen noch nicht einmal zwei Seiten, stimmt etwas nicht. Ich habe bei der Beurteilung der etwa zwanzig Mitarbeiter, die mir direkt unterstellt waren, häufig mit handschriftlichen Notizen gearbeitet, die sich auf zweierlei konzentrierten: einerseits die starken Bereiche; die schwachen, verbesserungsbedürftigen andererseits.

121

- **Das Beurteilungssystem sollte auf geeigneten, gemeinsam vereinbarten Kriterien beruhen, die direkt auf die individuelle Leistung des jeweiligen Mitarbeiters abgestimmt werden.** Dies schließt quantitative Kriterien, mit denen sich das Erreichen von Zielen messen lässt, ebenso ein wie qualitative Kriterien, die über bestimmte Verhaltensweisen Aufschluss geben.
- **Es sollte sicherstellen, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter mindestens einmal, besser jedoch zweimal jährlich beurteilen, und zwar in formellen Vieraugengesprächen.** Informelle Beurteilungen sollte es hingegen ständig geben. Bei den formellen Überprüfungen aber sollten die Mitarbeiter in mindestens einer Sitzung pro Jahr genau erfahren, wo sie mit ihrer Leistung im Vergleich zu anderen stehen. Falls es Ihnen auf Differenzierung ankommt, sind Sie mit einem guten Beurteilungssystem auf genau der richtigen Spur.

- **Schließlich sollte ein gutes Beurteilungssystem eine Entwicklungskomponente enthalten.** Dabei sollten die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern nicht nur die nächsten Karriereschritte besprechen, sondern auch gemeinsam klären, welche Kollegen in der Lage wären, sie im Fall einer Beförderung zu ersetzen. (Zwei bis drei Kandidaten sollten es schon sein.)

Damit aber nicht genug. Ein erstklassiges Beurteilungssystem setzt außerdem voraus, dass es absolut sauber zugeht. Jemand muss also - ähnlich wie bei Bilanzen und Abschlüssen - für die Überprüfung der Ergebnisse zuständig sein. Dabei ist kritisch zu fragen:

Misst das System wirklich die unternehmenskulturellen Werte, oder geht es lediglich um finanzielle Kennzahlen?

Wird es tatsächlich angenommen, oder sehen es die Mitarbeiter als Zeitverschwendung an?

Nützt es den Mitarbeitern tatsächlich, indem sie letztlich auch genau erfahren, wie sie ihre Leistung verbessern können?

122

Nur ein faires, über alle Zweifel erhabenes System wird in der Praxis wirklich Fuß fassen. Da man dies aber letztlich weder von oben verordnen noch durch Audits sicherstellen kann, ist jeder einzelne Vorgesetzte aufgerufen, dies in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung zur eigenen Aufgabe und Verantwortung zu machen.

Wer sich dem verweigert, kommt im Unterschied zu bilanziellen Betrugereien zwar nicht in den Knast, doch einen Fehler begeht er auf jeden Fall. Denn Sie selbst und Ihr Team würden von einem gut funktionierendem System profitieren.

Prinzip 3: Installation wirksamer Mechanismen - sprich: Prämien, Belobigungen und Auszeichnungen, Schulungsmaßnahmen -, um die Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Eine Sitzung während meiner Tätigkeit bei GE habe ich noch besonders gut im Gedächtnis. Es ging um die Frage, wie das Unternehmen den Gewinner des Steinmetz-Preises, einer jährlich zu vergebenden Auszeichnung für den besten Wissenschaftler des Konzerns, belohnen sollte. Ich war damals Vice President einer GE-Unternehmensgruppe und nicht wenig überrascht, als ein Vice Chairman - also jemand mit Status und nicht eben geringen Bezügen - Folgendes von sich gab:

»Diese Leute wollen kein Geld«, behauptete er, »sie wollen Anerkennung.«

Der Mann musste schlicht vergessen haben, woher er kam.

Natürlich wollen Menschen für hervorragende Leistungen anerkannt werden. **Urkunden und öffentliche Belobigungen haben ihre Berechtigung. Ohne zusätzliche finanzielle Zuwendung verlieren sie jedoch viel von ihrer Wirkung.** Selbst der Nobelpreis ist ja mit einer erklecklichen Summe dotiert, und nicht anders ist es etwa beim renommierten Pulitzerpreis.

123

Wer ein gutes Personalmanagement betreibt, achtet sehr auf einen fairen Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung: Je besser die Leistung, desto höher die Belohnung - immateriell und materiell.

Es gibt kaum etwas Frustrierenderes für einen Mitarbeiter, als sich reinzuhängen und die Erwartungen zu erfüllen oder gar zu toppen, dann aber feststellen zu müssen, dass dies dem Unternehmen offenbar wenig bedeutet; es gibt überhaupt nichts Besonderes dafür, oder man erhält nur das, was alle bekommen.

Doch die Mitarbeiter brauchen zur Motivation verschiedenartige Belohnungen und individuelle Anerkennung. Und beides ist auch erforderlich, um gute Leute im Unternehmen zu halten.
So einfach ist das.

Nehmen wir den Fall einer jungen Frau, die an einer renommierten Universität Bühnendesign studierte und anschließend mit hohen Erwartungen bei einem bekannten New Yorker Einzelhandelsgeschäft eine Stelle als Einkäuferin antrat. Trotz der schlechten Bezahlung und langen Arbeitszeiten zeigte sie von Anfang an hervorragende Leistungen. Ihre Auswahl für die Abteilung Sportbekleidung brach sechs Quartale hintereinander alle Rekorde. Außerdem gelang es ihr, die belasteten Beziehungen zu zwei Lieferanten in Ordnung zu bringen. Auch wenn es nicht ihre Aufgabe war - Kollegen zogen sie deshalb auf - es »zu übertreiben« - arbeitete sie darüber hinaus in ihrem Bereich als Verkäuferin und setzte sich sogar an die Kasse, um die Kundschaft besser kennen zu lernen.

Zwei Jahre lang erhielt die Mitarbeiterin kaum öffentliches Lob für ihre exzellenten Leistungen. Schlimm genug, doch ihre Leistungsprämie war ebenfalls nur das Übliche - exakt das, was im Bewerbungsgespräch als Durchschnitt angegeben worden war.

Sie musste den Job wechseln, um herauszufinden, was sie wirklich wert war. Als sie die Kündigung einreichte, war ihre Vorgesetzte schockiert.

S. 124

»Aber warum wollen Sie denn weg?«, fragte sie. »Sie haben hier doch eine große Zukunft!«

»Es ist einfach zu frustrierend, von niemandem zu hören, dass meine Arbeit gut ist«, erwiderte die junge Frau.

»Ja glauben Sie denn, *mich* hat je einer gelobt?«, entgegnete die Vorgesetzte. »So ist das hier eben. Sie brauchen ein dickeres Fell.

« Der Einzelhandel ist bekanntermaßen kein Zuckerschlecken, doch diesen Missstand - fehlende Belohnung für gute Leistungen - findet man in vielen Branchen. Er zählt zu den Hauptgründen, weshalb gute Mitarbeiter sich anderweitig umsehen. Ein erfolgs- und zukunftsorientiertes Unternehmen wird nie zulassen, dass ihm Mitarbeiter wegen fehlender (materieller oder immaterieller) Belohnung einfach weglauen.

Ein weiterer Schlüsselfaktor, um die Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden, ist Schulung beziehungsweise Qualifizierung.

Wenn Sie über gute Leute verfügen, so heißt das, dass sie sich weiterentwickeln wollen. Gute Mitarbeiter verzehren sich geradezu danach, Neues zu lernen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Ein guter Maschinist etwa will auch andere Maschinen bedienen können und irgendwann vielleicht den Betrieb leiten. Ein guter Fertigungsingenieur ist beispielsweise daran interessiert, japanische Unternehmen einmal von innen zu sehen, um all die fortschrittlichen Technologien, von denen er gehört und gelesen hat, in der Praxis zu erleben. Und ein guter PR-Mitarbeiter möchte lernen, aus dem Internet noch mehr Nutzen für seine Arbeit zu ziehen.

Gute Mitarbeiter haben nie das Gefühl, die Spitze erreicht zu haben. Aber sie versuchen es jeden Tag!

Ein Unternehmen, dem seine Mitarbeiter etwas wert sind, sorgt daher für attraktive Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Wer es sich leisten kann, bietet interne Schulungskurse, in denen die eigenen Führungskräfte nicht nur als Dozenten, sondern gleich

125

auch noch als Vorbilder erhalten. Unternehmen mit weniger Ressourcen finden jedoch auch extern viele gute Programme. Jedenfalls sollte ein Unternehmen sicherstellen, dass solche Qualifizierungschancen als Belohnung für gute Leistungen und nicht nur als Betriebszugehörigkeitsbonus verstanden werden.

Unternehmen können ihren Mitarbeitern heutzutage keine lebenslange Beschäftigung mehr garantieren. Dazu ist der globale Wettbewerb zu hart und das konjunkturelle Auf und Ab zu heftig.

Was sie ihnen aber bieten können, ist dauerhafte »Beschäftigungsfähigkeit« - also die Chance zu persönlicher Qualifikation, die sie auf dem Arbeitsmarkt interessanter macht und somit im Wettbewerb bestehen lässt, falls sich die Wege trennen müssen.

Schulung und Weiterbildung leisten eben dies, nicht weniger als Belohnungen materieller oder immaterieller Art. Derlei Maßnahmen motivieren die Menschen, weil sie eine Möglichkeit bekommen, sich zu entwickeln, weil sie sehen, dass das Unternehmen sich für sie engagiert, und weil sie spüren, dass sie persönlich eine Zukunft haben.

Wenn Sie es richtig handhaben, wird den Mitarbeitern daran gelegen sein, diese Zukunft in und mit Ihrem Unternehmen zu realisieren, nicht außerhalb.

- **Prinzip 4: Konsequente Handhabung belasteter Beziehungen - zu Gewerkschaften, »Stars«, »Absackern« und Querulanten.**

Ähnlich wie in Familien gibt es auch in Unternehmen Beziehungen mit einer langen Geschichte, Spannungen inklusive.

Ein gutes Personalmanagement verlangt, dass man schwierigen Beziehungen besondere Aufmerksamkeit schenkt. Auf keinen Fall dürfen sie zum Geschwür im Fleisch der Organisation werden. Ignorieren wäre sicherlich der leichtere Weg, würde das Problem aber nur verschärfen und wäre daher fatal.

126

Der richtige Weg besteht darin, sich belasteten Beziehungen offen und konsequent zu stellen.

Beginnen wir mit den Gewerkschaften. In meiner Zeit bei GE war allgemein bekannt, dass ich nicht eben ein Freund von Gewerkschaften bin. Meiner Auffassung nach schaffen sie Bedingungen, die der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entgegenstehen. Außerdem finde ich, dass sie einen unnötigen Keil zwischen Management und Belegschaft treiben.

Ich sage absichtlich »unnötig«, weil meiner Erfahrung nach Gewerkschaften in den USA nur dann einen Nährboden finden, wenn das Management nichts taugt. Das ist etwa der Fall, wenn ein Werk oder ein Büro von jemandem geleitet wird, der seine Macht missbraucht, für die Belange der Mitarbeiter kein Ohr hat oder ihnen gegenüber gleichgültig ist und insofern die Würde der Menschen mit Füßen tritt. Zweifellos muss sich ein solcher Chef ändern, oder er gehört ersetzt. Gewerkschaftliche Organisation ist schlicht eine exzessive Reaktion darauf - mit langfristig negativen Konsequenzen, und zwar für alle Beteiligten. Während meiner Zeit als CEO bei GE waren einige Gewerkschaftsverbände bei uns aktiv. Ich hatte allerdings immer den Eindruck, dass wir offen und respektvoll miteinander umgingen. Und es kam nie zu einem landesweiten Streik. Meiner Meinung nach hatte das zwei Gründe:

Erstens brachten wir unsere Prinzipien immer klar zum Ausdruck und hielten uns auch daran. Zweitens begann unsere Kommunikation nie erst am Verhandlungstisch, sondern schon vorher. Zunächst zu den Prinzipien.

Beim Thema Gewerkschaften sollte Ihnen vor allem stets bewusst sein, dass sie aus Ihren eigenen Mitarbeitern bestehen, also aus Menschen, mit denen Sie arbeiten, die in derselben Stadt leben und deren Kinder mit Ihren Kindern zur Schule gehen oder spielen. Ob Sie es wollen oder nicht: Sie sind in den vielfältigsten Lebenszusammenhängen miteinander verknüpft. Die Zukunft kann daher nur eine gemeinsame sein.

127

Deshalb kommt es vor allem auf eines an: Ihre Integrität - Ihr Wort. Über Probleme und deren Lösungen kann, ja muss man streiten. Doch die Auseinandersetzung ist produktiver, wenn stets klar ist, was verhandelbar ist und was nicht. Diskutieren Sie in Verhandlungen grundsätzlich nur über Themen, die als verhandelbar deklariert wurden. Andernfalls werden Sie ungläubwürdig und setzen das Vertrauen, auf dem die Beziehung basieren muss, aufs Spiel.

Nun zum Verhandlungstisch. Stellen Sie unbedingt sicher, dass Sie zukünftige Verhandlungspartner schon vorher kennen lernen. Die »Kampfzone« ist hierfür ein denkbar ungeeigneter Ort.

Wenn ich gemeinsam mit Bill Conaty unsere Unternehmen und Niederlassungen besucht habe, trafen wir fast immer auch mit den örtlichen Gewerkschaftsvertretern zusammen. Diese Sitzungen waren dafür gedacht, einander besser kennen zu lernen und ganz allgemein Positionen abzustecken. Jeder bekam die Chance, sich mitzuteilen, und vor allem waren wir in diesem informellen Rahmen viel eher bereit, einander zuzuhören. Bill und ich erfuhren auf diese Weise immer eine Menge - Wissen, das uns und dem Unternehmen in tatsächlichen Verhandlungen stets zugute kam.

Eine weitere schwierige Beziehung betrifft die »Stars« des Unternehmens. Eines vorab: Ohne »Stars« geht es natürlich nicht, und ich habe mich immer dafür stark gemacht, sie aus der Masse herauszuheben, sie zu streicheln und unsere besondere Wertschätzung spüren zu lassen. Ich meine damit die wirklich guten Mitarbeiter - die Topleute oder oberen 20 Prozent der Belegschaft. Doch die Streicheleinheiten können leicht nach hinten losgehen, wenn das Ego dieser Klientel allzu stark wird.

Wie oft kam es vor, dass talentierte junge Leute die Karriereleiter hochstürmten und dabei jede Orientierung verloren! Ich kenne hervorragende Analysten, Ingenieure und Netzwerkmanager, die das berühmte eine Mal zu viel gesagt bekamen, wie unersetzlich sie wären. Das steigt manchem derart zu Kopf, dass sein Team auf Distanz zu ihm geht. Manche dieser eigentlich sehr fähigen Leute

128

glauben, sich buchstäblich alles herausnehmen zu können, weil es ohne sie ja offenbar gar nicht mehr geht. Auch Unternehmenswerte spielen dann plötzlich keine Rolle mehr.

»Stars« können zu wahren Monstern mutieren, wenn Sie das zulassen.

Jemand muss hier den Wächter spielen, am besten der zuständige Vorgesetzte, gegebenenfalls mit Unterstützung der Personalabteilung. Diese Aufgabe darf auf keinen Fall unter den Tisch fallen. Sobald einer dieser Topleute Anstalten macht, aus dem Ruder zu laufen, muss jemand zur Stelle sein, der ihn sich zur Brust nimmt und auf den Boden zurückholt. Kneifen wäre fatal, denn sonst ist das Unternehmen solchen Mitarbeitern irgendwann ausgeliefert.

Es kommt vor, dass ein »Star« danach einfach aufsteht und geht. Auch gut, dann ist Handeln angesagt! **Im Idealfall ist der Mitarbeiter innerhalb von acht Stunden ersetzt.** Sie lesen richtig: acht Stunden. **Die sofortige Reaktion signalisiert allen im Unternehmen, dass niemand unersetzlich ist. Die Botschaft lautet klar und deutlich: Kein Mitarbeiter steht über dem Unternehmen!**

Lassen Sie mich ein Beispiel erzählen. Eines schönen Morgens im Sommer 2001, gerade als Jeff Immelt im Begriff war, das Kommando bei GE zu übernehmen, tauchte Larry Johnston, damals Chef unseres Geschäftsbereiches Haushaltsgeräte, in der Firmenzentrale auf und teilte uns kurz und bündig mit, dass er GE verlassen werde, um als CEO zu *Albertsons*, der großen Lebensmittel- und Drogeriekette an der Westküste, zu gehen. Larry war ein Schwergewicht bei GE, sehr geachtet und mit einer außergewöhnlichen Erfolgsbilanz. Wir konnten es zunächst nicht fassen, handelten dann aber rasch, als der erste Schock vorbei war. Bereits um 16 Uhr stand Jim Campbell,

129

bisheriger Vertriebsleiter von *GE Appliances*, als Nachfolger fest. *Albertsons* bekam zweifellos einen hervorragenden CEO, aber wir gerieten deshalb nicht gleich aus dem Takt. Jim übernahm seine neue Aufgabe aus dem Stand und machte vom ersten Tag an einen hervorragenden Job.

Topleute lassen sich nur dann schnell ersetzen, wenn es gute Alternativen gibt. Hier kommt wieder das Beurteilungssystem ins Spiel, insbesondere eine systematische Laufbahnplanung und -entwicklung. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass stets ein oder zwei Ersatzleute für »Stars auf Abwegen« bereitstehen.

Eines sollte klar geworden sein: Warten Sie nicht, bis Sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

Sorgen Sie rechtzeitig für Ersatz. Nur so können Sie den Punkt machen.

Eine dritte schwierige Beziehung betrifft Mitarbeiter, die ich als »Absacker« bezeichne. Gemeint sind Personen, die mal recht gut waren, dann aber aus irgendeinem Grund gegen die Wand knallten, sei es wegen einer Midlife-Crisis, einer beruflichen Enttäuschung oder dergleichen mehr.

Solche »Absacker«, die meistens recht beliebt sind, erscheinen zwar zur Arbeit, sind aber innerlich kaum präsent. Meistens weiß niemand so recht, was man dagegen machen kann. Die Situation ist im Allgemeinen schlicht unangenehm, und die Kollegen schauen daher einfach weg.

Das sollten Sie besser nicht tun. »Absacker« müssen aus ihrer Apathie oder Blockade herausgeholt werden, entweder durch Versetzung in einen neuen Aufgabenbereich oder durch geeignete Schulungsmaßnahmen. Sonst mutieren sie zum lebenden Fossil. Nicht selten sind sie mit der Zeit verbittert und stecken nach und nach ihre ganze Umgebung mit ihrer Verdrossenheit an. Häufig schauen die Verantwortlichen viel zu lange tatenlos zu, vor allem wenn die früheren Leistungen sehr gut waren. Doch ein Unternehmen mit gutem Personalmanagement macht hier zügig Nägel mit Köpfen: Entweder findet der Kandidat zurück ins Spiel, oder das Spiel ist vorbei.

130

Der vierte und letzte Typus, der nicht ignoriert werden darf, ist der Querulant. Gemeint sind Mitarbeiter, deren Hobby es ist, Ärger zu provozieren, indem sie aus unterschiedlichen und oft trivialen Gründen zum Widerstand gegen die Vorgesetzten und ihre Anweisungen aufrufen.

Üblicherweise zeigen diese Mitarbeiter gute Leistungen - das ist die Deckung, aus der sie operieren, denn eben deshalb werden sie oft geduldet oder in ihrem destruktiven Verhalten so gut wie möglich gebremst.

Ein Unternehmen mit gutem Personalmanagement fährt Querulanten entschlossen in die Parade. Zunächst gibt es Saures im Rahmen der Leistungsbeurteilung, indem das schlechte Verhalten gerügt und unmissverständlich Besserung gefordert wird. Erfahrungsgemäß ändert sich nichts - Querulanz ist ein Persönlichkeitsmerkmal. Also heißt es, diese Leute zu isolieren, denn sie sind Gift fürs Team.

- **Prinzip 5: Vermeidung eines Grundfehlers: Halten Sie die mittleren 70 Prozent der Belegschaft nicht für selbstverständlich, sondern behandeln Sie sie als das, was sie sind - das Herzstück der Organisation.**

Der eben behandelte Punkt könnte den Eindruck erwecken, Personalführung erschöpfe sich weitgehend im Management schwieriger Beziehungen - in oft nutzlosen Versuchen, »Absacker« und Querulanten an Bord zu halten. Nun, das wäre zwar ehrenhaft, aber trotzdem ein Fehler.

Die Hauptleistung in einer Organisation wird von der breiten Masse - den mittleren 70 Prozent der Belegschaft - erbracht, jenen soliden Mitarbeitern also, die zwar nicht glänzen, aber gute Arbeit leisten und bei denen vielleicht noch mehr drin wäre, wenn sie hinreichend gefördert würden. Sie können es sich nicht erlauben, diese 70 Prozent unbeachtet zu lassen, wie ein braves, stilles

131

Kind, das in einer Familie mit einem Wunder- oder Sorgenkind praktisch nicht wahrgenommen wird.

Gut geführte Unternehmen geben sich dieser Versuchung nicht hin. Sie stellen sicher, dass die Vorgesetzten mindestens 50 Prozent ihrer für Personalmanagement reservierten Zeit auf den großen Mittelblock verwenden und diese Mitarbeiter ordentlich beurteilen und coachen. Selbstverständlich darf dieser mittlere Block auch bei Prämien, Belobigungen und Schulungsmaßnahmen nicht vergessen werden.

Eine wichtige Anmerkung: In größeren Unternehmen stellen die mittleren 70 Prozent oft eine sehr differenzierte Gruppe dar. In gewisser Weise gibt es auch da eine »Zwiebelstruktur« - 20 Prozent Topleute,

einen breiten, soliden Mittelteil und eher mäßige 10 Prozent. Diese Leistungsdifferenzen sollten Sie erkennen und anerkennen - Sie können sicher sein, dass die Beschäftigten das tun. Tatsächlich entsteht häufig eine schädliche Dynamik dadurch, dass die besten Leute dieses mittleren Segments dem Unternehmen den Rücken kehren, weil sie sich nicht gebührend anerkannt fühlen. Manche dieser Mitarbeiter sind fast »Stars« - so nah sind sie am Topniveau dran. Wenn sie mit der breiten Masse in einen Topf geworfen werden, sehen sie sich nach einem neuen Arbeitgeber um, der ihre Talente besser zu schätzen weiß. Das ist ein echter Verlust.

Potenzielle Topleute sind meist harte, aber eben leise Arbeiter im mittleren Segment. Ein gutes Unternehmen ist sich dessen bewusst und signalisiert diesen Mitarbeitern, dass der aktuelle Status lediglich eine Momentaufnahme darstellt. Geeignete Förderung und Entwicklungsmaßnahmen sorgen für die nötige Motivation in dieser Gruppe.

Der Punkt ist also, dass diese mittleren 70 Prozent als Herzstück einer jeden Organisation sehr wichtig sind.

Wenn Ihnen ein gutes Personalmanagement am Herzen liegt, dürfen Sie diese Mehrzahl Ihrer Mitarbeiter auf keinen Fall vernachlässigen.

132

▪ **Prinzip 6: Installation einer möglichst flachen Hierarchie, verbunden mit absolut klaren Verantwortlichkeiten und Zuordnungen.**

Im Jahr 2004 kaufte *Clayton, Dubilier & Rice* den Wasseraufbereitungsspezialisten *Culligan International*, ein Unternehmen mit etwa 700 Millionen US-Dollar Jahresumsatz und rund fünftausend Beschäftigten in dreizehn Ländern. Einer der Gesellschafter von *CD&R*, George Tamke, vormals Co-CEO von *Emerson Electric*, wurde zum Chairman des neuen Unternehmens bestellt. George war sich durchaus bewusst, dass *Culligan* während der letzten fünfzehn Jahre zehn verschiedene Eigentümer gehabt hatte, doch mit dem organisatorischen Durcheinander, das er vorfand, hatte er trotzdem nicht gerechnet. Viele Mitarbeiter wussten einfach nicht, wohin sie gehörten und welche Funktion sie hatten: wem sie unterstellt waren, wer ihnen unterstellt war und welche Verantwortlichkeiten mit der jeweiligen Stelle verbunden waren.

George hatte den Luxus, sich drei Monate lang auf den Deal vorzubereiten und sich über das neue Unternehmen Gedanken zu machen. Daher besaß er bereits eine klare Vorstellung von der künftigen Organisationsstruktur. Innerhalb eines Monats stand dann der neue Organisationsplan, den George gemeinsam mit dem relativ neuen CEO, Mike Kachmer, installierte. Seitdem herrschen bei *Culligan* absolut klare Verhältnisse.

Zwar ist es noch zu früh, um den wirtschaftlichen Erfolg der Maßnahme definitiv zu beurteilen. Dass die positiven Auswirkungen eines solchen Aufräumens aber ganz erheblich sein werden, steht für mich aufgrund meiner Erfahrung bei GE in ähnlichen Dingen außer Frage.

Verhältnisse wie bei *Culligan* gibt es leider nicht nur bei alten, etablierten Multis, wie das Beispiel von Dara Khosrowshahi, dem neuen CEO des Online-Reiseunternehmens *Expedia*, zeigt. Auch er erlebte ein ganz ähnliches Tohuwabohu, als er Ende 2004 seinen

133

Job antrat. Das kaum zehn Jahre alte, hoch aktive Unternehmen war so schnell gewachsen, dass niemand sich die Zeit genommen hatte, die Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen zu klären. Als Erstes sorgte Dara daher in diesem Bereich für Ordnung.

Mir geht es hier nicht um das perfekte Organigramm. Jedes Unternehmen hat je nach Größe und Branche seine eigenen Methoden. Gewisse Prinzipien haben jedoch sicherlich Allgemeingültigkeit. Klarheit ist eines davon. Effektives Personalmanagement ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter hinsichtlich der hierarchischen Verhältnisse ganz genau wissen, woran sie sind - wer wem unterstellt ist, wer wofür zuständig und verant-

wortlich ist.

Genauso wichtig ist eine flache Hierarchie.

Jeder weiß, dass neue Initiativen und Informationen, die die Organisation durchlaufen, auf jeder Ebene eine neue Entwicklung erfahren können - wie beim Kinderspiel »Stille Post«, in dem sich Kinder der Reihe nach etwas zuflüstern. Jedes Mal, wenn eine Person eine Information weitergibt, verändert sie sich. Einen ganz ähnlichen Effekt haben organisatorische Ebenen - auch hier mischen sich die Fakten zwangsläufig mit Interpretationen und Kolportagen, wenn Informationen die Organisationsleiter hoch- und runterlaufen. Der Trick lautet dann: Verringern Sie die Sprossen der Leiter.

Ein Übermaß an Organisationsebenen hat aber noch andere Nachteile. Zunächst verursachen sie Kosten und komplizieren die Dinge. Sie verlangsamen die Prozesse, weil für jede Entscheidung zusätzliche Sitzungen und Genehmigungen erforderlich sind. Sie sind außerdem ein todsicheres Mittel, um junge Unternehmen - oder kleine Einheiten in Großunternehmen - in einem Wust von Bürokratie zu ersticken. Und sie **machen aus völlig normalen Menschen kleine Generäle, wenn der hierarchische Rang der einzige Erfolgsindikator ist.**

134

Dass allzu viele Ebenen kontraproduktiv sind, ist keine neue Erkenntnis. Trotzdem neigen viele Unternehmen dazu. Manche sehen darin die einzige Möglichkeit, auf Wachstum zu reagieren nach der Devise: steigender Absatz - schnell: mehr Gebietsleiter einsetzen; neue Mitarbeiter - schnell: das Verwaltungspersonal in der Zentrale aufstocken.

Bei manchen geht es noch chaotischer zu. Sie benutzen zusätzliche Ebenen, um Wachstum vorzugaukeln. Sie ermöglichen Beförderungen ohne die Notwendigkeit von Gehaltserhöhungen.

Das ist doch besser als gar nichts, oder? Falsch!

Angeichts dieses Hanges zur immer stärkeren Ausdifferenzierung der Organisationsebenen empfehle ich Ihnen: **Machen Sie Ihr Unternehmen um die Hälfte flacher als das, was Sie als normal ansehen würden. Ein Manager sollte für mindestens zehn Mitarbeiter verantwortlich sein.** Bei ausreichender Erfahrung können es gut und gerne auch zwölf bis fünfzehn sein.

Wenn Sie hervorragende Leute an Bord haben, gilt es, das Maximale aus ihnen herauszuholen. Dazu braucht es absolut klare Zuordnungen und Verantwortlichkeiten. Das Organigramm ist sicher nicht der einzige Weg, um das zu erreichen, aber ein notwendiger erster Schritt.

Nachdem Sie sich gute Leute an Bord geholt haben, kommt es darauf an, ein erfolgreiches Team zu formen.

Sorgen Sie dafür, dass die Personalabteilung die Rolle spielt, die ihr gebührt, mit kompetenten »väterlichen Seelsorgern« am Ruder. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter genau wissen, wo sie mit ihrer Leistung stehen. Dazu bedarf es eines realistischen, ehrlichen Beurteilungssystems. Motivieren und halten Sie Ihre Mitarbeiter durch den klugen Einsatz angemessener Prämien, Auszeichnungen

135

und Schulungsmaßnahmen. Stellen Sie sich schwierigen Beziehungen, ohne mit der Wimper zu zucken, und klären Sie sie konsequent. Widmen Sie der größten Belegschaftsgruppe - den mittleren 70 Prozent - viel Aufmerksamkeit. Sorgen Sie außerdem für eine möglichst flache und klare Hierarchie in Ihrem Unternehmen.

Die Umsetzung dieser sechs Empfehlungen braucht Zeit, keine Frage. Doch ein Unternehmen ist kein Gebäude plus Maschinen und Technologien, sondern es besteht aus Menschen.

Was könnte wichtiger sein, als sie optimal zu führen?

Kapitel 8

Getrennte Wege

Aller Abschied ist schwer

Kommen wir nun zu den weniger angenehmen Dingen.

In den vorangegangenen drei Kapiteln habe ich über die spannenden, anregenden Aspekte der Arbeit gesprochen: wie man Menschen führt, erstklassige Mitarbeiter findet und Angestellte zu einem Siegere-am zusammenschweißt.

Wir alle wissen aber, dass es im Berufsleben nicht immer paradiesisch zugeht.

Ein Arbeitsplatz ist eher wie ein Garten Eden: Manchmal muss man jemanden daraus vertreiben.

Und das ist immer schlimm, sowohl für denjenigen, der die Kündigung ausspricht, als natürlich auch für denjenigen, der gehen muss - ob aufgrund schlechter Leistungen oder aus rein wirtschaftlichen Gründen. Die meisten guten Manager finden Kündigungen furchtbar und haben vor, während und nach dem Gespräch Angst und ein schlechtes Gewissen. Für den Entlassenen kann das der schlimmste Tag in seinem gesamten Berufsleben sein. Manche identifizieren sich so sehr mit ihrer Arbeit, dass sie ihr Lebensmittelpunkt ist, eine zweite Familie. Entlassen zu werden kommt für sie einer öffentlichen Hinrichtung gleich. Andere sind zwar emotional nicht so betroffen, aber natürlich finanziell auf den Arbeitsplatz angewiesen und fürchten daher die Arbeitslosigkeit.

In diesem Kapitel geht es darum, wie man eine Trennung möglichst schonend und ohne großen Schaden hinter sich bringt. Vor allem gilt: Kündigung ist nicht gleich Kündigung.

137

- Zunächst gibt es **Kündigungen aufgrund von Vertrauensbrüchen**: Diebstahl, Lüge, Betrug und jeder andere Verstoß gegen Ethos oder Recht.
- Zweitens gibt es **Kündigungen aufgrund wirtschaftlicher Notlagen**.
- Drittens schließlich gibt es **Kündigungen aufgrund mangelnder Leistungen**.

Vor allem um diesen letzten Punkt geht es in diesem Kapitel, denn diese Art Kündigung endet am ehesten in Chaos und Verbitterung. Das muss nicht sein. Damit es nicht so weit kommt, gibt es ein einfaches Gegenmittel: Manager müssen akzeptieren, dass Kündigungen sich nicht vermeiden lassen und dass man sie nicht an die Personalabteilung delegieren oder im Vorbeigehen erledigen darf. Im Gegenteil: Sie müssen die Abläufe ganz gezielt in der Hand behalten. Die beiden Grundsätze dabei lauten: keine Überraschungen und möglichst keine Demütigung.

Bevor wir uns im Einzelnen ansehen, wie das erreicht werden kann, gehen wir kurz auf die beiden ersten Kündigungsformen ein.

Vertrauensbrüche

In diesem Fall ist die Sache ganz einfach. Sie brauchen keinen Augenblick zu zögern oder sich groß Gedanken zu machen, bevor Sie jemanden feuern. Tun Sie's einfach und machen Sie im Unternehmen publik, warum. Nur so ist allen klar, welche Konsequenzen ein Regelverstoß nach sich zieht.

Wirtschaftlich bedingte Entlassungen

Da wird die Sache schon komplizierter. Oft schalten Sie die Abendnachrichten ein und sehen, wie aufgebrauchte Arbeiter und

138

Angestellte vor Werkstoren oder Bürohochhäusern demonstrieren. Die Leute haben gerade erfahren, dass Entlassungen anstehen, und sind geschockt. Für sie kommen sie wie ein Blitz aus heiterem Himmel.

Die Führungsriege erlebt die Dinge anders, da können Sie sicher sein. Dort wusste man wahrscheinlich schon monatelang Bescheid. Dass die Belegschaft völlig im Dunkeln gelassen wird, ist unzumutbar. **Nicht nur die leitenden Mitarbeiter, sondern jeder Betriebsangehörige muss wissen, wie es um das Unternehmen steht.**

Natürlich ist es nicht immer leicht, sich Einblick in die wirtschaftliche Lage zu verschaffen. Wer einen zehn Mitarbeiter starken Teil eines Mischkonzerns leitet, hat wahrscheinlich nur Zugriff auf die Zahlen für den eigenen Geschäftsbereich. Über die anderen Konzernteile erfährt er dagegen nicht viel. Bei einer Werkstatt mit zehnköpfiger Belegschaft ist jedoch nicht einzusehen, warum die Mitarbeiter nicht über wichtige Indikatoren auf dem Laufenden gehalten werden sollten, etwa Auftragsvolumen, Umfang und Trends der Gewinnmargen, neue, billigere Konkurrenten und so weiter.

Zwischen diesen beiden Extremen hat praktisch jeder leitende Mitarbeiter Zugriff auf betriebswirtschaftliche Daten. Ihre Aufgabe als Manager ist es, sich so viel Information wie möglich zu beschaffen und Ihre Mitarbeiter so eindeutig und oft, wie es eben geht, davon in Kenntnis zu setzen. Sollten Entlassungen notwendig werden, wissen die Leute dann wenigstens frühzeitig, was auf sie zukommt, und können sich besser darauf einstellen.

Das Gleiche gilt für Entlassungen aufgrund von Marktveränderungen. Während des Internet-Booms beispielsweise stellten viele Firmen hordenweise Technikfreaks ein. Als die Realität dann das Online-Geschäft einholte, wurde allen bald klar, dass sie viel zu viele Leute eingestellt hatten und einige der Techniker gehen mussten. In diesem Fall kamen den meisten Managern die Medien zu Hilfe.

139

die eingehend über den Zusammenbruch der ganzen Branche berichteten und so den Stellenabbau rechtfertigten. Das soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es unbedingt notwendig ist, über solche Entwicklungen offen im Unternehmen zu sprechen.

Eine meiner Fragestunden letztes Jahr in Orlando, Florida, wurde von der Inhaberin einer Consulting- und Schulungsfirma aus New England moderiert. Vor der Veranstaltung fragte ich sie nach ihrem Unternehmen. Sie erzählte mir, das-Internet-Desaster, habe sie, hart getroffen: Sie musste die Hälfte ihrer dreißig Mitarbeiter entlassen.

»Wie ist es gelaufen?«, fragte ich. »Ganz hervorragend«, antwortete sie zu meiner Überraschung. »Mein Mann und ich haben immer mit offenen Karten gespielt. Unsere Mitarbeiter wussten genau, wie gut oder schlecht es dem Unternehmen ging. Als dann Kündigungen anstanden, waren die Leute geknickt, aber sie hatten Verständnis.«

Heute geht es dem Betrieb wieder gut, und viele der früheren Angestellten sind inzwischen vorbehaltlos wieder zurückgekommen. Das ist natürlich ein Idealfall. Die Firma war klein und profitierte ebenfalls von der Medienberichterstattung über den Zusammenbruch der Internet-Industrie. Doch selbst bei einem Großunternehmen und unklaren wirtschaftlichen Verhältnissen hilft es stets, die Karten auf den Tisch zu legen, damit die Mitarbeiter sich auf schlechte Zeiten einstellen können.

Kündigung aufgrund mangelnder Leistung

Kommen wir nun zur **komplexesten und heikelsten Form der Kündigung**. Sie erfolgt, **wenn ein Mitarbeiter die erwartete Leistung nicht erbringt.**

Oben habe ich es als »einfaches« Vorgehen bezeichnet, wenn Manager Überraschungen vermeiden und die Demütigung abfe-

140

dern. Das ist nicht im Sinne von »leicht« gemeint. Leicht ist das sicher nicht.

Leider lernt man das Kündigen erst im Beruf, noch dazu unter höchst stressigen Bedingungen. Man wird in keiner Weise darauf vorbereitet. Manager unterhalten sich nicht in lockerer Runde darüber, wie man das macht, Notizblock im Anschlag. Ich wüsste auch keine Business School, bei der Entlassungsgespräche auf dem Lehrplan stünden. Bei firmeninternen Trainingskursen geht es zwar oft um Beurteilungen, aber soweit ich weiß, gibt keiner allzu viel Hilfestellung für Kündigungen.

Das heißt, man muss es aus dem Bauch heraus tun. Manche Leute sind vielleicht Naturtalente, aber ich gehöre sicher nicht dazu. Jahrelang habe ich Kündigungsgespräche geführt und mich trotzdem nie daran gewöhnen können. In meinen ersten Jahren als Manager lief es besonders schlecht. Eine meiner schmerzlichsten Erinnerungen stammt aus meiner Zeit bei GE Plastics in Pittsfield: Ein junge stieg in den Schulbus ein und schlug meinen Sohn John ins Gesicht. Am Vortag hatte ich den Vater des Jungen gefeuert. Ganz offensichtlich hatte ich etwas falsch gemacht, auch wenn mir das nicht bewusst war. Seine Familie empfand es jedenfalls offenbar so.

Die drei Kardinalfehler

Manchmal verhalten sich Leute so destruktiv, dass sie einen Rausschmiss schlicht und einfach verdient haben.

Bei GE Plastics hatte ich einmal einen Manager unter mir, der nach neunzig Tagen gehen musste. Obwohl sein Lebenslauf von imposanten Abschlüssen strotzte und der Mann im Gespräch un-

141

gemein einnehmend war, erwies er sich bei allem, was er tat, als völlige Niete. Eine Bekannte von mir verlor ihren Job in einer Boutique gleich in der ersten Woche, weil sie ständig vergaß, die Käufer ihre Kreditkartenformulare unterschreiben zu lassen. Hätte ihr Chef sie nicht gefeuert, meinte sie, dann hätte sie es selbst getan.

Normalerweise ist die Sache allerdings auch bei mangelnder Leistung längst nicht so einfach. Denn es ist nicht immer klar ersichtlich, wer was tat oder nicht tat und warum es so gründlich danebenging.

Deshalb gibt es drei Dinge, die Manager bei Kündigungen falsch machen: Voreiligkeit, mangelnde Aufrichtigkeit und zu langes Zögern.

Ein Beispiel für den ersten Fehler ist folgender Fall: Eine Bekannte von mir leitete einen Bereich mit sechzig Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens mit insgesamt dreihundert Angestellten. Die Firma entwickelte sich gut, und im Großen und Ganzen lief alles prima. Sie war in privater Hand und hatte eine geradezu familiäre Firmenkultur. Mittelmäßige Leistungen wurden normalerweise toleriert, weil alle sich so gut verstanden. Viele Mitarbeiter bildeten Fahrgemeinschaften und trafen sich am Wochenende zu privaten Aktivitäten. Wie so oft bei mittelständischen Unternehmen waren die Leistungsbeurteilungen lockere Angelegenheiten mit viel freundlichem Geplauder.

Als meine Bekannte Leiterin des Geschäftsbereichs wurde, erkannte sie bald, dass einer ihrer wichtigsten leitenden Mitarbeiter den Anforderungen des expandierenden Unternehmens nicht gewachsen

war. Hinzu kam, dass dieser Vertriebsleiter - nennen wir ihn Richard - einer jener Querulanten war, die ich im vorigen Kapitel geschildert habe. Er verpasste keine Gelegenheit, die Autorität seiner neuen Chefin oder ihres Vorgesetzten infrage zu stellen. Seine Geringschätzung äußerte sich in sarkastischen Bemerkungen, die er auf dem Flur zum Besten gab.

Richards Leistungen waren zwar nicht katastrophal, aber nicht weit davon entfernt. Regelmäßig ließ er Fristen verstreichen und

142

kam ganz offensichtlich mit der immer komplexeren Logistik nicht zurecht. Meine Bekannte sprach ihn mehrmals auf seine Verfehlungen an, jedoch ohne Erfolg. Richard verteilte weiter ungerührt seine Seitenhiebe gegen seine Chefin, bis sich ein wichtiger Kunde beschwerte, weil er eine Lieferung eine Woche zu spät erhalten hatte. Das Maß war voll, Richard war fällig.

Das offizielle Kündigungsgespräch ging gründlich daneben. Richard war erst vollkommen baff und explodierte dann: »Sie sind ja verrückt - in diesem Unternehmen fliegt keiner! « und »Das werden Sie mir büßen!«. Dann stürmte er zu seinem Büro in einem anderen Teil des Gebäudes und versammelte seine acht Mitarbeiter zu einer spontanen Krisensitzung. Innerhalb weniger Stunden räumte er seinen Schreibtisch und verschwand. Gleichzeitig hatte er eine Front gegen die Geschäftsleitung aufgebaut. Einige Mitarbeiter des Geschäftsbereichs, allen voran natürlich Richards Freunde, meinten, er sei ohne Vorwarnung gefeuert worden, und lamentierten, sie könnten ihrer Chefin oder dem Unternehmen nicht mehr trauen. In den folgenden stressigen Wochen fiel die Produktivität ins Bodenlose: Die Leute verbrachten ihre Zeit im Wesentlichen hinter verschlossenen Türen mit Tuscheleien über Richards Entlassung, wie sie abgelaufen war und wer wohl als Nächster dran wäre.

Es dauerte rund drei Monate, bis sich die Lage wieder normalisierte und die Abteilung wie gewohnt arbeitete.

Das zweite Beispiel verlief ähnlich. Es geht dabei um mangelnde Aufrichtigkeit und missverstandene Fairness.

Nehmen wir einmal an, Sie haben eine Angestellte namens Gall. Sie erreicht ihre Verkaufszahlen nicht, und ihre Kollegen können sich aus diesen oder jenen Gründen nicht recht auf sie verlassen. Sie schmälert die Gesamtleistung des Geschäftsbereichs und zieht alle herunter. Dabei ist Gail stets nett und freundlich, sie gibt sich viel Mühe und ist schon jahrelang bei dieser Firma. Jedes Mal, wenn Sie einen Anlauf machen, mit ihr über ihre schlechten Leistungen zu sprechen, ist sie so fröhlich und sorglos, dass das Gespräch rasch im Sand verläuft. Zum Schluss halten Sie mit Ihrer

143

negativen Meinung doch. hinterm Berg und sagen mit gezwungenem Lächeln etwas wie: »Das muss ein bisschen besser klappen.« Dann kommt der Knall. Gail versagt einmal vollkommen, und vor Wut schäumend werfen Sie sie kurzerhand raus. Ganz perplex erinnert sie Sie an das positive Feedback, das Sie ihr all die Jahre gegeben haben. Daraufhin bieten Sie ihr ein Abfindungspaket an, das Sie angesichts ihrer jämmerlichen Leistungen für ausgesprochen großzügig halten. Gail jedoch sieht das ganz anders - eine Zumutung, sagt sie. Und wird wütend. Das werden Sie auch, denn damit haben Sie nicht gerechnet. Gail müsste schließlich dankbar sein, dass Sie sie so lange gehalten haben! Bevor Sie sich versehen, ist sie verbittert abgetauscht.

Aber das ist noch nicht alles. Wenn Ihnen das nächste Mal ein vielversprechender Bewerber abspringt oder ein potenzieller Kunde doch nicht anbeißt, dann haben die vielleicht mit Gail gesprochen. Sie ist sozusagen zur »Botschafterin« für Ihr Unternehmen geworden.

Jeder scheidende Mitarbeiter vertritt seine ehemalige Firma weiter. Fünf, zehn, vielleicht zwanzig Jahre lang reden sie gut oder aber schlecht über ihre alte Firma. Im Extremfall machen sie ihrem Arger

öffentlich Luft, manche »verpfeifen« ihren früheren Brötchengeber. Ich setze das in Anführungsstriche, weil ich sehr oft erlebt habe, dass an solchen »Enthüllungen« schlicht nichts dran war. Im Grunde wollten sich die Leute lediglich für eine Kündigung rächen, die viel besser hätte laufen können und sollen.

Nun zum dritten Fehler. Zögert man zu lange mit einer Kündigung, hängt das Todesurteil unausgesprochen in der Luft. Jeder ahnt, dass jemand demnächst fliegen wird, auch der Betroffene selbst. Dennoch zögert der Chef lange, bis er die Bombe endlich platzen lässt. Die Folge ist allseitige Verunsicherung, die sich lähmend auf die Arbeit auswirken kann.

144

Ich habe diesen Effekt bedauerlich oft miterlebt. Ich erinnere mich noch an eine Konferenz in der GE-Zentrale, als ich Division Vice President war. Es waren etwa zehn Leute anwesend, darunter ein anderer VP, den ich »Steve« nennen möchte. Steves Performance war durchweg miserabel. Noch vor Beginn der Sitzung spürten alle, dass er geschasst werden würde. Im Lauf der Besprechung wuchs das Unbehagen. Der Chef der Unternehmensgruppe zerriss Steves Quartalsergebnisse in der Luft und gestand ihm nicht einmal eine Rechtfertigung zu. Steve hatte keine Chance. In der Kaffeepause gingen ihm alle möglichst aus dem Weg. Keiner von uns konnte ihm in die Augen sehen.

Leider dauerte es noch ein ganzes Jahr, bevor Steve die Kündigung erhielt. Bei jeder Konferenz beobachteten wir voller Mitgefühl, wie sein Selbstvertrauen immer mehr den Bach hinunterging. Wir konnten uns nur zu gut vorstellen, dass auch Steves Mitarbeiter nicht mehr vernünftig arbeiten konnten. Zweifellos sahen sie ja dasselbe wie wir und warteten nur noch darauf, dass er abgelöst würde.

Die Frage ist natürlich, warum Chefs es überhaupt so weit kommen lassen. Zum einen ist Kündigen unangenehm. Keiner tut es gern, also schiebt man es auf die lange Bank. In einem Fall wie diesem ist die Sache allerdings subtiler. Die Chefs lassen den eigentlich längst erledigten Mitarbeiter im Regen stehen, um seinen Kollegen zu demonstrieren, dass die Kündigung unumgänglich ist. Die anderen sollen die Entscheidung stillschweigend absegnen. Das ist zwar grausam, aber die meisten Chefs lassen sich lieber Vorsichtigkeit als Voreiligkeit nachsagen.

Richard, Gail und Steve sind Beispiele dafür, wie eine Kündigung nicht ablaufen sollte. Doch wie macht man es richtig? Erstens: Keine Überraschungen. Bei wirtschaftlich bedingten Entlassungen kann man böse Überraschungen von vornherein verhindern, indem man Informationen offen legt. Wie aber soll das bei den viel vagieren, leistungsbedingten Kündigungen funktionieren?

145

Im Prinzip haben wir das schon in den vorangehenden Kapiteln behandelt. Dort ging es um Aufrichtigkeit, Differenzierung und gutes Personalmanagement. Die Antwort liegt vor allem in einem rigorosen Beurteilungssystem mit regelmäßigen offiziellen und inoffiziellen Bewertungen. Eine systematische Leistungsbeurteilung hält alle Beteiligten auf möglichst faire, offene Art und Weise auf dem Laufenden. Wenn alle wissen, woran sie sind, kommt es im Grunde zu gar keinen Entlassungen. Läuft etwas nicht wie erwartet, trennt man sich nämlich irgendwann im gegenseitigen Einvernehmen.

Erbringt ein Mitarbeiter ordentliche Leistungen, aber letztlich nicht das, was Sie von ihm erwarten, kann es in einem solchen Umfeld zwei Jahre dauern, bis sich die Wege trennen. In dieser Zeit gibt es viele offene Gespräche über Leistungen und Karriereziele. Die Möglichkeit eines Ausscheidens wird offen angesprochen und diskutiert.

Im Idealfall verläuft das Abschlussgespräch dann so:

CHEF: Tja, ich glaube, Sie wissen, worum es bei dieser Besprechung geht.

MITARBEITER: Ich denke schon. Also, wie sollen Ihrer Meinung nach die Fristen und Konditionen aussehen?

Bei dieser Vorgehensweise haben Sie manchmal sogar das Glück, dass der Mitarbeiter von sich aus den ersten Schritt tut: MITARBEITER: Ich habe da ein interessantes Stellenangebot. Ich denke, ich werde es annehmen. Was meinen Sie?

CHEF: Das wird Ihrer Karriere gut tun. Ich finde, Sie sollten annehmen.

Eine solche Trennung löst nur selten bittere Gefühle aus und kommt erst recht nicht überraschend.

Fälle wie Richard, Gail und Steve lassen sich nie ganz vermeiden. Mit aufrichtigen, konsequenten Beurteilungsverfahren werden sie jedoch von Jahr zu Jahr seltener.

Zweitens: Die Demütigung möglichst abfedern. Damit eine Kündigung nicht zur Schmach wird, müssen Sie den subjektiven Zeitverlauf für die Beteiligten begreifen.

146

Für den Chef beginnt der Countdown lange vor dem Tag X. Man bereitet sich darauf vor, ist nervös, frustriert und macht sich Sorgen. Mit Ausnahme ausgemachter Ignoranten fühlt sich jeder unwohl bei der Sache und fürchtet sich vor dem Gespräch. Wochenlang schläft man schlecht und probt immer wieder den Ablauf. Man redet mit der Ehefrau oder dem besten Freund, um den nötigen Mut aufzubringen.

Der Mitarbeiter ist währenddessen zwar besorgt, aber meiner Erfahrung nach meist bis zum Schluss optimistisch. Er verdrängt die Sache. Die meisten Leute hoffen bis zum bitteren Ende, dass auch diesmal nicht der Tag gekommen ist, und haben zugleich abgrundtiefe Angst.

Nun ist also der Tag da, Sie setzen sich mit dem Betroffenen zusammen. Sie überbringen die Hiobsbotschaft und fühlen sich unvermittelt erleichtert. Sie haben es hinter sich. Sie finden, dass Sie Ihre Sache recht gut gemacht haben. Sie sind nett gewesen, und das Abfindungspaket ist auch fair. Das hätten wir also. Nun können Sie sich endlich anderen Dingen zuwenden, beispielsweise einen richtig guten neuen Mann für die demnächst frei werdende Stelle anheuern. Sie gehen mit dem Gefühl nach Hause, endlich von einer großen Last befreit zu sein. Das Essen schmeckt an diesem Abend noch mal so gut.

Der geschasste Mitarbeiter erlebt die Sache, gelinde gesagt, anders. Selbst wenn er durch offene Beurteilungen vorbereitet war, ist er am Boden zerstört. Sein Selbstwertgefühl ist im Eimer. Wenn Sie alles richtig gemacht haben, ist er zwar nicht überrascht, aber aller Wahrscheinlichkeit nach bedrückt und gekränkt.

Gleich am nächsten Tag müssen Sie deshalb anfangen, dagegen anzugehen. **Natürlich hat der gefeuerte Mitarbeiter miserable Arbeit geleistet und obendrein schon viel zu viel von Ihrer**

147

Zeit und Energie in Anspruch genommen. Bis er jedoch tatsächlich geht, müssen Sie unbedingt verhindern, dass er sich wie ein Aussätziger fühlt. Bauen Sie sein Selbstvertrauen wieder auf. Coachen Sie ihn. Geben Sie sich zuversichtlich, dass er woanders einen Job finden wird, für den er besser geeignet ist. Vielleicht helfen Sie ihm sogar, eine neue Stelle zu bekommen. Ihr Ziel muss sein, ihm die Landung so weich wie möglich zu machen.

Ein Kündigungsgespräch dauert vielleicht eine Stunde. Oft vergehen jedoch bis zu sechs Monate, bis der Betroffene, wirklich fort ist. Sie ersparen ihm eine Menge Leid und Demütigung, wenn Sie die Dinge nicht überstürzen.

Kündigungen gehören leider in jedem Unternehmen zum Alltag. Doch das heißt nicht, dass sie in Chaos und Verbitterung enden müssen, wie es nur zu oft der Fall ist. Wenn man es richtig anpackt, sind Entlassungen zwar nach wie vor unangenehm, aber für alle Beteiligten erträglich.

Kündigungen wirken noch lange nach. Für Sie, Ihr Unternehmen und vor allem für den betroffenen Mitarbeiter.

Wenn Ihr Unternehmen den Bach hinuntergeht, dann können Sie bei Entlassungen natürlich nicht zimperlich sein. Und wenn jemand Ihr Vertrauen missbraucht, dann haben Sie keine andere Wahl, als ihn schleunigst vor die Tür zu setzen.

In Situationen mit mehr Grautönen denken Sie jedoch stets daran, dass Sie es in der Hand haben, wie die Dinge ablaufen. Wenn der Zeitpunkt gekommen ist, sich von jemandem zu trennen, dann machen Sie es richtig. Keine Überraschungen, keine Demütigung.

Kapitel 9

Veränderungen

Versetzen Sie Berge

Beim Thema Veränderungen wird immer gleich hyperventiliert, und man windet sich gequält. Bestimmt ist Ihnen das auch schon aufgefallen. Seit über einem Jahrzehnt lebt eine ganze Branche von diesem Phänomen. Alle darin verkaufen mehr oder weniger dasselbe Credo: Wandel oder Untergang.

Nun ... sie haben recht. Veränderungen sind elementarer Bestandteil des Wirtschaftslebens. Jeder muss sich verändern, und zwar möglichst, bevor es unausweichlich wird.

Auch was Sie über Widerstände gegen Wandel gehört haben, trifft zu. Jeder hasst es, wenn der Chef eine »Veränderungsoffensive« ankündigt. Alle rennen in ihre Kabuffs und bombardieren sich wechselseitig mit E-Mails darüber, warum und wieso die ganze Aktion unweigerlich alles kaputt machen wird.

Natürlich ist niemand begeistert, wenn das Lieblings-Cafe zumacht. Als die Londoner Times ihr Format dem der Regenbogenpresse anglich, warf man dem Herausgeber in einem Leserbrief vor, er habe damit das Ende der abendländischen Kultur eingeläutet.

Menschen lieben vertraute Muster. Sie halten daran fest. Dieses Verhalten ist so tief verwurzelt, dass man es als Teil der menschlichen Natur ansehen muss.

Doch das bedeutet noch lange nicht, dass man es akzeptieren muss. Veränderungen zu bewältigen kann einem in der Tat so vorkommen, als müsse man Berge versetzen. Aber es kann auch ungeheuer spannend und befriedigend sein, vor allem, wenn man erste Erfolge sieht.

149

Während meiner Zeit bei GE waren wir praktisch ständig im Umbruch. Heute gilt das für die meisten Unternehmen. Das muss so sein, wenn man weiter mitspielen oder möglichst sogar gewinnen will.

Andererseits ist klar, dass Wandel an sich noch kein Garant für Erfolg ist. In den letzten Jahren wurde ich bei Fragestunden von erstaunlich vielen Leuten auf dieses Thema angesprochen: »Meine Organisation muss sich verändern. Wie kann ich die Leute dazu bringen, etwas zu ändern, wenn jeder will, dass alles beim Alten bleibt?« Schon der Tonfall lässt meist eine gewisse Verzweiflung erkennen.

Ich reagiere darauf zunächst mit einer Gegenfrage: »Sind Sie wirklich der *einzig*e in Ihrer Firma, der eine Veränderung für nötig hält? Wenn ja, und Sie haben nicht genügend Autorität, um Ihre Meinung durchzusetzen, und niemanden, der Sie unterstützt, dann leben Sie damit oder suchen Sie sich etwas anderes.

Ist die Situation aber nicht ganz so extrem - das heißt, Sie haben genügend Macht, um Dinge anzukurbeln, und ein paar Leute, die mitziehen - dann können Sie etwas bewegen.«

Im Grunde gibt es vier Regeln, die Sie beachten müssen.

- **Regel 1: Jede Veränderungsoffensive muss auf einen klaren Zweck, ein erkennbares Ziel ausgerichtet sein. Veränderung nur um der Veränderung willen ist unsinnig und strapaziös.**
- **Regel 2: Engagieren und fördern Sie nur Leute, die fest an die Sache glauben oder sie zumindest durchziehen.**
- **Regel 3: Identifizieren und eliminieren Sie Widerständler, selbst wenn ihre Leistungen zufriedenstellend sind.**
- **Regel 4: Schauen Sie sich Schrottautos an.**

Wendet die Führungsriege eines Unternehmens diese Grundsätze mit Überzeugung an und belohnt jeden, der sich ihnen anschließt, wird das ganze Geschrei irgendwann abklingen. - Der Wandel gehört dann zum Geschäftsalltag und wird zur Norm. Und dann

150

lassen sich auch Berge versetzen. Ich habe es selbst erlebt, und es ist keineswegs so weltbewegend, wie behauptet wird.

Sehen wir uns nun die Grundsätze im Einzelnen an.

▪ **Regel 1: Jede Veränderungsoffensive muss auf einen klaren Zweck, ein erkennbares Ziel ausgerichtet sein. Veränderung nur um der Veränderung willen ist unsinnig und strapaziös.**

Katastrophal ist es, wenn man sich medienhörig eifrig auf jede neue Management-Masche stürzt. Das ist Schlichtweg zu viel des Guten. Manche Großunternehmen leiten zehn verschiedene Veränderungsinitiativen auf einmal ein und laufen dann in acht verschiedene Richtungen. Der einzige Effekt bei solchem Hin- undhergezerre ist, dass die Belegschaft ihre Arbeit als stressig und konfus empfindet.

Eine Veränderung muss im Gegenteil immer ein relativ geordneter Prozess sein. Doch dazu müssen die Beteiligten mit Kopf und Herz verstehen, warum der Wandel notwendig ist und wohin der Weg führt.

Das fällt natürlich leichter, wenn die Auslöser offensichtlich sind, wenn etwa das Haus in Flammen steht: Die Umsätze brechen weg, ein Konkurrent hat seine Preise um 20 Prozent gesenkt, oder ein neu lanciertes Produkt bedroht Ihre Marktstellung. Noch einfacher ist es, wenn die Medien bereits über das bevorstehende Ableben Ihrer Firma berichten. Dieses eine Mal käme Ihnen eine schlechte Presse durchaus gelegen! Das gilt für die Veränderungsoffensiven vieler Großunternehmen in den letzten zehn Jahren. Dazu gehören etwa *General Motors*, *IBM* und *Xerox*, um nur drei zu nennen.

Wenn alle Welt längst über Ihre Probleme Bescheid weiß, dann haben Sie Rückenwind.

Manchmal sind jedoch Veränderungen erforderlich, ohne dass die Gründe auf der Hand liegen. Im Wettbewerb etwa

151

zeichnen sich ganz ansatzweise Bedrohungen ab. Vielleicht treten sie gar nicht ein. Oder aber sie graben Ihrem Unternehmen das Wasser ab. Sie wissen es nicht - und müssen trotzdem etwas unternehmen.

Die beste Munition in solchen Fällen sind Daten über Daten und die beharrliche Kommunikation der Notwendigkeit einer Veränderung.

So war es etwa Ende der siebziger Jahre im Bereich Haushalts- - geräte von GE. Haushaltsgeräte und Leuchtkörper waren damals die wichtigsten Standbeine des Unternehmens. Die beiden vorherigen Chairmen und diverse Vice Chairmen stammten aus diesen Geschäftsbereichen. Alle waren sich einig, dass GE im Bereich Haushaltsgeräte führend war und es für immer und ewig bleiben würde.

Als ich 1978 Leiter der *Consumer Products Group* wurde, bröckelten die Marktanteile bei den Haushaltsgeräten schon seit einigen Jahren, und die Gewinne sackten zusehends weg. Für einen Außenstehenden wie mich erinnerte die Lage fatal an Fernsehgeräte und Autos. Dort waren die Japaner mit Riesenschritten auf dem Vormarsch, weil sie bessere Qualität zu niedrigeren Preisen boten, während satte Großunternehmen in den USA die Hände in den Schoß legten.

Den leitenden Mitarbeitern von *GE Appliances* erklärte ich an ihrem Hauptsitz in Louisville, Kentucky, was mir vorschwebte: Der Bereich Haushaltsgeräte stand ganz im Zeichen der »alten Garde«, hatte gewaltige Overheadkosten und eine verwinkelte Bürokratie. Ich zeigte ein Diagramm nach dem anderen, um ihnen ihre prekäre Lage klar zu machen. Trotzdem fand ich zunächst, gelinde gesagt, nur sehr wenig Zustimmung. Also musste ich praktisch mit Gewalt Kostensparmaßnahmen in Gang setzen.

Augenblicklich bekam ich die zwei-Refrains zu hören, die seit Menschengedenken jede Kostendämpfung begleiten:

»Wir haben schon abgespeckt. Jetzt sollen wir am Knochen nagen?«

152

Und: »Die Konkurrenz ist verrückt. Die verschenken ihr Zeug. Warten Sie's ab - die können das nicht durchhalten.«

Einer von der »alten Garde«, den ich insgeheim schon so gut wie beschrieben hatte, erkannte zum Glück, worum es wirklich ging. Dick Donegan, Chef des Ganzen, kam mir zu Hilfe und machte sich nun für Veränderungen im Bereich Haushaltsgeräte stark. Seine Vorreiterrolle war ausschlaggebend für den weiteren Verlauf. Er hatte seine gesamte Laufbahn bei *GE Appliances* verbracht und kannte sämtliche Mitspieler ganz genau.

Innerhalb von zwei Jahren sammelte er ein Team von Befürwortern um sich und entledigte sich der Kritiker - es waren buchstäblich Hunderte.

Letzten Endes durchlief GE *Appliances* radikale Veränderungen, weil es erforderlich war. Als die Maßnahmen 1978 begannen, war das noch nicht offensichtlich, und daran änderte sich auch einige Jahre lang nicht viel. Die Japaner haben nie in großem Maßstab Weiße Ware auf dem US-Markt verkauft. Erst in letzter Zeit fangen die Chinesen und Koreaner ernsthaft damit an.

Dennoch war der Wandel nötig, schon wegen des scharfen Wettbewerbs im Inland. Schauen Sie sich heute die Preise für Kühlschränke an. Deshalb spart GE *Appliances* weiter Kosten und ist immer noch nicht am Knochen angekommen. Prägend sind heute die kontinuierlichen Produktverbesserungen, kleine Innovationen und ein Team, das Veränderungen als Teil des Lebens begreift.

Dieses Beispiel zeigt, dass man nicht immer schon zu Beginn einer Initiative alle Informationen zu ihrer Rechtfertigung besitzt. Trotzdem müssen Sie einfach mit dem anfangen, was Sie haben. Sagen Sie, was Sie wissen und befürchten.

Je größer das Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, anstehende Veränderungen zu »verkaufen«. Es ist eine Sache, wenn der Inhaber einer Werkzeugmaschinenfabrik mit zweihundert Mitar-

153

beitern eines Tages eine Betriebsversammlung einberuft und sagt: »Also, Leute, ich komme gerade von einer Geschäftsreise zurück, und stellt euch vor, eine innovative neue Firma in Ungarn ist drauf und dran, uns das Wasser abzugraben. Wir werden um Veränderungen nicht herumkommen.« Ganz etwas anderes ist es jedoch, wenn man in einem Konzern mit hunderttausend Mitarbeitern in über die Welt verstreuten Unternehmensbereichen Unterstützung für Veränderungen sucht.

In Großunternehmen machen die Leute meist erst mal gute Miene zum bösen Spiel. Sie hören sich Ihre Präsentation an, nicken freundlich und stimmen zu, dass ein Wandel angesichts all dieser Daten unvermeidbar ist. Dann gehen sie zurück in ihre Büros und machen weiter wie gehabt. **Wenn ein Unternehmen schon mehrere Umstrukturierungen hinter sich hat, behandeln die Leute sie wie Blähungen: Wenn man lange genug wartet, gehen sie von selbst wieder weg.**

Hartnäckige Skepsis ist ein Grund mehr, sich vor leeren Slogans zu hüten, wenn man einen Veränderungsprozess in Gang setzen will. Halten Sie sich an solide, überzeugende wirtschaftliche Argumente. Mit der Zeit gewinnt immer die Logik.

▪ **Regel 2: En gägiefen und fördern Sie nur Leiite, die fest an die Sache, glauben oder s.jä'iu ffiindest! durchzieh.en.**

In der Geschäftswelt behauptet jeder, Veränderungen zu mögen. Es nicht zu tun wäre fatal für jede Karriere. Nicht selten bezeichnen sich Bewerber gleich in ihrem Lebenslauf als »Change Agent«. Das ist lächerlich.

Meiner Einschätzung nach sind nicht einmal 10 Prozent aller Manager echte Change Agents. Denn die richtigen Befürworter. glauben fest an den Wandel, wissen, wie man ihn realisiert, und genießen jeden Augenblick davon.

154

Die große Mehrheit von 70 bis 80 Prozent ist nicht scharf auf Veränderungen. Wenn diese Leute jedoch einsehen, dass etwas passieren muss, dann lautet ihr Motto: »Na schön, ziehen wir es eben durch.«

Alle übrigen sind Widerständler.

Um Veränderungen durchzusetzen, müssen Unternehmen echte Befürworter und entschlossene »Durchzieher« aktiv anwerben und fördern. Wenn aber alle behaupten, Veränderungen zu unterstützen, woran erkennt man dann diejenigen, die es wirklich tun?

Zum Glück geben sich »Change Agents« selbst zu erkennen. In der Regel sind sie nervige Energiebündel, die mit einer guten Portion Verfolgungswahn in die Zukunft schauen. Oft setzen sie selbst Veränderungsinitiativen in Gang oder bieten an, sie zu leiten. Sie sind immer neugierig und blicken nach vorn. Sie stellen eine Menge Fragen nach dem Motto »Warum versuchen wir nicht mal ... «.

Change Agents besitzen Mumm und sehen dem Ungewissen zuversichtlich entgegen. Von Natur aus können sie ohne Netz und doppelten Boden arbeiten. Sie sind Stehaufmännchen, die sich nach einem Sturz kurz den Staub abklopfen, und zügig weitergehen. Sie sehen Risiken gelassen und sind deshalb in der Lage, auch ohne viele Daten kühne Entscheidungen zu treffen.

Bei dieser Beschreibung muss ich unwillkürlich an Denis Nayden denken, den geschäftsführenden Teilhaber von *Oak Hill Capital Management*. Ich kenne Denis seit über zwanzig Jahren. 1977 kam er frisch von der Universität von Connecticut zu *GE Capital* und war 1989 schon stellvertretender Leiter. Er half Gary Wendt, den Nettoumsatz des Unternehmensbereichs von ein paar hundert Millionen auf über 5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2000 zu katapultieren. Denis ist in jeder Hinsicht das, was man »intensiv« nennt, ist dabei aber unglaublich clever und ein fanatischer

155

Wachstumsfreak. Es gab keinen Deal, den er nicht hätte besser machen können, kein Verfahren, das nicht analysiert, aufgebrochen und optimiert werden konnte. Für Denis war der Status quo grundsätzlich nicht gut genug. Und damit bescherte er *GE Capital* Hunderte von Abschlüssen mit nie dagewesenen Ergebnissen. In anderen sah er stets nicht nur, was sie waren, sondern was aus ihnen werden konnte.

Es ist nicht immer leicht, mit Denis zusammenzuarbeiten, und das gilt für die meisten *Change Agents*. Er stellt ständig Fragen, treibt alle an und gibt niemals Ruhe. Manche haben regelrecht Angst vor ihm. Denis gibt sich nicht mit Halbheiten zufrieden oder beschönigt Dinge. Das tun *Change Agents* selten.

Der Punkt ist: Wenn Sie etwas verändern wollen, sorgen Sie dafür, dass an der Spitze echte Befürworter und überall sonst »Durchzieher« am Werk sind. Ein Beispiel dafür ist Bob Nardelli von *The Home Depot*.

Genau wie bei *GE Appliances* empfanden auch bei *The Home Depot* die meisten im Unternehmen Veränderungen als völlig überflüssig. Als Bob im Dezember 2000 dort anfang, wirkte die Firma äußerlich perfekt. Gewinne und Wachstum machten intern alle glücklich. Die Firmengründer hatten das Unternehmen aus dem Nichts aufgebaut und ihre Sache hervorragend gemacht. Und sie haben Tausende Mitarbeiter mit Belegschaftsaktien an ihrem Erfolg teilhaben lassen. In den ganzen neunziger-Jahren waren die Gewinne astronomisch und die Angestellten hoch zufrieden.

Dann passierte zweierlei, das niemand so recht wahrhaben wollte. Zum einen hatte man während der Wachstumsphase nur wenige interne Kontrollmechanismen eingerichtet, etwa präzise Lagerverwaltung, Bevorratungsstrategien und Einkaufsrichtlinien, um nur drei zu nennen. Doch inzwischen war der Wettbewerb härter geworden. Hauptkonkurrent *Lowe's* rüttelte mit besserem Service und moderneren Läden an *The Home Depots* Führungsposition.

Bob leitete das Unternehmen etwa einen Monat, bevor er diese Probleme auf den Tisch brachte und mit Daten untermauerte.

156

Doch nur wenige Mitarbeiter - ganz gleich auf welcher Ebene - glaubten ihm, dass ihr Unternehmen renovierungsbedürftig sei. Viele sehnten sich ganz offen nach den goldenen Zeiten zurück, als die Gründer *The Home Depot* noch selbst führten und alle stündlich reicher wurden. Die Nostalgie war ja auch verständlich.

Dennoch musste etwas geschehen, und Bob war klar, dass er das mit der »geerbten« Mannschaft nicht schaffen würde. Rasch suchte er sich ein eigenes Team, das durchweg aus echten Befürwortern bestand. Außerdem beförderte er mehrere langjährige Mitarbeiter, die er als »Durchzieher« einschätzte. Gemeinsam leiteten sie die Veränderungsprozesse bei *The Home Depot* ein und setzten damit ein erneutes Wachstum in Gang. Bob hatte zwar keinen Rückenwind, aber die richtigen Leute an seiner Seite.

▪ **Regel 3: Identifizieren und eliminieren Sie Widerständler, selbst wenn ihre Leistungen zufriedenstellend sind.**

Dies ist der schwierigste Teil jeder Veränderung. Im letzten Kapitel sprach ich davon, dass keine Kündigung angenehm ist. Das gilt jedoch besonders für gute Leute, die eigentlich gar nichts falsch machen.

Wie die Beispiele *GE Appliances* und *The Home Depot* jedoch zeigen, gibt es in jedem Unternehmen eine Anzahl Mitarbeiter, die den Wandel um keinen Preis akzeptieren wollen und werden, ganz egal, wie gut Ihre Argumente sind. Entweder sind sie von Natur aus dazu nicht in der Lage, oder sie sind emotional, intellektuell oder strukturell so tief im Bestehenden verwurzelt, dass sie keine Verbesserungsmöglichkeit erkennen können.

Diese Leute müssen meistens weg.

Das klingt bestimmt kaltschnäuzig, aber Sie tun niemandem einen Gefallen, wenn Sie verzweifelt versuchen, Widerständler einzubinden. Sie heizen unweigerlich unterschwellig Widerstand an

157

und untergraben die Moral der Leute, die den Wandel befürworten. Bei einer Firma, deren Vision sie nicht teilen, vergeuden die Mitarbeiter ihre Zeit; sie sollten sich lieber eine suchen, bei der sie sich besser aufgehoben fühlen.

Ein ausgezeichnetes Beispiel hat Bill Harrison gegeben. Der CEO von JPMorgan *Chase* kündigte während der Umstrukturierung seiner Bank einem hochrangigen und sehr angesehenen leitenden Mitarbeiter. Erstaunlicherweise geschah das zu einem Zeitpunkt, als Bills eigener Sessel wackelte, nämlich mitten in der Enron-Krise. So mancher fragte sich, ob Bill wegen der Darlehen an Enron und andere in Bedrängnis geratene Unternehmen nicht womöglich selbst den Hut werden nehmen müssen.

In dieser Phase führte Bill für das Management ein Trainingsprogramm durch, das sich auf die Umwandlung der frisch fusionierten Banken JPMorgan und *Chase* in eine stärker marktorientierte Bank konzentrierte. Das war ein großer Schritt für ein Geldinstitut, dessen Einzelunternehmen sich - wie viele an der Wall Street - auf ihre Eigenständigkeit etwas zugute hielten. Den heftigsten Widerstand leistete der CEO eines der größten Geschäftsbereiche von JPMorgan *Chase*. Der Mann war zweifellos erstklassig, setzte jedoch voll auf die Einzel

kämpferrolle der Investmentbank und versuchte still und heimlich, Bills Vorhaben zu torpedieren.

Also gab Bill ihm den Laufpass. Unter den gegebenen Umständen war das ein äußerst kühner Schritt. Bill war sich jedoch - zu Recht - bewusst, dass der Wandel von JPMorgan *Chase* gegen den Widerstand eines solchen Mannes und seiner Parteigänger nicht zustande kommen konnte. Dank seiner Aufrichtigkeit und Fairness ging der Abgang problemlos über die Bühne. Bills Programm verlief ebenfalls erfolgreich. In einer Umfrage zwei Jahre nach Beginn seines Leadership-Programms schätzten die Teilnehmer der Initiative den Richtungswechsel der

158

Bank um 20 Punkte besser ein als diejenigen, die nicht teilgenommen hatten.

Widerständler loszuwerden ist aus Sicht des Managements nur selten so schwer wie für Bill Harrison. Doch selbst in Situationen, die nicht ansatzweise so heikel oder stressig sind, **halten manche Manager an Widerständlern fest, weil sie spezielle Fähigkeiten haben oder einfach schon ewig da sind.**

Tun Sie das bloß nicht!

Widerständler und ihr Gefolge werden mit der Zeit immer verbohrt. Sie ersticken den Veränderungsprozess. Werden Sie sie frühzeitig los.

Regel 4: Schauen Sie sich Schrottautos an.

Die meisten Firmen nutzen offensichtliche Gelegenheiten. Sitzt ein Konkurrent in der Klemme, macht man sich sofort an seine Kunden heran. Taucht eine neue Technologie auf, investiert man und erweitert die Produktpalette.

Wer wirklich etwas verändern will, darf jedoch auch nicht bei beängstigenden, unwägbaren Ereignissen zurückzucken. Prüfen und nutzen Sie die Chancen, die sie bieten. Das erfordert Mut und manchmal eine gewisse Abgebrühtheit, aber es lohnt sich enorm.

Denken Sie an die Finanzkrise in Asien 1997. Die Devisenhändler haben ohne Frage von der fürchterlichen Katastrophe profitiert - sie leben schließlich davon, Veränderungen auszubeuten. Aber das könnten und sollten auch andere. GE kaufte in dieser Phase mit großem Erfolg unterbewertete thailändische Autokredite auf. Andere profitierten von Immobilien-Notverkäufen.

Die Krise der japanischen Banken in den neunziger Jahren bot vielen Firmen die Chance, zu günstigen Preisen Vermögenswerte zu ergattern und sich in einem Markt zu etablieren, der ihnen bis dahin verschlossen gewesen war. Gesellschaften wie der Ober-

159

nahme-Spezialist *Ripplewood Holdings*, *Citigroup* und GE, um nur ein paar zu nennen, gingen enorme Risiken ein. Angesichts der ungeheuer prekären Lage orakelte jeder, der sich etwas auf seine Meinung einbildete; der Zusammenbruch der japanischen Wirtschaft stehe unmittelbar bevor. Wer sich jedoch damals etwas traute, gehört heute zu den großen Gewinnern des japanischen Wiederaufschwungs.

Auch bei Konkursen tun sich alle möglichen Chancen auf. Für die betroffenen Belegschaften sind sie eine Katastrophe: Sie stehen auf der Straße, ihre Firmenrenten lösen sich in Luft auf. Aus den Trümmern können jedoch neue Jobs und Karrieren entstehen. Als *Enron* den Bach hinunterging, war das eine Business-Tragödie sondergleichen. Warren Buffett dagegen konnte sich beim früheren Pipelinebetreiber des Konzerns zu Schleuderpreisen einkaufen, und GE schnappte sich den Unternehmensbereich Windkraft zu einem für uns hervorragenden Preis. Der Zusammenbruch von *Vivendi* war ein Desaster für CEO Jean-Marie Messier, zahlreiche Mitarbeiter und Aktionäre. Edgar Bronfman jedoch bot der Finanzbedarf Gelegenheit, sich zu attraktiven Preisen wieder in der Musikbranche zu etablieren; und GE erwarb erstklassige Medienwerte.

Es versteht sich von selbst, dass niemand in der Geschäftswelt auf Katastrophen hofft. Aber es wird immer wieder welche geben. Ölpreise werden steigen, Gebäude bei Erdbeben einstürzen, Firmen werden Pleite machen und Länder fast bankrott gehen. In der heutigen Welt muss stets mit Terroranschlägen gerechnet werden. Doch selbst wenn man den Terrorismus letztendlich in den Griff bekommt - was derzeit leider nicht abzusehen ist -, wird es immer wieder Wahlen und Revolutionen geben, die den Lauf der Geschichte ändern.

Die meisten Unternehmen packen offensichtliche Gelegenheiten beim Schopf. Und manche sind obendrein in der Lage, aus traurigen Anlässen das Beste zu machen - »Schrottautos« auszuschlachten.

160

Und das ist auch richtig so. Seit dem 11. September 2001 hat sich beispielsweise eine völlig neue Sicherheitsbranche entwickelt. Natürlich wünschen wir alle uns nichts sehnlicher, als dass so etwas gar nicht erst erforderlich wäre. Aber diese Firmen haben begriffen, dass man *jede* Chance nutzen muss, selbst wenn sie auf Widrigkeiten basiert.

Lassen Sie sich von dem ganzen Getöse über Wandel nicht überrumpeln und verunsichern.

Letztlich sind nur vier Dinge wesentlich: Untermauern Sie jede Notwendigkeit für eine Veränderung mit vernünftigen Argumenten. Umgeben Sie sich mit den richtigen Leuten. Schaffen Sie sich Widerständler vom Hals. Und nutzen sie jede Chance, die sich bietet, auch wenn sie für jemand anders eine Katastrophe darstellt. Das ist alles.

Veränderungen sollten Ihnen nicht den Schlaf rauben; das ist wirklich nicht nötig.

Kapitel 10

Krisenmanagement

Von »Ach, du lieber Himmel« zu »Alles wieder im Lot«

Krisenmanagement wird oft mit Brandbekämpfung verglichen. Das ist sicher kein Zufall. Wie ein Flächenbrand kann eine gründlich verkorkte Angelegenheit ein Unternehmen regelrecht verzehren. Die Führungsriege sitzt in Marathonkonferenzen und versucht verzweifelt herauszufinden, was eigentlich los ist. Alle übrigen stehen in Trauben im Flur beisammen und tuscheln darüber, welche Köpfe demnächst rollen werden. Jeder macht sich Sorgen um seinen Job und zeigt mit dem Finger auf irgendeinen anderen, der schuld an der ganzen Misere sein muss. Aus lauter Panik findet oft keine geregelte Arbeit mehr statt.

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Schauen Sie, Krisen entstehen nun mal. Solange Menschen in Unternehmen arbeiten, wird es Fehler, Kontroversen und Kräche geben, und ebenso auch Unfälle, Diebstahl und Betrug. Man muss sich darüber Klaren sein, dass ein gewisses Maß an unerwünschtem und untragbarem Verhalten nicht zu vermeiden ist. Wenn sich alle ständig an die Regeln hielten, gäbe es keine Polizei, keine Gerichte und keine Gefängnisse.

Führungskräfte erleben Krisen oft als die bedrückendsten und herausforderndsten Phasen ihres Berufslebens. In Krisenzeiten werden sie tagsüber von Sorgen und nachts von Schlaflosigkeit geplagt. Krisen können ihnen auf den Magen schlagen wie nichts anderes in ihrer Karriere.

Obendrein verlangen Krisen Führungskräften einen anstrengenden Spagat ab. Auf der einen Seite müssen sie sich mit aller

162

Kraft darum bemühen, die Vorgänge zu verstehen und wieder ins Lot zu bringen. Um den Flächenbrand zu löschen, müssen sie jede Menge Zeit und Energie investieren, vorwiegend ihre eigene. Zugleich müssen sie das alles irgendwie wegstecken und weitermachen, als sei nichts geschehen. Das vergessen die meisten Führungskräfte, zu ihrem eigenen Schaden. Konzentriert man sich nämlich ausschließlich auf die Krise, erfasst sie die ganze Organisation und schafft einen Strudel von Vorwürfen, Angst und Lähmung.

Dieser Balanceakt ist natürlich kolossal schwierig, wenn man sich fühlt, als hätte sich die Hölle vor einem aufgetan. Zu Beginn einer Krise hat man nie alle Informationen, die man gern hätte oder braucht. Lösungen zeichnen sich oft viel zögerlicher ab, als einem lieb ist. Und das Ende einer Krise wirkt selten vollauf befriedigend. Manchmal müssen gute Mitarbeiter die Zeche bezahlen. Meist ist man einfach nur froh, dass es endlich vorbei ist, und mehr nicht.

Jede Krise verläuft anders. Manche sind ausschließlich interne Angelegenheiten, für die sich rasch eine Lösung findet. Andere werden von den Medien ausgeschlachtet und haben alle möglichen rechtlichen Auswirkungen. Gerade weil jede Krise einzigartig ist, gibt es nicht ohne weiteres Regeln dafür, wie man damit umgeht.

Es gibt allerdings fünf Annahmen, die für die Bewältigung praktisch jeder Krise nützlich sind. Ich jedenfalls habe sie bei so gut wie jeder Krise bestätigt gefunden, die ich durchgestanden habe, von der Bestechungssaffäre bei *Aircraft Engines*, an der ein General der israelischen Luftwaffe beteiligt war, über die Auseinandersetzung mit der Regierung über korrekte Zeitabrechnung bis hin zum *Kidder Peabody*-Skandal, bei dem ein Angestellter Gelder in Millionenhöhe veruntreute. Diese fünf Annahmen sind zwar keine Anleitung, wie man eine Krise

163

meistert, geben Ihnen jedoch hoffentlich einige Anhaltspunkte, wie man vom »Ach, du lieber Himmel«-Stadium zu »Alles wieder im Lot« gelangt.

Erstens: Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass es schlimmer ist, als es zunächst wirkt. Viele Manager vergeuden zu Beginn einer Krise viel Zeit darauf, zu leugnen, dass etwas nicht stimmt. Lassen Sie das. Unterdrücken Sie diesen Reflex und gehen Sie von Anfang an davon aus, dass das Problem größer und abscheulicher sein wird, als Sie es sich überhaupt vorstellen können.

Zweitens: Gehen Sie davon aus, dass nichts lange ein Geheimnis bleibt und letztlich alles herauskommt. Typischerweise versuchen Manager in der Hektik einer Krise, Fakten unter Verschluss zu halten und den Informationsfluss zu stoppen. Viel besser ist es, das Kind von vornherein beim Namen zu nennen und das wahre Ausmaß offen zu legen, bevor es jemand anders an Ihrer Stelle tut.

Drittens: Gehen Sie davon aus, dass die Art, Wie Ihr Unternehmen die Krise angeht, im denkbar schlechtesten Licht dargestellt werden wird. Aufgabe der Medien ist es nicht, Ihre Firma während einer Krise in ein günstiges Licht zu rücken, und das tun sie auch nicht. Das gilt nicht nur für die Medien: Ihre eigene Belegschaft kann in schlechten Zeiten zu einem äußerst kritischen Publikum werden. Für beide Fälle gilt dasselbe: Geben Sie Ihren Standpunkt frühzeitig und offen bekannt.

Viertens: Gehen Sie davon aus, dass Veränderungen bei den Abläufen und beim Personal unvermeidlich sein werden. Kaum eine Krise endet ohne Blutvergießen. Echte Krisen lösen sich nicht von allein in Luft auf. Sie erfordern Lösungen, die vorhandene Betriebsabläufe abändern oder durch neue ersetzen. Auch so manche Karriere bleibt dabei auf der Strecke.

Fünftens: Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen überleben und letztlich gestärkt aus dem Geschehen hervorgehen wird. Aus jeder Krise haben wir Lehren gezogen, die unser Unternehmen klüger und effektiver gemacht haben. Diese Aussicht macht den Gang durch die Hölle ein wenig erträglicher.

164

Aktive Immunisierung

Letztes Jahr lernte ich in Amsterdam eine niederländische Journalistin kennen. Sie war gerade erst von einer Krankheit genesen, die ihr zwei Jahre lang das Erinnerungsvermögen geraubt hatte. Sie erzählte mir, was für sie das Schlimmste an der Amnesie gewesen war: Sie fühlte sich dem Leben schutzlos ausgeliefert. Jedes Mal, wenn sie etwas falsch machte - einen heißen Herd berührte oder bei Regen keinen Schirm mitnahm -, dann war es wie das allererste Mal. Sie lernte nichts aus ihren Erfahrungen.

Als wir uns begegneten, arbeitete sie an einem Bericht über die Krise der niederländischen Einzelhandelskette *Ahold*, der man gravierende Bilanzfälschung vorwarf. In unserem Gespräch überlegte sie, was nach dieser Krise wohl aus dem Unternehmen werden würde. Nachdem es sich nun am heißen Herd die Finger verbrannt hatte - würde es denselben Fehler wieder machen oder seine Bilanzbuchhaltung schärfer kontrollieren?

Ich war der Meinung, *Ahold* werde in Zukunft vielleicht andere Fehler machen, aber höchstwahrscheinlich so schnell nicht wieder einen ähnlichen Bilanzierungsfehler.

Eine Krise rüttelt ein Unternehmen in aller Regel wach. Ist sie vorüber, werden Trutzburgen strikter Regeln und Verfahren aufgebaut, damit derselbe Feind nicht noch einmal eindringen kann. Oder, um eine Metapher der niederländischen Journalistin zu verwenden: Sie werden immun gegen die Krankheit, die sie durchgestanden haben, so wie Kinder kein zweites Mal die Windpocken bekommen.

Insofern gibt es **im Krisenmanagement durchaus einen Silberstreifen am Horizont: Die gleiche Katastrophe werden Sie nicht ohne weiteres noch einmal erleben.**

Es gibt aber durchaus auch Mittel und Wege, sich aktiv gegen manche Krise zu schützen. Im Wesentlichen sind es drei Maßnahmen, und die ersten beiden beherrschen die meisten Firmen recht gut.

165

Die erste ist engmaschige Kontrolle, insbesondere die systematische Überwachung von Finanzen und Buchhaltung durch rigorose interne und externe Revisionen. Die leitenden Angestellten müssen alles, was die Audits zutage fördern, prüfen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Die zweite Methode der Krisenverhütung besteht in wirksamen internen Vorgehensweisen wie anspruchsvollen Einstellungsverfahren, offenen Leistungsbeurteilungen und umfassenden Schulungspro-

grammen, bei denen die Firmenpolitik glasklar erläutert wird. Erwünschtes Verhalten, Regeln und Vorschriften müssen wieder und wieder eingebläut werden.

Die dritte Maßnahme ist weniger gängig und nicht immer eine Erfolgsgarantie. Ich meine eine Kultur der Integrität, geprägt von Aufrichtigkeit, Transparenz, Fairness und der strikten Befolgung von Regeln und Vorschriften. In einer solchen Kultur gibt es keine Lippenbekenntnisse und keine Augenwischerei. Wer nachweislich gegen Vorschriften verstoßen hat, verlässt das Unternehmen nicht »aus persönlichen Gründen« oder »um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen«. Er wird öffentlich hingerichtet, und der Grund dafür wird allen nachdrücklich unter die Nase gerieben.

Die Juristen warnen vermutlich davor, zu viel zu sagen. Doch solange Sie die Fakten richtig wiedergeben, dürfte es kein Problem sein, die Schuldigen und ihr Vergehen publik zu machen. Für ein Unternehmen ist es enorm nützlich, an solchen Leuten Exempel zu statuieren.

Öffentliche Bloßstellungen und Bestrafungen klingen vielleicht grausam. Wenn aber das nächste Mal jemand in Ihrer Firma ein Streichholz anreißt - eine Regelverletzung begeht -, können Sie damit einigermassen sicherstellen, dass diejenigen, die es mitbekommen, sofort »Feuer!« rufen, anstatt einfach wegzusehen.

166

Vorbeugung ist ganz sicher keine perfekte Wissenschaft. Sie sollte jedoch grundsätzlich Ihre erste Verteidigungslinie darstellen. Warten Sie nicht, bis Sie aus bitterer Erfahrung klug werden, es sei denn, es lässt sich nicht vermeiden.

Die Beschaffenheit von Krisen

Bevor wir uns die fünf Annahmen, von denen Sie in einer Krise ausgehen sollten, im Einzelnen ansehen, möchte ich kurz darauf eingehen, wie Krisen üblicherweise zustande kommen und sich weiterentwickeln.

Die meisten Krisen überkommen Sie aus heiterem Himmel. In der Kantine überrumpelt uns jemand mit der Frage: »Haben Sie schon gehört?« Eine E-Mail oder ein Schreiben informiert uns über eine eventuelle »Unregelmäßigkeit«. Oder wir bekommen einen Anruf, mit dem wir nie im Leben gerechnet hätten.

Letzteres passierte mir 1985: Der Syndikus von GE rief mich an und berichtete, in unserer Fabrik in Valley Forge, Pennsylvania, sei eine Untersuchung wegen Unregelmäßigkeiten bei den Zeitabrechnungen eingeleitet worden. Dort stellte man im Regierungsauftrag Raketenköpfe her.

Ich hatte noch nie in einem Betrieb gearbeitet, wo die Arbeitszeit einzelnen Projekten zugeordnet wurde, und erst recht nie selbst solche Karten ausgefüllt. Ich wusste lediglich, dass den Mitarbeitern in unserem Luftfahrtbetrieb eine Manipulation der Karten nichts einbrachte, weil die betreffenden Ingenieure ohnehin feste Gehälter bezogen. Meine erste Reaktion war deshalb ein völlig unbeeindrucktes »Okay. Halten Sie mich auf dem Laufenden.«

Das tat er, und bevor ich wusste, wie mir geschah, hatte sich das Problem zu einer Feuersbrunst ausgeweitet, die in meinen ersten zwei Jahren als CEO eine Menge Leute viel Zeit und Energie kostete.

167

Manche Krisen gehen wie eine Bombe hoch. Das war etwa bei der Havarie der *Exxon Valdez* vor der Küste von Alaska der Fall, bei der Millionen Liter Rohöl ins Meer gelangten, oder als *Johnson & Johnson* erfuhren, dass sich jemand an Tylenol-Fläschchen zu schaffen gemacht hatte.

Die meisten Krisen jedoch entwickeln sich nicht mit einem Knall, sondern eher wie Fortsetzungsromane. Ich kenne keine Details über die Probleme, die der Pharmakonzern *Merck* mit *Vioxx* hatte, aber ich möchte wetten, dass das Ganze schon vor Jahren mit einigen scheinbar zufälligen Herzproblemen bei Patienten anfang, die dieses Medikament nahmen. Die Berichte lösten vermutlich bei einigen Forschern einen vagen Verdacht aus, *Vioxx* könnte etwas damit zu tun haben, und schließlich wurde eine groß angelegte klinische Studie durchgeführt. Die Dinge nahmen weiter ihren Lauf, bis das Präparat im Herbst 2004 schließlich komplett vom Markt genommen wurde.

Nach diesem Muster verlaufen die meisten Krisen. Nach anfänglichem Tröpfeln wälzen sie sich schließlich wie Lawinen einen Berghang hinunter. Sie holpern hierhin und dahin, bewegen sich im Zickzack und werden immer schwerer, immer schneller. Man kann nie vorhersagen, wo genau sie landen werden. Was man jedoch genau weiß, ist, dass sie irgendwann zum Stillstand kommen. Die Schussfahrt ins Tal ist zwar alles andere als angenehm, doch irgendwann ist sie vorüber, und das Leben normalisiert sich wieder. Bis die nächste Krise kommt.

Der Aktionsplan

Nun zu den fünf Annahmen, die im Krisenfall nützlich sind.

Erstens: Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass es schlimmer ist, als es zunächst wirkt. Ganz gleich, wie inbrünstig Sie hoffen und beten: Nur wenige Krisen fangen harmlos an und bleiben es auch.

168

Die allermeisten sind weitreichender, langwieriger und hässlicher, als Sie sich nach jenem ersten Anruf träumen lassen würden. Mehr Leute sind darin verstrickt, als Sie wahrhaben möchten, und mehr Juristen, als Ihnen lieb ist, werden die Nase hineinstecken. Was über die Sache gesagt und gedruckt wird, übertrifft Ihre schlimmsten Befürchtungen.

Stellen Sie sich also frühzeitig darauf ein. Erwarteten Sie bei jeder Krise, dass sich irgendwo in Ihrem Unternehmen der Super-GAU ereignet hat, und machen Sie sich klar, dass Sie für seine Behebung verantwortlich sind. Mit anderen Worten: Nehmen Sie stets an, dass die Vorwürfe stimmen und dass Sie alles wieder ins Lot bringen müssen.

Meine lauwarmer Reaktion auf die Angelegenheit mit den Zeitabrechnungen ist ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig die richtige Einstellung ist. Ich hatte sie nämlich nicht. Aufgrund mangelnder Erfahrung im Krisenmanagement nahm ich an, das Problem könne ja gar nicht so schlimm sein, zumal niemand einen persönlichen Vorteil aus den falsch zugeordneten Arbeitsstunden ziehen konnte. Vielleicht hatten ein paar Leute ihre Einträge verschlampt und dann später irgendwas nachgetragen. Kein Grund zur Aufregung.

Den Grund zur Aufregung lieferte das Timing. Caspar Weinberger war gerade US-Verteidigungsminister geworden und propagierte Präsident Reagans Feldzug gegen »Betrug, Verschwendung und Missbrauch« in staatlichen Stellen. Die Zeitungen überboten sich gegenseitig mit Storys über Firmen, die der Regierung 400 Dollar für einen Hammer und 1.000 Dollar für eine Klobrille in Rechnung gestellt hatten. Jetzt waren wir an der Reihe.

Wir fanden heraus, dass von den Tausenden vorgelegten Zeitaufstellungen aus unserem Werk in Pennsylvania in Wirklichkeit 99,5 Prozent richtig ausgefüllt waren. Das spielte jedoch keine Rolle, denn 0,5 Prozent waren es eben nicht, und das stellte einen Verstoß dar. Anstatt uns dieser Tatsache zu stellen, verhedderten wir uns alle in unserer eigenen Logik: Die meisten Abrechnungen sind korrekt. Die Fehler passierten zufällig. Unter dem Strich

169

haben wir der Regierung sogar zu wenig in Rechnung gestellt. Also ist das alles doch bloß eine politische Hexenjagd.

Aus heutiger Sicht hätte ich damals sagen sollen: »Wir sind im Unrecht. Bringen wir also die Sache in Ordnung und basta.«

Ich sage nicht, dass man immer gleich zu Anfang klein beigeben sollte. Manchmal ist man einfach im Recht und muss sich entsprechend wehren. 1992 behauptete ein geschasster Mitarbeiter aus unserer Diamantenverarbeitung, wir steckten mit *De Beers* unter einer Decke, um die Marktpreise für Industriediamanten hochzutreiben.

Da ich die beschuldigten Leute kannte, war ich mir sicher, dass der Denunziant mit seinen Anschuldigungen lediglich seiner Wut auf das Unternehmen Luft machte. Bei seiner Entlassung wäre mehr Fingerspitzengefühl angebracht gewesen. Trotzdem untersuchten wir den Fall, als wären wir schuldig. Wir durchkämmten alles nach Dingen, die unter Umständen gegen uns verwandt werden konnten. Wir fan-

den nichts. So konnten wir der Regierung guten Gewissens mit allem, was wir auffahren konnten, kontra geben. Es war ein Riesenerfolg. 1994 wies ein Bundesgericht die Klage gegen uns ab.

Dass wir uns die Lösung eines Problems ganz und gar zu Eigen machten, half uns auch durch eine andere Krise. Ende der achtziger Jahre hörte die Geschäftsleitung des Bereiches GE *Appliances* in Louisville, Kentucky, erstmals gerüchteweise vom Außendienst, dass ungewöhnlich viele Kühlschrankschrankkompressoren schon nach ein oder zwei Jahren defekt waren und repariert werden mussten. Das betraf vor allem die Südstaaten. Innerhalb weniger Monate griff das Problem auf den Norden über, und ich musste handeln.

Wir stellten einen Krisenstab aus Fachleuten aus allen Teilen des Unternehmens zusammen, von Metallexperten über Statistiker aus der Forschung und Entwicklungsingenieure aus dem Turbinenbau, die Erfahrung mit rotierenden Teilen hatten, bis hin zu Marketingleuten, die sich mit den Auswirkungen anderer USweiter Rückrufaktionen auf den Verbraucher auskannten.

170

Das Team traf sich einen Monat lang wöchentlich und telefonierte täglich miteinander, um neue Daten zu besprechen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Innerhalb von drei Monaten war klar, dass wir um einen nationalen Rückruf nicht herunkamen. Wir mussten 500 Millionen US-Dollar abschreiben und uns vom *Wall Street Journal* unschöne Dinge über unsere technischen Fertigkeiten sagen lassen. Dadurch, dass wir frühzeitig die Tragweite des Problems erkannten und unsere Verantwortung für seine Lösung ernst nahmen, ernteten wir bei den Verbrauchern jedoch letzten Endes Verständnis.

Das Wichtigste ist, beim ersten Aufflackern einer Krise nicht den Kopf einzuziehen. Rechnen Sie mit dem Allerschlimmsten und fangen Sie an, der Sache auf den Grund zu gehen.

Gehen Sie davon aus, dass Sie es mit einem schwerwiegenden Problem zu tun haben und dass Sie für dessen Lösung zuständig sind.

Zweitens: Gehen Sie davon aus, dass nichts lange ein Geheimnis bleibt und letztlich alles herauskommt. Im Kapitel über Personalmanagement und die verzerrende Wirkung von Kommunikationsebenen erwähnte ich das Spiel »Stille Post«: Das erste Kind flüstert einem zweiten ein Geheimnis ins Ohr, das zweite dem dritten und so weiter, bis das letzte Kind laut sagt, was von der Nachricht bei ihm angekommen ist. Diese Fassung hat natürlich mit der ursprünglichen Botschaft nicht mehr viel Ähnlichkeit.

In Krisenzeiten wird oft Stille Post gespielt.

Auf Dauer schafft man es nie, Informationen unter Verschluss zu halten. Irgendwann gelangen sie doch in Umlauf, werden verdreht, entstellt und von Mal zu Mal gruseliger.

Das lässt sich nur dadurch vermeiden, dass Sie das Problem selbst publik machen, denn sonst tut es garantiert jemand anders. Was dabei herauskommt, wird für Sie kaum vorteilhaft sein.

171

Jetzt werden Sie sagen: »Schön und gut, aber die Rechtsabteilung lässt mich nicht.« Richtig. **Während einer Krise empfehlen Ihnen die Juristen, möglichst wenig zu sagen** und keinesfalls irgendwelche Namen zu nennen, solange nicht klar ist, ob und wie diese Leute tatsächlich in die Sache verwickelt sind.

Dieser Rat ist im Prinzip richtig, aber er gilt nicht immer und überall. Holen Sie sich von den Juristen die Erlaubnis, so viel wie irgend möglich bekannt zu geben. Stellen Sie aber stets sicher, dass das, was Sie sagen, die ganze Wahrheit ist. Es darf keinerlei Unklarheit geben.

Es gibt viele Beispiele für Unternehmen, die Vorgänge vollständig offen gelegt haben. *Johnson & Johnson* schoss während der Tylenol-Krise in den achtziger Jahren wohl den Vogel ab: Täglich, teilweise sogar mehrmals täglich, schilderte man bei Pressekonferenzen in allen Einzelheiten die Situation und ihre Auswirkungen. Man gab die Verpackungsanlagen zur Inspektion frei. Die Öffentlichkeit wurde engmaschig über den Fortgang der Untersuchung und der Rückrufaktion informiert.

Eines der besten Beispiele für eine solche totale Offenlegung stammt aber aus der Zeitungsbranche. 1980 berichtete die *Washington Post* im Detail, wie es ihrer Reporterin Janet Cooke gelingen konnte, ihren Redakteuren, der Öffentlichkeit und der Jury des Pulitzerpreises ein herzerreißendes Märchen von einem heroinsüchtigen Achtjährigen unterzujubeln.

Das Gleiche tat die *New York Times*, als ihr schwante, dass ihr Reporter Jayson Blair zahlreiche Artikel frei erfunden hatte. Die Zeitung setzte ihre besten investigativen Reporter auf die Sache an und veröffentlichte deren Ergebnisse in allen Einzelheiten. -Praktiken der Zeitung und die Führungsriege gerieten dabei so gründlich und persönlich in die Schusslinie, dass man . als Leser manchmal das Gefühl hatte, einem Familiendrama beizuwohnen.

172

Dennoch konnte die *New York Times* gerade mit dieser Transparenz ihre Glaubwürdigkeit wahren. Je mehr die Zeitung über Jayson Blairs Falschmeldungen berichtete, desto mehr Leute vertrauten ihr - nicht etwa weniger. Je mehr sie von den internen Abläufen offen legte, die Blairs Lügengeschichten hatten durchschlüpfen lassen, desto mehr Menschen waren davon überzeugt, dass die Zeitung ernsthaft um eine Lösung der Probleme bemüht war, die der Fall Blair offen gelegt hatte.

Das gilt für jede Krise. Je offener Sie über das Problem, seine Ursachen und die Gegenmaßnahmen sprechen, desto mehr Vertrauen erwerben Sie bei allen Beobachtern innerhalb und außerhalb der Organisation.

Und Vertrauen brauchen Sie in Krisenzeiten ständig.

Drittens: Gehen Sie davon aus, dass die Art, wie Ihr Unternehmen die Krise angeht, im denkbar schlechtesten Licht dargestellt werden wird. In manchen Branchen messen Insider den Wert eines Unternehmens an seinen Marktanteilen. In anderen ist es das Umsatzwachstum, die Anzahl neu eröffneter Franchise-Betriebe pro Jahr oder die Kundenzufriedenheit.

Bei den Medien interessiert man sich für gestürzte Imperien und nackte Herrscher. Es liegt sozusagen in der Natur dieses Berufsstands, jegliche Form der Autorität infrage zu stellen.

ch spreche da aus Erfahrung! Als meine Scheidung 2002 von den Medien genüsslich seziert wurde, ging es unter anderem um die Vergünstigungen, die mir mein Pensionsvertrag einräumte. Die Medien hatten einen Heidenspaß. Das war natürlich nicht das erste Mal, dass mich die Presse in der Luft zerriss. Kurz nachdem ich mitten in einer Entlassungswelle CEO geworden war, hing man mir den Spitznamen Neutronen-Jack an - nach der Bombe, die nur die Menschen tötet, aber die Gebäude stehen lässt. Ein Jahr später nannte man mich den härtesten Boss Amerikas, und das war absolut nicht schmeichelhaft gemeint. Während der *Kidder Peabody-Krise 1994* erschien mein Bild auf dem Cover von *Fortune* mit der Überschrift »Jack's Nightmare

173

an Wall Street« - eine Anspielung auf den bekannten Horrorfilm. Der Artikel vertrat unter anderem die These, der Zusammenbruch der Firmenkultur bei der Investmentbank *Kidder Peabody* beruhe auf dem finanziellen Erfolgsdruck seitens GE.

Öffentliche Enthüllungen sind furchtbar. Man fühlt sich herabgewürdigt und ist sauer. Doch auch wenn Sie sich für die Unschuld in Person halten- oder der festen Meinung sind, Ihre Organisation gehe hervorragend mit dem Problem um, nützt Ihnen das nichts. Reportern geht es nicht darum, Ihre Sicht der Dinge wiederzugeben. Sie wollen die Story so bringen, wie sie sich ihnen präsentiert.

Das läuft in dieser Branche nun einmal so, und unter normalen Umständen lesen wir ja selbst mit Vergnügen, was die Journalisten uns zu bieten haben. Über mich und meine Arbeit haben die Medien nicht zuletzt auch viel Positives berichtet.

Aber während einer Krise zählt das alles nicht. Sie und Ihr Unternehmen stehen unvermittelt in einem so negativen Licht da, dass Sie sich kaum wiedererkennen.

Verstecken Sie sich nicht.

Das erscheint vielleicht verlockend, aber Sie dürfen es nicht. Sie müssen das Problem so ehrlich wie irgend möglich offen legen, wie im letzten Punkt erläutert. Außerdem müssen Sie aber vortreten und Ihren Standpunkt klarstellen, bevor es jemand anders macht. Tun Sie das nämlich nicht, wertet man Ihr Schweigen als Schuldanerkenntnis, genauso wie Laien (allerdings nicht Juristen!) das automatisch tun, wenn ein Angeklagter sich nicht verteidigt.

Natürlich laufen nicht alle Unternehmenskrisen in aller Öffentlichkeit ab. Ein Manager im Mittelbau kündigt und nimmt sein ganzes Team mit.. Bei der Umstrukturierung eines Unternehmens oder Betriebs kommt es zu heftigen Unruhen. Ein wichtiger Kunde beschwert sich über den Service und läuft zur Konkurrenz über. Ein gefeuerter Angestellter beschuldigt wütend das Management, man habe ihn diskriminiert.

Für solche Dinge interessieren sich zwar die Medien nicht, wohl aber Ihre Belegschaft. Und deshalb gelten dieselben Grundsätze:

174

Sprechen Sie offen über die Situation. Erläutern Sie Ihren Standpunkt. Erklären Sie, wie das Geschehene passieren konnte und was Sie dagegen unternehmen.

Vor allem aber dürfen Sie weder bei kleinen internen noch bei großen öffentlichen Krisen je vergessen, dass Sie ein Unternehmen zu führen haben. Stellen Sie sicher, dass Sie das weiterhin tun.

Viertens: Gehen Sie davon aus, dass Veränderungen bei den Abläufen und beim Personal unvermeidlich sein werden. Kaum eine Krise endet ohne Blutvergießen. Die meisten Krisen laufen offiziell auf irgendeinen finanziellen, rechtlichen oder sonstigen Vergleich hinaus.

Dann kommt das Großreinemachen, und das bedeutet immer Veränderungen. Zunächst werden die Abläufe überarbeitet.

Bei dem Problem mit den Zeitabrechnungen beispielsweise führten wir für alle Regierungsaufträge Vorschrift 20.11 ein. Sie regelt bis ins kleinste Detail, was zu tun und zu lassen ist, und muss bis aufs i-Tüpfelchen befolgt werden. Ich bin kein Fan von Bürokratie, aber die konkrete Situation erforderte eine solche Verfahrensoptimierung.

Manchmal reicht das jedoch nicht. Seit dreißig Jahren besaßen wir bereits eine Strategie für den Umgang mit unzulässigen Zahlungen, die Bestechungen vorbeugen sollte - Vorschrift 20.4, um genau zu sein. Das half uns dennoch herzlich wenig, als sich 1990 einer unserer Regionalleiter aus dem Luftfahrtbereich mit einem israelischen Luftwaffengeneral zusammentat. Gemeinsam zweigten sie Gelder aus Lieferungen von Triebwerken für israelische F-16-Kampfflugzeuge ab. Dabei ging es um erhebliche Beträge. Um ihre Spuren zu verwischen, hatten die beiden gemeinsam ein Schweizer Bankkonto eröffnet und einen angeblichen Subunternehmer aus New Jersey vorgeschoben. 19 Monate lang

175

berichteten die Medien weltweit über diese Vorfälle, es gab Anhörungen vor dem Kongress und ein Strafverfahren gegen den GE-Angestellten Herbert Steindler. Zum Schluss wanderte er ins Gefängnis, und GE zahlte 69 Millionen Dollar Strafe.

In diesem Fall lag das Problem nicht im Ablauf selbst, sondern in der Tatsache, dass die beteiligten Mitarbeiter gegen bestehende Vorschriften verstoßen hatten. Niemand im Unternehmen wusste von Steindlers Machenschaften, und niemand bekam auch nur einen Cent davon ab. Einige ignorierten jedoch Warnsignale, die darauf hinwiesen, dass etwas nicht in Ordnung war. Elf Mitarbeiter wurden entlassen, sechs wurden zurückgestuft und vier abgemahnt.

Krisen machen Veränderungen erforderlich. Manchmal genügt es, die Abläufe zu verbessern, doch meistens reicht das nicht. Diejenigen, die von der Krise betroffen sind oder sie vielleicht nur beobachten, verlangen nämlich, dass irgendjemand zur Verantwortung gezogen wird. Es klingt zwar brutal, aber kaum eine Krise endet ohne Blutvergießen. Das ist weiß Gott kein schöner Gedanke. Damit das Unternehmen aber wieder vorankommt, ist es oft unvermeidlich.

Fünftens: Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen überleben und letztlich gestärkt aus dem Geschehen hervorgehen wird. Aus jeder noch so schlimmen Krise lassen sich Lehren ziehen.

Aus dem Zeitabrechnungsdilemma lernten wir, dass wir bei Regierungsaufträgen sämtliche Vorschriften bis ins letzte Detail befolgen müssen, selbst wenn dazu eine Menge pingeliger bürokratischer Verfahren erforderlich sind. Wer mit staatlichen Stellen Geschäfte machen will, muss diesen Preis nun einmal zahlen.

Aus der Kompressor-Problematik lernten wir, dass eine frühzeitige Rückrufaktion sinnvoll sein kann. Nur so kann man den Schaden begrenzen und sich das Wohlwollen des Kunden sichern.

176

Aus der *Kidder Peabody-Krise* lernten wir, niemals ein Unternehmen zu akquirieren, dessen Kultur mit unserer nicht übereinstimmt.

Aus der Bestechungsaffäre lernten wir, dass es für Vorschriften ein Verfallsdatum gibt und das Management ständig für ihre Aktualisierung sorgen muss.

Ist eine Krise erst einmal überstanden, ist man immer versucht, sie schnellstens in der Schublade verschwinden zu lassen. Tun Sie das nicht. Nutzen Sie das Potenzial einer Krise. Ziehen Sie Lehren daraus und geben Sie sie bei jeder Gelegenheit weiter. Nur so können Sie sich und andere aktiv vor der nächsten schützen.

Krisen wird es immer geben.

Und wenn sie eintreten, wird einem der Boden unter den Füßen ganz schön heiß. Die Flammen schlagen hoch, und man sieht keinen Ausweg mehr.

So hart es klingt: Denken Sie mitten in der Feuersbrunst daran, dass die Flammen irgendwann erlöschen werden. Aber das setzt voraus, dass Sie etwas dagegen unternehmen. Sie stehen vor einem gewaltigen Problem und wissen, es ist Ihre Sache, eine Lösung zu finden. Gleichzeitig müssen Sie dafür sorgen, dass der Betrieb unvermindert weitergeht, als sei nichts geschehen.

Eines Tages stellen Sie dann fest, dass es vorbei ist. Der Rauch hat sich verzogen, die Schäden sind beseitigt oder ausgebessert. Natürlich bedauern Sie, was geschehen ist. Doch mit etwas Distanz werden Sie plötzlich verblüfft feststellen, dass alles viel schöner ist als zuvor.

Ihre Konkurrenz

S. 177

Kapitel 11

Strategie

Die Soße macht's

In den letzten Jahren war ich ziemlich häufig bei Vortragsveranstaltungen oder Konferenzen, bei denen auch der ein oder andere Strategie-Guru geladen war. Nicht selten jedoch kamen mir bei ihren Vorträgen Zweifel. Nicht dass ich ihre Theorien über Wettbewerbsvorteile, Kernkompetenzen, E-Commerce, Supply-Chain-Management, bahnbrechende Innovationen und so weiter nicht verstehen würde, aber die Art und Weise, in der das Thema Strategie oft diskutiert wird - als ob es sich um eine hoch geistige wissenschaftliche Methodik handele, kommt mir reichlich abwegig vor.

Für mich ist Strategie ein lebendiges, atmendes, 100-prozentig dynamisches Spiel.

Dieses Spiel ist spannend - und schnell. Es lebt.

Vergessen Sie das mühselige, verkopfte Herumreiten auf Zahlen und Daten, das man sich - schenkt man den Gurus Glauben - antun muss, um eine Strategie formulieren zu können. Vergessen Sie das Entwickeln von Szenarios, jahrelange Studien und hundert Seiten lange Berichte. Das alles ist reine Zeitverschwendung, teuer und überflüssig wie ein Kropf.

In der Praxis ist das Thema Strategie sehr geradlinig. Man wählt eine ungefähre Richtung und strengt sich dann höllisch an, sie umzusetzen.

Natürlich können Theorien interessant und Tabellen und Diagramme schön sein. Dicke Stapel von PowerPoirit-Folien können das Gefühl vermitteln, man hätte ganze Arbeit geleistet. Aber man

180

sollte das Thema Strategie nicht unnötig verkomplizieren. Je mehr man darüber nachdenkt und sich in Daten und Details verrennt, desto tiefer verstrickt man sich. Und umso weniger weiß man, was man eigentlich tun wollte.

Mit Strategie hat das dann nichts mehr zu tun, eher mit Folter. Nicht, dass ich alle Strategie-Gurus abschreiben würde. Einige ihrer Konzepte haben durchaus ihre Vorzüge.

Aber ich halte nichts von dem wissenschaftlichen Ansatz, mit dem diese Menschen an das Thema Strategie herangehen. So wird es an vielen Business Schools gelehrt, von unzähligen Beratungsunternehmen verkauft und in viel zu vielen Firmenzentralen betrieben. Dabei ist das so unproduktiv! **Wer auf der Siegerseite stehen will, muss - was die Strategie angeht - weniger grübeln und mehr handeln.**

Ich bin zweifellos nicht der Einzige, der das so sieht. Tausende von Gesprächen habe ich mit Managern auf der ganzen Welt geführt. Die Fragen, die darin bezüglich Strategien gestellt wurden, kann ich an einer Hand abzählen. Nahezu jedes andere Thema - von »Wie gehe ich mit launischen Mitarbeitern um?« bis zur Bedeutung des Dollars für den Handel - scheint weitaus interessanter zu sein.

Natürlich *interessiert* sich jeder für das Thema Strategie. Muss man ja. Aber die meisten Manager, die ich kenne, betrachten Strategie genau wie ich - als vage Definition der Vorgehensweise, die man regelmäßig überdenkt und den sich ändernden Marktbedingungen anpasst. Strategie beschreibt einen sich wiederholenden Prozess und ist ganz bestimmt nicht so theoretisch oder so entscheidend über Leben und Tod, wie es uns manche Leute glauben machen wollen.

Jetzt könnten Sie sich fragen, was ich Ihnen mit dieser Einstellung in diesem Kapitel wohl mitzuteilen habe. Die Antwort lautet: Nichts, womit ich eine Anstellung auf Lebenszeit bekommen würde!

181

Stattdessen werde ich darstellen, wie man das Thema Strategie in drei Schritten angeht. In meiner eigenen Karriere funktionierte dieser Ansatz in den verschiedensten Geschäftsbereichen und Branchen, in Zeiten wirtschaftlicher Ab- und Aufschwünge und in Märkten von Mexiko bis Japan erstaunlich gut. Wer weiß = vielleicht ist dieser Ansatz so erfolgreich, weil er so einfach ist.

Die drei Schritte sind:

Erstens: Sie brauchen eine zündende Idee für Ihr Geschäft - eine clevere, realistische und relativ schnelle Methode, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Um auf solch einen zündenden Einfall zu kommen, kenne ich keine bessere Methode, als sich zu einer Reihe von Fragen Gedanken zu machen. Ich nenne sie seit langem die »Fünf Folien«; weil jede Gruppe von Fragen ungefähr auf eine Seite passt. Die Bewertung sollte von Leuten vorgenommen werden, die mit dem jeweiligen Geschäft vertraut sind, und nicht länger als ein paar Tage bis einen Monat dauern.

Zweitens: Betrauen Sie die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben, um die zündende Idee umzusetzen.

Das mag platt klingen, ist es aber nicht. Denn für eine gute Geschäftsidee im Massenmarkt brauchen Sie einen völlig anderen Menschentyp als für hochwertige Produkte. Schubladendenken ist nicht meine Sache, aber es ist eine unumstößliche Wahrheit, dass tatsächliche Erfolge nur zu erzielen sind, wenn Strategie und persönliche Fähigkeiten zusammenpassen.

Drittens: Suchen Sie - im Unternehmen oder anderswo - geeignete Beispiele für Best Practice bei der Umsetzung einer Geschäftsidee. Passen Sie das Muster an und verbessern Sie sich kontinuierlich.

182

Entfalten kann sich eine Strategie am besten in einer lernenden Organisation, in der jeder versucht, jeden Tag alles ein bisschen besser zu machen. Dazu braucht man Mitarbeiter, die sich von anderen Abteilungen und Unternehmen das Beste anschauen und es noch effektiver gestalten. Ohne eine solche Unternehmenskultur kann auch die allerbeste Idee der Welt keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bewirken. Eine Strategie beinhaltet also eine zündende Idee oder maßgebende Erkenntnis, eine grob festgelegte Vorgehensweise, die richtigen Leute in den Führungspositionen, das Losmarschieren - und die kontinuierliche Verbesserung.

Komplizierter kann ich es beim besten Willen nicht ausdrücken.

Also was ist Strategie nun

Wir werden gleich jeden dieser drei Schritte im Einzelnen betrachten, doch zunächst ein paar allgemeine Gedanken zum Thema Strategie. Als ich bei GE aufhörte, beschäftigte die Firma über 300.000 Mitarbeiter in ungefähr fünfzehn Geschäftsbereichen, von Gasturbinen bis zu Kreditkarten. GE war also ein komplexer, breit aufgestellter Konzern mit einer großen Produktpalette - und trotzdem wollte ich diesen Konzern so agil, ungezwungen und offen wie eine Imbissbude betreiben.

Kleine Läden haben meistens die richtige Strategie. Mit ihren begrenzten Ressourcen müssen sie sich darauf konzentrieren, eine einzige Sache richtig gut zu machen.

Ein Beispiel. In unserem Stadtteil in Boston gibt es in der Charles Street zwei kleine Läden, bei denen die Kasse ständig klingelt und sich zufriedene Kunden buchstäblich die Klinke in die Hand geben. Der eine der beiden Läden heißt Upper Crust. Der Verkaufsraum ist eng, karg eingerichtet und laut, mit Selbstbedienung, Papptellern und einer minimalen Auswahl an Getränken.

183

Die Gäste können entweder im Stehen essen oder sich an den einen langen Tisch setzen. Das Personal ist nicht direkt unfreundlich, aber sagen wir gleichgültig. Es ist nicht unüblich, dass der Gast bei der Bestellung - die an der Kasse erfolgt - ein gelangweiltes »Wie Sie wollen« zu hören bekommt.

Aber die Pizza ist ein Gedicht. Sie ist so knusprig, wie eine Pizza sein muss - und der Geschmack der Soße ist einfach himmlisch. Bereits um 11 Uhr vormittags, wenn der Laden öffnet, stehen Bankangestellte, Künstler und Polizisten Schlange, um zu sehen, welche als die »Pizza des Tages« angeschrieben wird. Mittags wie abends kann es vorkommen, dass bis zu zwanzig Leute anstehen. Eine ganze Flotte von Lieferwagen ist ununterbrochen unterwegs, bis der Laden am späten Abend schließt.

Bei *Upper Crust* dreht sich die gesamte Strategie nur um das Produkt.

Der zweite Laden ist *Gary Drug*, halb so groß wie ein U-BahnAbteil. Eine große, frisch renovierte, rund um die Uhr geöffnete Apotheke ist nur ein paar Schritte entfernt. Egal - *Gary Drug*, mit seinem einzigen schmalen Gang und den bis zur Decke voll gepackten Regalfächern, ist immer proppenvoll. Bei *Gary Drug* gibt es alles, von Medikamenten gegen Erkältung bis hin zu Weckern; dazwischen findet man Pinzetten und Bleistiftspitzer. Im hinteren Bereich hat ein netter Apotheker seinen Stand, neben der Eingangstür liegt eine große Auswahl europäischer Modezeitschriften. Mit seinem Angebot trifft der Laden genau die Eigenheiten und Vorlieben der Anwohner. Der Verkäufer begrüßt alle Kunden beim Hereinkommen mit dem Namen und hat zu jedem Thema, ob Vitamine oder Fußmassagen, gute Ratschläge parat. Auf Wunsch kann man sich den Einkauf nach Hause liefern lassen und monatlich auf Rechnung bezahlen.

184

Bei *Gary Drug* ist Service der Kern der Strategie.

Strategie ist also nichts anderes als die Konzentration auf das, worin man richtig gut ist. Wenn man das ganze Gerede auf das Wesentliche beschränkt, ist es das, was übrig bleibt. **Strategie bedeutet, klare Entscheidungen dazu zu treffen, wodurch man sich im Wettbewerb behaupten will. Man kann es nicht allen recht machen, wie groß das Unternehmen und wie voll die Kasse auch sein mag.**

Der Laden um die Ecke hat gelernt, dass sein Überleben davon abhängt, eine strategische Position zu finden, in der er unschlagbar ist. Große Unternehmen stehen vor der gleichen Herausforderung.

Als ich 1981 CEO wurde, starteten wir eine Initiative, die großes Medienecho fand: »Sei in deiner Branche immer die Nummer eins oder zwei. Wenn du das nicht wirst, verkaufe oder schließe die Firma.« Das war nicht unsere *Strategie*, obwohl ich gehört habe, dass das behauptet wurde. Es war einfach ein elektrisierendes Mantra, das uns antrieb. Wir wollten nicht mehr um der alten Zeiten willen an unrentablen Geschäftsbereichen festhalten. Die »Nummer eins oder Nummer zwei«-Geschichte half uns, unser Portfolio aufzuräumen. Und es funktionierte.

Unsere tatsächliche Strategie hingegen war sehr viel richtungsweisender. GE zog sich aus jenen Geschäftsfeldern zurück, die sich zu Massenmärkten entwickelten, und wechselte in Branchen, die hochwertige Technologieprodukte fertigten oder Dienstleistungen anstelle von Produkten verkauften. Dieser Schachzug wurde von einer enormen Investition in die Weiterbildung und Entwicklung unserer Mitarbeiter begleitet.

Wir hatten uns für diese Strategie entschieden, nachdem wir in den Siebzigern von den Japanern regelrecht fertig gemacht worden waren. Sie hatten Geschäftsbereiche wie Fernseher und Klimaanlage, in denen wir anständige Gewinnmargen erzielten, in kürzester Zeit zu Massenmärkten verwandelt. Die Sache endete damit, dass wir uns bei Spielrückstand auf die Verteidigung konzentrierten. Unsere Qualität, unsere Kosten und unser Service - die Waf-

185

fen in jedem Geschäft mit Massenprodukten - waren angesichts der japanischen Innovationsfähigkeit und der fallenden Preise nicht mehr konkurrenzfähig. Jeder Arbeitstag war eine Qual. Trotz unserer Produktivitätssteigerungen und der wachsenden Innovationsfähigkeit schmolzen unsere Gewinnmargen dahin. Und die Konkurrenz - *Toshiba*, *Hitachi* und *Matsushita* - kannte kein Erbarmen.

Derweil war ich, in den späten Siebzigern verantwortlich, für *GE Capital*, schockiert (und hochofren) zu sehen, wie einfach es war, mit Finanzdienstleistungen Geld zu verdienen, insbesondere bei GEs Bi-

lanzen. Keine Gewerkschaften, keine ausländische Konkurrenz und viele interessante, kreative Möglichkeiten, um Kunden neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Es war aufregend zu beobachten, wie unsere Mitarbeiter in dieser Phase eigene Kreditkartenprogramme entwickelten und auf dem Markt der Unternehmensfinanzierung eine Nische nach der anderen fanden. Es war nicht so, dass man sich nur zu bücken brauchte, um fette Gewinne einzusammeln - aber fast.

Als ich CEO wurde, wusste ich, dass GE sich so weit wie möglich von allem, was auch nur im Entferntesten nach Massenware roch, entfernen musste und sich so nahe wie möglich zum anderen Ende des Spektrums hinbe wegen musste. Bereiche wie Fernseher, Haushaltsgeräte, Klimaanlage sowie *Utah International*, ein riesiges Kohleunternehmen, wurden abgestoßen. Und aus dem gleichen Grund investierten wir in großem Maßstab in *GE Capital*, kauften RCA mit NBC und konzentrierten unsere Ressourcen in den Bereichen Energie, Medizin, Triebwerke und Lokomotiven auf die Entwicklung von High-Tech-Produkten.

Wie und warum gelang es GE in diesen unbeständigen Zeiten, über zwanzig Jahre hinweg mit ein und derselben Strategie erfolgreich zu sein? **Weil Strategien, sofern sie in die richtige Richtung**

186

weisen und allgemein genug formuliert sind, nicht allzu oft geändert werden müssen, insbesondere wenn sie von frischen Initiativen begleitet werden.

A

us diesem Grund starteten wir im Laufe der Jahre vier Programme, mit denen wir unsere Strategie untermauerten: Globalisierung, Zusatzdienstleistungen, Six Sigma und das Internetgeschäft.

Hauptsächlich jedoch blieb unsere Strategie aktuell, weil sie auf zwei wichtigen Prinzipien aufbaute: Massenprodukte sind schlecht, und Mitarbeiter sind alles.

Buchstäblich jede Zuweisung von Ressourcen wurde auf Grundlage dieser beiden Glaubensgrundsätze entschieden. Natürlich gibt es auch Unternehmen, die in Massenmärkten gewinnen - *Dell* und *Wal-Mart* sind gute Beispiele für Firmen, die in den Bereichen Kosten, Qualität und Service unschlagbar sind. Somit sind sie auch in extrem umkämpften Märkten erfolgreich. Aber das ist wirklich hart. Man kann sich keinen einzigen Fehler leisten.

Mein Rat ist, wenn Sie über Ihre zukünftige Strategie nachdenken, erwägen Sie, aus dem Massenmarkt auszusteigen. Setzen Sie alles daran, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die anders sind, und die Kunden werden sich angezogen fühlen wie Motten vom Licht. Denken Sie über Innovation, Technologie, interne Prozesse, Zusatzdienstleistungen nach - über alles, was dazu beiträgt, etwas Einzigartiges zu schaffen. Wenn Ihnen das gelingt, können Sie sogar ein paar Fehler machen und trotzdem Erfolg haben.

Doch damit genug der Theorie.

187

Die Strategie umsetzen

Der erste Schritt bei der Umsetzung einer Strategie besteht darin, eine zündende Idee zu haben, wie ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil zu erzielen ist - mit anderen Worten, eine bedeutende Erkenntnis, wie man gewinnen kann. Dafür müssen Sie die fünf Fragegruppen diskutieren, sich mit ihnen herumschlagen, bis sie Ihnen aus den Ohren kommen, um sie schließlich beantworten zu können.

Ich gehe davon aus, dass Sie bereits eine Strategie haben, entweder schriftlich formuliert oder in Ihrem Kopf.

Aber: Eine Strategie zu haben heißt nicht, dass sie funktioniert. Mit den fünf Folien, zu denen wir gleich kommen, können Sie Ihre Strategie auf den Prüfstand stellen, um zu sehen, ob sie Sie dahin bringt, wohin Sie wollen. Wenn Ihre Strategie den Test nicht besteht, helfen Ihnen die fünf Folien dabei, zu entscheiden, wie sie zu verbessern ist oder ob sie völlig geändert werden muss. Ich bin der festen Ansicht, dass nicht alle Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligt werden sollten. Auch wenn es diesbezüglich andere Meinungen gibt - Strategieentwicklung ist der Job des CEOs oder des Bereichsleiters, der sich lediglich mit den unmittelbar Nächsten in der Hierarchie abstimmt. In einer gesunden Unternehmenskultur sehen diese Personen die gesamte Organisation mit ihren verschiedenen, voneinander abhängigen Bereichen transparent vor sich liegen. Sie kennen ihre Mitarbeiter und deren Ideen und Innovationsquellen

und können am besten erkennen, wo spannende Möglichkeiten liegen. Darüber hinaus sind es diese Personen, die letztlich die Ressourcen der Strategie entsprechend verteilen müssen. Sie erhalten den Applaus, wenn die Strategie erfolgreich ist, und müssen den Kopf hinhalten, wenn sie fehlschlägt.

Wenn Sie ein gutes Team haben - offen, motiviert, voller Leidenschaft für das Geschäft und mutig genug, abweichende Meinungen zu vertreten -, sollte diese Aufgabe Spaß machen und

188

stimulieren. Intensiv betrieben, nimmt sie einen Zeitraum zwischen ein paar Tagen bis hin zu einem Monat in Anspruch. Danach ist es Zeit zu handeln.

FOLIE I

Wie sieht das Spielfeld gerade aus?

- **Wer sind Ihre großen und kleinen, alten und neuen Konkurrenten?**
- **Wer hat weltweit welchen Marktanteil in welchem Markt? Wo stehen Sie?**
- **Wie lässt sich das Geschäftsfeld charakterisieren? Handelt es sich um Massenware oder um hochwertige Produkte, oder ist es irgendetwas dazwischen? Wie lang oder kurz ist der Produktlebenszyklus? Wo lässt sich Ihr Angebot auf seiner Wachstumskurve einordnen? Wovon hängt die Rentabilität ab?**
- **Worin liegen die Stärken und Schwächen jedes einzelnen Konkurrenten? Wie gut sind ihre Produkte? Wie viel geben sie für Forschung und Entwicklung aus? Wie stark ist der Vertrieb jedes Einzelnen, und wie leistungsorientiert ist seine Unternehmenskultur?**
- **Wer sind die Hauptkunden in diesem Geschäftsfeld, und wie ist ihr Kaufverhalten?**

189

Im Lauf der Jahre war ich immer wieder erstaunt darüber, wie häufig Diskussionen durch diese einfache Übung ausgelöst werden. Es ist zum Beispiel nicht selten, dass Menschen, die sich gemeinsam ein Büro teilen, völlig unterschiedliche Ansichten über dieselbe Wettbewerbssituation haben.

Vielen Menschen fällt es außerdem schwer, zuzugeben, dass sie ihr Geld mit reiner Massenware verdienen. Zum Beispiel war es trotz hartnäckiger Versuche des Managements fast unmöglich, die Leute im GE-Bereich Motoren dazu zu bringen, diese Tatsache zu akzeptieren. Und ich habe schon in zahllosen Besprechungen gegessen, in denen diese Folie für helle Aufregung sorgte. Die Folge war meist eine hitzige Debatte darüber, ob man der Forschungs- und der Marketingabteilung mehr Gelder zur Verfügung stellen sollte, um das Produkt attraktiver zu gestalten.

Ein anderes wichtiges Thema, das diese Folie anspricht, ist die Marktgröße. Viel zu häufig bezeichnen sich Unternehmen selbst als Marktführer. Um dieser Behauptung zu Gültigkeit zu verhelfen, fangen sie an, ihr Spielfeld zu verkleinern. In unserem Fall hatte das »Nummer eins oder Nummer zwei«-Mantra ungewollt genau diesen Effekt. Mehr als zehn Jahre später begriffen wir, dass die Geschäftsbereiche zunehmend ihre Gesamtmarktdefinition einschränkten, um riesige Marktanteile vorweisen zu können.

Wir stoppten diese Fehlentwicklung, indem die Bereiche ihre Märkte so definieren mussten, dass der Anteil an jedem Markt, in dem sie tätig waren, nicht mehr als 10 Prozent betragen konnte. Mit dieser Einschränkung waren die Mitarbeiter plötzlich gezwungen umzudenken - und plötzlich tauchten überall Wachstumschancen auf.

Wenn ich in Vorträgen die dynamische Marktdefinition verbildlichen will, mache ich das so: Da ich in solchen Fällen meistens auf einem Stuhl sitze, bitte ich die Zuhörer, sich vorzustellen, Stuhlhersteller zu sein. Sie können ihren Markt anhand der Art von Stuhl definieren, auf dem ich gerade sitze - mit gebogenen Armlehnen aus Metall, blauem Stoffbezug und Rollen. Oder sie

190

definieren den Markt so, dass er alle Stühle umfasst; besser noch, dass sämtliche Möbel zu ihrem Markt gehören. Stellen Sie sich die Unterschiede der Marktanteile vor und die Auswirkungen für die Strategie!

Genau diese Art der Auseinandersetzung macht es lohnenswert, sich so intensiv mit dieser Folie zu beschäftigen, bis sie allen zu den Ohren herauskommt. Eine fruchtbare, intensive Debatte bringt alle Beteiligten auf die gleiche Wellenlänge - was die Voraussetzung ist, um schließlich die entscheidende zündende Idee zu haben.

FOLIE II

Was macht die Konkurrenz?

- Was haben die einzelnen Konkurrenten im letzten Jahr unternommen, um das Spielfeld zu verändern?
- Hat jemand neue Produkte, neue Technologien oder einen neuen Vertriebskanal eingeführt und damit das Spiel verändert?
- Gibt es neue Mitspieler, und was haben sie im letzten Jahr getrieben?

Diese Fragen bringen Leben in die Figuren auf dem Spielfeld. Konkurrent A hat Ihre besten Vertriebsmitarbeiter abgeworben. Konkurrent B hat zwei neue Produkte eingeführt. Die Konkurrenten C und D haben fusioniert und schlagen sich jetzt mit allen möglichen Integrationsproblemen herum.

191

Einige dieser Fragen wurden vielleicht bereits bei der Beschäftigung mit der ersten Folie beantwortet, aber jetzt ist es an der Zeit, sich ausführlich mit dem Verhalten der Konkurrenz zu beschäftigen.

Und zwar bis ins allerletzte Detail - bis Sie wissen, was Ihre Konkurrenten zum Frühstück essen.

FOLIE III

Was haben Sie getrieben?

- Was haben Sie im letzten Jahr getan, um das Spielfeld zu verändern?
- Haben Sie eine Firma gekauft, ein neues Produkt eingeführt, Ihrem Konkurrenten wichtige Mitarbeiter abgeworben oder eine neue Technologie von einem Start-up-Unternehmen übernommen?
- Haben Sie Vorteile gegenüber der Konkurrenz verloren, die Sie früher hatten – gute Mitarbeiter, ein besonderes Produkt, eine geschützte Technologie?

Das Beste an dieser Folie ist, dass sie es Ihnen unerbittlich unter die Nase reibt, wenn Sie überlistet wurden. Der direkte Vergleich zwischen Folie 2 und Folie 3 verrät Ihnen, ob Sie marktführend sind oder der Konkurrenz hinterherhinken.

Manchmal zeigen Ihnen diese zwei Folien, dass Ihnen Ihre Konkurrenten um Längen voraus sind. Finden Sie in diesem Fall schleunigst heraus, warum.

192

Häufig zeichnet der Vergleich zwischen diesen beiden Folien ein lebendiges Bild der Wettbewerbsdynamik Ihres Gewerbes. Anhand dessen, was 1976 in der Medizintechnik geschah, lässt sich das gut darstellen. In den frühen siebziger Jahren erfand die britische Firma EMI den Computertomographen (CT) und zwang die traditionellen Röntgengerätehersteller - *Siemens, Philips, Picker* und uns - zu einem intensiven Wettrüsten. Schon bald brachten wir alle im Abstand von sechs Monaten neue Geräte auf den Markt, die mehrere Millionen Dollar kosteten. Jeder behauptete, sein Gerät könne die Aufnahmen dreißig Sekunden schneller erstellen als der letzte Marktzugang. Niemand war glücklich mit der Situation. Die CT Konkurrenten machten sich gegenseitig fertig, und unsere Kunden - die Krankenhäuser - waren frustriert, da sie für eine Technologie, die bereits innerhalb eines Jahres wieder veraltet war, viel Geld ausgeben mussten.

Mitten in dieser Entwicklung hatten Walt Robb, der Leiter unseres Medizintechnikbereiches,- und sein Team eine zündende Idee. GE sollte alle Kraft auf die Entwicklung von CTs richten, die sich über Jahre hinweg mit Hardware oder Software aufrüsten ließen und weniger als 100.000 US-Dollar im Jahr kosten würden. Verkauft werden sollten die Geräte mit dem Argument: »Entscheiden Sie sich für einen CT der Continuum-Serie von GE, und Sie sind mit unseren Upgrades für einen Bruchteil des Preises eines neuen Geräts immer auf dem neuesten Stand der Technik.«

Dieses Konzept hat das Spielfeld grundlegend verändert. Es machte uns zur Nummer eins - für 24 Jahre.

Wichtig ist, zu verstehen, dass Folie 2 und Folie 3 zusammengehören. Diese beiden Folien nehmen einer Strategie alles Statische und bereiten Sie auf die nächsten Fragen vor.

193

FOLIE IV

Was bringt die Zukunft?

- Welche Entwicklung würde Ihnen im nächsten Jahr die meisten Sorgen bereiten? Welche ein, zwei Aktionen könnte ein Konkurrent anheben, um Sie richtig fertig zu machen?
- Welche neuen Produkte oder Technologien könnten Ihre Konkurrenten auf den Markt bringen, die das Spiel grundlegend verändern würden?
- Welche Fusionen und Firmenzukäufe würden Sie umwerfen?

Diese Fragen haben es in sich, werden aber häufig nicht intensiv genug diskutiert, weil man sie sich einfach nicht mit der nötigen Paranoia stellt.

Bei der Beantwortung dieser Fragen machen die meisten Leute den Fehler, die Macht und die Leistungsfähigkeit ihrer Konkurrenten zu unterschätzen. Viel zu oft wird davon ausgegangen, dass die Konkurrenz immer so aussehen wird wie auf Folie 1 - dass sie eine statische Größe ist.

Nehmen wir als Beispiel den Fall *Aircraft Engines* in den neunziger Jahren. Unsere Ingenieure dachten, sie hätten das perfekte Triebwerk für die *Boeing 777* entwickelt - das *GE90*. Wir hatten über 1 Milliarde US-Dollar ausgegeben, um unsere brandneue Konstruktion mit einer Schubkraft von mehr als 90.000 Pound auszustatten. Dabei sind wir davon ausgegangen, dass *Pratt*

194

Whitney es sich nicht leisten konnten, ein neues Triebwerk auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus hatten wir angenommen, sie würden nicht in der Lage sein, ihre existierenden Triebwerke auf dieses Leistungsniveau zu bringen.

Wir lagen falsch.

Pratt & Whitney gelang es, mit nur 200 Millionen US-Dollar Entwicklungskosten ihre Triebwerke so weit aufzurüsten, dass die auch 90.000 Pound Schub hatten. Da ihre Kosten weit unter unseren lagen, mussten wir das *GE90* billiger als geplant verkaufen. Wir hatten unsere Konkurrenz unterschätzt, weil wir uns einbildeten, technisch die Nase vorn zu haben.

Die Geschichte nahm überraschend ein glückliches Ende. Ein paar Jahre später entwickelte *Boeing* eine Langstreckenversion der *777*. Das Flugzeug benötigte eine Schubkraft von 115.000 Pound, was das *GE90* leisten konnte, da es ein neu konstruiertes Triebwerk war, das sich aufrüsten ließ. Wir wurden schließlich von *Boeing* als exklusiver Lieferant gewählt, aber bis dahin durchlitten wir einige schmerzhaft Jahre mit starken Gewinneinbrüchen.

Um die richtige Strategie zu entwickeln, müssen Sie davon ausgehen, dass Ihre Konkurrenten verdammt gut sind oder mindestens so gut wie Sie und dass sie auch so schnell wie Sie agieren. Oder schneller.

Wenn man in die Zukunft schaut, kann man gar nicht paranoid genug sein.

FOLIE V

Wie setzen Sie Ihre Konkurrenz schachmatt?

- Was können Sie tun, um das Spielfeld zu verändern – eine Übernahme, die Einführung eines neuen Produkts, Globalisierung?
- Was können Sie tun, damit die Kunden Ihnen treu sind – mehr als je zuvor und treuer als all Ihren Konkurrenten?

195

Das ist der richtige Zeitpunkt, um von der Analyse zur Tat zu schreiten. Sie entscheiden, das neue Produkt auf den Markt zu bringen, die Übernahme zu tätigen, die Vertriebsressourcen zu verdoppeln oder in neue Kapazitäten zu investieren. Das war auch der Moment, in dem Walt Robb und sein Team die Entscheidung

trafen, ihre Ressourcen auf die Continuum-Serie zu konzentrieren, der strategische Spielzug, der GEs Führungsposition im Medizinsektor für Jahrzehnte festigte.

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, sollte die Wirkung Ihrer Strategie ziemlich klar sein. Ihre Geschäftsidee führt zum Sieg - oder muss geändert werden. Selbst wenn Sie bisher noch keine Strategie hatten, sollten Sie jetzt, mit Hilfe dieses Prozesses, eine haben.

Und das Spiel hat gerade erst begonnen.

196

Die richtigen Leute

Stellen wir uns ein bekanntes Szenario vor: Manager stecken über Monate hinweg in intensiven Besprechungen über die Wettbewerbsposition des Unternehmens und die Richtung seiner weiteren Entwicklung. Komitees und Arbeitsgruppen werden gebildet. Studien werden durchgeführt. Manchmal werden auch Unternehmensberater hinzugezogen. Und schließlich verkündet die Geschäftsführung unter Fanfareklängen die neue Strategie.

Und da ist sie nun.

Jede Strategie, egal wie schlau, ist leblos, bis sie durch die Mitarbeiter im Unternehmen zum Leben erweckt wird - durch die *richtigen* Mitarbeiter. Bloßes Reden taugt nichts. Das ist heiße Luft. Nur wenn die richtigen Leute den Führungsauftrag erhalten, kann eine neue Strategie richtig durchstarten.

Schauen Sie, was bei GE *Power Systems* passierte, als wir ankündigten, verstärkt auf Produktservice zu setzen. Sofort wollten alle Ingenieure wissen, was los ist. Schließlich hatten sie sich für GE entschieden, weil sie die größten, leistungsstärksten und umweltfreundlichsten Turbinen der Welt bauen wollten. Plötzlich erzählte man ihnen, dass ab jetzt die Leute, die ihre Meisterwerke *reparierten*, im Rampenlicht stehen würden.

Wartungspersonal - sind das nicht die Leute im Blaumann mit den Ölkännchen?

Obwohl man den Ingenieuren die Strategie haarklein erklärte, nahmen sie sie nicht ernst. Schließlich hatte der Service in der bisherigen Organisation keine besondere Rolle gespielt.

Unsere Lösung? Wir betrauten Dr. Ric Artigas, den leitenden Ingenieur im Bereich Lokomotiven, mit der Aufgabe, den Service von *Power Systems* als eigenständigen Bereich zu leiten. Das hatte Signalwirkung - Ric war ein Akteur, der von allen respektiert wurde. In seiner neuen Position hatte er keine Probleme, die besten Ingenieure für die Sache zu begeistern. Mit ihnen konnte er schließlich die komplizierte Software für die Ausrüstung der Turbinen entwickeln.

197

Die Servicestrategie läuft. 2005 wird Rics Betriebsergebnis fast 2,5 Milliarden US-Dollar betragen - als er die Sparte 1997 übernahm, entsprach dieser Betrag noch dem Umsatz.

Die richtige Strategie bedeutet auch, den richtigen Mitarbeiter mit der passenden Aufgabe zu betrauen. Das hängt unter anderem davon ab, ob Massenware oder hoch spezialisierte Produkte Kern des Geschäfts sind.

Natürlich kann man nicht verallgemeinern, wenn es darum geht, woran man den Richtigen erkennen kann. Gute Mitarbeiter haben viele Facetten. Trotzdem möchte ich behaupten, dass aufgrund ihrer Fähigkeiten und Persönlichkeiten manche Menschen einfach besser mit Massenware arbeiten: und andere sich besser für hoch differenzierte Produkte oder Dienstleistungen eignen. .

Schauen wir uns zum Beispiel das Motorengeschäft an. Motoren sind das Massenprodukt schlechthin. Verschiedene Hersteller bieten allesamt guten Service und hohe Qualität zu vergleichbaren Preisen. Die richtigen Leute für dieses Geschäft sind hart und fordernd, exakt und detailorientiert. Sie sind keine Träumer, sondern Kämpfer, die ihrem Gegner furchtlos gegenüberreten.

Lloyd Trotter ist das perfekte Beispiel. Er kam 1970 als Ingenieur zu *GE Quartz* - dem Bereich, der Materialien für die Herstellung von Halbleitern und Glasfaserkabeln sowie die Beleuchtungsindustrie produziert - und beschäftigte sich dort dreißig Jahre lang leidenschaftlich und ausführlich mit den Abläufen in der Fabrikation. Lloyd war Meister, Produktionsmanager und schließlich Werksleiter für Beleuchtung, Haushaltsgeräte und nahezu jeden anderen unserer Geschäftszweige im Bereich *Electrical Distribution & Control* (ED & C). Als Lloyd 1992 CEO dieses Bereiches wurde, konnte er schon auf dem Firmenparkplatz sagen, ob eine Anlage rund lief oder nicht. Zwei Schritte weiter machte er die richtigen Verbesserungsvorschläge.

198

Natürlich dachte Lloyd gerne über Strategien nach, aber das Umsetzen lag ihm mehr. Hatte er mit Menschen zu tun, die genauso pingelig waren wie er, mit denen er sich darüber unterhalten konnte, wie man aus jedem Prozess noch ein Quäntchen mehr an Effizienz herauspressen konnte, war er in seinem Element. Und in dieser Disziplin war er Meister. Das machte ihn zu genau dem richtigen Mann, um das Maschengütergeschäft voranzutreiben.

Am anderen Ende des Spektrums ist es in der Regel ein völlig anderer Menschentyp, der sich als treibende Kraft eignet. Nicht besser oder schlechter, nur anders.

Ein Beispiel hierfür sind Flugzeugtriebwerke. Jedes Triebwerk ist ein einzigartiges High-Tech-Wunder der Ingenieurskunst, das eine Investition von ungefähr 1 Milliarde US-Dollar für die Entwicklung verschlingt. Der Lebenszyklus des Produkts wird in Jahren gemessen. Und die Kunden sind harte Brocken: die Fluglinien selbst - chronisch pleite - und die mächtigen Flugzeugbauer, *Boeing* und *Airbus*.

Seit vielen Jahren hatte das Triebwerksgeschäft einen ganz eigenen Hauch von Romantik. Die Menschen, die sich dafür begeisterten, waren nicht die üblichen Geschäftsleute - es waren Menschen, die den Traum vom Fliegen träumten und Flugzeuge für Wunder hielten.

Brian Rowe war der perfekte Mann für eine solche Umgebung. Brian startete seine Karriere als Lehrling bei *DeHavilland Engines* in England, bevor er 1957 als Werksingenieur zu GE kam. Nachdem er an fast jeder Triebwerksentwicklung mitgearbeitet hatte, wurde er 1979 Leiter dieses Unternehmensbereiches.

Brian war ein großer und geselliger Mann - offen, hitzig und voller Visionen. Er liebte Flugzeuge so sehr, dass er am liebsten mit Fliegerbrille und Schal zur Arbeit gekommen wäre.

Anders als Lloyd hasste Brian die Details des Managements, Diskussionen über Gewinnmargen und Cash-Flow langweilten ihn. Aber er hatte die Nerven und die Vision, um große Einsätze

199

zu wagen. Er konnte zum Beispiel die Entscheidung treffen, 1 Milliarde US-Dollar für eine einzige Investition auszugeben, die Jahre brauchen würde, um sich zu rentieren. Brian war auch ein idealer Verkäufer für Kunden, die seine Begeisterung für jede technische Neuerung teilten.

Lloyd und Brian waren die richtige Besetzung - für genau diesen Job, in dieser Geschäftssituation und mit der jeweiligen Strategie. Man hat jedoch nicht immer so viel Glück und Strategien lassen sich auch ohne die richtigen Leute umsetzen.

Aber wenn Sie die richtigen Leute haben, sind Sie viel besser dran.

Best Practices verbessern

Es gibt Menschen, die sagen, Best Practices bieten keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, weil sie so einfach zu kopieren sind. Unsinn.

Es stimmt, dass eine Best Practice, sobald sie einmal bekannt ist, von jedem nachgeahmt werden kann, aber erfolgreiche Unternehmen machen zweierlei: kopieren *und* verbessern.

Zugegeben, kopieren ist schwierig genug. Ich erinnere mich, wie der CEO einer Softwarefirma bei einer Fragestunde jammerte: »Meine Mitarbeiter kopieren nicht gut genug. Sie wollen einfach nicht- sie machen es lieber auf ihre Weise.« Dieser Widerwillen gegen Kopieren ist ein verbreitetes Phänomen. Vielleicht liegt es in der menschlichen Natur begründet.

Aber um Ihre Strategie zu einem Erfolg werden zu lassen, müssen Sie dieses Verhalten ändern - und weitergehen.

Um es auf den Punkt zu bringen: Der dritte Schritt der Strategieentwicklung besteht tatsächlich darin, Best Practices zu finden, anzupassen und *kontinuierlich* zu verbessern. Wenn Sie das richtig machen, steht das Ergebnis echten Innovationen in nichts nach.

200

Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Wachstumsmöglichkeiten lassen sich überall finden.

Neben der Suche nach den richtigen Mitarbeitern sind Best Practices der Kernpunkt für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Wachstumsidee. Und in meinen Augen macht dieser Teil am meisten Spaß.

Und zwar deshalb, weil Unternehmen, die auf Best Practices schwören, florierende, suchende und lernende Organisationen sind, in denen jeder dazu angehalten wird, ständig nach besseren Methoden zu suchen. Solche Unternehmen sind voller Energie, Neugier und Optimismus.

Erzählen Sie mir nicht, dass das kein Wettbewerbsvorteil ist! Früher - nach dem Zweiten Weltkrieg und vor der Globalisierung - litten die meisten Industrieunternehmen, GE inbegriffen, am »*Not invented here*«-Syndrom (NIH): Innovationen, die von außen kamen, wurden abgelehnt. Im Rampenlicht standen die eigenen Entwickler, die mit gravierten Tafelchen und Bonuszahlungen für neue Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung belohnt wurden.

Ab den Achtzigern blieb uns nichts anderes übrig, als diese NIH-Mentalität radikal auszumerzen. Das gelang uns, indem wir nicht nur Mitarbeiter feierten, die Neues erfanden, sondern auch solche, die anderswo gute Ideen fanden und mit *allen* im Unternehmen teilten. Wir nannten das »Unternehmen ohne Grenzen«. Die Bezeichnung beschrieb die besessene Suche nach der besseren Methode oder der besseren Idee - unabhängig davon, ob die Quelle ein Kollege, ein weiterer GE-Geschäftszweig, eine Firma auf der anderen Straßenseite oder am anderen Ende der Welt war.

Die Wirkung des offenen Denkens auf die Umsetzung unserer Strategie war überwältigend. Hier ein Beispiel dafür:

GE hat schon immer versucht, die Rentabilität des Umlaufvermögens zu verbessern. Wir gaben immer zu viel aus, und auch eine Steigerung der Lagerumschlagszahlen war nötig. Aber es half

201

alles nichts: Wir dokterten herum, doch gelang es uns einfach nicht, mehr als vier Lagerumschläge pro Jahr zu erreichen.

Im September 1994 hielt Manny Kampouris bei einem Essen für die dreißig Topmanager unseres Unternehmens einen Vortrag. Zu dieser Zeit war er *Chairman* und CEO von *American Standard*, dem international agierenden Anbieter von Sanitär- und Klimaanlageanlagen. Das Unternehmen produziert ein großes und vielseitiges Sortiment an Toiletten- und Waschbecken aus Porzellan in fast jedem Winkel der Welt - und ist einer unserer besten Kunden im Bereich Motoren.

Uns allen stach eine Nadel an Mannys Revers ins Auge, auf der deutlich eine »15« zu erkennen war. Und bald wussten wir auch, warum.

Den größten Teil dieses Abends unterhielt uns Manny mit Geschichten darüber, wie er den Lagerumschlag von *American Standard* dramatisch verbesserte. Manny und *American Standard* waren besessen von Lagerumschlagszahlen. Der Grund lag nah: Das Unternehmen hatte gerade eine fremdfinanzierte Übernahme hinter sich, und das Gebot der Stunde hieß: Cash-Flow.

Wir waren begeistert. Man konnte die Anwesenden denken hören: Wenn *American Standard* mit diesem Produktmix und den komplizierten Fertigungsprozessen seine Lagerumschlagszahlen verbessern konnte, warum nicht auch wir? Bevor Manny zu Ende gesprochen hatte, löcherten ihn unsere Manager mit Fragen. Aber das war nur der Anfang.

Nach diesem Abend besuchten GE-Manager in Scharen Werke von *American Standard*. Sie trafen sich mit Meistern und Werksleitern - die alle die gleichen Anstecknadeln trugen wie Manny. Manchmal gab es ein schwarzes Schaf mit einer »10«, aber viele Werksleiter trugen Nadeln, auf denen eine stolze »20« oder »25« prangte. Wir krochen in jede Ecke und fragten alle Leute aus, die wir trafen.

Sie halfen uns gerne. Etwas, das ich aus der Sache mit dem »Unternehmen ohne Grenzen« gelernt habe, ist, dass **Firmen und**

202

ihre Mitarbeiter - wenn sie nicht gerade direkte Konkurrenten sind - ihre Erfolgsgeschichten liebend gerne erzählen. Man muss nur danach fragen.

Die GE-Manager, die *American Standard* besuchten, setzten das Gelernte in ihren eigenen Firmenbereichen um. Im Lauf der folgenden Jahre wurden bei GE viele Prozesse von *American Standard* übernommen, angepasst, kontinuierlich verbessert und verbreitet. Es hat funktioniert. Im Jahre 2000 hat sich GEs Lagerumschlag mehr als verdoppelt und so Liquidität von mehreren Milliarden Dollar freigesetzt.

Im Laufe der Jahre schaute sich GE gute Ideen bei *Wal-hart*, *Toyota* und Dutzenden anderer Unternehmen ab. Teilweise gaben wir uns gegenseitig Ideen weiter. Bei unseren vierteljährlichen Treffen der Ge-

schäftsbereichsleiter baten wir die Teilnehmer, Best Practices zu präsentieren, welche die anderen verwenden könnten. Wer eine Best Practice vorstellte, die sich nicht auf andere Geschäftsbereiche übertragen ließ, erntete Buhrufe.

Auf diese Weise gelangte das Rekrutierungsprogramm für Nachwuchsoffiziere der US-Armee, das von dem Bereich *GE Transportation* übernommen wurde, in jede Ecke des Unternehmens. Die Internet-Verkaufstechniken, mit denen der Bereich *GE Plastics* seine Kunden erreichte, fanden ihren Weg in den Geschäftszweig Medizintechnik und darüber hinaus. Die Liste der übernommenen Best Practices ließe sich beliebig fortsetzen.

Und nicht nur bei GE wird so verfahren. *Yum! Brands Inc.* stellt ein weiteres bekanntes Beispiel dar. *Yum!* ist ein 1997 gegründeter Ableger von PepsiCo, der aus fünf Restaurantmarken besteht: *Kentucky Fried Chicken* (KFC), *Taco Bell*, *Pizza Hut*, *Long John Silver's* und *A & W All American Food* - und insgesamt mehr als 33.000 Restaurants betreibt. Der CEO von Yum!, David Novak, ist ein begeisterter Anhänger des Best-Practice-Transfers und betrachtet jedes

203

Restaurant als individuelle Ideenschmiede. David verriet mir neulich, dass der hauptsächliche Vorteil der Konzentration mehrerer Restaurantketten darin besteht, Gelerntes mit anderen teilen zu können. Ansonsten, sagte er, sei Größe bloß eine Belastung.

Damit meint er Folgendes: Vor ein paar Jahren nahm *Taco Bell* in der Kategorie Service von Drive-in-Restaurants den 15. Platz ein. Die Zeit, in der ein Kunde bedient wurde, lag bei vier Minuten pro Bestellung. Die Kette strukturierte den Prozess der Bedienung neu, und innerhalb von zwei Jahren gelang es ihr, diese Zeit auf 148 Sekunden zu senken und zur Nummer zwei im *Drive-through* Geschäft zu werden. Das Verfahren von *Taco Bell* wurde sofort auf KFC übertragen. Letztes Jahr konnte sich KFC in der Kategorie Servicezeit pro Kunde von Rang 10 auf Rang 8 verbessern, die Zeit sank von 211 Sekunden auf 180 Sekunden - das ist fast eine Viertelminute weniger.

Ich könnte Ihnen viele andere Beispiele dafür geben, wie Yum!'s »Ideenschmieden« Prozessverbesserungen hervorbrachten, von denen andere Konzernmitglieder profitierten. Aber um mich kurz zu fassen, nenne ich Ihnen nur die Ergebnisse. Obwohl das wirtschaftliche Klima nicht gerade günstig war, stieg Yum!'s Börsenwert seit seiner Gründung von 4,2 Milliarden auf 13,5 Milliarden US-Dollar an. Und das hauptsächlich, weil Ideen geteilt und verbreitet wurden!

Sich auf Best Practices zu konzentrieren mag nicht gerade nach einer tollen Strategie klingen, aber versuchen Sie mal, eine Strategie ohne Best Practices umzusetzen!

Best Practices sind nicht nur wesentlich für die Umsetzung einer Strategie, sie sind auch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, wenn man sie kontinuierlich verbessert - die Betonung liegt hier auf *wenn*.

Und das ist nicht nur eine Frage der Mentalität. Das ist eine Glaubensfrage.

Neulich aßen wir bei *Torch*, einem hübschen kleinen Restaurant direkt neben *Upper Crust* Pizza. Von unserem Fensterplatz aus

204

konnten wir die Pizzalieferanten - auf Motorrädern, in Autos oder zu Fuß - sehen, wie sie unablässig frische Pizzas holten und auslieferten.

Aus Spaß begannen wir zu schätzen, was das Pizzageschäft einbringt. Natürlich rechneten wir mit sehr groben Zahlen, aber selbst bei der konservativsten Schätzung kam heraus, dass *Upper Crust* äußerst rentabel ist.

Sicherlich haben die Macher von *Upper Crust* niemals eine Sitzung zur Revision ihrer Strategie abgehalten, geschweige denn sich durch die fünf Folien gearbeitet, um auf ihre Geschäftsidee zu kommen.

Der zündende Einfall von *Upper Crust* - ihr Erfolgsrezept - ist der Geschmack der Pizza.

Ich will das Thema Strategie nicht zu sehr vereinfachen. Aber es ist nichts, über das man sich den Kopf zerarbeiten sollte. Finden Sie die entscheidende Idee, und legen Sie die grobe Richtung fest, stellen Sie die richtigen Leute zusammen, und handeln Sie; finden Sie Best Practices, und verbessern Sie sie Tag für Tag. Vielleicht führen Sie keine Imbissbude, aber wenn es um die Strategie geht, sollten Sie so tun als ob.

Kapitel 12

Budgetierung

Die Neuerfindung eines Rituals

Ich will nicht lange um den heißen Brei herumreden: In den meisten Unternehmen ist die Budgetierung die wahrscheinlich ineffizienteste Managementpraxis überhaupt.

Traditionelle Methoden der Budgetierung entziehen einer Organisation Energie. Sie sind extrem zeitaufwändig, machen keinen Spaß und ersticken kühne Geschäftsvisionen: bereits im Keim. Sie verhindern, dass gute Gelegenheiten spontan ergriffen werden, und hemmen das Wachstum. Sie fördern unproduktive Verhaltensweisen in einer Organisation; angefangen von ängstlichem Einmauern bis hin zu resigniertem Akzeptieren der eigenen Mittelmäßigkeit.

Fest steht, dass Unternehmen wirkliche Erfolge meist trotz - nicht dank - ihrer Finanzplanung erzielen.

Dennoch werden, wie für die Formulierung der Strategie, unzählige Arbeitsstunden auf die Erstellung des Jahresbudgets verwendet. Was für eine Verschwendung!

Ich will nicht behaupten, Finanzpläne an sich wären schlecht. Es ist notwendig, über Ausgaben und Einnahmen auf dem Laufenden zu sein - doch nicht unbedingt auf die herkömmliche Art und Weise.

In diesem Kapitel stelle ich Ihnen einen Budgetierungsansatz vor, der die Interessen von Mitarbeitern und Aktionären berücksichtigt. Er bringt Dynamik und Spaß in die Finanzplanung und regt an zu Visionen. Dieser Ansatz unterscheidet sich deutlich von der herkömmlichen Praxis; den Begriff »Budget« nahmen wir

206

nicht einmal mehr in den Mund, als wir bei *General Electric* anfangen, nach diesem Modell zu arbeiten. Doch dazu später.

Es wird Ihnen gefallen, dass der Ansatz, den ich Ihnen empfehle, nicht unnötig kompliziert ist. Auf keinen Fall ist er komplizierter als die unerfreulichen Budgetierungsmethoden, mit denen Sie sich bisher ablagen mussten.

Jedoch setzt seine Realisierung Vertrauen und Offenheit im Unternehmen voraus. Wie ich in diesem Buch schon häufiger erwähnt habe, ist das leider die Ausnahme. Aber vielleicht können Budgets, die zu Kreativität und Wachstum anregen, ausschlaggebend dafür sein, dass auch in diesem Punkt etwas verbessert wird.

In der Regel ist die Budgetierung das Rückgrat der gesamten Unternehmensführung. **Die richtige Art der Finanzplanung kann daher tief greifende Veränderungen in der gesamten Unternehmensstruktur bewirken. Die Umgestaltung dieses jährlichen Rituals macht den Unternehmenserfolg umso viel wahrscheinlicher, dass man auf einen Versuch nicht verzichten sollte.**

Wie man das Jahresbudget lieber nicht aufstellen sollte

Bevor ich auf verbesserte Möglichkeiten der Finanzplanung eingehe, lassen Sie uns einen Blick auf die beiden Kapitalfehler werfen, die leider sehr verbreitet sind. Ich nenne sie »fauler Kompromiss« und »falsches Lächeln«.

Nebenbei bemerkt, werden beide Fehler nicht nur von schwerfälligen Großkonzernen begangen. Bestimmt kommt Ih-

207

nen mindestens einer bekannt vor - egal, ob Sie in einer kleinen oder großen Firma arbeiten. Überall auf der Welt bin ich in Diskussionen auf sie getroffen. Weder die Firmengröße noch die Unternehmensphilosophie spielen dabei eine Rolle. Wie eine heimtückische Krankheit infiziert eine schlechte Budgetierungsmethode alle Organisationsebenen und manifestiert sich als ein unveränderbarer Prozess. Es ist erstaunlich, dass die Kritik an eingefahrenen Methoden, die mein Publikum häufig äußert, fast immer mit einem resignierten »Aber so läuft das eben bei uns« endet.

Und gerade das muss es eben nicht. Wer die oben genannten Kapitalfehler unterlässt, ist auf dem besten Weg.

Einigung auf halber Strecke

Faule Kompromisse sind die am weitesten verbreitete Unsitte.

Sie nehmen ihren Lauf, sobald der Strategieplan aus dem Drucker kommt. Dann nämlich beginnt in sämtlichen Unternehmensbereichen eine zermürbende Arbeit: Die Finanzplanung für das kommende Geschäftsjahr muss detailliert ausgearbeitet werden, denn in einigen Monaten soll sie in der großen jährlichen Budgetbesprechung den Entscheidungsträgern in der Unternehmenszentrale präsentiert werden. Zu beziffern ist alles; von den voraussichtlichen Kosten bis zur hin zur Preisbildung.

Bei ihren Kalkulationen verfolgen die Mitarbeiter nur ein Ziel, das allerdings nie offen ausgesprochen wird: minimales Risiko und maximale Leistungsprämien. Anders ausgedrückt, betrachten sie es als ihre wichtigste und dringlichste Mission, Zielvorgaben aufzustellen, die sie mit Sicherheit erreichen können.

Klar, denn in den meisten Unternehmen wird man für die Einhaltung von Vorgaben belohnt und bestraft, wenn man an ihnen scheitert. So ist es ganz natürlich, dass jeder darauf bedacht ist, die

208

Zahlen in der Budgetierung möglichst niedrig zu halten und die Pläne extrem konservativ zu gestalten.

Auch im Hauptsitz bereiten sich die Führungskräfte auf die große Besprechung vor, verfolgen dabei aber ganz andere Absichten. Hier wird Gewinnsteigerung belohnt, weshalb sie von dem Budgetentwurf höhere Verkaufszahlen und Gewinne erwarten.

Stellen Sie sich vor, wir nähmen als Zuschauer an der Besprechung teil.

Beide Verhandlungsparteien treffen sich in einem fensterlosen Raum. Für die Sitzung ist ein ganzer Tag anberaumt, und jedem Anwesenden ist klar, dass ihm ein unerfreulicher Kampf um Geld bevorsteht.

Die Mitarbeiter aus den operativen Bereichen haben eine umfassende PowerPoint-Präsentation vorbereitet, und sie haben wie immer Schreckliches zu berichten: »Entgegen allen Berichten über eine allgemein gute Wirtschaftslage weisen triftige Gründe darauf hin, dass das Unternehmen in seinem spezifischen Umfeld mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen haben wird. Die Konkurrenz hat gerade ein neues Werk eröffnet und kann mit dem erhöhten Ausstoß den Druck auf die Preise erhöhen«, sagen sie. Später heißt es: »Die Preise für Rohstoffe sind immens gestiegen, der Inflationsdruck ist gravierend. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, sind neue Kostensenkungsprogramme erforderlich, für die wir zusätzliche Ressourcen in Höhe von 10 Millionen US-Dollar benötigen.«

Dann beendet der Bereichsleiter seine Präsentation mit einer Prognose wie: »Wenn wir optimistisch sind - und damit meine ich *sehr* optimistisch -, können wir mit einem Wachstum von 6 Prozent rechnen.«

Natürlich wird in der Unternehmenszentrale die wirtschaftliche Situation ganz anders und überhaupt nicht als beunruhigend ein-

209

geschätzt: Die Wirtschaft boomt und es wird mit einem stetig steigenden Bruttoinlandsprodukt gerechnet. Die Auftragsbücher sind voll und der gefährlichste Konkurrent hat gerade eine Klage am Hals, die ihn noch einige Zeit beschäftigen wird. Für die Kostensenkungsprogramme genügen 5 Millionen US-Dollar, und eine Gewinnsteigerung von 12 Prozent ist durchaus realistisch.

Sie wissen ja sicherlich selbst, wie es während dieser Marathonsitzungen zugeht. Murrend und stöhnend wird die Lage sondiert. Beide Seiten geben diese und jene Daten an, und es beginnt ein endloses Hin und Her. Gelegentlich wird heftig gestritten; besonders, wenn einer der Topmanager zu einem früheren Zeitpunkt seiner Karriere selbst in dem zur Diskussion stehenden Geschäftsbereich tätig war. Vielleicht gibt er Anekdoten zum Besten, wie er und seine ehemaligen Kollegen es damals handhabten. Dann kommt er zu dem Schluss, dass der Nachwuchs heute einfach keinen Mumm mehr hat. »Ich weiß schon, was ihr vorhabt! Wir haben uns auch immer ein Hintertürchen offen gehalten; ich durchschaue euch!«, bezichtigt er möglicherweise den Bereichsleiter und sein Team.

Das Ringen findet - schließlich und unausweichlich - sein Ende, wenn sich beide Parteien auf einen Kompromiss einigen: Der Bereich erhält Ressourcen in Höhe von 7,5 Millionen US-Dollar und das Budget ist an das Leistungsziel gebunden, eine 9-prozentige Gewinnsteigerung zu erwirtschaften.

Bei der Verabschiedung herrscht unter den Beteiligten gedrückte Stimmung. Kein Wort wird darüber verloren, doch jedem steht ins Gesicht geschrieben, dass er bei dem soeben vereinbarten Kompromiss den Kürzeren gezogen hat.

Dieser Schein wird aufrechterhalten, bis der Bereichsleiter und sein Team außer Sicht- und Hörweite sind. Jetzt klopfen sie sich gegenseitig hocheifrig und zufrieden auf die Schultern.

»Diese Anzugträger wollten uns doch tatsächlich auf 12 Prozent festnageln! Wir haben es geschafft; sie auf 9 Prozent herunterzuhandeln!«, freuen sie sich. »Ein Glück, dass der Kelch an uns vorüberging!«

210

Auch in der Firmenzentrale klopfen sie sich selbstgefällig auf die Schultern. »Diese Erbsenzähler wollten uns doch tatsächlich mit läppischen 6 Prozent abspeisen«, triumphieren hier die Manager. »Habt ihr gesehen, welche Gewinnpotenziale sie verheimlicht haben? Auf 9 Prozent haben wir sie hochgehandelt. Das schaffen sie locker, wenn nicht sogar mehr. Aber zusammen mit den Prozenten aus anderen Bereichen werden wir gute Gewinne erzielen.«

Wenn das Ergebnis dieses faulen Kompromisses bald darauf offiziell bestätigt wird, hat sich die Aufregung auf beiden Seiten gelegt. Man versichert sich gegenseitig, dass man gut mit den vereinbarten Leistungszielen leben könne und sie für durchaus akzeptabel halte.

Gegen Ende des Geschäftsjahres ist das grausige Ritual endgültig abgeschlossen. Meist gelingt es den Geschäftsbereichen, die Leistungsziele zu erreichen oder zu übertreffen. Die Prämien werden ausbezahlt und die Unternehmensleitung spricht Glückwünsche aus. Auftrag erfolgreich ausgeführt!

Alle sind glücklich - doch völlig zu Unrecht. Schließlich wurde die Diskussion um das Geld eher nach dem Motto Schadensbegrenzung geführt, anstatt sich daran zu orientieren, wie sich Bestleistungen hätten erzielen lassen.

Alle sind ganz nett zueinander

Auch der zweite Kapitalfehler, das **falsche Lächeln**, **schmälert die** Wertschöpfung im Budgetierungsprozess.

Wieder arbeiten die Teams in den Geschäftsbereichen mehrere Wochen an einem detaillierten Finanzplan. Verglichen mit einem faulen Kompromiss, ist bei diesem Fehler jedoch besonders bedauerlich, dass der Finanzplan oft viele richtig gute Ideen und Chancen beinhaltet. Die Mitarbeiter aus den verschiedenen operativen Bereichen hegen kühne Visionen über das, was machbar

211

wäre - beispielsweise eine Übernahme oder innovative Produktentwicklungen -, sofern die erforderlichen Mittel genehmigt würden. Voller Pioniergeist brennen sie darauf, in neue Geschäftswelten vorzustoßen. Doch dazu sind Rückendeckung und Unterstützung durch das Mutterschiff vonnöten.

Zur Untermauerung der Pläne wird der übliche Packen an Präsentationsfolien vorbereitet. Ich habe nach meiner Zeit bei GE Präsentationen mit mehr als 150 Folien erlebt, in denen die Wettbewerbssituation aus jeder möglichen - und. unmöglichen - Perspektive beleuchtet wurde. Daran wird deutlich, wie viel Aufwand und Mühe darauf verwendet werden, auf jedes winzige Detail einzugehen. In nächtelanger Kleinarbeit werden Tabellen aufgestellt, die präzise bis auf den allerletzten Cent sind. Die Vorbereitung solcher Präsentationen macht bestimmt niemandem Spaß, doch sind sie erst einmal fertig, ist das erschöpfte Team verständlicherweise unglaublich stolz auf seine Arbeit.

Am Tag der Budgetbesprechung macht sich die Bereichsleiterin, nennen wir sie einmal Sara, zusammen mit ihrem Team auf den Weg in die Unternehmenszentrale. Wieder zieht man sich in einen abgedunkelten Raum zurück und präsentiert der Firmenleitung den erarbeiteten Plan - Folie für Folie.

Nach der Präsentation wird das Licht eingeschaltet, und beide Parteien plaudern nett miteinander. Das könnte sich ungefähr so anhören:

Einer der Topmanager rafft sich zu einer ersten Bemerkung auf: »Sie glauben also, dass die Acme Corp. ein neues Werk bauen wird? Interessant! Ich dachte, das Unternehmen stand '88 kurz vor dem Bankrott?«

Prompt entgegnet Sara: »Aber vor zwei Jahren wurden sie aufgekauft, und nun liegen sie wieder gut im Rennen.«

Einer der ganz wichtigen Manager wirft lapidar in die Runde: »Sehr interessant. Wirklich, sehr interessant.«

Als Beweis, dass er während der Präsentation nicht eingenickt ist, erkundigt sich ein weiterer Topmanager: »Ihrer Ansicht nach

212

bleibt der Preis für Erdgas die kommenden sechs Monate stabil. Habe ich Sie da richtig verstanden?«

Und Sara bestätigt: »Das stimmt, es gibt keine Hinweise auf baldige Preiserhöhungen.«

»Ach ... interessant. ... Ja, wirklich.«

Nach ein paar weiteren nichtssagenden Floskeln ist es vorbei. Die Topmanager lächeln freundlich, bedanken sich für die tolle Präsentation und wünschen eine gute Rückfahrt. Überzeugt davon, dass sie gute Arbeit geleistet haben und alles in bester Ordnung ist, verabschieden sich Sara und ihr Team ebenso freundlich. Jetzt folgt die Besprechung nach der Besprechung.

Ganz ungestört diskutiert das Topmanagement nun, wie viel aus dem Geschäftsbereich *tatsächlich* herauspringen wird. In Wahrheit ist nämlich die Höhe der Investitionen, die in jeden einzelnen Bereich fließen sollen, bereits beschlossene Sache. Außerdem bestehen schon klare Vorstellungen über die zu erwartenden Wachstumsraten. Nach Auffassung der Firmenleitung sind dies Entscheidungen, die alleine das Topmanagement treffen kann. Nur hier hat man den Überblick über das gesamte Unternehmen. Nur sie würden wissen, wo die Prioritäten zu setzen und wie die vorhandenen Mittel in Form von Investitionen aufzuteilen sind.

Einige Tage später erhält Sara den Anruf eines Mitarbeiters aus der Zentrale. Ihr wird mitgeteilt, dass 50 Prozent der von ihr angeforderten Finanzmittel genehmigt und die Leistungsziele um 20 Prozent höher als von ihr erwartet angesetzt wurden.

Das ist ein harter Schlag in die Magengrube. Aus mehr als nur einem Grund ist Sara empört: Das Topmanagement hat überhaupt nicht zugehört! Die ganze Arbeit war umsonst! Niemand gibt ihr nähere Erklärungen! Aber das Schlimmste ist, dass das Geld für ihre Pläne nun hinten und vorne nicht reicht.

Am Tag darauf wertet Sara das aufgestellte Budget mit ihrem Team aus. Gemeinsam schimpfen sie über die Ungerechtigkeit und die Unverständlichkeit der Entscheidung von ganz oben.

Dann macht Sara, ganz ohne Absicht, die ganze Sache noch

213

schlimmer. Um die Wogen der Empörung in ihrem Team zu glätten, teilt sie die knappen Finanzmittel gleichmäßig auf.. Produktion, Marketing, Vertrieb und so weiter - jeder bekommt ein kleines Stück vom Kuchen. Natürlich wäre es viel vernünftiger, nur einem Bereich oder zweien höhere Finanzspritzen zukommen zu lassen. Doch so viel Vernunft hat in einer solchen Situation Seltenheitswert. Leute, die mit falschem Lächeln um ihr Budget kämpfen, verbittern allmählich und verlieren an Loyalität gegenüber der Firma. Die Begeisterung, mit der sie einst kühne Pläne hegten, gerät in Vergessenheit. Sie nehmen einfach das zugeteilte Geld und verteilen es wie Brotsamen.

Ich kritisiere nicht, dass die Unternehmensleitung die Ressourcen zuteilt; das ist ihr Job. Hier konzentrieren sich die Erfahrung und das Wissen darüber, was jeder Geschäftsbereich leisten kann. Problematisch wird es erst dann, wenn um diese Kalkulationen ein großes Geheimnis gemacht wird und die Entscheidungen nicht erklärt werden.

Wie bei einem faulen Kompromiss endet auch die Budgetierung mit falschem Lächeln: Beide Seiten verbannen diese unangenehme Sache, die leider nun einmal dazugehört, schnell aus dem Gedächtnis. Bis zum nächsten Mal.

So geht es besser

jetzt denken Sie vielleicht, man sollte den Budgetierungsprozess so lassen, wie er ist - egal, ob nun die Einigkeit zwielichtig ist oder mit einem falschem Lächeln auf den Lippen zustande kam. Auch wenn er mit dem einen oder anderen Fehler behaftet sein mag, funktioniert er ja in gewisser Weise. Die erreichten Leistungsziele und ausgezahlten Prämien sind der Beweis dafür.

Tatsache ist jedoch, dass mit den beschriebenen Ansätzen zur Budgetierung oft nur ein Bruchteil dessen erreicht wird, was

214

eigentlich möglich wäre. Und die Freude, die das Aufstellen von Leistungszielen machen kann, bleibt völlig auf der Strecke. Ja, dieses alljährliche Ritual kann Spaß machen! Und das sollte es auch.

Stellen Sie sich vor, die einzelnen Geschäftsbereiche und die Firmenleitung würden bei der Budgetierung ein gemeinsames Ziel verfolgen: Sie wären in der Lage, jede gute Wachstumschance beim Schopf zu packen; Hindernisse zu erkennen und zu überwinden; einen Plan aufzustellen, mit dessen Hilfe man es wagen kann, nach den Sternen zu greifen. Stellen Sie sich ein Verfahren vor, bei dem der Blick der Beteiligten nicht ausschließlich nach innen gerichtet ist und von festgelegten Zielen gelenkt wird. Stattdessen richtet er sich nach außen, weit über den eigenen Tellerrand hinaus.

Ein solches Budgetierungsverfahren ist mit der strategischen Gesamtplanung verknüpft, die im vorigen Kapitel besprochen wurde, und konzentriert sich auf zwei Fragen:

- **Wie können wir unsere Vorjahresleistung übertreffen?**
- **Was macht die Konkurrenz und wie können wir sie übertrumpfen?**

Konzentriert man sich auf diese beiden Fragen, wird die Budgetierung ein offener Dialog zwischen der Firmenleitung und den Geschäftsbereichen. Möglichkeiten und Hindernisse werden ohne zuvor gezogene Grenzen realistisch diskutiert. Dieser Dialog ermöglicht beiden Seiten, ein Wachstumsszenario aufzustellen, das weder durch mittelmäßige Kompromisse noch durch aufgezwungene Vorgaben eingeschränkt ist. Eigentlich kann

man diesen Prozess gar nicht mehr »Budgetierung« nennen. Es ist ein *Aktionsplan* für das kommende Geschäftsjahr: ehrgeizig, zielgerichtet und mit Zahlen bestückt, die in beiderseitigem Einverständnis als Leistungsziele verstanden, aber ebenso gut als »bestmögliche Erfolge« bezeichnet werden können.

Anders als ein traditioneller Finanzplan, der mit seinen geradezu einbetonierten Zahlenangaben eine starre Angelegenheit dar-

215

stellt, kann ein Aktionsplan den sich ändernden Geschäftsbedingungen flexibel angepasst werden. Ein Unternehmens- oder Geschäftsbereich kann im Lauf eines Geschäftsjahres durchaus zwei oder drei Aktionspläne verfolgen, die im Dialog mit dem Topmanagement auf die wechselnden Anforderungen des Geschäfts abgestimmt werden. Diese Flexibilität befreit eine Organisation von den Fesseln eines traditionellen Finanzplans, der an Gültigkeit verliert, sobald sich die Marktbedingungen ändern.

Sie meinen, bis hierhin hört sich alles ganz gut an, doch fragen sich, was dann aus Ihren Leistungsprämien wird?

Eine gute Frage. Eigentlich die wichtigste überhaupt. Die Antwort lautet, dass ein solcher Aktionsplan nur unter einer Bedingung sinnvoll ist:

Prämienzahlungen für Einzelne und Geschäftsbereiche sind nicht an einen Soll-Ist-Vergleich geknüpft. Vielmehr sind sie an die Leistung im Vergleich zum Vorjahr und im Vergleich zum Wettbewerb gekoppelt und berücksichtigen reale strategische Möglichkeiten und Hürden.

Für viele Unternehmen hieße das, sich radikalen Änderungen zu unterziehen. Jahrelang wurden die Mitarbeiter darauf getrimmt, Budgetvorgaben einzuhalten, koste es, was es wolle. Belohnt wurden jene, die sich an die Vorgaben hielten, und bestraft jene, die es nicht taten. Die Gründe spielten keine Rolle.

So jedenfalls war es in der Firma üblich, in der ich zwanzig Jahre lang arbeitete und die ich anschließend als CEO leitete. Auch bei GE sah ich viel falsches Lächeln und nahm an Dutzenden oder gar Hunderten »Einigungsverhandlungen« auf beiden Seiten des Tisches teil.

Als die Unternehmenskultur zunehmend offener wurde, rückte auch die Umstrukturierung der Budgetierung zunehmend in den Bereich des Möglichen. Es gelang uns schließlich, die starren Finanzziele aufzuweichen und sie durch Aktionspläne mit flexiblen Leistungszielen zu ersetzen.

216

Diese Umstellung dauerte Jahre; immer wieder machte ich mich für den Wandel stark.

Das Jahr 1995 war für unseren Haushaltsgeräte-Bereich ein richtig hartes Jahr. Unsere Konkurrenz brachte ein hervorragendes Produkt nach dem anderen auf den Markt, und das zu extrem niedrigen Preisen. Unsere Mitarbeiter mussten sich unglaublich ins Zeug legen, um mithalten zu können. Sie entwickelten einige sehr innovative Produkte und verbesserten den Herstellungsprozess, sodass sie zunehmend produktiver arbeiteten. Dennoch lagen die Gewinne am Ende des Geschäftsjahres ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres und etwa 10 Prozent unter den internen Erwartungen.

Dasselbe Jahr verlief für den Geschäftsbereich GE Plastics extrem erfolgreich. Sein Markt boomte, die Nachfrage übertraf das Angebot und die Verkaufspreise konnten angehoben werden. Letztlich übertraf der Gewinn die Erwartungen um 10 Prozent.

Bei einer traditionellen Budgetierung hätte der Geschäftsbereich Plastics fette Leistungsprämien eingefahren und der Geschäftsbereich Haushaltsgeräte wäre so gut wie leer ausgegangen. Mit dem neuen Budgetierungsansatz jedoch erhielten beide Geschäftsbereiche gute Leistungsprämien in etwa derselben Höhe.

Als dann die 500 Topmanager zu unserem jährlichen Managementtreffen zusammenkamen, legte ich besonderen Wert darauf, diese Geschichte bekannt zu machen. Damit sie auch wirklich jeder zu hören bekam, baute ich sie in meine Hauptrede ein.

Es stimmte, die Gewinnsteigerung im Bereich Haushaltsgeräte hatte unter den Erwartungen gelegen. Doch angesichts der extrem schwierigen Marktlage waren die Ergebnisse wirklich beeindruckend, besonders im Vergleich zu unseren schärfsten Konkurrenten, Whirlpool und Maytag, die wesentlich schlechter abgeschnitten hatten als wir.

Die Gewinnsteigerung des Geschäftsbereichs Plastics hatte die Prognosen weit übertroffen, doch war das auch nicht besonders schwierig gewesen. Immerhin hatte ein Konkurrent 30 Prozent

217

Wachstum und ein zweiter 35 Prozent Wachstum erzielt. Wir hätten eigentlich viel besser abschneiden können und müssen. Tatsache war, dass wir bei der Preisbildung nicht aggressiv genug vorgegangen waren; das war schlicht und einfach ein Fehler.

Falls Sie sich das jetzt fragen sollten: Der Geschäftsbereich Plastics missgönnte dem Bereich Haushaltsgeräte die Leistungsprämie nicht. Er erwartete auch keine

höhere Prämie. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich der neue Budgetierungsansatz in der Organisation bereits durchgesetzt und wurde akzeptiert. Die Mitarbeiter hatten das Prinzip verinnerlicht und eingesehen, dass uns allen damit geholfen war. Zur Beurteilung der Leistungen wurden nun reale Kriterien herangezogen, die das Unternehmensumfeld berücksichtigten. **Wozu soll es gut sein, Leistungsziele zu erfüllen, die hinter den verschlossenen Türen fensterloser Besprechungsräume - ohne jeglichen Bezug zur Außenwelt - ausgearbeitet werden?** Die reale Welt tickt anders, und das ist es, was zählt.

Die ersten Schritte

Wie bereits erwähnt; dauerte es bei GE einige Jahre, bis die neue Budgetierungsmethode Fuß fassen konnte. Jedoch ist mir ein Fall bekannt, bei dem es nur zwei Jahre dauerte - und das in China, wo moderne Managementtechniken generell noch in den Kinderschuhen stecken.

Es geschah bei dem Konzern 3M, der seit ungefähr zwanzig Jahren auch in China tätig ist.

Von außen betrachtet sah 3Ms Geschichte in China schon immer recht gesund aus. Als Jim McNerney im Januar 2001 die

218

Position des CEO übernahm, verbuchten die chinesischen Geschäftsbereiche ein jährliches Wachstum von 15 Prozent. Das war ungefähr dreimal so viel wie das durchschnittliche Wachstum der übrigen Geschäftsbereiche. Jahrelang wurde das chinesische Team im Rahmen der alljährlichen Budgetierung für seine hervorragenden Leistungen beglückwünscht - und freundlich verabschiedet.

Nach den guten Erfahrungen, die Jim bei GE - zuletzt als CEO des Bereichs Flugmotoren - mit flexiblen Zielen und Aktionsplänen gesammelt hatte, beschloss er, die Budgetierungsmethode auch bei 3M umzustellen. Dies betraf natürlich auch die Unternehmensbereiche im Ausland.

Sein erster Schritt bestand jedoch *nicht* darin, den starren Ansatz durch den flexiblen zu ersetzen. »Zuerst müssen die richtigen Bedingungen geschaffen werden«, erklärte er mir kürzlich. »Dazu gehört, eine Kultur der Verantwortlichkeit zu etablieren.« Anders ausgedrückt, die Mitarbeiter müssen hinter ihren Aussagen stehen, ihren betrieblichen und strategischen Verpflichtungen nachkommen und Verantwortung für ihr Handeln übernehmen.

Früher verfolgte 3M die Methode der faulen Kompromisse, gepaart mit einem Schuss gutmütiger Ignoranz. Budgets wurden als »Verbesserungspläne« titulierte, ein Begriff, der nach Jims Meinung kaum zu Engagement und Enthusiasmus inspiriert. Die Unternehmensleitung und die Geschäftsbereiche beendeten ihr jährliches Budgetierungsritual mit einem Kompromiss und verabschiedeten sich freundlich bis zum nächsten Jahr. Es wurde zur Norm, dass die Leistungsziele nicht erreicht wurden. Und auch wenn sich die Firmenleitung darüber ärgerte - es änderte sich nichts.

Während der vergangenen vier Jahre, in denen Jim und sein Team die Unternehmenskultur bei 3M umkrepelten, wurde weiter mit dem »Verbesserungsplan« gearbeitet. Aber im ganzen Unternehmen begann ein frischer Wind, Offenheit und Vertrauen - und Verantwortungsbewusstsein - in alle Ebenen zu tragen.

219

Genug jedenfalls, dass Jim die Zeit dafür gekommen sah, den flexiblen Budgetierungsansatz ins Spiel zu bringen.

Einer seiner ersten Gefolgsleute in dieser Sache war Kenneth Yu, *Managing Director* von 3M in China und seit über dreißig Jahren im Unternehmen tätig, zuerst in Hongkong, dann in Taiwan und nun in Shanghai. Mit knapp fünfzig Jahren und als überzeugter Verfechter des alten und bewährten Budgetierungsverfahrens war Kenneth eigentlich ein unwahrscheinlicher Kandidat, wenn es darum ging, eine so umwälzende Veränderung anzunehmen. Doch er hatte, wie Jim es ausdrückt, eine »Erleuchtung«.

»Als Kenneth erkannte, dass auch der flexible Ansatz nicht völlig ohne Sicherheitsnetz arbeitet, war er von der Idee wirklich begeistert«, erinnert sich Jim. »Ein Greifen nach den Sternen, auch wenn man sie am Ende nicht erreichen sollte, hat im Vergleich zu dem alten Ritual immense Vorteile.«

Anstatt den üblichen Plan mit vorsichtigen Wachstumsprognosen vorzulegen, präsentierte Kenneth einen Aktionsplan, der den chinesischen Geschäftsbereichen einen jählichen Wachstumsschub von 40 Prozent verschaffen sollte. Der Plan enthielt kühne Ideen für alle möglichen Maßnahmen. Für das Jahr 2002 schlug er vor, den Forschungs- und Entwicklungsetat von 3M in China deutlich zu erhöhen, um maßgeschneiderte Produkte -für den lokalen Markt entwickeln zu können. Außerdem sprach er sich für Investitionen in neue Anlagen aus, um schnelles Wachstum zu fördern.

Innerhalb von drei Jahren stiegen die Gewinne der chinesischen Bereiche von 520 Millionen auf 1,3 Milliarden US-Dollar, und die Pläne für die Zukunft sind ehrgeizig.

Natürlich hat sich die flexible Budgetierung bei 3M in der genannten Zeit noch nicht vollständig durchgesetzt. Laut Jim dauert der Gewöhnungsprozess noch immer an. Definitiv anerkannt wurde hingegen, dass das Unternehmen diejenigen belohnt und feiert; die in großen Maßstäben denken. Bei 3M geht es heute im

220

Zusammenhang mit der Budgetierung nicht mehr allein darum, akzeptable Finanzpläne aufzustellen und diese einzuhalten. Stattdessen sollen der Mut und die Begeisterung aufgebracht werden, um Visionen zu realisieren.

Das hört sich doch nach deutlich mehr Spaß an der Sache an, oder? Und außerdem funktioniert es viel besser.

Einige warnende Worte

Zum Abschluss des Kapitels möchte ich sichergehen, dass Sie sich nicht in falscher Sicherheit wiegen, weil sich alles so einfach anhört. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es immer Menschen geben wird, die dem neuen Budgetierungsvorgang ablehnend gegenüberstehen und ihn blockieren, selbst wenn die meisten anderen begeistert an die Angelegenheit herangehen. Diese Ablehnung entsteht meist aus dem ängstlichen Festhalten an alten Gewohnheiten und der Verknüpfung von Leistungszielen und Prämien. Manchmal sind die Gegner des neuen Prozesses einfach nur dumm. Aber aus welchem Grund auch immer sich manche Mitarbeiter gegen die Veränderung sträuben, ein paar von ihnen wird es in jedem Unternehmen geben. Bei GE haben wir sie nie alle identifiziert, geschweige denn bekehrt. Doch wir haben nie aufgegeben, es zu versuchen.

Ein Gegner und Blockierer ist meist an seinem Modus Operandi zu erkennen: Steht die Budgetierung an, gibt er vor, das neue Verfahren voll zu unterstützen, und spornt sein Team an, große Ziele anzuvisieren. Dann verwandelt er, was er niemals zugeben würde, das visionäre Ziel in eine verbindliche Angabe - die alte Leistungskennziffer. Erreicht sein Team die Vorgabe nicht, nagelt er es an die Wand.

Dieses Verhalten stinkt zum Himmel. Es untergräbt den gesamten Prozess, indem so den Mitarbeitern angeblich bewiesen

221

wird, dass er nicht funktionieren kann. Und wenn sie das nächste Mal nach ihren Visionen gefragt werden, können Sie sicher sein, dass diese ganz klein und bescheiden ausfallen werden.

Ein wichtiger Teil des Wandels hin zu einem flexiblen Budgetierungsverfahren ist, diejenigen Führungskräfte zu finden, die für diese Lockvogeltaktik verantwortlich sind. Machen Sie die Manager für ihr Tun verantwortlich und unternehmen Sie geeignete Schritte, um ihr unkonstruktives Handeln zukünftig zu unterbinden.

Bei Vorträgen zu diesem Thema werde ich ganz unabhängig von der Branche meines Publikums immer wieder gefragt, wie der Wandel vollzogen werden kann, wenn der alte Budgetierungsprozess in der Firma einfach zu tief verwurzelt ist.

Darauf gebe ich immer wieder dieselbe Antwort: »Nicht aufgeben! Die Sache ist zu wichtig.«

Es mag anfangs sehr mühselig sein, doch beginnt man die Diskussion erst einmal, führt ein Gespräch zum nächsten. So kommt langsam etwas ins Rollen. Jeder kennt faule Kompromisse und falsches Lächeln, da wir uns immer wieder damit auseinandersetzen müssen. Auch ist bekannt, dass beide Formen der »Einigung« der Budgetierung Energie und Wirklichkeitsnähe rauben. Wenn Sie das Thema auf den Tisch bringen, wissen viele zunächst vielleicht nicht, was sie davon halten sollen. Aber ignorieren wird es trotzdem niemand.

Es wird die Mitarbeiter beschäftigen und eine eigene Dynamik entwickeln.

Tatsache ist, es gibt immer eine Möglichkeit, den herkömmlichen Prozess der Budgetierung zu verbessern und durch ein neues System zu ersetzen. So erreichte beispielsweise ein Geschäftsbereich in China, der lange ein moderates Wachstum verbuchte, plötzlich eine Wachstumsrate von über 40 Prozent. Ein solches Verfahren inspiriert zu kontinuierlicher Kreativität und Produktivität, selbst wenn der globale Wettbewerb erdrückend zu sein

222

scheint. Es kann Verhandlungspartner, die sich in heftigen Debatten über nichts Geringeres als die Richtung und Zukunft des Unternehmens streiten, dazu bringen, in Zukunft auf derselben Seite zu stehen und an einem Strang zu ziehen.

Die richtige Budgetierungsmethode kann die Form des Wettbewerbs zwischen verschiedenen Unternehmen verändern. So einfach ist das.

Normalerweise beginnt jeder zu stöhnen, sobald er das Wort »Budgetierung« nur hört - weil es scheinbar ein notwendiges Übel ist.

Das muss und darf es nicht sein. Und irgendjemand muss den Wandel einleiten. Wie wäre es mit Ihnen?

Kapitel 13

Organisches Wachstum

Etwas Neues beginnen

Zu den aufregendsten Dingen im Geschäftsleben gehört es, ausgehend von etwas Altem Neues zu beginnen - zum Beispiel eine neue Produktlinie oder Dienstleistung einzuführen oder einen neuen globalen Markt zu erschließen. Das macht nicht nur Spaß, sondern ist darüber hinaus ein äußerst fruchtbarer Weg zu mehr Wachstum.

Eine andere Methode, das Wachstum anzukurbeln, sind natürlich Fusionen und Übernahmen. Dieses Thema wird im nächsten Kapitel näher betrachtet. Vorerst soll das organische Wachsen von Unternehmen im Mittelpunkt stehen.

Aus einem etablierten Unternehmen heraus etwas Neues zu starten ist leichter gesagt als getan - aus gutem Grund.

Dazu müssen Manager nämlich gegen ihre absolut berechtigten und durchaus vernünftigen Instinkte handeln.

Die wenigsten Führungskräfte haben zum Beispiel das dringende Bedürfnis, ihre besten Leute ans andere Ende der Welt zu schicken, um ein neues Werk zu eröffnen, oder ihre Forschungs- und Entwicklungsgelder in neue, riskante Technologien fließen zu lassen. Die Bereitschaft, neuen und möglicherweise riskanten Projekten im In- und Ausland ausreichenden Freiraum zu lassen, ist ebenfalls recht selten.

Aber um einem neuen Vorhaben eine faire Chance zu geben, *müssen* Sie die Zügel (zumindest ein wenig) lockern. Sie *müssen* mehr Geld dafür ausgeben, als Ihnen lieb ist, und der Sache lauter und überzeugter zujubeln, als Ihnen vielleicht zumute ist.

224

Eine neue 50.000-Dollar-Produktlinie in ihrem ersten Jahr zu managen ist schwieriger als ein 500-Millionen-Dollar-Geschäft im zwanzigsten Jahr. Und einen Geschäftsbereich über die Landesgrenzen hinweg auszubauen ist mindestens ebenso anspruchsvoll. Bei dem Start neuer Vorhaben hat man weder viele Kunden, noch stehen bewährte Verfahren zur Verfügung. Rentabilität lässt sich nicht mittels einer allgemein gültigen Bedienungsanleitung erreichen. Neue Geschäftsbereiche benötigen eine Spezialbehandlung.

Meistens bekommen sie die aber nicht.

Im Lauf der Jahre habe ich erlebt, wie GE unzählige neue Geschäfte ins Leben rief, von denen viele weltweit expandierten. In letzter Zeit habe ich nun verschiedene Unternehmen in Wachstumsphasen begleitet. Und in Diskussionsrunden höre ich immer wieder von den Schwierigkeiten beim Start neuer Projekte.

Nach meiner Erfahrung gibt es drei weit verbreitete Fehler, die Unternehmen begehen, wenn sie etwas Neues beginnen.

Erstens: Start-ups werden von den Mutterunternehmen nicht angemessen mit Ressourcen ausgestattet; insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiter.

Zweitens: Um die Aussichten und die Bedeutung des neuen Projekts wird zu wenig Wind gemacht. Anstatt das enorme Potenzial zu feiern, wird sein Licht unter den Scheffel gestellt.

Drittens: Die Autonomie des neuen Unternehmens bleibt eingeschränkt.

Jeder dieser drei Fehler ist absolut verständlich. Der Start eines neuen Vorhabens, sei es die Entwicklung eines High-Tech-Gerätes oder die Eröffnung eines Callcenters in Indien, lässt sich mit einer Wette vergleichen: Die meisten Menschen gehen dabei lieber auf Nummer sicher. Die Ironie besteht allerdings darin, dass man durch dieses Sicherheitsbedürfnis ein neues Projekt zum Misserfolg verdammen kann. Wenn man etwas Neues beginnt, muss man 100-prozentig dahinterstehen - bei einem Wagnis *kein* Risiko einzugehen geht einfach nicht.

225

Im Folgenden empfehle ich drei Richtlinien, die Ihnen dabei helfen sollen, durch organisches Wachsen eine gute Ausgangsposition zu erlangen, um erfolgreich das Spiel beenden zu können. Es wird Sie wohl nicht überraschen, dass es sich hierbei um Gegenmittel zu den beschriebenen Fehlern handelt.

Richtlinie 1: Investieren Sie großzügig und vertrauen Sie die besten Leute mit der Führung - leidenschaftliche Spieler voller Siegeswillen.

Oft werden die Investitionen des Mutterunternehmens in neue Projekte an den zu erwartenden Umsätzen und Gewinnen bemessen. Das ist, höflich ausgedrückt, extrem kurzsichtig. Investitionen **in** Forschung, Entwicklung und Marketing müssen so bemessen werden, als ob bereits zu Beginn klar wäre, dass das Projekt ein Riesenerfolg wird. Die Auswahl der Mitarbeiter sollte unter demselben Gesichtspunkt erfolgen.

Apropos Mitarbeiter: **Oftmals werden entbehrliche Kräfte mit der Leitung der neuen Projekte betraut.** Der ältere Herr aus der Produktion, dessen Kinder bereits aus

dem Haus sind, will noch ein letztes Abenteuer erleben, bevor er in zwei Jahren in Rente geht. So wird er ins Ausland geschickt, um ein neues Werk zu eröffnen. Ein ausreichend guter, aber langweiliger Manager, der ohne großes Aufsehen einen Geschäftsbereich leitet, erhält den Auftrag, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen.

Völliger Schwachsinn. Damit eine neue Idee erfolgreich sein kann; müssen die besten Leute genommen werden und nicht diejenigen, die gerade verfügbar sind.

Mehr noch: Führungskräfte für junge Unternehmungen müssen Unternehmergeist im ursprünglichen Sinn haben, der es ihnen

226

sogar ermöglichen würde, das Start-up in einer Garage aufzuziehen. Sie müssen extrovertiert, spontan und flexibel sein.

Eines ist sicher: Mit begrenzten Ressourcen und mittelmäßigen Managern bleiben neue Geschäfte in den Kinderschuhen stecken. Ich erinnere mich an zwei Fälle, bei denen Vorhaben von GE beinahe im Keim erstickt sind, weil wir nur ungenügend in Ressourcen und Mitarbeiter investiert haben:

PET (Positronen-Emissions-Tomografie) ist eine Technik, die im Rahmen der Krebsfrüherkennung eingesetzt wird. Während des riesigen Booms im Bereich Medizintechnik verkauften wir im Jahr 1990 PET Geräte im Wert von gerade einmal 10 Millionen US-Dollar.

Der zweite Fall: 1992 setzten wir mit kleinen Flugzeugtriebwerken bei Small *Jet Engines* 50 Millionen US-Dollar um. Im Vergleich zu den Milliardenumsätzen, die wir mit großen kommerziellen Triebwerken erzielten, war diese Summe praktisch nichts.

Beide Projekte wurden von ihren Geschäftsbereichsleitern oder der Unternehmenszentrale weder mit der nötigen Aufmerksamkeit und ausreichenden Investitionen bedacht, noch wurde ihnen genügend Zeit eingeräumt. So gingen sie langsam ein. Zum Glück hatte Small *Jet Engines* mit Dennis Williams einen Vice President, der an das Geschäft glaubte und dem es irgendwie gelang, es am Leben zu erhalten. Auf PET wurden wir hingegen erst aufmerksam, als wir es verkaufen wollten - und sich niemand dafür interessierte.

Die Marktbedingungen brachten uns schließlich wieder zur Vernunft und wir begannen, ernsthaft in beide Geschäfte zu investieren. Heute laufen sie gut: PET setzt jährlich 400 Millionen USDollar um, und Small *Jet Engines* erhielt einen enormen Schub durch die Zunahme des Kurzstreckenluftverkehrs. Die Umsätze

227

liegen heute bei 1,4 Milliarden US-Dollar, und es ist heute der am schnellsten wachsende Bereich in GEs Triebwerksgeschäft.

Viel besser funktionierte unser Einstieg in den chinesischen Markt.

Noch in den frühen Neunzigern wurde bei GE Asien mit Japan gleichgesetzt, wo wir Umsätze von 2 Milliarden US-Dollar aufweisen konnten. Aber wir wussten, dass Asien viel mehr war. Auch China bot einen interessanten Markt.

Also übertrugen wir einem unserer besten Manager die Leitung unserer dortigen Aktivitäten. Das war Jim McNerney, den ich bereits im Kapitel über die Budgetierung erwähnt habe.

Zu jener Zeit war Jim CEO des Bereichs *GE Industrial Systems* in Plainville, Connecticut, der 4 Milliarden US-Dollar Umsatz machte. Jim war in jeder Hinsicht ein großes Kaliber. Ihm unterstanden in einem unserer Kerngeschäfte 25.000 Mitarbeiter, er saß in einem schönen Büro und arbeitete mit einem gut ausgebildeten, handverlesenen Team. Die meisten Leute im Unternehmen waren sich sicher, dass Jim eine vielversprechende Zukunft bei GE vor sich hatte. Er hätte der nächste Vice Chairman werden können - mindestens.

Stattdessen steckten wir ihn mit einem Assistenten und ein paar Mitarbeitern in ein Büro in Hongkong.

Das zeigte sofortige Wirkung, denn Jim war der Rattenfänger. Wenn die Geschäftsstellen jetzt jemanden nach China schickten, war allen klar, dass dieser jemand ein Star war. Und so schickten die einzelnen Bereiche ebenfalls nur ihre besten Leute nach China.

Die Aktivitäten, die Jim und sein Team für GE in China ins Leben riefen, erwirtschafteten mittlerweile Umsätze in Höhe von 4 Milliarden US-Dollar auf. (Heute hat Jim übrigens viel zu tun als CEO von 3M.)

228

Richtlinie 2: Inszenieren Sie ein riesiges Spektakel, mit dem Sie das Potenzial und die Bedeutung des neuen Projekts herausstellen.

Als wir Jim McNerney nach Asien schickten, gaben wir nicht nur eine Presseerklärung heraus und beließen es dabei. Sondern wir machten einen Riesenwirbel um das Ereignis. Ich schwärmte bei jedem Treffen des Topmanagements von Jims Einsatz in Asien. Wenn ich die einzelnen Geschäftsbereiche besuchte, machte ich allen klar, dass GE aggressiv in China einsteigen würde und wir gezwungen waren, unsere besten Leute zu schicken. Für das, was ich vermitteln wollte, war Jim die perfekte Besetzung.

Genauso funktionierte es, als NBC die Kabelkanäle MSNBC und CNBC startete. In der Öffentlichkeit redete ich über nichts anderes. Während geschäftlicher Besprechungen bei NBC zum Beispiel schenkte ich der Präsentation der neuen Kabelkanäle viel mehr Aufmerksamkeit als dem Westküstenteam von NBC, das seine neuen Comedy-Shows präsentierte. Fragen über die Stars, die in NBCs nächsten erfolversprechenden Sendungen auftreten würden, wurden nicht gestellt. Stattdessen fragte ich die Geschäftsführer von MSNBC und CNBC, die beide keine erstzunehmenden Umsätze aufzuweisen hatten, nach dem Anstieg ihrer Zuschauerzahlen und ihren neuen Inhalten.

Start-ups brauchen Fans, die sie ständig laut anfeuern.

Die Unterstützung sollte sich jedoch nicht nur auf einige hochrangige Führungskräfte beschränken, die viel Lärm machen. Es geht auch darum, dem neuen Projekt als Sponsor zur Seite zu stehen und tatkräftige Hilfe anzubieten. Vielleicht müssen alte bürokratische Standards aufgebrochen werden, um Transparenz in der Organisation herzustellen. Starre Leitliniensysteme können

229

für das neue Vorhaben sehr riskant sein. **Die Berichterstattung über die neuen Geschäftsbereiche muss beispielsweise stets mindestens zwei Hierarchiestufen höher erfolgen; .als es die Umsätze rechtferti-**

gen. Wenn möglich, sollte sie direkt an den CEO erfolgen. Zumindest aber sollte das neue Geschäft auf der Prioritätenliste des CEO ganz weit oben stehen.

Zugegeben, wenn man so viel Wind um ein neues Projekt macht, kann man sich damit auch ein Riesenproblem einhandeln. Wenn es fehlschlägt, sieht man ziemlich dumm aus.

Und man kann dabei wirklich verdammt dumm aussehen. Das gehört zum Spiel; und ich will es nicht schönreden. Es wurde viel über meine Unterstützung der *Extreme Football League* (XFL) berichtet, die NBC im Jahr 2000 ins Leben rief. Ich konnte mir nicht vorstellen, dass dabei irgendetwas schief gehen könnte - und das habe ich bestimmt tausend Mal öffentlich verkündet! Es war ein gefundenes Fressen für die Presse, als die XFL nach einer schmerzhaften zwölfwöchigen Saison scheiterte und 60 Millionen US-Dollar in den Sand gesetzt worden waren. Über mich und Dick Ebersol; den anderen lautstarken Unterstützer der XFL, wurden viele schlechte Witze gerissen. Glücklicherweise dauerte diese Schadenfreude nicht lange.

Was soll das unterm Strich bedeuten?

Machen Sie - trotz des Risikos - so viel Lärm wie möglich um das neue Projekt. Übertreiben Sie, was das Zeug hält. Wenn nicht, ist das Vorhaben auf jeden Fall zum Misserfolg verdammt. Sollte es trotzdem scheitern, stehen Sie dazu, dass es auch Ihr Misserfolg ist. Schieben Sie die Schuld niemand anderem in die Schuhe. Sie haben daran geglaubt, aber es hat nicht funktioniert.

Wenn das neue Geschäft gewinnbringend ist, genießen Sie den Erfolg mit Ihrem Team! Es wird sich großartig anfühlen.

230

Richtlinie 3: Halten Sie die Zügel im Zweifelsfall eher lockerer als zu fest; lassen Sie das neue Unternehmen in Ruhe wachsen.

Hierbei kann man eigentlich nicht von einer Richtlinie sprechen, denn es gibt keine Formel dafür, wie viel Freiraum man einem neuen Unternehmen geben sollte. Es ist ein schrittweise ablaufender Prozess. Die Hauptsache ist, Sie erinnern sich daran, dass man dem neuen Projekt während des gesamten Prozesses eher mehr Freiheit geben sollte - und zwar mehr, als einem persönlich lieb ist.

Die Balance zwischen Unterstützung, Überwachung und erdrückender Fürsorge zu finden ähnelt der Herausforderung, der man sich stellen muss, wenn der eigene Nachwuchs das Haus verlässt. Wenn der Sohn oder die Tochter flügge wird, hofft man, dass er oder sie das eigene Leben selbst in die Hand nimmt. Natürlich will man aber auch nicht, dass der Sprössling an der Universität versagt oder nur noch Partys feiert. So beginnt ein Spiel gegenseitigen Gebens und Nehmens. Zunächst besuchen Sie Ihr Kind häufig und rufen ständig an. Sie erkundigen sich nach den Noten, neuen Freunden und Freizeitaktivitäten.

Wenn alles gut zu laufen scheint, lassen Sie die Zügel locker. Wenn die ersten Nachrichten über schlecht gelaufene Prüfungen eintrudeln, nehmen Sie Ihren Nachwuchs wieder härter an die Kandare.

Verlaufen die nächsten Prüfungen besser, geben Sie wieder mehr Freiraum.

Bekommen Sie mit, dass irgendetwas absolut aus dem Ruder gerät, treten Sie voll auf die Bremse.

So sollten Sie auch mit neuen Unternehmen verfahren. Ihr Kind können Sie natürlich nicht ersetzen, doch wenn Sie bei dem neuen Unternehmenssprössling zu oft auf die Bremse treten müssen, können - und sollten - Sie den Geschäftsführer austauschen.

231

Schließlich wollen Sie, dass dieser Entwicklungs- und Lernprozess allmählich dazu führt, dass das neue Unternehmen mehr und mehr autonom agiert.

Natürlich weiß jeder, dass neue Projekte in großen Firmen weder über entsprechende Zahlen noch über das notwendige unternehmenspolitische Kapital verfügen, um gänzlich auf eigenen Füßen stehen zu können. In kleinen Unternehmen ist es einfacher, ein neues Geschäft in den Kern zu integrieren.

Doch Handlungsfreiräume bewirken, dass Menschen Verantwortung übernehmen und stolz auf ihre Erfolge sind. Im Idealfall haben neue Geschäftszweige mit starken Führungskräften ihre eigenen Strukturen, wie zum Beispiel eine separate Forschungs- und Entwicklungsabteilung, einen eigenständigen Vertrieb und ein selbstständiges Marketingteam. Man sollte ihnen erlauben, ihre eigenen Wetten auf Mitarbeiter und Strategien abzuschließen.

Dass ich heute ein so engagierter Befürworter von mehr Autonomie für neue Projekte bin, hat mit meinen frühen Erfahrungen bei GE als Manager für *Noryl* zu tun. Als wir 1964 anfangen, mit diesem neuen Kunststoff zu experimentieren, hatten wir ungefähr so viel Aussicht auf Erfolg wie mit saurem Bier. Sobald es dem Team jedoch gelang, *Noryl*'s chemische Zusammensetzung funktionsfähig zu machen und die techni-

schon Mängel zu beseitigen, kämpfte ich für eigene betriebliche Strukturen. Unsere Vorgesetzten meinten, wir sollten die gemeinsamen Vertriebskanäle nutzen und *Noryl* zusammen mit den anderen Kunststoffen von GE vertreiben. Aber für mich stand fest, dass keine Vertriebskraft der Welt in der gleichen Weise hinter *Noryl* mit seinen 500-Dollar-Geschäften stehen würde wie zum Beispiel hinter *Lexan*, das sich in Chargen zu 50.000 US-Dollar an *Boeing* oder *IBM* verkaufen ließ. *Lexan* verkaufte sich quasi im Schlaf, doch um *Noryl* zu verkaufen, brauchte man Verrückte, die

232

den ganzen Tag herumrannten! Ich vertrat meinen Standpunkt so nachdrücklich und entschlossen - um nicht zu sagen starrsinnig - dass meine Vorgesetzten nach ein paar Jahren nachgaben.

Als *Noryl* schließlich ein Bereich mit eigenständigen Strukturen wurde, starteten wir durch. Wir fühlten uns wie Jungunternehmer, allerdings mit der Sicherheit einer großen Bank im Rücken. In den folgenden zwei Jahren entwickelte sich das Geschäft enorm. Als ich 1969 die Leitung des übergeordneten Bereichs Plastics übernahm, sorgte ich dafür, dass *Noryl* ein eigenständiger Bereich blieb, obwohl er bereits sehr erfolgreich war und rasch wuchs. Ich war mir sicher, dass er weiterhin von seiner Autonomie profitieren würde. So wurde der Vertrieb auch in den folgenden 15 Jahren nicht in den von Plastics integriert. Heute werden dort Umsätze in Milliardenhöhe erreicht.

Wenn Sie derjenige sind, der das neue Geschäft leitet ...

Die Richtlinien, die ich gerade aufgestellt habe, richten sich in vielerlei Hinsicht an diejenigen, die das neue Geschäft mit den erforderlichen Mitteln ausstatten. Sie sind aber auch für die Führungskräfte des geplanten Vorhabens von Bedeutung - für diejenigen, die die neue Show veranstalten.

Betrachten wir die erste Richtlinie: Ausgaben für Ressourcen und Leute. **Oft werden Sie feststellen, dass Sie nicht genug Geld vom Mutterschiff bekommen und auch nicht die besten Leute** - was leider viel häufiger als das Gegenteil der Fall ist. Was sollen Sie tun?

Kämpfen Sie auf Teufel komm raus. Bauen Sie sich vor dem Topmanagement auf und tragen Sie Ihren Fall vor. Begeben Sie

233

sich selbst an die Personalfrent. Halten Sie sowohl intern als auch extern Ausschau nach den besten Kandidaten und werfen Sie ihnen den Ball direkt zu.. Tun Sie alles, um die Leute zu bekommen, die Sie brauchen, **auch wenn Sie dafür Ihre Ellbogen einsetzen müssen.**

Während Sie diesen Wirbel veranstalten, muss Ihnen klar sein, dass Sie mit einem zweischneidigen Schwert kämpfen. Die Show ist notwendig, um- die großen Bosse zu begeistern, deren Unterstützung Sie unbedingt

brauchen. Aber wenn Sie sich dieser sicher sein können, wird es um Sie herum missgünstige Blicke und Sticheleien geben. Insbesondere etablierte Geschäftsbereiche mit dicken Profiten hassen es, wenn kleine Start-ups ohne jegliche Gewinne einen überproportionalen Teil der Ressourcen des Unternehmens und der Aufmerksamkeit des Topmanagements erhalten. Sie sind überzeugt davon, dass ihnen mehr Ressourcen zustehen und sie diese auch viel vernünftiger investieren würden als Sie mit Ihrem riskanten kleinen Geschäft.

Diese Einstellung wird Sie natürlich ärgern, aber denken Sie daran: Das Letzte, was Sie momentan brauchen, ist ein Neider, der auf Ihr Scheitern hinarbeitet. Betrachten Sie die Vorbehalte also als natürliche menschliche Regung und schlucken Sie Ihren Ärger hinunter, auch wenn es schwer fällt. Bescheidenheit wird bei Ihren Kollegen gut ankommen und Ihnen nützlich sein, wenn Sie einmal ihre Unterstützung brauchen.

Zum Schluss noch einige Worte zur **Autonomie**. Fest steht: **Man will immer mehr, als man bekommt.**

Die beste Methode, den nötigen Freiraum zu erhalten, ist, ihn sich zu verdienen. Wenn Sie sich an die Regeln halten, werden Sie Ihre Freiheit früh genug bekommen. Sie stehen im Rampenlicht des Unternehmens. Verspielen Sie Ihre Chance nicht durch lautstarke Beschwerden über anfänglich noch straff gehaltene Zügel. Ihre »Eltern« müssen erst noch lernen loszulassen.

234

Die große Welle

Es passiert nicht oft, dass alle drei Richtlinien gleichzeitig beachtet werden, aber wenn doch, muss man sich gut festhalten. Dann kommt eine »große Welle« ins Rollen, wie es bei dem Fernsehsender *Fox News* der Fall war.

Fox News wurde 1996 von Rupert Murdoch gegründet, dem Unternehmer schlechthin. Obwohl er Eigentümer und CEO der *News Corporation* ist, einem milliardenschweren Mischkonzern, wollte Rupert einen neuen Nachrichtenkanal im Kabelfernsehen starten und war bereit, jeden Preis dafür zu bezahlen.

Um als Kabelkanal Erfolg zu haben, brauchen Sie zweierlei: erstens die Abonnenten eines Kabelnetzbetreibers wie *Comcast* oder *Time Warner* und zweitens attraktive Inhalte, damit die Abonnenten den neuen Kanal auch einschalten - was der Schlüssel zu Werbeeinnahmen ist.

Ruperts erster Schritt bestand darin, jemanden einzustellen, der das neue Geschäft leiten sollte. Roger Ailes war für diesen Job ein Geschenk des Himmels. Nachdem Roger erfolgreich verschiedene Wahlkampagnen geleitet hatte, arbeitete er drei Jahre für NBC und rief dort den Kabelkanal CNBC ins Leben. Sein jüngstes Projekt war die Markteinführung eines neuen Kabelkanals für GE, *America's Talking*. Doch musste Roger diesen aufgeben, als GE den Kanal in das Fifty-Fifty-Jointventure mit *Microsoft* einbrachte, woraus MSNBC entstand.

Frustriert verließ Roger NBC und Rupert blieb ihm auf den Fersen. Er sah in Roger den perfekten Manager für das neue Unternehmen - voller Ideen, Energie und Leidenschaft und von dem brennenden Verlangen getrieben, das Unternehmen zu schlagen, das ihm sein »Baby« genommen hatte.

Mit dem richtigen Mann an der Spitze machte sich Rupert daran, an Abonnenten heranzukommen. Er zahlte deutlich mehr als üblich, um Zugang zu ihnen zu erhalten. In der Zwischenzeit stellte Roger die besten Leute ein - Brit Hume von ABC, Neil

235

Cavuto und andere von CNBC sowie den bekannten Kommentator Bill O'Reilly.

Währenddessen stellte sich Rupert bei *News Corporation* hinter das neue Projekt und machte jedem unmissverständlich klar, dass er mit *Fox News* durch dick und dünn gehen würde. Außerdem sorgten die beiden Macher dafür, dass niemand eine Zeitung aufschlagen oder den Fernseher einschalten konnte, ohne über die unaufhaltsame Weiterentwicklung von *Fox* informiert zu werden.

Fox News ist ein Beispiel, das zeigt, wie bei einem neuen kühnen Vorhaben alles richtig gemacht wurde: Es wurden die besten Leute eingesetzt, enorme Ressourcen zur Verfügung gestellt und ein großes Spektakel ver-

anstaltet. Die Ergebnisse sprechen für sich. Fox schlug MSNBC rasch und überholte schließlich sogar CNN, den langjährigen Marktführer unter den Nachrichtenkanälen im Kabelfernsehen.

Legendäre Unternehmer wie Henry Ford, Dave Packard und Bill Gates sind mit ihren Erfolgsgeschichten unwiderlegbare Beispiele dafür, wie aufregend und ruhmreich es sein kann, etwas ganz Neues zu beginnen und zuzusehen, wie es bemerkenswerte Ausmaße annimmt.

In jedem Unternehmen warten Gelegenheiten jeder Größe und Art darauf, entdeckt zu werden.

Sie müssen sie bloß am Schopf packen. Suchen Sie hochmotivierte Führungskräfte, geben Sie ihnen alles, was Sie haben, und lassen Sie ihnen den nötigen Freiraum.

Wachstum ist etwas Großartiges und muss nicht immer von einer Garage aus starten. Es gibt nichts, das so spannend und so befriedigend ist, wie etwas Neues zu beginnen - besonders wenn es aus etwas Altem heraus entsteht.

Kapitel 14

Fusionen und Übernahmen

Jagdfieber, Habgier & Co.

Wenn zwei Unternehmen ihre Fusion bekannt geben, wird das bekanntlich als großes Ereignis gefeiert. Bereits am Morgen wird im Fernsehen eine Pressekonferenz ausgestrahlt. Energisch werden Hände geschüttelt, im Hintergrund wird aufgeregt geschnattert und getuschelt, an der Wand prangt der neue Firmenname. Fehlt nur noch das Konfetti.

Die Stars der Veranstaltung sind natürlich die beiden großen Bosse, die sich das Jawort geben. Mit medienwirksamem Lächeln klopf man einander auf die Schulter, verkündet die frohe Botschaft und spricht von Synergien, Kosteneinsparungen und einem verbesserten Shareholder-Value. Auf besonders heiteren Veranstaltungen fallen sich die beiden Firmenchefs gar in die Arme, so wie Steve Case und Jerry Levin an dem Tag, als sie den Deal zwischen AOL und *Time Warner* besiegelten.

Doch neben der freudigen Erregung steht den Managern auch mehr oder weniger deutlich die Erschöpfung ins Gesicht geschrieben. Ober Wochen oder gar Monate haben sie rund um die Uhr über die Bedingungen verhandelt und heftig über jeden Cent debattiert. Und vor allem darüber, wer in welcher Position wofür zuständig sein wird.

Die offensichtlichsten Gefühlsregungen bei der Bekanntgabe von Fusionen sind dennoch Freude und Erleichterung, denn die Schlacht scheint geschlagen und die Zeit gekommen, die Früchte der Arbeit einzufahren. In Wahrheit aber - und das wird Ihnen jeder Fusionierungsveteran bestätigen - hat die Schlacht gerade

237

erst begonnen, und sie wird noch viel Blut, Schweiß und Tränen kosten.

Am ersten Tag nach der Fusion wird noch ausgiebig gefeiert; am zweiten Tag beginnt das Großreinemachen. Auf der Käuferseite. sehen sich die Mitarbeiter mit einem Berg Arbeit konfrontiert, und auch wenn man der Zukunft voller Optimismus entgegen sehen mag, liegt doch eine gewisse Nervosität in der Luft. Die Einsparungen, die ein solches Geschäft mit sich bringt, könnten womöglich den eigenen Arbeitsplatz kosten; oder den des Vorgesetzten, des besten Freundes oder des Kollegen, den man ein Jahr lang eingearbeitet hat. Auch die Tatsache, dass man selbst Teil des Teams war, das den Deal ausgehandelt, in mühevoller Arbeit Daten und Fakten für den Abschluss zusammengetragen hat, kann einem die Angst um den Arbeitsplatz nicht nehmen.

Im übernommenen Unternehmen hingegen ist diese Nervosität nicht nur unterschwellig vorhanden, sondern bricht wie eine riesige Welle über die Mitarbeiter herein. Jeder hat panische Angst davor, entlassen zu werden. Selbst für diejenigen, die sich eines relativ sicheren Arbeitsplatzes erfreuen, tun sich Schwierigkeiten auf. **So mancher empfindet eine Fusion als Todesurteil. Alles, wofür man sich eingesetzt hat, jede Beziehung, die man geschmiedet hat, hat plötzlich keinen Wert mehr.** Nichts wird mehr sein, wie es war.

Zu allem Überfluss gehört der zweite Tag nach der Fusion den Wirtschaftsjournalisten und Börsenanalysten, die in den Medien über den Sinn und Zweck des Handels diskutieren und sich lang und breit darüber auslassen, dass viele Fusionen scheitern.

Fusionen können scheitern. Einen besonders beschwerlichen Weg haben Fusionspartner vor sich, die ihn primär deshalb einschlagen, weil sie sich Vorteile durch die Verschmelzung der Produktionsprozesse oder höhere Profite erhoffen.

238

Erfolgversprechender ist ein Zusammenschluss mit dem Ziel, die Kosten zu senken, und der mögliche Profitsteigerungen als erfreulichen Nebeneffekt betrachtet. So oder so: Der Erfolg einer Fusion fällt einem nicht in den Schoß.

Dennoch sind Unternehmen ganz wild auf Fusionen - und das sollten sie auch sein.

Im letzten Kapitel ging es um die Vorzüge organischen Wachstums. Jedes Unternehmen muss die Geduld aufbringen, sich kontinuierlich um Innovationen zu bemühen und in sie zu investieren.

Mit Fusionen und Übernahmen gelangt man schneller zu profitabler Größe. Sie sorgen für geografische Ausdehnung, technologischen Fortschritt, neue Produkte und Kunden. Ein weiterer bedeutender Vorteil ist, dass ein Unternehmen nach einer Fusion plötzlich über wesentlich mehr Mitarbeiter verfügt und die Teams aus den besten Spielern neu zusammengesetzt werden können.

Generell lässt sich sagen, dass erfolgreiche Fusionen eine Dynamik entwickeln, die sich am besten mit der Formel $1 + 1 = 3$ ausdrücken lässt. Die Wettbewerbsfähigkeit des fusionierten Unternehmens potenziert sich quasi über Nacht.

Man muss die Sache nur richtig angehen.

Genau darum geht es in diesem Kapitel. Es richtet sich an all diejenigen, die an einer Fusion beteiligt sind: die Manager, die den Deal vollziehen, und diejenigen, die auf den verschiedenen Nebenschauplätzen verantwortlich sind. Bei GE war ich an über tausend Fusionen und Übernahmen beteiligt; in den letzten drei Jahren sind noch ein paar dazugekommen, bei denen ich als Berater tätig war.

Selbstverständlich war nicht jeder Abschluss erfolgreich. Aber die meisten waren es, und im Lauf der Zeit stieg meine Erfolgsquote, da ich aus meinen Fehlern lernte.

Eine wichtige Lektion für mich war die Erfahrung, dass zu einer erfolgreichen Fusion mehr gehört als das kleine Einmaleins - den zur eigenen Strategie passenden Partner zu finden, zu entscheiden, welche Standorte geschlossen und welche Produktlinien zusammengelegt werden, sowie positive Renditeprognosen aufzustellen.

239

Einer erfolgreichen Fusion liegen sieben Stolpersteine in Form von Irrtümern oder Fehleinschätzungen im Weg, auf die man achten muss. Mag sein, dass es mehr gibt, doch nach meiner Erfahrung sind es diese sieben, die man am häufigsten vorfindet. Manchmal stellen sie unüberwindliche Hindernisse dar und lassen die Fusion platzen; zumeist aber bremsen sie den Prozess und schmälern seinen Wert.

Im Folgenden stelle ich Ihnen die sieben Fallen vor. Sechs von ihnen liegen auf dem Weg des Unternehmens, das die Übernahme tätigt; das Unternehmen, das übernommen wurde, kann nur in eine tappen.

- **Die erste Falle ist die Annahme, dass eine Fusion gleichberechtigter Partner tatsächlich möglich ist. Entgegen den edlen Absichten aller Beteiligten scheitern die meisten dieser so genannten Mergers of Equals (MOEs) an dieser Prämisse.**
- **Die zweite Falle ist, sich derart auf die strategische Übereinstimmung zu konzentrieren, dass die kulturelle Übereinstimmung dabei völlig außer Acht gelassen wird. Dabei ist sie für den Fusionserfolg mindestens ebenso wichtig.**
- **Die dritte Falle ist, sich von seiner Beute gefangen nehmen zu lassen und zu viele Kompromisse einzugehen - bis die eigene Position geschwächt ist und die übernommene Firma den Ton angibt.**

- Die vierte Falle ist, die Integration nicht zügig genug voranzutreiben. Unter einer kompetenten Führung sollte die Fusion innerhalb von neunzig Tagen abgeschlossen sein.
- Die fünfte Falle ist, als Eroberer in das übernommene Unternehmen einzumarschieren und sämtliche Schlüsselpositionen mit eigenen Leuten zu besetzen. Damit beraubt man sich 'der Möglichkeit, talentierte Mitarbeiter zu entdecken und geschickt einzusetzen.

240

- Die sechste Falle ist, einen zu hohen Preis zu zahlen. Die Rede ist hier nicht von 5 oder 10 Prozent, sondern von einem Betrag, der so hoch ist, dass sich der Preis der Übernahme niemals amortisieren kann.
- Die siebente Falle bezieht sich auf die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens und betrifft den auf allen Ebenen möglichen Widerstand. Die neuen Eigentümer werden sich immer mit den kooperativen Mitarbeitern und Managern umgeben, selbst wenn ein skeptischer Kandidat besser qualifiziert wäre. Daher ist jedem, der in einem übernommenen Unternehmen überleben möchte, zu empfehlen, Angst und Misstrauen zu überwinden und die gleiche Freude über den Deal an den Tag zu legen, wie das die Chefs tun.

Vorsicht vor dem Jagdfieber

Ein wichtiger Hinweis noch, bevor ich detaillierter auf die einzelnen Fallen eingehe. In die meisten tappt man aufgrund ein und derselben Ursache: übertriebene Jagdlust . = man könnte auch sagen: Gier.

Ich sehe davon ab, dieses Phänomen in all seinen schauerlichen Erscheinungsformen zu beschreiben. Es lässt sich jedes Mal sehr schön beobachten, wenn ein Unternehmen im Kaufrausch und die Auswahl in seinem Markt begrenzt ist. Ist dann ein geeigneter Kandidat gefunden, erleiden die großen Bosse und ihre gierig lechzenden Investmentbanker einen Panikanfall, der sich mit jedem Auftauchen eines weiteren potenziellen Käufers verschlimmert.

Übereifriges Kämpfen um die eigenen Ziele ist völlig menschlich und überkommt selbst die erfahrensten und klügsten Leute. Aber der schlechte Einfluss irrationaler Gier auf Fusionen und Übernahmen sollte minimiert werden können, wenn Sie sich der sieben Fallen bewusst sind.

241

- **Die erste Falle. ist die Annahme, dass eine Fusion gleichberechtigte' .Partner, tatsächlich .möglich- ist. Entgegen den edlen Absichten .aller Beteiligten scheitern'die meisten dieser so genannten Mergers of Equals (MOEs) an dieser Prämisse.**

Jedes Mal, wenn ich von einer derartigen Übereinkunft erfahre, bekomme ich Magenschmerzen, wenn ich mir vorstelle, welche . Verschwendung, Verwirrung und Frustration den beiden Unternehmen trotz bester Absichten bevorsteht.

Eine Fusion gleichberechtigter Partner ist *theoretisch* durchaus sinnvoll. Manche Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Größe und Stärke tatsächlich ebenbürtig und sollten sich als gleichberechtigte Partner zusammenschließen. Außerdem glättet das MOE-Konzept die Wogen, wenn. die Verhandlungen hitzig werden - und das werden sie früher oder später ganz bestimmt. Bei Partnern, die sich als gleichberechtigt betrachten,- gibt es 'keine eindeutigen Gewinner oder Verlierer.

In der Praxis aber weicht das MOE-Konzept -von der Theorie ab - die Parteien kämpfen gegeneinander. Und das tun sie tatsächlich *aufgrund* des Gleichheitsprinzips. Jede Seite denkt: Wenn -wir gleichwertig sind, warum gehen wir dann nicht einfach *unseren* Weg? Es wird davon ausgegangen, dass der Vorschlag der *anderen* Seite ganz bestimmt nicht der bessere ist.

Das Ende vom Lied ist, dass weder der eine noch der andere Vorschlag umgesetzt wird.

Mir ist klar, dass nicht jeder eine Fusion gleichberechtigter Partner so negativ beurteilt wie ich. Mein Freund Bill Harrison, CEO von *JPMorgan Chase* während der Fusionierung mit *Bank One*, würde Ihnen sicher etwas ganz anderes erzählen. Er ist der Ansicht, dass Fusionen, die beide Partner gleichstellen, in der Finanzwelt das einzig Wahre sind. Stolze, selbstbewusste Banker würden sich auf nichts anderes einlassen.

242

Auf den Finanzsektor trifft das sicherlich zu. Die Fusionierung, die er und Jamie Dimon, der 2006 den Chefessel des fusionierten Unternehmens besetzen wird, gerade abwickeln, läuft ausgezeichnet. Bills Erfolgsbilanz, zu der der Deal zwischen *Chemical Bank* und *Manufacturers Hanover* ebenso gehört wie die Fusion von *Chase Manhattan* und *J. P. Morgan & Co.* (beides MOEs), untermauert seinen Standpunkt.

Dennoch bin ich davon überzeugt, dass Fusionen, die den Partnern gleiche Rechte einräumen, außerhalb der Welt von Bankern und Beratern zum Scheitern verurteilt sind.

Das beste Beispiel, das mir dazu einfällt, ist *DaimlerChrysler*. Erinnern wir uns, wie 1998 triumphierend verkündet wurde, dass sich beide Unternehmen in all ihren Facetten ebenbürtig sind. Auf keinen Fall brauche man einander, um sich als globaler Spieler zu etablieren, nein! Und es handle sich selbstverständlich nicht um die Übernahme eines amerikanischen Herstellers von Mittelklassewagen durch einen führenden deutschen Automobilkonzern. Es ginge um die Vereinigung zweier Industrieriesen, die das Schicksal füreinander bestimmt hatte.

Dieses Gehabe hatte zum Teil sicher den Grund, die erforderlichen Genehmigungen der Regulierungsbehörden zu erhalten. Doch auch das Ego spielte eine große Rolle. Die Vorstandsmitglieder von *Chrysler* hätten nie im Leben zugeben können, dass sie von einer ausländischen Firma übernommen werden. Und genauso wenig begeistert wäre die deutsche Seite von der Vorstellung gewesen, von einem Haufen Amerikaner aufgekauft zu werden. Daher probierte man es mit einer Fusion als gleichberechtigte Partner - die sich zum absoluten Chaos entwickelte. Zwei leidvolle Jahre lang flogen Scharen von Mitarbeitern im Auftrag des neuen Unternehmens mehrmals die Woche zwischen Detroit und Stuttgart hin und her und versuchten, eine gemeinsame Linie für alles Mögliche zu finden: angefangen mit der Unternehmenskultur, über die Buchhaltung, die Standorte, bis hin zur personellen Besetzung der Führungsetage. In der Zwischenzeit stolperte das

243

»fusionierte« Unternehmen ziemlich chaotisch auf dem Wirtschaftsparkett umher, da die Manager auf verbindliche Anweisungen warteten. Die Aktionäre hofften unterdessen, dass sich die Versprechungen von globalen Chancen, Synergien und Kosteneinsparungen endlich bewahrheiten würden.

Die Geschichte fand im Jahr 2002 ihr Ende, als die Medien aussprachen, was die meisten Leute längst vermutet hatten: Diese so genannte Fusion unter Gleichen war in Wahrheit schlicht und einfach eine Übernahme. Als die Katze endlich aus dem Sack gelassen war, übernahm *Daimler*, wie ursprünglich: beabsichtigt, das Kommando. Der Konzern legte das Managementsystem, die Unternehmenskultur und die Strategie fest, was zur Folge hatte, dass das Unternehmen die Nachwehen des MOE glücklich überstand.

Sinn und Zweck der Geschichte ist nicht, auf *DaimlerChrysler* herumzuhacken - das wurde in den letzten Jahren schon oft genug getan. Aber sie soll verdeutlichen, dass es nahezu ein Ding der Unmöglichkeit ist, zwei Unternehmen mit zwei Führungsriegen und allen anderen Dingen, die doppelt vorhanden sind, nahtlos zu einer Organisation zu verschmelzen.

Vergessen Sie es. Topmanager einander ähnelnder Unternehmen sind wahrscheinlich weniger als alle anderen geeignet zu fusionieren. In der heißen Phase der Verhandlungen mögen sie behaupten, dass sie eine

perfekte, gleichwertige Einheit anstreben; doch ist der Zeitpunkt der Fusion gekommen, muss ganz schnell entschieden werden, wer das Ruder übernimmt. Einer muss bestimmen, wo es langgeht, und der andere muss folgen. Sonst kommen beide Unternehmen zum Stillstand.

244

- **Die zweite Falle ist, sich derartig auf die strategische Übereinstimmung zu konzentrieren, dass die kulturelle Übereinstimmung dabei völlig außer Acht gelassen wird. Dabei ist sie für den Fusionserfolg mindestens ebenso wichtig.**

Und wieder ist es der übertriebene Jagdeifer, durch den sich der Fehler einschleicht; der kulturellen Übereinstimmung während der Fusionsverhandlungen nicht genügend Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Beurteilung der *strategischen* Übereinstimmung ist für die Mehrheit der Unternehmen eine Routineübung. Die meisten Manager (sowie ihre Berater und Banker) haben die Mittel und auch die nötige Erfahrung, um beurteilen zu können, inwiefern sich zwei Firmen im Hinblick auf geografische Positionierung, Kunden, Produkte und Technologien ergänzen. Auch die Chancen, dass durch den Zusammenschluss ein neues Unternehmen entsteht, das trotz einiger unvermeidbarer Überschneidungen stärker und wettbewerbsfähiger ist, können sie einschätzen.

Die Sache mit der *kulturellen* Übereinstimmung ist dagegen viel kniffliger. Selbst wenn man einen kühlen Kopf bewahrt, ist die Untersuchung der Kompatibilität zweier Wertesysteme eine harte Nuss. Viele Unternehmen behaupten, sie wären aus demselben Holz geschnitzt: Sie glauben an den Dienst am Kunden, an vernunftgesteuerte Entscheidungen, fortwährendes Lernen und Transparenz. Sie legen großen Wert auf Qualität und Integrität und so weiter und so fort. Ihre Unternehmenskultur zeichnet sich aus durch leistungsorientiertes Denken, ist ergebnisorientiert, familienfreundlich et cetera, et cetera.

In Wirklichkeit aber unterscheiden sich Unternehmen erheblich in der Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte tätigen. In der heißen Phase der Jagd kommt man jedoch gern zu der Überzeugung, dass jede Firma kompatibel ist. Die kulturelle Übereinstimmung wird als gegeben deklariert, und die Fusion nimmt ihren Lauf.

245

Das war zum Beispiel so, als GE die Investmentbank *-Kidder Peabody* kaufte; ein Desaster, auf das ich im Kapitel über Krisenmanagement eingehe und das ich ausführlich in meinem letzten Buch beschrieben habe. An dieser Stelle will ich nur kurz die Moral der Geschichte umreißen: Ein Unternehmen wie GE, dessen Kernwerte grenzenloses Denken, Teamarbeit und Offenheit sind, kann sich unmöglich mit einer Investmentbank zusammentun, für die nur drei Werte gelten: die Prämie, die Prämie und nochmals die Prämie.

Der Mangel an kultureller Übereinstimmung war für mich nie offensichtlicher als an dem Tag, als - ich will es stubenrein ausdrücken - das Problem so richtig am Dampfen war. Es war an einem Sonntagnachmittag im April 1994. Ein Team aus Führungskräften von GE und *Kidder Peabody* hatte seit Freitagabend versucht, herauszufinden, wo die 300 Millionen US-Dollar steckten, die auf dem Papier als Einnahme erschienen. Wir hatten bereits festgestellt, dass ein Wertpapierhändler von *Kidder* namens Joe Jett. Phantomgeschäfte getätigt hatte, doch mussten wir schnellstens herausfinden, warum das trotz der Kontrollmechanismen und - ebenso wichtig - im Widerspruch zu der Integrität der Bank möglich gewesen war.

An diesem Sonntag setzte ich mich mit dem Team zusammen, um mir seinen Bericht anzuhören. Während der nächsten Stunden wurde uns klar, wie die Situation entstanden war und welche Konsequenzen sich für das Unternehmen daraus ergaben. Die Augen öffneten mir aber erst drei höchst merkwürdige Begegnungen, die ich an diesem Sonntag mit Managern von *Kidder Peabody* hatte; zwei auf dem Flur und eine auf der Toilette. Unabhängig voneinander, doch mit demselben besorgten Gesichtsausdruck fragten sie mich: »Hat diese Geschichte Auswirkungen auf unsere Prämien?«

Seitdem sind zehn Jahre vergangen, aber ich kann es noch immer nicht fassen.

Mit dem Verkauf von *Kidder Peabody* an *Paine Webber* und schließlich an UBS fand der Deal doch noch ein gutes Ende für un-

246

sere Aktionäre. Aber wir hätten unserem Unternehmen den Albtraum, den uns diese Fusion bescherte, ersparen müssen. Als alles überstanden war, schwor ich, dass ich nie wieder eine andere Firma kaufen würde, wenn ihre und unsere Werte nicht gut zueinander passten oder doch zumindest ohne Probleme einander angeglichen werden konnten.

Aufgrund meiner Bedenken hinsichtlich kultureller Übereinstimmung verzichtete ich in den Neunzigern freiwillig auf einige gute Deals an der Westküste, da ich diesen Fehler nicht wiederholen wollte. Die boomenden Technologiefirmen in Kalifornien hatten eine ganz eigene Kultur - mit viel Eigenlob, forschem Auftreten und schwindelerregenden Gehaltsansprüchen.

Im Vergleich dazu arbeiteten in unseren Softwarefirmen in Cincinnati und Milwaukee bodenständige und praktisch veranlagte Ingenieure, die kräftig zupackten und zumeist einen Abschluss der staatlichen Universitäten des Mittleren Westens in der Tasche hatten. Diese Leute hätten denen von der Westküste durchaus das Wasser reichen können, und sie erhielten für ihre Leistungen gutes Geld, aber nicht gleich ein Vermögen.

Offen gesagt, wollte ich das gute Klima in unserem Unternehmen nicht verpesten.

Jede Fusion hat Auswirkungen auf die Kultur der übernehmenden Firma, und man muss darüber nachdenken, welchen Einflüssen man die Tür öffnen will. Die Kultur der übernommenen Firma passt im Idealfall jedoch prima zur eigenen. Öfters wirken sich bestimmte Verhältnisse oder Verhaltensweisen der übernommenen Firma negativ auf das eigene Klima aus. Das ist schlimm genug. Aber im schlimmsten Fall prallen die unterschiedlichen Kulturen unversöhnlich aufeinander und lassen den Zweck der Fusion in immer weitere Ferne rücken.

Wenn Sie Wert auf eine gelungene Verbindung beider Unternehmen legen, sollten sie daher der kulturellen Übereinstimmung ebenso viel Aufmerksamkeit schenken wie der strategischen.

247

- **Die dritte Falle ist, sich von seiner Beute gefangen nehmen zu lassen und zu viele Kompromisse einzugehen - bis die eigene Position geschwächt ist und die übernommene Firma den Ton angibt.**

Manchmal ist man so versessen darauf, eine Firma zu besitzen, dass diese am Ende Sie besitzt!

Dieses Phänomen ist eine echtes Nebenprodukt der Gier, und es ist so weit verbreitet, dass es schon unheimlich ist. Immer, wenn ich mich mit einem erfahrenen Manager über das Thema Fusionen unterhalte, kommt auch dieses Problem zur Sprache.

Ich tappte das erste. (und leider nicht letzte). Mal 1977 in diese Falle, einige Jahre bevor ich CEO wurde. Zu dieser Zeit war ich bereits ein alter Hase und hatte Dutzende von Fusionen erlebt. Eigentlich hätte ich es besser wissen müssen. Aber ich war so scharf darauf, einen kalifornischen Halbleiterhersteller namens *Intersil* zu erwerben, dass ich ihm einfach keine Forderung abschlagen konnte. Der CEO von *Intersil* war unbeirrbar davon überzeugt, dass seine Firma wunderbar lief. Er machte mir deutlich, dass er das Geld von GE zwar gerne annahm, jeglicher Rat aber überflüssig war.

Bevor mir bewusst wurde, was da in den Verhandlungen vor sich ging, sagte ich zu allem, was dieser Mensch wollte, ja und Amen. Er bestand auf einer außerordentlich hohen Vergütung für sich und seine Mitarbeiter, weil das angeblich in seiner Branche so üblich war. Ich war einverstanden. Er machte mir klar, dass bei seinen Besprechungen kein Vertreter von GE erwünscht war. Ich war einverstanden. Er teilte mir mit, dass von seinen Finanzleuten nicht erwartet werden könne, ihre Buchführung der unseren anzugleichen. Ich war einverstanden.

Ich konnte die 300 Millionen US-Dollar, die als Preis vereinbart waren, gar nicht schnell genug loswerden. Was habe ich mir dabei nur gedacht?

248

Offensichtlich gar nichts. Habgier und Übereifer verursachen einen Kurzschluss im Gehirn.

Einige Jahre wurstelten wir uns so durch, »fusioniert« mit *Intersil*. Sämtliche unserer Verbesserungsvorschläge- beispielsweise in Sachen Personalpolitik - wischte der CEO vom Tisch und ließ uns wissen, er kenne sich in der Branche viel besser aus. Wir sollten ihn nur machen lassen, dann würden wir am Quartalsende schon unseren Gewinn einstreichen können.

Das war, milde gesagt, recht unerfreulich und alles andere als produktiv. Ich konnte zwar die Zentrale von *Intersil* anrufen, um Informationen einzuholen, doch wenn ich meine Frage nicht *exakt* in ihrer Terminologie formulierte, wurde ich mit Nichtigkeiten abgespeist. Die GE-Manager gaben es irgendwann auf, bei *Intersil* vorbeizuschauen, da man sie spüren ließ, dass sie nicht willkommen waren. Theoretisch gehörte die Firma uns, doch sie verfolgte unbeirrt ihre eigenen Ziele.

Letztendlich verkauften wir *Intersil*, glücklicherweise ohne Verlust. Der einzige Gewinn, den uns der Deal einbrachte, war eine wichtige Lektion: Kaufe niemals eine Firma, die dich zu ihrer Geisel macht.

Tatsache war, dass mir bei *Intersil* die Hände gebunden waren. Wir kannten uns in der Halbleiterbranche nicht gut genug aus und hatten auch keinen in diesem Bereich erfahrenen Senior Manager, um den CEO ersetzen zu können.

Als wir zehn Jahre später RCA kauften, kam es zu einer ähnlichen Situation, doch diesmal waren wir darauf vorbereitet. Im Lauf der Verhandlungen erfuhren wir, dass Grant Tinker, Chef von NBC, darüber nachdachte, das Unternehmen zu verlassen. Wir hatten natürlich keine direkte Erfahrung in der Führung eines TV-Netzwerkes, aber ich wusste, dass ich mit Bob Wright, dem CEO von GE *Capital*, einen fähigen Mann in petto hatte, der im Notfall sofort für Grant einspringen könnte. Ich versuchte, Grant zum Bleiben zu bewegen, leider ohne Erfolg. So übernahm Bob die Führung von NBC, die er noch heute, achtzehn Jahre später, innehat.

249

Einge Jahre später entstand in der NBC-Abteilung *News* eine Situation, die man als potenzielle Gefangennahme bezeichnen könnte. Die Leiter des Bereichs bezweifelten öffentlich- unverschämterweise -, dass GE in der Lage sei, ein Medienunternehmen zu führen, und verhängten eine Informationssperre, was typisch für eine »umgekehrte Geiselnahme« ist. Der Bereichsleiter Larry Grossman war der Anführer des Widerstands und weigerte sich, ein vernünftiges Budget aufzustellen - das: heißt eines, mit dem wir Geld verdienen konnten. Wir legten ihm nahe zugehen und holten Michael Gartner an Bord der über beträchtliche Erfahrung im Medienbusiness verfügte. Michael hatte einen schweren Stand, da er viel daransetzte, das Anspruchsdenken bei NBC *News* auszumerzen. Er leistete gute Arbeit, musste aber letztlich aufgrund einer anderen Krise seinen Hut nehmen. (Die NBC News-Sendung *Dateline* manipulierte für einen Bericht über die Sicherheit von Kraftfahrzeugen ein Auto von *General Motors* so, dass es explodierte. Für diesen Vorfall entschuldigten wir uns öffentlich.) Als Nächstes wandten wir uns an Andy Lack, einen Topproduzenten von CBS, einem anderen TV-Netzwerk, der bereits mit vielen journalistischen Lorbeeren ausgezeichnet worden war. Andy gelang es schließlich NBC News zu dem seriösen und höchst profitablen Geschäft zu machen; das es heute ist.

Noch ein letztes Wort zur Geiselnahmeproblematik. In der letzten heißen Verhandlungsphase entschließen sich Unternehmen häufig, dem Gründer oder CEO -der, übernommenen Firma mittels einer so genannten. *Exit-Klausel* ein finanzielles Beteiligungspaket zu schnüren Sie tun dies in der.. Hoffnung, sich damit die Loyalität und Leistungsbereitschaft dieses wichtigen Spielers sichern zu können. Tatsächlich handeln sie sich damit meistens nur Ärger ein.

Die Beteiligung hat häufig zur Folge, dass der Empfänger alles lässt, wie es ist. Er, wird, darauf bestehen, sein Unternehmen weiterhin in alter. Manier zu. leiten, um auf die altbekannte Art und Weise Gewinne zu erwirtschaften.

ten. Bei jeder Gelegenheit wird er Änderungsvorschläge zum Personal, zur Buchführung oder zur Vergütung ablehnen.

250

Eine Integration kann jedoch niemals abgeschlossen werden, wenn es jemanden gibt, der alle Veränderungen blockiert. Besonders dann nicht, wenn dieser jemand der bisherige Chef ist.

Was man dagegen tun kann? Nun, wenn Sie schon den früheren CEO oder Firmengründer aus Kompetenz- oder Kontinuitätsgründen an Bord behalten möchten, vermeiden Sie in jedem Fall seine finanzielle Beteiligung. Bieten Sie ihm stattdessen eine pauschale Summe an - sozusagen als Belohnung dafür, eine bestimmte Zeit dabeizubleiben. So verschaffen Sie sich freie Hand, um die neue Firma nach Ihren Vorstellungen zu gestalten.

Finanzielle Beteiligungen sind allerdings nur ein Aspekt dieser »umgekehrten Geiselnahme«. Natürlich muss man manchmal Zugeständnisse machen, um das Unternehmen zu bekommen, das man unbedingt will.

Gehen Sie jedoch nicht zu viele Kompromisse ein, sonst hält Ihnen nach Abschluss des Deals Ihr Neuzugang die Pistole an die Brust.

- **Die vierte Falle ist, die Integration nicht zügig genug voranzutreiben. Unter einer kompetenten Führung sollte die Fusion innerhalb von neunzig Tagen abgeschlossen sein.**

Halten wir uns noch einmal kurz eine der partyähnlichen Pressekonferenzen vor Augen, bei der die frohe Botschaft einer Unternehmenshochzeit verkündet wird. Selbst wenn die Braut einfach nur gekauft wird, versprechen sich die CEOs, eine Partnerschaft einzugehen. Sie versprechen sich, zu kooperieren, sich um Einigkeit zu bemühen und die Integration sanft zu vollziehen.

Unglücklicherweise kann daraus eine gegenseitige Lähmung entstehen, wenn die Partnerschaft nicht richtig aufgebaut wird. Beide Seiten reden und reden und reden: über Kultur, Strategie, Betriebsprozesse, Titel, Briefköpfe und all die anderen wichtigen Dinge, während die tatsächliche Integration immer weiter verschoben wird.

251

Hinter diesem Stolperstein steckt zur Abwechslung einmal nicht die schiere Gier des Jägers, sondern ein edlerer Beweggrund: eine Form der Höflichkeit und Rücksichtnahme auf die Gefühle des anderen. Man will nicht als herrschsüchtiger Eroberer auftreten, der die andere Seite diskreditiert und völlig unkooperativ zu Veränderungen zwingt. Oft ist man deshalb auf der Käuferseite darum bemüht, die gute Stimmung, mit der die Verhandlungen abgeschlossen wurden, nur ja nicht zu trüben, indem man nun zu schnell und zu unbedacht voranschreitet.

Ich will nicht behaupten, dass es falsch wäre, wenn der Käufer sich Gedanken über die künftige Zusammenarbeit der fusionierten Unternehmen macht. Im Gegenteil, diese Diskussion ist absolut notwendig. Die besten Käufer zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, hervorragend zuhören zu können. Sie stellen viele Fragen und sammeln Informationen und Meinungen, von denen es normalerweise eine Menge gibt.

Dann aber ist Handeln angesagt. Entscheidungen über die Unternehmensstruktur, die Mitarbeiter, die Kultur und die Richtung, in die es gehen soll, müssen getroffen und knallhart und unmissverständlich kommuniziert werden.

Unsicherheit lähmt die Organisationen. Das einzige wirksame Gegenmittel besteht aus einem klaren, zielgerichteten Integrationsprozess, der transparent für jeden ist. Die Umsetzung ist Chefsache, verantwortlich ist der CEO oder ein offiziell ernannter *Integration Manager*, ein Spitzenmanager der Käuferseite, der mit der entsprechenden Entscheidungsbefugnis ausgestattet ist. Der Integrationsprozess muss nach einem straffen Zeitplan umgesetzt werden, der Etappenziele beinhaltet, die für die Mitarbeiter verbindlich sind.

Das Ziel, das jedem Einzelnen klar vor Augen stehen muss, lautet: **Innerhalb von neunzig Tagen nach Abschluss des Deals muss die Integration vollzogen sein.**

252

Jeder weitere Tag ist ein verschwendeter Tag.

Ein klassisches Beispiel für ein zu zaghaftes Vorgehen - und seinen Preis - war der Kauf der Case-Corporation durch New Holland im November 1999.

Das niederländische Unternehmen New Holland mit Sitz in London ist ein Unternehmensbereich des italienischen Fiat-Konzerns und war damals die Nummer drei in der Landwirtschafts- und Baumaschinenindustrie. Strategisch gesehen waren die Überlegungen des Managements richtig: Durch den Aufkauf von Case mit Sitz in Wisconsin, einer soliden Nummer zwei auf dem Markt, wäre später die Übernahme des langjährigen Branchenführers *John Deere* möglich gewesen. Nach der Zahlung von 6 Milliarden US-Dollar war das Geschäft besiegelt.

Aufgrund der Überschneidung von Produkten und Märkten hätte die Integration der beiden Unternehmen eigentlich ganz einfach werden sollen; auch dank der so offensichtlichen Kosteneinsparungen. Doch *New Holland* war ein Unternehmen mit europäischen Wurzeln, und das kühne Unterfangen eine amerikanische Firma in ihrem eigenen Revier zu übernehmen, machte den Managern Angst. Zudem hatte *Fiat* eine beträchtliche Summe für Case gezahlt, was die Angst noch weiter schürte. Mein alter Freund Paolo Fresco, früherer Vice Chairman von GE und zur Zeit der Übernahme Chairman von *Fiat*, kann sich noch an die Wirkung der exorbitanten Übernahmesumme erinnern: »Wir hatten Angst, zu viele Veränderungen könnten das >Boot<, für das wir so viel bezahlt hatten, ins Schwanken bringen oder gar untergehen lassen.«

Fiat ernannte den CEO von Case zum Chef des neuen Unternehmens, und auch die meisten anderen Führungspositionen, einschließlich die des Geschäftsführers und des Finanzchefs, wurden mit Managern von Case besetzt.

Es versteht sich fast von selbst, dass die Integration alles andere als glatt lief. Das Integrationsteam traf eine einzige wichtige Entscheidung: sowohl beide Marken als auch beide Vertriebssysteme zu erhalten. Alles andere blieb in der Schwebe.

253

Als im Jahr 2000 der Markt für landwirtschaftliche Maschinen einbrach, geriet auch die fusionierte Firma schwer ins Schleudern. Der Integrationsprozess war inzwischen völlig zum Erliegen gekommen. Da entsandte *Fiat* Paolo Monferino als neuen CEO in die USA, der die Integration so anpackte, wie sie von Anfang an hätte erfolgen müssen: schnell und entschlossen. Sein Vorgänger bei Case, Jean-Pierre Rosso, wurde Chairman - ein Schritt, den *Fiat* immer gescheut hatte. Doch schnell wurde allen klar, wie geeignet Jean-Pierre für diese Position war: Er konnte hervorragend mit Kunden umgehen, und bewegte sich sicher auf dem Wirtschaftsparkett. Die Angst war völlig unbegründet gewesen!

Als der amerikanische Kongress im Jahr 2002 ein neues Agrargesetz verabschiedete, befand sich *CNH Global N.V.*, wie das vollständig integrierte Unternehmen nun hieß, genau in der richtigen Position, um den Marktaufschwung zu nutzen. Doch Paolo Fresco bemerkt richtig: »Wir haben mindestens ein Jahr verschwendet, weil wir unsere Unternehmenskultur nicht gefestigt haben.«

Das Beispiel von Case und New Holland ist kein Einzelfall.

Im Jahr 2000 unternahm GE den Versuch, Honeywell zu kaufen - ein Geschäft, das letztlich scheiterte, da die EU es nicht genehmigte. In den sieben Monaten, in denen wir auf das O.K. warteten, liefen die Fusionierungspläne jedoch bereits auf Hochtouren.

Im Zuge dessen beschäftigten wir uns intensiv mit dem Fortschritt der Fusionierung, die Honeywell im Jahr 1999 mit AlliedSignal vollzogen hatte. Da die eigentliche Fusion schon ein Jahr zurücklag, erwarteten wir, deutliche Fortschritte erkennen zu können.

Stattdessen mussten wir erschüttert feststellen, dass die Manager von *AlliedSignal* und *Honeywell* noch immer »Diskussionen« über die Werte und Verhaltensweisen des fusionierten Unternehmens führten, wo-

bei natürlich jede Seite an den eigenen Vorstellungen festhielt. Die Unternehmenskultur von *AlliedSignal* war

254

eher aggressiv und zahlenorientiert, während bei *Honeywell* großer Wert auf das Konsensprinzip gelegt wurde. Der CEO des fusionierten Unternehmens, Mike Bonsignore, war nicht fähig, sich für den einen oder anderen Ansatz zu entscheiden. So kam es, dass noch ein Jahr nach dem Deal zwei sehr unterschiedliche Firmen nebeneinander existierten, so dass von Integration kaum die Rede sein konnte.

Die Integration mit der passenden Geschwindigkeit und Durchsetzungskraft zu vollziehen wird immer ein Balanceakt sein. Das einzig Positive an diesem Problem ist, dass man deutlich spürt, wenn man darüber stolpert. Wird neunzig Tage nach Abschluss des Geschäfts noch immer über wichtige strategische und kulturelle Aspekte diskutiert, fehlt eine starke Hand. Dann ist es wirklich Zeit zu handeln.

- **Die fünfte Falle ist, als Eroberer in das übernommene Unternehmen einzumarschieren und sämtliche Schlüsselpositionen mit eigenen Leuten zu besetzen. Damit beraubt man sich der Möglichkeit, talentierte Mitarbeiter zu entdecken und geschickt einzusetzen.**

Genauso oft wie die Käuferseite bei der Verschmelzung von kulturellen Merkmalen und betrieblichen Prozessen der beteiligten Firmen zu unentschlossen ist, denkt sie zu engstirnig, wenn es um die Besetzung von Positionen geht.

Damit meine ich, dass die Käuferseite wie selbstverständlich davon ausgeht, selbst die besseren Leute zu haben. Vielleicht stimmt das ja, vielleicht auch nicht. Nach einer Fusion sollten Sie die neue Personalsituation so betrachten, als hätte Ihnen ein Headhunter für alle Positionen im Unternehmen eine Liste neuer Kandidaten auf den Tisch gelegt. Wenn Sie einfach nur Ihr altes, bewährtes Team auf dem Spielfeld verteilen, entgeht Ihnen womöglich ein neuer ausgezeichnete Mitarbeiter, der noch besser qualifiziert ist.

255

Sicherlich, es gibt einen *Grund* für dieses Verhalten; gut ist er aber nicht, sondern liegt vor allem in der Gewohnheit: Ihre eigenen Leute kennen Sie, wissen, welche Stärken und Schwächen Sie haben - und umgekehrt. Ihre Leute sind routiniert, kennen die Unternehmenskultur und wissen, was *Sie* erwarten.

Erschwerend kommt hinzu, dass man sich von Fremden leichter trennt als von Freunden. Möglicherweise kennen Sie die Familien einiger Ihrer Mitarbeiter und haben gemeinsam gute und schlechte Zeiten durchgestanden. Dem einen haben Sie vielleicht langfristige Aufstiegschancen in Aussicht gestellt; ein anderer hat hart daran mitgearbeitet, den Deal über die Bühne zu bringen. .

Da fällt es wirklich nicht leicht zu sagen: »Es gibt andere, die einfach besser sind.«

Aber denken Sie daran: Einer der großen strategischen Vorteile einer Fusion ist, dass Ihnen eine Menge talentierter neuer Mitarbeiter zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe Sie ein Spitzenteam aufstellen können. Diesen Wettbewerbsvorteil sollten Sie nicht ungenutzt lassen. Ich kann Ihnen nur raten: Seien Sie extrem fair bei eventuellen Abfindungen und stellen Sie sich der schwierigen Aufgabe, auch wenn Sie sich von einigen »Ihrer Leute« verabschieden müssen.

Zweifellos ist es knallhart, diesen Stolperstein zu überwinden. Ich kann mich nicht mehr daran erinnern, wie oft wir - nach einer Fusion sämtliche Führungspositionen mit GE-Managern besetzt haben. Meistens wurde uns glücklicherweise gar nicht bewusst, was wir uns dadurch entgehen ließen, aber in einem speziellen Fall wurden uns brutal die Augen geöffnet. Diese Erfahrung haben wir teuer bezahlt.

GE kaufte im Jahr 1988 dem Unternehmen *BorgWarner* einen Kunststoffbetrieb in West Virginia ab, der perfekt zu uns passte. Dachten wir. Die Firma produzierte unter anderem technische ABS-Kunststoffe, und auch wir hatten mit *GE Plastics* einen Bereich, der Kunststoffe herstellte. Allerdings hochwertigere Produkte: *Lexan* und *Noryl*. Das Team von *Plastics* freute sich bereits über die enor-

256

men Kosteneinsparungen und- dachte, es müsse nur noch die Vertriebsleute von BorgWarner loswerden, um dann die BorgWarnerProdukte über die Absatzwege von GE vertreiben zu können.

Der Plan hatte jedoch einen Fehler: Unsere Vertriebsleute waren aggressive Draufgängertypen; die es gewohnt waren, mit technischen Argumenten zu verkaufen und Ingenieure zu überzeugen, von Metall auf Kunststoff umzusatteln. Die Vertriebsleute von BorgWarner waren völlig anders. Sie verkauften ihre preiswerteren Produkte, die sich mehr für die Masse eigneten, auf die altmodische Art: von Mensch zu Mensch. Sie schworen auf persönliche Beziehungen und großzügige Spesenrechnungen.

Darin waren unsere Leute nicht besonders gut.

Es war eine Katastrophe. Aufgrund unseres Eroberungsfeldzuges verloren wir 90 Prozent des Vertriebspersonals von BorgWarner, und unser ABS-Marktanteil fiel um rund 15 Punkte. Die Akquisition geriet in gefährliche Gewässer und erreichte nie ihr volles Potenzial. Letzten Endes trug ABS zwar dazu bei, die Marktposition von GE zu festigen, doch der Preis, den wir dafür zahlen mussten, war viel zu hoch.

Wir hätten es besser wissen müssen, denn zwei Jahre zuvor hatten wir bei der Personalfrage nach dem Erwerb von RCA ein wesentlich glücklicheres Händchen gehabt.

RCA war in jeder Hinsicht ein Gewinn für uns. In Kombination mit dem Erwerb von NBC erfüllte sich unser strategisches Ziel, in den Dienstleistungssektor vorzustoßen; gleichzeitig stärkte der Deal unsere Basis in gleich drei Produktionsbereichen, in denen wir bereits vertreten waren: Halbleiter, Raumfahrt und Fernsehgeräte.

In allen drei Bereichen nutzten wir den großen Pool an fähigen Mitarbeitern, der uns dank der Fusion zur Verfügung stand, und besetzten die Führungspositionen der neuen Geschäftsbereiche mit Topleuten von RCA.

Der Bereich, der bei GE Fernsehgeräte herstellt, wurde beispielsweise zum Zeitpunkt des Deals von einem cleveren jungen

257

CEO geleitet, der aus unserem firmeninternen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte kam. Er hatte einen Abschluss als MBA und war zuvor als Berater tätig gewesen. Zwar mussten wir ihm erst seine etwas angeberische Art abgewöhnen, aber dann leistete er gute Arbeit. Mehr als einmal versicherten wir ihm, dass er als Führungskraft bei uns Karriere machen könne.

Auch RCA hatte einen äußerst fähigen CEO. Ein alter Hase, dem unser Mann in Bezug auf Erfahrung nicht das Wasser reichen konnte. Auch er leistete gute Arbeit und war ebenfalls ein geeigneter Kandidat, Chef des fusionierten TV-Bereiches zu werden. Beide Männer wären eine gute Wahl gewesen.

Doch dann gab es da noch einen gewissen Rick Miller, Finanzchef von RCA, ein kluger, entscheidungsfreudiger Mensch voller Kreativität und Energie. GE hatte bereits einen großartigen Mann in dieser Position, und wir befürchteten, dass wir uns von Rick verabschieden müssten.

So gerne wir unserem eigenen Mitarbeiter die Chefposition im TV-Bereich überlassen hätten, wir mussten einsehen, dass es nicht sinnvoll gewesen wäre. Am Ende schlugen wir beiden bisherigen CEOs vor, sich in den nächsten Monaten neu zu orientieren, und entschieden, dass Rick zukünftig diese Position einnehmen sollte. Die beiden anderen fanden ihr Glück woanders.

Ein letztes Wort zum Thema Personalauswahl: In den effektivsten Integrationsprozessen beginnt sie bereits während der Fusionsverhandlungen; auf alle Fälle aber, bevor das Geschäft abgeschlossen wird.. *JPMorgan Chase* und *Bank One* hatten sich beispielsweise schon auf 25 Topmanager geeinigt, bevor der Vertrag unterzeichnet wurde. Das ist zwar ein Extremfall - und Best Practice -, aber in diese Richtung sollte man streben.

Wichtig ist es, dem Versuch zu widerstehen, sich als Eroberer aufzuführen. Betrachten Sie eine Fusion als einen Jackpot, der mit

258

guten Managern gefüllt ist. Es ist eine Gelegenheit, sich die besten Spieler aussuchen zu können, ohne jahrelang die Augen nach ihnen offen halten und Headhuntern hohe Honorare zahlen zu müssen. Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen. Drücken Sie sich nicht vor der Aufgabe und wählen Sie die Besten aus - egal, ob es Ihre Leute oder »die Neuen« sind.

- **Die sechste Falle ist, einen zu hohen Preis zu zahlen. Die Rede ist hier nicht von 5 oder 10 Prozent, sondern von einem Betrag, der so hoch ist, dass sich der Preis der Übernahme niemals amortisieren kann.**

Diese Falle ist so alt wie die Geschichte des Marktes und liegt in der menschlichen Natur begründet. Wenn man etwas unbedingt haben will, das auch ein anderer haben möchte, bleibt die Vernunft auf der Strecke. Und wieder überkommt einen die Jagdleidenschaft. Auf dem Flohmarkt passiert das ebenso häufig wie an der Wall Street.

Es geht hier nicht darum, dass man ein paar Prozent zu viel bezahlt. Ein überhöhter Preis in dieser Größenordnung kann leicht durch eine gut ausgeführte Integration ausgeglichen werden. Oft ist es ganz sinnvoll, ein wenig mehr über den Tisch zu schieben, wenn dem Deal dadurch der mögliche schale Beigeschmack genommen wird, der eine Integration ausbremsen kann.

Ich rede von den Gelegenheiten, bei denen man so viel zahlt, dass sich der Kaufpreis nie im Leben amortisieren wird.

Das hierfür sicherlich extremste Beispiel der letzten Zeit ist die Fusion von *Time Warner* und AOL. Ein unangefochtener Medienriese mit beträchtlichen Vermögenswerten und ansehnlichen Produkten gab Milliarden und Abermilliarden Dollar für einen Distributionskanal aus, der Wettbewerbsvorteile bringen sollte, die nicht klar erkennbar waren. Erstaunlicherweise rief das Geschäft damals derartige Begeisterungstürme über eine völlig illusorische »Konvergenz« hervor, dass jeder auf den Zug aufsprang. Erst als

259

offensichtlich wurde, dass der Deal gefloppt war, gab Vorstandsmitglied Ted Turner, der eine wichtige Rolle bei dem Abschluss spielte, im Fernsehen bekannt, dass er von Anfang an dagegen gewesen war. Für die Aktionäre von *Time Warner* kam diese vernünftige Einschätzung jedoch zu spät.

Natürlich, das Jahr 2000 war generell ein Jahr der überhöhten Preise. Der Verlag *Gruner + Jahr* zahlte damals schätzungsweise 550 Millionen US-Dollar für das Magazin *Inc.* und die New Economy-Zeitschrift *Fast Company*. Dieser Handel ließ damals die Verleger anderer Wirtschaftsmagazine vor Angst erzittern. Doch der Konjunkturrückgang der folgen

den Jahre zeigte, dass dieser Kaufpreis zu hoch gewesen war - viel zu hoch. Keine noch so gut organisierte Integration, kein noch so problemlos vereinigt neues Unternehmen wird diesen Abschluss jemals zu einer rentablen Sache machen. Ein ganzer Haufen abgesägter Führungskräfte von *Gruner + Jahr* würde diese Aussage wahrscheinlich sofort unterschreiben.

Es gibt keinen Trick, mit dem sich vermeiden lässt, einen zu hohen Preis zu bezahlen. Es gibt auch keine Faustregel für eine Kalkulation. Nur einen Ratschlag: Abgesehen von ganz wenigen Ausnahmen geht **das Leben auch ganz gut weiter, falls man eine Fusion aus Kostengründen einmal nicht abschließt.** Die nächste Gelegenheit kommt sicher.

Es gibt nicht den ultimativ besten Deal - die Jagdleidenschaft ist schuld daran, dass es einem so vor- kommt.

S. 260

- **Die siebente Falle bezieht sich auf die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens und betrifft den auf allen Ebenen möglichen Widerstand. Die neuen Eigentümer werden sich immer mit den kooperativen Mitarbeitern und Managern umgeben, selbst wenn ein skeptischer Kandidat besser qualifiziert wäre. Daher ist jedem, der in einem übernommenen Unternehmen überleben möchte, zu empfehlen, Angst und Misstrauen zu überwinden und die gleiche Freude über den Deal an den Tag zu legen, wie das die Chefs tun.**

Im Oktober 2004 las ich in meiner Lokalzeitung *Boston Globe* einen Artikel über einen »erfolgreichen Überlebenden« namens Brian T Moynihan. Brian begann seine Laufbahn in dem für Fusionen und Akquisitionen zuständigen Bereich der *Fleet Bank*. In etwa fünfzehn Jahren kletterte er die Karriereleiter nach oben und leitete die Vermögensverwaltung, als *Fleet* im April 2004 von der *Bank of America* aufgekauft wurde.

In den Monaten nach der Fusion mussten viele Führungskräfte auf Brians Managementebene ihren Hut nehmen - er selbst jedoch nicht. Stattdessen wurde er zum Leiter des Bereichs Vermögensverwaltung und Kapitalanlagen bei der *Bank of America* befördert. Man schätzte Brian so sehr, dass sogar an die hundert Vermögensverwalter aus North Carolina nach Boston in seine Abteilung verfrachtet wurden.

Der *Boston Globe* schrieb dazu: »Es ist nicht nachvollziehbar, weshalb gerade Moynihan an die Spitze katapultiert wurde, während seine Kollegen ihren Job aufgeben mussten.«

Ich konnte es durchaus nachvollziehen. Die Erklärung ließ sich im selben Artikel finden und wurde von Alvaro de Molina gegeben, den obersten Chef von *Global Corporate* und Investmentbanking der *Bank of America*.

Er bezeichnete Brian als einen »Partner, der sofort zur Stelle« war.

261

Und damit sind wir bei dem großen Stolperstein, der häufig viele Menschen in aufgekauften Unternehmen zu Fall bringt: Widerstand. **Wer sich aus Angst, Unsicherheit oder Wut gegen eine Fusion sträubt, macht sich nicht nur das Leben schwer, sondern schießt sich normalerweise sogar selbst ab.**

Ob Brian Moynihan beim Kauf der *Fleet Bank* durch die *Bank of America* jemals unter Angst, Unsicherheit oder Wut gelitten hat, weiß ich nicht. Es tut jedoch auch nichts zur Sache, denn sofern ihn diese Emotionen bewegten, behielt er sie für sich. Stattdessen ergriff er genau die Maßnahmen, die nach einer Fusion das Überleben sichern: Er zeigte Begeisterung und Optimismus und machte sich überaus nützlich.

Für den Käufer gibt es schließlich nichts Schlimmeres, als einen Batzen Geld für eine Firma auszugeben, in der ihm nur Missbilligung, Misstrauen und Bitterkeit entgegenschlagen, sobald er die Tür öffnet.

Verständlicherweise kann das kein guter Anfang sein!

Etwas Widerstand gegen Veränderungen ist absolut normal. Doch jeder, der seinen Job behalten will, wenn die Auswahl an qualifizierten Arbeitskräften plötzlich wesentlich größer ist, und der Spaß an der Arbeit haben will, sollte sich nicht wie ein Opfer verhalten. Springen Sie, über Ihren Schatten und überlegen Sie, welchen Beitrag Sie aktiv zum Gelingen der Fusion leisten können. Zeigen Sie, was in Ihnen steckt, und blicken Sie optimistisch in die Zukunft! Machen Sie sich klar, dass die gute alte Zeit nun endgültig vorbei ist und dass eine bessere gerade erst begonnen hat.

Mir ist klar, dass diese Einstellung nicht jedem liegt. Doch man bedenke den Preis, den man zu zahlen hat, wenn man sich dagegen sperrt.

Bill Harrison von *JPMorgan Chase* erinnert sich an ein Treffen mit einem hervorragenden Manager aus seinem Unternehmen, dessen mürrisches Gesicht eines der ersten war, das er nach der Fusion zu sehen bekam.

262

»Um Himmels willen, Mann, Sie sind eine Spitzenkraft, und wir möchten Sie wirklich gerne an Bord behalten. Aber wenn Sie nicht eine positivere Einstellung an den Tag legen und die Veränderungen akzeptieren, wird daraus nichts werden«, sagte er daraufhin zu ihm.

Die Geschichte nahm kein gutes Ende. Der Manager war, wie Bill es ausdrückt, »wie die meisten Menschen unfähig, seine Gefühle zu verbergen«, und verließ das Unternehmen nach wenigen Monaten.

Wenn Unternehmen fusionieren, suchen sich die Manager immer diejenigen aus, die dafür auch die notwendige Begeisterung zeigen; selbst wenn es unter den Miesepetern Mitarbeiter gibt, die qualifizierter oder erfahrener sind. Stehen zwei gleichermaßen fähige Leute für die Besetzung eines Postens zur Auswahl, wird immer der gewinnen, der der Fusion optimistisch und positiv gegenübersteht.

Ich habe einen alten Freund, der fast sein ganzes Arbeitsleben bei einer großen Versicherungsgesellschaft tätig war und zuletzt eine Spitzenposition im Bereich Marketing, PR und *Community Relations* innehatte. Er verstand sich hervorragend mit dem CEO, und dank dieser Beziehung hatte er Einblick in die Entscheidungsprozesse der Führungsetage. Im Grunde war er die rechte Hand des Chefs, sein Beichtvater und Vertrauter, auch wenn es seine Position nicht vermuten ließ, dass er solchen Einfluss hatte.

Vor ein paar Jahren wurde die Versicherungsgesellschaft meines Freundes von einem Finanzdienstleister aufgekauft, der in ganz Amerika Filialen hat. Sein Kumpel, der CEO, wurde zum Chairman »befördert«, wobei diese Position zunächst auf zwei Jahre befristet war.

Ich war nicht sonderlich überrascht, als mich mein Freund einen Monat nach der Fusion fragte, ob wir nicht einmal zusammen

263

etwas trinken gehen wollten, je früher, desto besser. Als ich ihn ein paar Tage später traf, war er ein Häufchen Elend.

»Ich bin für die Firma jetzt völlig nutzlos geworden. Meinen Boss haben sie so weit nach oben befördert, dass er komplett aus dem Spiel ist. Mein neuer Chef sitzt in der Zentrale, und die ist weit weg. Er und ich wissen überhaupt nicht, wer jetzt eigentlich was machen soll. Was für ein unsägliches Durcheinander!«, klagte er.

Lange Rede, kurzer Sinn: Ich riet meinem Freund, dem neuen Boss gegenüber freundlich gesinnt zu sein und sich zu überlegen, was er dazu beitragen könne, die Fusion zu einem Erfolg werden zu lassen. Falls er in seinem Job so gut sei, wie er immer behauptete, würde es dem neuen CEO bald auffallen. Und bis dahin sei es ziemlich dumm, wegen schlechter Laune entlassen zu werden.

Im Prinzip sagte ich ihm: »Schluck deinen Stolz hinunter, zeige, was du wert bist, und starte noch mal durch.«

Mittlerweile ist ein Jahr vergangen, und mein Freund hat sich einen beruflichen Traum erfüllt. Er schaffte sich selbst eine neue Position, in der er die Integration dreier sich überlappender Geschäftsbereiche überwacht. Er nahm die Verantwortung auf sich, den neuen Marketingleiter zu beraten, und übernahm schließlich die wichtige und spannende Aufgabe, gemeinsam mit den neuen Werbeleuten an einer Markenkampagne zu arbeiten.

Erst kürzlich sagte er mir, dass er selbst gar nicht mehr wisse, weshalb er alles so schwer genommen hatte. »Ich bin derjenige, der anderen immer sagt, Veränderungen wären eine gute Sache. Und dann gerate ich selbst in Panik. Das Schwierigste war, mich selbst wieder aus dem Loch zu ziehen, in das ich mich habe fallen lassen. Eine Zeit lang habe ich nur so getan, als wäre ich darüber hinweg; aber irgendwann war ich es tatsächlich und fiel niemandem mehr auf die Nerven.«

Das nächste Mal, wenn Sie bei einem Deal der Spielverderber sein wollen und mit Ihren neuen Vorgesetzten und Ihrem Schicksal

264

hadern, sollten Sie sich daran erinnern. Sie und die negative Ausstrahlung, die Sie verbreiten, sind ersetzbar - falls Sie sich nicht mit der neuen Situation ebenso anfreunden wie jene, die sie herbeigeführt haben.

Fusionen bringen Veränderungen mit sich.

Aber Veränderungen sind nichts Schlechtes. Und Fusionen sind im Allgemeinen etwas sehr Gutes. Sie sind nicht nur notwendiger Bestandteil des Business, sondern bergen das Potenzial lukrativen Wachstums in sich. Sie befördern Unternehmen in eine neue, strategisch höchst interessante Position, und das mit einer Geschwindigkeit, die organisches Wachstum nie erreichen kann.

Sicherlich bergen Fusionen und Übernahmen auch Herausforderungen in sich, und statistisch gesehen rentiert sich mehr als die Hälfte nie. Es steht jedoch nirgends geschrieben, dass gerade Sie dieser Statistik zum Opfer fallen müssen.

Hüten Sie sich vor Jagdfieber, Habgier & Co. und umgehen Sie die sieben Fallen, damit die Rechnung $1+1=3$ für Sie aufgeht.

Kapitel 15

Six Sigma

Besser als ein Besuch beim Zahnarzt

In den zwei vorherigen Kapiteln dieses Buches stand einer der spannenderen Aspekte des Geschäftslebens im Mittelpunkt: Wachstum durch Fusion oder einen neuen Geschäftsbereich.

In diesem Kapitel betrachten wir (ganz kurz, das verspreche ich) ein Thema, das kaum weniger spannend sein könnte: Six Sigma. Ich persönlich bin ein großer Fan von Six Sigma, einer Methode zur Verbesserung der Qualität von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, die GE 1995 von Motorola übernommen hat und bis heute praktiziert.

Wenn es darum geht, die betriebliche Effizienz zu verbessern, das heißt die Produktivität zu steigern und Kosten zu senken, ist Six Sigma unschlagbar. Man kann damit Entwicklungsprozesse verbessern sowie Produkte schneller und mit weniger Mängeln behaftet auf den Markt bringen. Und das hat wiederum positive Auswirkungen auf die Kundentreue. Der vielleicht wichtigste Vorzug dieser Methode ist jedoch ihre bisher weitgehend unbekannte Fähigkeit, Führungspersönlichkeiten herauszubilden.

Six Sigma ist einfach eine der großen Managementinnovationen der letzten 25 Jahre und ein extrem leistungsfähiges Verfahren, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern. Und seine Bedeutung wächst; es wird auf der ganzen Welt immer häufiger eingesetzt. Wer kann es sich da noch leisten, es nicht zu verstehen, geschweige denn, es nicht anzuwenden? -

Und trotzdem sorgt Six Sigma für Angst und Verwirrung. In den letzten Jahren stellte mir nahezu in jeder Diskussionsrunde,

266

egal in welchem Land, mindestens einer meiner Zuhörer mit gequältem Gesichtsausdruck eine Frage zu Six Sigma. Und jedes Mal sah ich daraufhin, wie viele Zuhörer abschalteten, um sich gegen einen langatmigen Fachvortrag mit diversen Grafiken und Tabellen zu wappnen.

Vielleicht übertreibe ich jetzt ein bisschen, aber viele finden das Konzept von Six Sigma gerade so erfreulich wie einen Zahnarztbesuch.

Dabei hat es rein gar nichts gemein mit Wurzelbehandlungen oder ähnlichen Torturen. **Richtig umgesetzt, bringt es Schwung in den Laden und zahlt sich aus.** Es kann sogar Spaß machen.

Man muss nur verstehen, worum es bei Six Sigma wirklich geht. Ich werde Sie hier nicht mit komplizierten Ausführungen quälen. Wenn Sie mehr über die statistischen Grundlagen des Konzepts wissen oder gar ein Experte für Six Sigma werden wollen, gibt es eine ganze Reihe Bücher, Videos und Schulungen, die Ihnen helfen werden.

Für unsere Zwecke reicht es aus, wenn ich seine Bedeutung und Wirkung kurz erläutere. Ich nenne das »Six Sigma für Jedermann« - also für diejenigen, die kurz und bündig erklärt bekommen wollen, worum es bei diesem Verfahren eigentlich geht und warum es so wichtig ist. Meine Erklärung soll nicht wissenschaftlich sein oder Ingenieuren gerecht werden. Sie müssen die statistischen Grundlagen des Konzepts tatsächlich kennen, um es in die Prozesse von Entwicklung und Produktion integrieren zu können.

Aber kommen wir zur Sache:

Six Sigma ist ein Qualitätsmanagementprogramm, das dafür sorgt, dass Ihre Kunden zufrieden sind, dass Kosten gesenkt und Führungskräfte besser werden.

Das kann gelingen, indem Verschwendung und Unwirtschaftlichkeit reduziert und die Leistungen und internen Prozesse eines

267

Unternehmens umgestaltet werden. Und zwar so, dass Kunden das bekommen, was sie wollen, wann sie es wollen und zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie es angekündigt haben. Natürlich wollen Sie Ihre Kunden in höherem Maße zufriede

den stellen als Ihre Konkurrenten es tun würden; egal, ob Sie nun die leistungsfähigsten Triebwerke der Welt herstellen oder die Pizzeria um die Ecke betreiben. Um die Bedeutung von Kundentreue ging es bereits im Kapitel *Strategie*. Die Quintessenz bleibt die gleiche: **Damit Ihnen Ihre Kunden dauerhaft die Treue halten, ist es unabdingbar, dass Sie ihre Erwartungen erfüllen oder gar übertreffen - und genau dabei kann Ihnen Six Sigma helfen.**

Ein schwankendes Qualitätsniveau von Produkten oder Dienstleistungen ist nämlich besonders gut geeignet, um sich Kunden möglichst schnell vom Hals zu schaffen.

Nehmen wir einmal an, Sie produzieren Ersatzteile und versprechen eine Lieferfrist von zehn Tagen.

Bei drei Aufträgen erhält Ihr Kunde die bestellten Teile einmal am fünften, dann am zehnten und am fünfzehnten Tag. Das ergibt eine durchschnittliche Lieferfrist von zehn Tagen. Bei den nächsten drei Aufträgen erhält er die Teile am zweiten; am siebten und am zwölften Tag. Das ergibt einen Durchschnitt von sieben Tagen, worüber sich Ihr Kunde bestimmt freuen wird. Von wegen! Sie konnten vielleicht Verbesserungen in Ihren internen Prozessen oder Kosteneinsparungen verzeichnen, aber das einzige, was beim Kunden ankam, war Ihre mangelhafte Kontinuität!

Mit Six Sigma würde Ihr Kunde sämtliche Lieferungen am zehnten Tag oder - schlimmstenfalls - am neunten, zehnten und elften Tag erhalten.

Mit anderen Worten: Bei Six Sigma geht es nicht darum, *Durchschnitt zu* sein. Es geht um *Schwankungen* und darum, dass diese an der Schnittstelle zum Kunden nichts verloren haben.

268

Unternehmen, die sich für die Umsetzung des Programms entscheiden, müssen die gesamte Kette von Lieferung bis Vertrieb und auch die Produktentwicklung bis ins allerletzte Detail zerlegen und untersuchen. Nur so können die Schwankungen eliminiert werden. Ziel ist, alles auszumerzen, was Verschwendung oder Ineffizienz hervorrufen könnte - bis jeder Ihrer Kunden Sie zu Recht als zuverlässigen Partner schätzt.

Das also ist Six Sigma: ein wirksames Mittel gegen unangenehme Überraschungen und nicht gehaltene Versprechen.

Einfach, komplex oder gar nicht

Betrachtet man die Sache mit Abstand, gibt es für Six Sigma, zwei primäre Anwendungsmöglichkeiten. Erstens kann es dazu dienen, Routineprozesse, also relativ einfache, sich wiederholende Arbeitseinheiten, von Schwankungen zu befreien. Und zweitens kann man mit Hilfe des Verfahrens dafür sorgen, dass große, komplexe Projekte gleich beim ersten Mal richtig funktionieren.

Beispiele für die erste Anwendungsmöglichkeit gibt es viele. Callcenter von South Dakota bis Delhi verwenden Six Sigma um sicherzustellen, dass jeder Anruf nach derselben Anzahl von Klingeltönen angenommen wird. Kreditkartenunternehmen nutzen es, um garantieren zu können, dass ihre Kunden jeden Monat am gleichen Tag eine korrekte Rechnung erhalten.

Die zweite Anwendungsmöglichkeit des Verfahrens liegt im Revier der Ingenieure und Wissenschaftler, die oftmals jahrelange Forschungs- und Entwicklungsarbeiten steuern müssen. Wer Hunderte Millionen Dollar in die Entwicklung eines neuen Triebwerkes oder einer Gasturbine steckt, kann es sich nicht leisten, Ungereimtheiten innerhalb der Prozesse oder der Entwicklung zu spät zu entdecken. Six Sigma ist unglaublich effektiv, wenn es darum

269

geht, solche Übel direkt auf dem Zeichenbrett beziehungsweise auf dem Bildschirm ausfindig zu machen.

Wie viel Sie in Schulungen zu dieser Methode investieren möchten, hängt natürlich davon ab, wo und wie Sie es einsetzen wollen. Für die erste Anwendungsmöglichkeit - einfache, sich wiederholende Arbeiten - ist der Fortbildungsaufwand überschaubar. Um die Ursachen von Schwankungen zu entdecken, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter wissen, welche Art von Informationen gesammelt und wie sie analysiert werden müssen. Die hierfür unbedingt erforderliche Genauigkeit hat einen angenehmen Nebeneffekt: Sie fördert kritisches Denken und Disziplin. Das ist einer der Gründe, warum in jedem Unternehmen, das sich für Six Sigma entscheidet, nicht nur das wirtschaftliche Ergebnis, sondern auch das Management verbessert wird. Die Manager gewinnen an Führungsqualität.

Für die zweite Anwendungsvariante sind dagegen sehr spezielle Schulungen und statistische Analysen erforderlich. Ich selbst habe an diesen Schulungen nie teilgenommen, aber ich weiß dank GEs positiven Erfahrungen mit Triebwerken und Turbinen um ihre Wirksamkeit.

Nicht, dass wir uns falsch verstehen: Six Sigma ist keine Universallösung für jedes unternehmerische Problem. Kreative Tätigkeiten wie das Verfassen von Werbetexten und das Entwickeln neuer Marketinginitiativen oder aber einmalige Transaktionen, beispielsweise Großinvestitionen mit Six Sigma kontrollieren zu wollen, ist wenig sinnvoll und würde nur großen Wirbel verursachen. Die Methode ist für wiederkehrende interne Prozesse und die Entwicklung komplexer neuer Produkte gedacht. In diesen Bereichen kann es die beste Wirkung entfalten.

270

Warum also die Panik?

Jetzt könnten Sie sich fragen: Wenn Six Sigma so einfach ist, warum löst es dann soviel Angst und Verwirrung aus? Vermutlich liegt es an der Art und Weise, wie das Programm präsentiert wird. Oftmals beauftragt das gehobene Management externe Fachleute - Wirtschaftswissenschaftler, Statistiker, Ingenieure oder Berater -, um die neue Lehre zu verkünden. Diese Experten verbreiten trotz bester Absichten Angst und Schrecken, denn ihre Waffen sind PowerPoint-Präsentationen, die für einen Normalsterblichen ein Buch mit sieben Siegeln darstellen. Häufig stellen Sie Six Sigma als Allheilmittel für jedes Wehwehchen im Unternehmen dar und verschlimmern damit die Angelegenheit zusätzlich. Nichts und niemand bleibt verschont.

Vor ein paar Jahren besuchte mich der CEO eines bekannten Unternehmens aus dem Konsumgüterbereich, um meinen Rat zu *Six Sigma* zu hören. Er erzählte: »Der Start ist gut gelaufen. Wir haben verschiedene Statistiker angeworben. Darunter sind Firmen wie *Carnegie Mellon* - und wir suchen noch ein paar mehr.«

Ich dachte, der arme Mensch glaubt wirklich alles, was diese Leute von sich geben.

Dann versuchte ich, es ihm mit anderen Worten zu erklären. Die Statistiker wären gut, aber für die relativ simplen Projekte, die er im Auge hatte, wäre es wichtig, dass wirklich jeder im Unternehmen das Prinzip des Programms verstünde. Die neuen Experten würden die Mitarbeiter nur abschrecken.

Er sagte, er würde darüber nachdenken; aber ich befürchte, es war nur eine höfliche Floskel. Für ihn war *Six Sigma* Expertensache und nicht das Blut, das durch die Adern seines Unternehmens fließt.

Mit der Zeit verstehen die meisten Leute, worum es bei *Six Sigma* geht und wofür man es im Unternehmen einsetzen sollte - und wofür nicht. Vor allem wissen sie den Wettbewerbsvorteil zu

271

schätzen, der sich bereits nach einigen Monaten beobachten lässt. Dann werden sie meistens selbst zu Missionaren, die das Verfahren predigen.

Wenn Sie also das nächste Mal den Begriff Six Sigma hören, gehen Sie nicht sofort in Deckung. Wenn Sie die einfache Maxime »Qualitätsschwankungen sind böse« einmal verstanden haben, sind Sie bereits zu 60 Prozent ein Experte für Six Sigma.

Die übrigen 40 Prozent müssen Sie darauf verwenden, das Böse zu vertreiben.

Ihre Karriere

S. 273

Kapitel 16

Der richtige Job

Wer ihn gefunden hat, wird nie mehr von »Arbeit« sprechen

Im Nachhinein ist man immer klüger, heißt es so schön. Das gilt auch, wenn man auf die eigene Karriere zurückblickt.

Frage ich erfolgreiche Menschen nach ihren ersten Schritten in der Arbeitswelt, höre ich oft spontanes Gelächter. Der Chairman und CEO von *Procter & Gamble*, A. G. Lafley, wollte ursprünglich Professor für Renaissance-Geschichte werden. Diese Berufsplanung wurde allerdings hinfällig, als er seine Ausbildung abbrach, um für zwei Jahre zur Marine zu gehen, und danach sechs Jahre lang in der Nähe eines Navy-Stützpunktes in Tokio verschiedene Supermärkte leitete.

Oder nehmen Sie Meg Whitman. Sie arbeitete zunächst als Unternehmensberaterin, eröffnete dann für *Disney* die ersten Geschäfte in Japan, wechselte zum Schuhhersteller *Stride Rite* und verhalf dessen Marke *Keds* zu neuem Erfolg. Danach strukturierte sie das kränkelnde Blumenversandunternehmen FTD um und zeichnete schließlich beim Spielwarenhersteller *Hasbro* für die Marken *PlaySkool* und *Mr. Potato Head* verantwortlich.

Im Nachhinein erscheint es nachvollziehbar, dass Meg Whitman schließlich Chefin von *eBay* - Anbieter von fast allem - wurde. Dennoch war dieser Karriereweg alles andere als *geplant*. Vor ein paar Jahren gab es *eBay* noch nicht einmal!

Der Punkt ist doch der: Kaum jemand kann vorhersehen, wohin die Reise gehen wird. Sollten Sie tatsächlich einmal jemanden kennen lernen, der sich für seine Karriere geflissentlich an einen Plan gehalten hat, hüten Sie sich davor, bei einer Dinnerparty neben ihm

276

zu landen - was für ein Langweiler! Natürlich will ich Ihnen damit nicht raten, dem Schicksal einfach freien Lauf zu lassen. Ein toller Job macht das Leben spannend und gibt ihm einen Sinn. Die falsche Stelle dagegen kann einem den letzten Funken Lebenslust rauben.

Aber wie findet man den richtigen Job?

Die Antwort ist naheliegend- Sie gehen den gleichen zähen, zeitraubenden und nervenaufreibenden Weg, den alle Berufstätigen gehen. Sie nehmen eine Stelle an, finden heraus, was Ihnen daran gefällt und welche Anforderungen Sie gut oder weniger gut erfüllen, und wechseln dann im Lauf der Zeit in eine geeignetere Stelle. So nähern Sie sich allmählich dem idealen Job und stellen eines Tages fest: »Hey, ich bin endlich angekommen! Ich mach meine Arbeit gern und schließe nur noch Kompromisse, mit denen ich gut leben kann.«

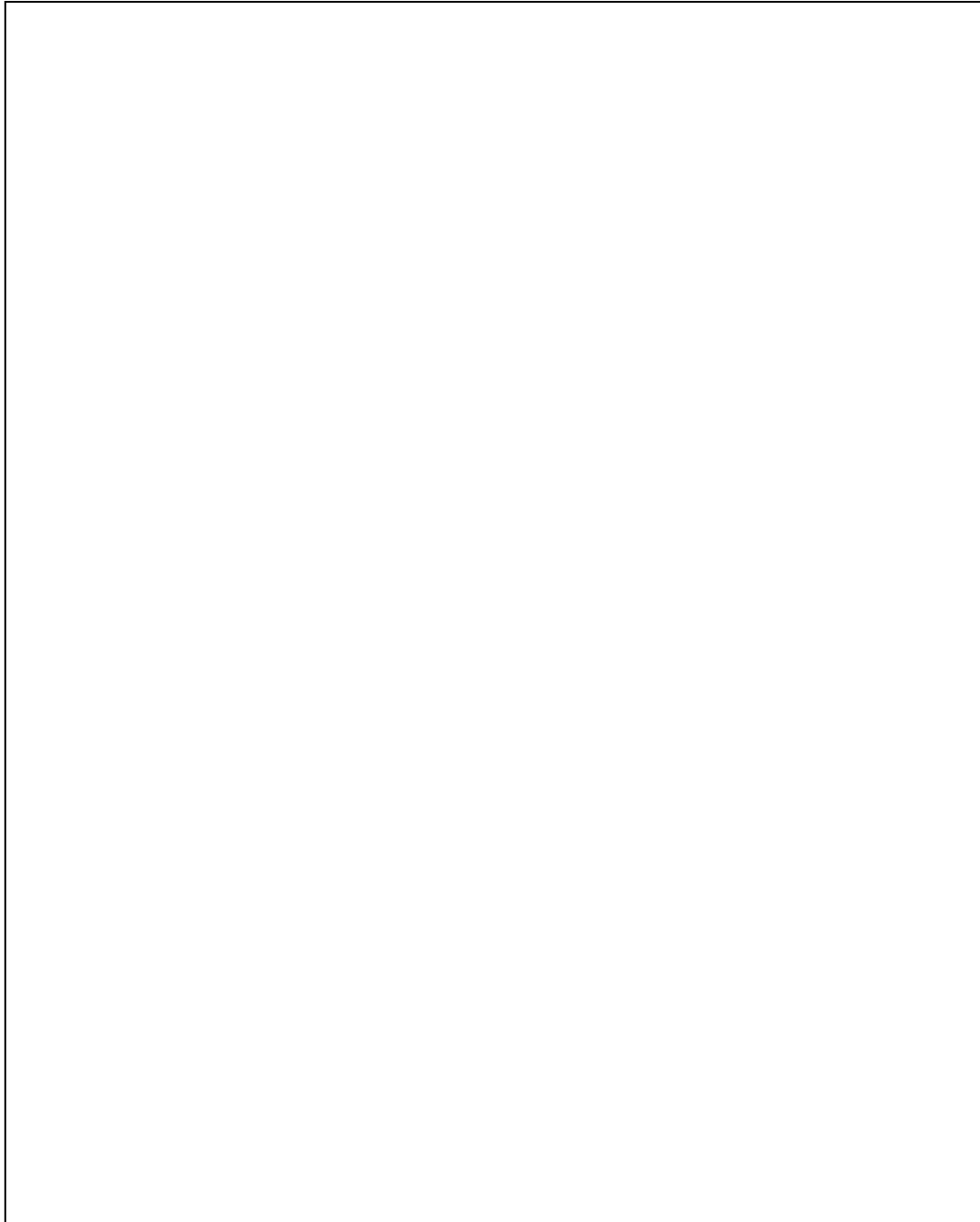
Sie haben richtig gelesen: Kompromisse. Denn nur wenige Arbeitsplätze lassen keine Wünsche mehr offen. Vielleicht lieben Sie Ihre Arbeit mit jeder Faser Ihres Körpers, würden aber gern mehr Geld verdienen. Oder Sie möchten nicht mehr auf Ihre Kollegen verzichten, während die Arbeit selbst Sie nur mäßig begeistert. Wo auch immer die Schwerpunkte liegen - für jeden Menschen gibt es den richtigen Job.

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie die Suche danach verkürzen und besser in den Griff bekommen können. Wie das geht?

Glücklicherweise gehen von den meisten Jobs Signale aus, die Ihnen sagen, ob sie für Sie geeignet sind. Das gilt für Stellen auf allen Unternehmensebenen, ob Sie Berufsanfänger, ehrgeiziger Nachwuchs oder Topmanager auf dem Weg nach ganz oben sind. Natürlich gibt es auch Sonderfälle - wenn Sie etwa Ihre allererste Stelle suchen, Sie an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz in eine Sackgasse geraten sind oder aus Ihrem bisherigen Job entlassen wurden. Doch dazu mehr am Ende dieses Kapitels.

Lassen Sie uns- zunächst die allgemeinen Signale anschauen, an denen Sie erkennen, ob ein Job zu Ihnen passt oder nicht.

277



278

Ein Wort zum Thema Gehalt

Bevor wir zu den einzelnen Signalen kommen, vorab ein paar Gedanken zum Thema Gehalt, das bei jedem Jobgespräch - in der Größe ähnlich einem Elefanten - mitten im Raum Platz nimmt.

Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn ausgerechnet diejenigen Menschen, die schon gutes Geld verdient haben, einem erzählen wollen, dass das Gehalt bei der Jobsuche keine Rolle spielen sollte. Das werden Sie von mir nicht hören. Im Gegenteil: Geld spielt selbstverständlich eine Rolle - eine große sogar.

Als ich meine erste Stelle antrat, konnte ich zwischen mehreren Angeboten wählen, aber *General Electric* bot jährlich 1.500 US-Dollar mehr als die anderen. Ich kam frisch von der Universität und war abgebrannt. Diese 1.500 Dollar waren sehr viel Geld für mich und gaben den Ausschlag für meine Entscheidung. Ein Jahr später erhielt ich meine erste Gehaltserhöhung. Als ich herausfand, dass ich genau dieselbe Erhöhung wie jeder andere in meiner Abteilung erhielt, meldete sich mein fanatischer Glaube an das Gebot leistungsgerechter Bezahlung: »Hier bleibe ich nicht!« Allerdings gab ich meine Kündigungsabsichten erst bekannt, als ich bei einem Chemieunternehmen in Skokie, Illinois, eine neue Stelle gefunden hatte. Dort sollte ich 25 Prozent mehr Geld bekommen. *General Electric* konnte mich schließlich zum Bleiben überreden, aber nur, weil mein Gehalt auf das Niveau der ausgeschlagenen Stelle in Skokie angehoben wurde.

Der Faktor Geld spielt nun mal bei jeder Entscheidung bezüglich Job und Karriere eine Rolle. Deshalb sollten Sie sich darüber im Klaren sein, welchen Stellenwert der finanzielle Aspekt für Sie persönlich hat. Es ist eine Sache, zu sagen, dass man nicht am schnöden Mammon interessiert ist, aber eine andere, auf Jahre hinaus mit dieser Entscheidung zu leben - vor allem, wenn Hypotheken drücken und die Ausbildung der Kinder bezahlt werden muss.

Ob Geld für Sie eine große, keine oder eine undefinierte Rolle spielt, kann man nicht mit gut oder schlecht bewerten. Wichtig ist

279

aber, dass Sie sich in den ersten Jahren Ihrer beruflichen Laufbahn über diese Rolle klar werden. Sonst müssen Sie später Korrekturen vornehmen, mit denen Sie nicht gerechnet haben.

Weiter geht's mit den Signalen, an denen Sie erkennen, ob eine Stelle für Sie geeignet ist. Die Reihenfolge spielt dabei keine Rolle; alle Signale sind gleich wichtig.

Kollegen

Selbst wenn alles andere an einem Job perfekt ist - die Aufgaben, die Bezahlung, der Arbeitsort -, können Ihnen die Kollegen das Leben zur Hölle machen.

Eine Binsenweisheit? Vielleicht. Dennoch staune ich immer wieder, wie viele Menschen in Unternehmen arbeiten; zu denen sie einfach nicht passen. Sie haben andere Werte, andere Persönlichkeitsmerkmale und andere Verhaltensweisen. Das fängt dabei an, wie stark sie sich engagieren und wie sie mit Konfrontationen umgehen, und hört noch längst nicht damit auf, wie offen sie über Leistungen sprechen und wie häufig sie in Besprechungen lachen.

Wenn Sie eine Stelle in einem Unternehmen antreten, zu dem Sie nicht passen, müssen Sie sich Tag für Tag verstellen. Was für ein Karrierekiller, seine wahre Persönlichkeit ständig zu verstecken!

Ich kenne eine Frau - nennen wir sie Claire -, die nach ihrem Abschluss als MBA eine Stelle bei einem gemeinnützigen Unternehmen antrat. Zunächst glaubte Claire, sie hätte den perfekten Job ergattert: Sie konnte ihre Kenntnisse anwenden und gleichzeitig dazu beitragen, »die Welt zu verbessern«, wie sie sich ausdrückte.

Aber wenige Jahre später war Claire mit ihrem Latein am Ende. Ihre Kollegen trafen jede Entscheidung im Schnecken tempo. »Es macht keinen Unterschied, ob wir überlegen, wo wir zu Mittag

280

essen, oder ob wir einen Marketingplan entwerfen«, erzählte sie. »Es darf bloß niemand das Gefühl haben, nicht ausreichend zu Wort gekommen zu sein. Deshalb wird so lange diskutiert, bis sich alle einig sind. Das macht mich verrückt! Dieses Unternehmen verfolgt die richtigen Ziele, aber es kommt einfach nicht zu Potte.«

Schließlich war Claire es leid: Sie wollte nicht mehr für ein Unternehmen arbeiten, zu dem sie nicht passte, und machte sich auf die Suche nach einem Beraterjob in der Privatwirtschaft. Schließlich stieß sie auf eine Firma, die für ihr soziales Engagement bekannt war, und tröstete sich mit dem Gedanken, dass sie auf diese Weise immer noch wenigstens ein Quäntchen zur Verbesserung der Welt beitragen könnte.

Aber diese Firma dachte gar nicht daran, sie einzustellen. »Sie sind es nicht gewohnt, so schnell und engagiert zu arbeiten, wie es bei uns notwendig ist«, bekam sie im Vorstellungsgespräch zu hören. »Wir brauchen jemanden, der sich nur wohl fühlt, wenn er mit Hochdruck arbeitet.« Eigentlich sagten sie: »Wir brauchen jemanden wie uns.«

Claire hat ihre alte Stelle behalten und sich damit abgefunden, dass sie nun dort bleibt und das Beste daraus macht. »Es ist schade«, sagt sie, »in dieser Beratungsgesellschaft wäre ich genau richtig aufgehoben gewesen, aber es war zu spät. Sie konnten sich einfach nicht vorstellen, dass ich wie sie werden könnte.«

Deshalb müssen Sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Ihrer Karriere herausfinden, mit welchen Menschen Sie sich am wohlsten fühlen. Selbst wenn eine Stelle in jeder anderen Hinsicht ideal erscheint - ohne Gemeinsamkeiten mit den Kollegen ist sie es nicht.

281

Weiterentwicklung

Das zweite Thema, zu dem Sie auf Signale bei der Jobsuche achten sollten, ...ist Ihre Weiterentwicklung: Wachsen Sie in diesem Job, kommen Sie voran?

Zweifellos kann es sehr verlockend sein, eine Stelle anzunehmen, deren Herausforderungen Sie sich voll und ganz gewachsen fühlen. Der sichere Erfolg hat natürlich seine Vorteile - für einen selbst und für das Portemonnaie.

Dennoch sollte jede neue Stelle auch gewisse Herausforderungen bereithalten: Sie sollten sie mit der Einstellung antreten: »Die meisten Aufgaben: beherrsche ich schon, aber es gibt auch Fähigkeiten und Kenntnisse, die ich mir erst noch aneignen muss. Ich werde hier etwas dazulernen.«

Anders ausgedrückt: **Eine neue Stelle muss Ihnen Anstrengungen abverlangen und darf kein Spaziergang sein.**

Warum? Wer sich etwas abverlangt, sich weiterentwickelt und Neues lernt, hält seinen Geist lebendig und bleibt engagiert. So wird die Arbeit interessanter, und Sie sorgen dafür, dass Ihr Name bei den richtigen Leuten im Gespräch bleibt.

Klar, ein anspruchsvoller Job birgt auch die Gefahr, danebenzugreifen. Deshalb sollten Sie sichergehen, dass Sie, in einem Unternehmen anfangen, in dem das Lernen einen hohen Stellenwert hat, in dem die Förderung jedes einzelnen Mitarbeiters wirklich ein wichtiges Ziel ist, in dem Fehler nicht gleich hart sanktioniert werden und; indem es genügend Menschen gibt, die bereit sind Ihnen etwas beizubringen, und Sie unter ihre Fittiche nehmen.

Übrigens gilt der Rat, sich auch anspruchsvolle Aufgaben zuzutrauen nicht nur für den Beginn einer Karriere.

Ein Beispiel dafür ist Robert Bagby, Chef der Wertpapiermaklergesellschaft, A. G. Edwards. Bob übernahm in zwei Fällen sehr schwierige Aufgaben - im Abstand von 26 Jahren. Beim ersten Mal: fing er als Makler bei einem Unternehmen in Kansas

282

City an. Beim zweiten Mal, im Jahr 2001, wurde er Chairman und CEO von A. G. *Edwards*.

»Am Anfang meiner Karriere ... du meine Güte - ich hatte keine Ahnung, was ein Makler tut und warum ich diese Stelle überhaupt angenommen hatte«, erzählte er. »Das Telefon erschien mir wie eine gefährliche Waffe. Ich hatte Angst, es zu berühren.« Aber innerhalb weniger Monate hatte Bob einiges dazugelernt und leistete hervorragende Arbeit. Bald war er mit Leib und Seele Makler. Sein Verantwortungsbereich wurde erweitert, und auf eine Beförderung folgte die nächste.

Er stieß erst dann wieder an seine Grenzen, als er von A. G. *Edwards* gefragt wurde, ob er am Posten des CEO interessiert sei. »Es war wieder dasselbe Gefühl«, erzählte Bob. »Es gibt ja keine Ausbildung zum CEO. Plötzlich spielen die bisherigen Erfolge keine Rolle mehr. Man muss wieder von vorn anfangen, sich Ansehen und Respekt zu verdienen.«

Bobs Karrieresprung zum CEO hätte zu keinem schwierigeren Zeitpunkt kommen können. Die Internetblase war geplatzt und der Markt nach den Anschlägen des 11. September 2001 zusammengebrochen. Er musste erstmals in der Geschichte des Unternehmens Personal abbauen und die Firmenkultur neu ausrichten.

»Ich würde sagen, dass es ein Jahr gedauert hat, bis ich wieder festen Boden unter den Füßen hatte«, sagte er. »Heute läuft alles bestens - und es macht Spaß.«

Dieser Fall demonstriert wie so viele andere, dass Sie sich nicht abschrecken lassen sollten, wenn ein Job Ihnen zunächst eine Nummer zu groß erscheint. Wenn Sie kompetent sind - und warum sonst hätte man Sie einstellen oder befördern sollen? -, wachsen Sie mit Ihren Aufgaben und sammeln wertvolle neue Erfahrungen.

283

Aussichten

Während es bei der Frage nach der Weiterentwicklung darum geht, sich neuen Herausforderungen innerhalb des Unternehmens zu stellen, geht es bei den Aussichten darum, sich eine günstige Ausgangsposition für den Zeitpunkt zu verschaffen, wenn Sie wieder gehen.

Wer für ein renommiertes Unternehmen gearbeitet hat, hat ein Ass im Ärmel und wird für den Rest seiner Karriere mit den Leistungen und Erfolgen seines früheren Arbeitgebers in Verbindung - gebracht. Ein Beispiel hierfür ist die Beratungsgesellschaft *McKinsey & Company*. Da sie mit Blick auf Intelligenz und Stärke bekanntermaßen die besten Universitätsabsolventen einstellt und ihnen dann eine exzellente Ausbildung zukommen lässt, werden ehemalige McKinsey-Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt besonders geachtet. Als ich noch bei GE Plastics arbeitete und für Einstellungen zuständig war, versuchten wir immer wieder, *DuPont*-Mitarbeiter abzuwerben. Wir betrachteten es als einen großen Coup; wenn es uns einmal gelang. Ob es nun stimmte oder nicht - wir waren der Meinung, dass ein Ingenieur von *DuPont* das allerneueste Expertenwissen mitbringen würde.

Auch wer bei Microsoft, Wal-Mart und *Johnson & Johnson* gearbeitet hat, besitzt enorme Pfunde, mit denen er wuchern kann. Selbst wenn er nur wenige Jahre dort verbracht hat, verfügt er über eine unvergleichliche Referenz. Ich bin zwar nicht objektiv, würde aber auch *General Electric* zu diesen Unternehmen zählen. Heute sind fünf ehemalige Mitarbeiter CEOs von Top-30-Unternehmen des Dow-Jones-Index. Viele andere sind derzeit CEOs in Fortune-500-Unternehmen, und Tausende von ehemaligen GE-Mitarbeitern sind heute weltweit als Führungskräfte unterwegs.

Natürlich darf das Renommee eines Arbeitgebers nicht allein ausschlaggebend sein für die Entscheidung, ob eine Stelle angenommen werden sollte. So landen Sie vielleicht in einem angesehe-

284

nen Unternehmen, nur um festzustellen, dass Ihr Vorgesetzter grauenhaft oder Ihr Wirkungsbereich minimal ist. Andererseits ist das eher unwahrscheinlich, wenn der gute Ruf des Unternehmens tatsächlich berechtigt ist.

Verstehen Sie meinen Ratschlag aber nicht falsch: Ich will damit kleinere Unternehmen nicht abfertigen. Ganz und gar nicht. Manchmal bieten kleine Firmen Erfahrungen und Chancen, die Sie in einem größeren niemals bekommen würden. Sie haben viel früher die Gelegenheit, Menschen zu führen, Projekte zu verantworten, Abteilungen zu leiten oder gar Akquisitionsverhandlungen zu übernehmen und eng mit der Geschäftsleitung zusammenzuarbeiten. Wenn Sie sich dann für Ihre nächste Stelle bewerben, können Sie zwar nicht den Namen eines renommierten Branchenführers in die Waagschale werfen, aber dafür spricht Ihre Wegstrecke für sich. Erfahrungen zählen immer - vor allem bei anderen kleinen Firmen, Venture-Capital=Unternehmen und Startups.

Die Frage nach den Aussichten birgt aber noch einen zweiten Aspekt.

Manche Unternehmen wirken als Türöffner, weil sie einen guten Ruf haben - andere, weil sie in der richtigen Branche angesiedelt sind.

In den sechziger Jahren hatte man eine Fahrkarte in die Zukunft, wenn man in der Kunststoffindustrie arbeitete. Die Branche boomte, täglich wurden neue Verwendungsmöglichkeiten geschaffen. In den siebziger Jahren, in Zeiten der Energiekrise, wurde man mit Stellenangeboten überschüttet, wenn man einen Abschluss oder Joberfahrung im Bereich Geologie hatte. Ende der achtziger Jahre und in den neunziger Jahren waren die High-Tech-Branchen und der Finanzsektor solche Erfolgsgaranten.

285

Bei meinen Vorträgen werde ich häufig gefragt, welche Branchen ich College- und Universitätsabsolventen heute empfehlen würde. Ich rate ihnen dann, sich Unternehmen zu suchen, die am Schnittpunkt von Biologie und Informationstechnologie liegen. Außerdem lege ich ihnen ans Herz, sich so umfassend wie möglich über China zu informieren, weil dieses Land sie noch in ihrem gesamten Berufsleben beschäftigen wird.

Das erinnert mich an den Ausspruch eines sehr erfolgreichen Managers, der vor seiner Karriere in der Wirtschaft bei der US-Luftwaffe diente und nun häufig von Headhuntern kontaktiert wird. Er sagt, dass er sich bei jedem neuen Jobangebot genau dieselben Fragen stellt, mit denen er sich auch als Pilot einen Überblick über die jeweilige Situation verschaffte.

»Wenn ich einen Auftrag zu erfüllen hatte, fragte ich immer: >In welcher Höhe befinden wir uns? Welche Wetterbedingungen erwarten uns? Wo eist der Feind?

Meiner Meinung nach ist es im Geschäftsleben genauso«, erklärte er mir. »Über einen neuen Job oder eine Branche muss man dieselben Dinge in Erfahrung bringen. Könnte der Trend demnächst kippen? Sind die Rahmenbedingungen möglicherweise tödlich? Wie intensiv ist der Wettbewerb? Hat die Branche den Höhepunkt schon erreicht, oder läuft sie gerade erst warm? Habe ich realistische Erwartungen, oder gerate ich vielleicht in eine Falle?«

Vielleicht erkennen Sie nach der Beantwortung dieser Fragen, dass die Branche, in der Sie gern arbeiten möchten, eine sehr unsichere Zukunft hat. Die Flugbranche etwa befindet sich in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten und zahlt vergleichsweise niedrige Gehälter, vor allem in Führungspositionen. Auch im Hotel- und Gaststättengewerbe oder in der Verlagsbranche sieht es nicht gerade rosig aus.

Dennoch lieben manche Menschen die Romantik des Fliegens, das Abenteuer des Hotelgewerbes und die Faszination der Buch-

285

herstellung. Wenn das auch auf Sie zutrifft, sollten Sie natürlich in diesen Bereichen arbeiten - aber tun Sie es mit offenen Augen! **Jede Stelle, die Sie antreten, kann Ihre Aussichten verbessern, aber auch schmälern.**

Selbstbestimmung

Vor einigen Jahren erhielt eine Managerin in ihrem Büro Besuch vom Sohn eines Geschäftsfreundes. Er stand kurz vor seinem Abschluss an der Harvard-Universität und wollte sich bei ihr über zwei Bereiche informieren, in denen sie sich gut auskannte - das Investmentbanking und die Beraterbranche.

Der Student, ordentlich gekämmt und pflichtbewusst im Anzug, brachte eine Liste von Fragen mit: Worin unterschieden sich die großen Beratungsfirmen? Welche Aufgaben konnte man im ersten Jahr an der Wall Street erwarten? Und so weiter.

Die Managerin hatte als Beraterin gearbeitet, bevor sie zu einem Konsumgüterunternehmen gewechselt war, und verfügte über viele Kontakte im Investmentbanking. So konnte sie alle Fragen detailliert beantworten. Ihr Gegenüber notierte sich zwar alles genau, doch fiel ihr auf, dass er im Grunde für das, was sie sagte, kein besonderes Interesse aufbrachte.

Nach einer halben Stunde bedankte sich der junge Mann höflich und stand auf, um sich zu verabschieden.

Dabei steckte er seinen Notizblock in einen Ordner, der mit den unterschiedlichsten Zeichnungen von Autos bedeckt war. Sie blieben von der Managerin nicht unbemerkt.

»Wow, die sehen ja toll aus! Wer hat die denn gezeichnet?«, fragte sie.

Plötzlich schien der Student zum Leben erwacht. »Die sind von mir - ich zeichne ständig Autos«, sagte er. »Mein Zimmer in der Uni ist voll mit Autopostern und Zeichnungen - ich hab sämtliche

287

Automagazine abonniert! Schon seit meinem fünften Lebensjahr bin ich ein absoluter Autonarr. Ich wollte schon immer Autokonstrukteur werden. Deshalb gehe ich auch häufig auf Messen und schau mir Rennen an. Im vergangenen Jahr bin ich in Indianapolis sogar mitgefahren!«

Die Managerin konnte es kaum glauben.

»Sie müssen in Detroit arbeiten«, sagte sie. »Wie kommen Sie nur darauf, in die Beratungsbranche oder in eine Bank zu gehen?« Die Begeisterung des Studenten verschwand so schnell, wie sie aufgeflackert war. »Mein Vater sagt, dass er mich nicht nach Harvard geschickt hat, damit ich in der Autobranche lande.«

Die Managerin versuchte zuerst noch, den junior urnzustimmen, aber sie stellte schnell fest, dass es sich hier um eine Familiensache handelte, die sie nichts anging. So überraschte es sie nicht, als sie wenige Monate später den Vater des jungen Mannes traf und er ihr stolz erzählte, dass sein Sohn nun, eine 80-StundenWoche an der Wall Street hinlege.

Im Lauf ihres Berufslebens nehmen die meisten Leute mal einen Job an, um die Erwartungen oder Träume anderer Menschen zu erfüllen - von. Eltern, Ehepartnern,

Lehrern oder Klassenkameraden. Das ist nicht unbedingt falsch, solange man sich dessen bewusst ist. Denn **eine solche Entscheidung holt einen immer wieder ein**. Ich kenne einen Arzt, der den Beruf nur deshalb wählte, weil seine Mutter - eine pol nische Einwanderin, die den amerikanischen Traum träumte - ihn seine ganze Kindheit hindurch mit den Worten »Und das ist mein Arzt!« vorstellte. Er hasste seinen Beruf zwar nicht, aber er freute sich auf seine Pensionierung wie kaum ein anderer.

Es gibt unzählige Fälle, in denen Menschen nur deshalb eine Stelle annehmen, weil der Partner möchte, dass sie oder er weniger auf Reisen ist. Natürlich hat ein derart kompromissbereiter

288

weniger mobil als seine Konkurrenten ist. Manchmal werden dann Ausflüchte gesucht, um das Gesicht zu wahren; manchmal kocht der Unmut so lange vor sich hin, bis er ein Ventil findet.

Leider gibt es keinen narrensicheren Weg aus dem Dilemma. Vor allem wenn man älter wird, kann das Leben mit all seinen Verflechtungen kompliziert werden. Die wenigsten Menschen sind so ungebunden, dass sie nur an ihre eigenen Bedürfnisse zu denken brauchen, wenn sie eine neue Stelle annehmen..Die anderen müssen ,ihren Kindern die Ausbildung finanzieren, haben einen Partner mit einer eigenen Karriere, und nicht zuletzt meldet sich auch immer wieder eine innere Stimme, die einem sagt, was man in seinem Leben eigentlich noch anstellen sollte.

Es gibt also nur eine. Möglichkeit, um zu vermeiden, falsche Rücksicht zu nehmen: Sie müssen sich selbst ehrlich fragen, ob Sie zu den Zugeständnissen an andere Menschen wirklich bereit sind, wenn Sie sich für eine Stelle entscheiden.

Im Lauf Ihrer Karriere wird sich sicher die Gelegenheit ergeben, Ihrer wahren Berufung zu folgen. Wenn Sie es dann auch können, tun Sie es, und freuen Sie sich darüber. Wenn nicht, akzeptieren Sie es, und machen Sie das Beste daraus.

Arbeitsinhalte

Die Tatsache, dass dieses Signal in unserer Aufzählung zuletzt besprochen wird, hat nichts damit zu tun, dass es weniger wichtig wäre.

In jedem Job gibt es Zeiten, in denen die Arbeit weniger Spaß macht oder in denen echte Krisen bewältigt werden müssen. Manchmal geht es schlicht darum, irgendwie über die Runden zu kommen. Aber im Idealfall lieben Sie Ihre Arbeit - zumindest etwas davon - und finden sie spannend. Ob es die Kunden sind,

289

die Geschäftsreisen oder die nette Atmosphäre bei den Vertriebssitzungen am Dienstagvormittag, egal - es gibt einen Grund, warum Sie jeden Tag wieder gern zur Arbeit gehen. Manchmal mag es auch einfach nur die Herausforderung sein, die Sie reizt.

Ein Beispiel dafür ist Joel Klein, der das *Department of Education* von New York City leitet. Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass Joel jederzeit eine prestigeträchtige und gut bezahlte Position als Firmensachverständiger oder CEO haben könnte. In den neunziger Jahren legte er sich als Leiter der Kartellbehörde im US-Justizministerium in einem viel beachteten Verfahren mit *Microsoft* an. Später wurde er Chairman und CEO von *Bertelsmann* in den USA.

Mit der Reform des Schulwesens, mit der Joel im Jahr 2002 betraut wurde, ist kein Glamour und kaum Ruhm verbunden. Natürlich nahm er massive Gehaltseinbußen in Kauf, als er in die öffentliche Verwaltung wechselte. Mit dem Antritt dieser Stelle erklärte er sich bereit, eine unglaublich aufgeblähte Bürokratie abzubauen, die etwa eine Million Studenten in über 1.300 Schulen mit einem Budget von 15 Milliarden US-Dollar verwaltete. Von Anfang an stieß er auf tief verwurzelte Interessen, vor allem bei den Gewerkschaftsführern, die - komme, was wolle - fest entschlossen waren, den Status quo zu wahren. Doch Joel verfolgte beharrlich seinen Weg. Fast täglich ist er in einer der New Yorker Zeitungen Gegenstand von Lob und Kritik - zum Thema Bildung hat schließlich jeder eine Meinung.

Joel geht vollständig in seiner Arbeit auf.

»Manchmal frage ich mich: Was tue ich hier?«, sagte Joel einmal zu mir. »Ich könnte jetzt gerade bei einem netten, gepflegten Geschäftsessen sitzen, aber stattdessen schlage ich mich an einer Problemschule damit herum, einen Disziplinarcode durchzusetzen und die Kriminalitätsrate zu senken. Andererseits bin ich in einer Sozialwohnsiedlung in Queens aufgewachsen und folglich ein Produkt der öffentlichen Schulen von New York City. Ich habe den Direktoren und Lehrern, die ihr Leben lang dem Schulsystem gedient haben,

290

sehr viel zu verdanken. Sie haben meinem Leben eine Richtung gegeben, indem sie mir die Augen für meine Chancen geöffnet haben. Jetzt bin ich in der glücklichen Lage, etwas zurückgeben zu können. Ich möchte nicht anmaßend klingen - aber ich glaube, dass meine derzeitige Arbeit wichtiger ist als alles, was ich zuvor getan habe.«

Auf einer bescheideneren Ebene kann ich nachvollziehen, was Joel meint, wenn er über den Sinn einer Arbeit spricht. Meine Arbeit kam mir immer ungemein bedeutend vor, auch wenn sie das - im Nachhinein betrachtet - kaum war. Ich werde nie vergessen, wie ich als *Teaching Assistant* an der Universität von Illinois meine Doktorarbeit über Tropfenkondensation auf einer internationalen Konferenz für Wärmeübertragung in Boulder, Colorado, vorstellen sollte. Man hätte meinen können, ich wäre für den Nobelpreis nominiert worden. Schon Wochen vor dem großen Tag war ich ein Nervenbündel und übte pausenlos. Dann war es so weit: Ich

hielt meinen sorgfältig einstudierten Vortrag - und bekam den höflichen Applaus, den ich verdiente. Das hielt mich nicht davon ab, sofort ans Telefon zu stürzen, um meiner Mutter in einem Zustand höchster Ekstase von dem Ereignis zu berichten.

Zum Glück ist es nicht schwer, eine Aufgabe zu finden, mit der man sich identifizieren kann. Solche Aufgaben gibt es überall - entscheidend ist nur, dass sie *bei Ihnen* die richtigen Saiten zum Schwingen bringen. Kurz nach meiner Pensionierung saß ich einmal in Montreal in einem kleinen französischen Restaurant und kam mit einem Touristen ins Gespräch. Innerhalb weniger Minuten erfuhr ich: Dieser Mann war der erste Zahnarzt in Quechee, Vermont, der auf Quecksilber verzichtete. Sein Stolz war förmlich greifbar. Ich hatte zwar nicht vor, eine zweite Karriere als Zahnarzt zu starten, aber seine Begeisterung war wirklich ansteckend.

Wie gesagt, es gibt keinen Job, der vom ersten bis zum letzten Tag ungetrübte Freude bereitet. **Aber wenn Sie eine Stelle antreten,**

291

die Ihr Herz keinen einzigen Moment lang schneller schlagen lässt, dann sollten Sie die Finger davon lassen. Übrigens brauchen Sie sich keine Sorgen zu machen, dass Sie die richtige Stelle möglicherweise nicht erkennen könnten.

Sie werden es spüren.

Sonderfälle

Die Signale, aus denen Sie schließen können, ob eine Stelle zu Ihnen passt, gelten so ziemlich in allen Situationen. Es gibt jedoch einige Sonderfälle, die besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Der erste Sonderfall: Es ist Ihr erster richtiger Job. Für einige wenige Glückliche vollzieht sich der Einstieg ins Berufsleben völlig unproblematisch. Sie haben an einer renommierten Universität einen hervorragenden Abschluss gemacht und in den Semesterferien beeindruckende praktische Erfahrungen gesammelt. Solchen Absolventen stehen in der Regel alle Türen offen. Ich hoffe, dass ihnen die in diesem Kapitel besprochenen Signale nützlich sind und dass sie eine kluge Entscheidung treffen.

Aber viele Berufsanfänger bringen diese Voraussetzungen nicht mit. Sie können nur mit durchschnittlichen Noten aufwarten, und ihre bisherigen Erfahrungen hinterlassen keinen allzu starken Eindruck. Sie müssen sich einem Publikum verkaufen, das skeptisch, wenn nicht sogar ablehnend ist.

Wenn Sie zu dieser Kategorie gehören, kann ich Ihnen nur raten, sich nicht zu verstellen und Ihrem Gegenüber reinen Wein einzuschenken. Denn mit kaum etwas mindern Sie Ihre Chancen mehr als mit einem allzu prahlerischen Auftreten bei nur mittelmäßigen Voraussetzungen. Das wirkt einfach unecht; und erfahrene Manager riechen jeden Anflug von Scheinheiligkeit schon von weitem.

In dieser Situation ist es am besten, die Wahrheit zu sagen. »Nun, mir ist natürlich bewusst, dass meine Noten nicht die bes-

292

ten sind«, könnten Sie vielleicht erklären. »Ich habe an der Uni viel Zeit mit Sport verbracht, und wenn ich ehrlich bin, waren mir auch meine Freunde sehr wichtig. Sicherlich hätte ich mehr Zeit für das Studium aufbringen können; meine Prioritäten mögen nicht die besten gewesen sein. Doch kann ich mit anderen Dingen punkten: Ich bin hartnäckig und gebe nicht so schnell auf; ich arbeite hart; ich bin von Ihrem Produkt überzeugt; ich bewundere Ihr Unternehmen, und ich weiß, dass ich hier einen Beitrag leisten kann.«

In einem solchen Gespräch bringt es nichts, sich zu verstellen. Wenn Sie geradeheraus und witzig sind, sollten Sie sich in einem Vorstellungsgespräch nicht steif und gewollt seriös geben. Wenn Sie ein Fachidiot sind, versuchen Sie nicht, raffiniert zu erscheinen. Schließlich möchte das Unternehmen wissen, wen es einstellt. Geben Sie sich so, wie Sie sind, Und achten Sie auf die Reaktionen, die Sie damit hervorrufen. Ich kenne eine Universitätsabsolventin, die auf dem Weg zum Vorstellungsgespräch mit drei Managern einer renommierten

Beratungsgesellschaft über eine Türleiste stolperte. Nachdem sie wieder auf die Beine gekommen war, schüttelte sie ihren Gesprächspartnern die Hand und stellte sich mit den Worten vor: »Ich bin Grace, die Ballettlehrerin.«

Keiner der drei Manager verzog eine Miene oder machte Anstalten, ihr über diesen peinlichen Moment hinwegzuhelfen. Später hätte sie die Stelle haben können, lehnte das Angebot aber ab.

»Sie haben mein wahres Ich gesehen, und ich habe ihres ebenfalls gesehen«, erinnert sie sich.

Fazit: Schlüpfen Sie beim Eintritt ins Berufsleben nicht in die Haut eines anderen, sondern fühlen Sie sich wohl in Ihrer eigenen Haut. **Authentizität könnte Ihr bestes Verkaufsargument sein.**

Der zweite Sonderfall: Sie stecken in einer Sackgasse. Es kann unzählige Gründe dafür geben, warum man in einer beruflichen Sackgasse gelandet ist. Vielleicht haben Sie keine Aufstiegsmöglichkeiten, weil Ihr Chef nicht engagiert genug ist oder nicht

293

daran interessiert ist, Sie für eine Stelle in einer anderen Abteilung vorzuschlagen. Vielleicht wurden Sie bei einer Beförderung übergangen und mit den Worten getröstet, Sie seien an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz gut aufgehoben. Oder Ihr Unternehmen befördert seine Mitarbeiter nur in bestimmten Intervallen - und die sind Ihnen zu groß. Möglicherweise lieben Sie Ihre Arbeit, werden aber schlecht bezahlt, oder die Kasse stimmt, aber die Arbeit ist Mist..

Schon diese wenigen Gründe reichen aus, um einen zur Verzweiflung zu treiben.

Und genau das ist das Problem, wenn Sie in einer Sackgasse stecken. Der Frust staut sich so lange auf, bis Sie sich zu etwas sehr Unüberlegtem hinreißen lassen - Sie kündigen.

Tun Sie das nicht! Es ist sehr viel leichter, eine neue Stelle aus einem *bestehenden* Arbeitsverhältnis heraus zu finden. Ich würde sogar sagen, Sie sollten nicht nur bleiben, sondern sich auch mehr ins Zeug legen. Nichts wird Ihnen schneller eine neue Stelle einbringen als exzellente Leistungen am alten Arbeitsplatz.

Gerry Roche, einer der renommiertesten Headhunter in den Vereinigten Staaten und Senior Chairman von *Heidrick & Struggles*, einem weltweit agierenden Unternehmen, das seit über fünfzig Jahren professionelle Hilfe bei der Suche nach Führungspersönlichkeiten bietet, gibt zu bedenken: Auch wenn Sie meinen, in einer Sackgasse zu stecken, werden zwei Gruppen außerhalb des Unternehmens wahrscheinlich aufmerksam, wenn Sie gute Arbeit leisten - Headhunter und Konkurrenten.

»Wer großartige Leistungen bringt, wird beachtet wie ein großes Schiff, das am Horizont auftaucht«, meinte Gerry. »Wir sehen es schon von weitem und versuchen es dann hereinzulotsen - in unseren Hafen.«

Dagegen gehören die »Dauerkunden«, wie Gerry sie nannte, zur schlimmsten Gruppe der Arbeitssuchenden.

»Diesen Leuten geht ihre Karriere nie schnell genug voran, oder sie können ihren Job nicht ausstehen. Deshalb nerven sie uns oder

294

die Unternehmen ständig mit ihren Lebensläufen und Telefonanrufen und drängen auf eine Einstellung«, sagte er. »Aber damit drücken sie sich selbst einen Stempel auf.«

Natürlich müssen Sie die Fühler ausstrecken, wenn Sie sich in einer Sackgasse befinden. Schließlich soll man ja wissen, dass Sie an Ihr Weiterkommen denken. Aber machen Sie daraus keinen Lebenszweck, sonst untergraben Sie Ihre Bemühungen. Noch schlimmer: Sie lenken sich davon ab, womit Sie sich mit der größten Wahrscheinlichkeit selbst aus Ihrer Lage befreien können - von Ihrer Leistung.

Der dritte Sonderfall betrifft die Jobsuche, nachdem Sie entlassen wurden. Im vergangenen Jahr traf ich mich mit einem ehemaligen Manager von *General Electric* zum Mittagessen. Nennen wir ihn einmal Charlie. Er hatte in meinem Stab gearbeitet und war dann ins operative Geschäft gewechselt. Nach mehreren Beförderungen landete er in einer Position, in der er sich einige Jahre lang vergeblich darum bemühte, die geforderten Zahlen vorzulegen. Schließlich wurde er mit Anfang fünfzig entlassen.

Damit war Charlies Karriere jedoch keineswegs beendet. Einige Monate später beteiligte er sich an einem High-Tech-Unternehmen; zunächst als Teilzeitmitarbeiter, dann in Vollzeit. Er verschaffte sich einen guten Ruf in der Branche und erhielt daraufhin mehrere Angebote, dem Vorstand verschiedener Unternehmen beizutreten. Außerdem begann er, in einer bekannten Business School zu unterrichten.

Fünf Jahre nach seinem Rausschmiss erfüllte ihn seine Arbeit mehr denn je, berichtete Charlie.

Ich fragte ihn, wie ihm dieses Comeback gelungen sei.

»Ich habe damals versagt«, erzählte er. »Mein Chef und ich hatten uns auf klare Ziele geeinigt, und ich habe sie nicht erreicht. Ich war zu geduldig mit zwei direkten Untergebenen, die schlechte Arbeit geleistet haben. Und als dann die Rezession kam, habe ich die Kosten nicht schnell genug gesenkt. Ich war einfach zu optimistisch. Kaum hatte ich meiner Frau erzählt, dass sie mich rausschmeißen würden, taten sie es auch schon.«

295

Charlies offene Antwort überraschte mich völlig, denn normalerweise flüchten sich entlassene Arbeitnehmer in die Defensive. Nicht nur das: Oft werden sie auch depressiv.

So verständlich und natürlich diese beiden Reaktionen auch sind, sie können auf der Suche nach einer neuen Stelle tödlich sein. Personalmenschen erkennen mangelndes Selbstvertrauen sofort. Wer möchte schon einen Verlierer einstellen?

Aber wie tritt man als Sieger auf, wenn man sich als Verlierer fühlt?

Ich fragte Charlie.

Er erzählte mir von einer interessanten Methode: Man müsse die »Quellen des Selbstvertrauens« anzapfen - in seinem Fall seine Familie und das Wissen, dass er in der Vergangenheit schon sehr erfolgreich war. Aus diesen Quellen habe er die Kraft genommen, mit seinen Geschäftskollegen in Verbindung zu bleiben und Netzwerke zu pflegen. Außerdem habe er seine gesellschaftlichen Aktivitäten weiterverfolgt.

»Zuerst wussten die Leute vielleicht nicht so richtig, wie sie mir begegnen sollten, und redeten über mich, weil ich arbeitslos war«, erzählte Charlie. »Ich versuchte, einfach gar nicht darauf zu achten.«

Wird man entlassen, ist es von entscheidender Bedeutung, sich nicht von dem »Strudel des Scheiterns«, wie ich es nenne, erfassen zu lassen. Sonst droht, dass man in eine Spirale der Trägheit und Verzweiflung gerät.

Leider werden viele Menschen von diesem Strudel erfasst. Häufig liegt das daran, dass sie zu lange warten, bis sie sich auf die Suche nach einem neuen Job machen. Es ist ja auch eine heikle Angelegenheit: Einerseits ist es sinnvoll, sich nach einer Kündigung einen oder zwei Monate Auszeit zu gönnen und sich wieder zu fangen. Andererseits wächst die Gefahr der Selbstzweifel, je länger Sie warten. Und wenn die Lücke in Ihrem Lebenslauf zu groß wird, sind potenzielle Arbeitgeber von vornherein misstrauisch.

296

Natürlich wird man Ihnen im Bewerbungsgespräch die Frage stellen, warum Sie Ihre letzte Stelle aufgegeben haben. Kommen Sie dann sofort auf den Punkt, und sagen Sie, dass man Sie nicht behalten wollte. Jeder Manager weiß, was »Ich bin zurückgetreten« oder »Ich bin aus persönlichen Gründen gegangen« wirklich bedeutet.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Situation, so wie mein Freund Charlie es getan hat. Mit dieser Haltung punktete er viel mehr, als es Kandidaten tun, die mit Ausreden kommen. Schon hundertmal gehört habe ich zum Beispiel: »Mein Chef war wirklich schwierig« oder »Mir selbst waren die Kunden ja wichtig, aber meinem Arbeitgeber nicht.« Meine Lieblingserklärung: »Es lag an der Vetterwirtschaft, die dort herrschte. Es spielte keine Rolle, was man tat, es kam nur darauf an, wen man kannte.«

Vergleichen Sie das mit Charlies Vorgehen! Er akzeptierte sogar, dass seine Kündigung begründet war. Als er sich wieder auf dem Arbeitsmarkt umschaute, schob er keine Sündenböcke vor. In seinen

Bewerbungsgesprächen erzählte er, was er aus der Erfahrung gelernt hatte und er im nächsten Job anders machen würde. »Ich habe mir vorgenommen, die allgemeine Wirtschaftsentwicklung besser im Blick zu behal-

ten«, sagte er beispielsweise. »Außerdem werde ich bei leistungsschwachen Mitarbeitern ganz sicher schneller handeln. Ich möchte beweisen, dass ich dieselben Fehler nicht zweimal mache. «

Natürlich dürfen Sie nicht als Maulheld auftreten, wenn Sie entlassen wurden. Aber Sie müssen Realismus und Optimismus verkörpern. Schöpfen Sie aus Ihren Quellen Selbstvertrauen. Schildern Sie, was geschehen ist; erklären Sie, was Sie daraus gelernt haben, und zögern Sie nie, die Bitte zu äußern: »Geben Sie mir einfach eine Chance.«

Jemand wird Ihnen diese Chance geben.

297

Es ist meinem Alter zu verdanken, dass ich einem sehr kleinen Club angehöre: dem der Menschen, die ihr gesamtes Berufsleben in einem einzigen Unternehmen verbracht haben. Als ich 1961 meinen Abschluss an der Universität machte, galt das noch als normal. Die Statistik zeigt, dass heute College- und auch Universitätsabsolventen den Arbeitgeber bereits in den ersten zehn Jahren ihres Berufslebens mehrmals wechseln.

Ich kann nicht beurteilen, ob das gut oder schlecht ist; es ist einfach so. Man scheint sehr darauf bedacht zu sein, innerhalb kürzester Zeit den richtigen Job zu finden.

Ich möchte dazu ein paar Dinge zu bedenken geben.

Erstens: Wer den richtigen Job für sich finden will, braucht Zeit, Experimentierfreude und Geduld. Immerhin können Sie erst dann beurteilen, ob Sie bestimmten Aufgaben gewachsen oder gar für sie geschaffen sind, wenn Sie sich eine Zeit lang damit beschäftigt haben.

Zweitens: Je besser die Arbeit ist, die Sie leisten, desto leichter wird es, den richtigen Job zu finden. Das mag zynisch klingen, entspricht aber der Realität. Letztlich haben talentierte Menschen die Auswahl unter den guten Arbeitsplätzen - der richtige Job kommt zu ihnen.

Wenn Sie also eine rundum gute Stelle finden wollen, sollten Sie darauf achten, dass Sie Spaß an der Sache haben und mit Menschen zusammen sind, die Sie mögen. Und geben Sie dann Ihr Bestes.

Sind diese-Voraussetzungen erfüllt, haben Sie ganz sicher einen tollen Job gefunden - und Sie werden nie mehr in Ihrem Leben von »Arbeit« sprechen.

Kapitel 17

Beförderungen Pardon

Abkürzungen gibt es nicht

Im vorigen Kapitel ging es darum, den richtigen Job zu finden. Jetzt geht es darum, wie Sie zu Ihrem nächsten Job kommen. Nicht alle, aber die meisten Menschen möchten weiterkommen und auf der Karriereleiter nach oben klettern. Wenn Sie dazugehören, ist dieses Kapitel für Sie geschrieben - ganz gleich, ob Sie Ihre erste Beförderung oder bereits die fünfte anstreben.

Ich befand mich auch einmal in dieser Lage. Als ich im Alter von 24 Jahren am Anfang meiner Laufbahn stand, hatte ich keine Ahnung, in welche Richtung ich gehen wollte, geschweige denn, wie ich dorthin kommen sollte. Aber ich war voller Ehrgeiz und Elan.

Schon von Kindesbeinen an hatte ich das Bedürfnis, etwas aus mir zu machen. Mit zehn Jahren hatte ich meinen ersten Job als Caddy im Golfclub nahe meiner Heimatstadt Salem, Massachusetts. Auch in der High School- und Collegezeit hatte ich einen Nebenjob nach dem anderen; angefangen vom Barkeeper bis hin zum Lehrassistenten. Als ich 1961 schließlich mein Studium an der Universität von Illinois mit einem PhD in technischer Chemie beendete, brannte ich darauf, mich endlich in die richtige Berufswelt zu stürzen.

Das Angebot von *General Electric* schien mir sehr vielversprechend. Ich sollte im Labor an der Entwicklung eines neuen Kunststoffes mitarbeiten und rechnete mir sogar eine Chance aus, ihn im Erfolgsfall zu vermarkten. Aber das Beste war, dass ich in Massachusetts bleiben konnte und das Angebot mit einem Jahresgehalt von 10.500 US-Dollar auch noch das lukrativste war.

299

Damals verschwendete ich noch keinen Gedanken an Karriere. Wäre es so gewesen, hätte ich ganz bestimmt das Angebot von Exxon angenommen, denn dort suchte man damals händeringend Mitarbeiter mit einem Abschluss in technischer Chemie. Aber dann hätte ich nach Texas ziehen müssen! Zu jener Zeit hielt ich mich schon deshalb für ungeheuer weltläufig, weil ich die Universität von Illinois besucht hatte.

In den folgenden dreizehn Jahren bei GE wurde ich viermal befördert. Es war jedes Mal phantastisch. - Es gefiel mir, mehr Verantwortung zu übernehmen, wichtige Geschäfte abzuschließen, größere Anlagen zu bauen und für mehr Mitarbeiter verantwortlich zu sein. Erst 1973 dämmerte es mir, dass ich eine Chance hatte, eines Tages die höchste Position im Unternehmen zu besetzen - und dass ich das tatsächlich wollte. Bei meiner nächsten Leistungsbeurteilung trug ich diesen Wunsch in einem Anfall von Übermut bei der Frage nach meinen Karrierezielen ein.

Acht Jahre später ging mein Wunsch in Erfüllung. Wie es dazu kam? Wie man befördert wird?

Zunächst einmal braucht man Glück. **Auch wenn eine Karriere noch so vorhersehbar zu sein scheint - der Zufall spielt immer eine gewisse Rolle.**

Manchmal ist man einfach zur richtigen Zeit am richtigen Ort, lernt jemanden kennen - vielleicht auf dem Flughafen oder auf einer Party -, und schon öffnet sich eine Tür. Jeder kennt solche Geschichten.

Manchmal stellt sich auch erst im Nachhinein heraus, dass das Schicksal es gut mit einem meinte.

Ein alter Golffreund von mir, Perry Ruddick, war einmal bitter enttäuscht, als er zu einem frühen Zeitpunkt seiner Laufbahn bei der Investmentbank Smith Barney übergegangen wurde und ein Mitbewerber die begehrte Stelle in Frankreich erhielt. Er war überzeugt,

300

dass das seine größte Chance gewesen wäre, sich im Unternehmen einen Namen zu machen - ganz zu schweigen davon, dass er nun auf das Pariser Glamourleben im Jahr 1966 verzichten musste.

Wie es der Zufall wollte, wurde nur zwei Jahre später eine andere Position in New York frei, und dieses Mal machte Perry das Rennen. In seiner neuen Funktion war der mittlerweile 32-Jährige für den Bereich Investmentbanking zuständig. Gemeinsam mit einem Team hoch motivierter junger Banker trug er dazu bei, das Unternehmen erfolgreich durch eine schwierige Konsolidierungsphase in der Branche zu steuern.

Um es kurz zu machen: Perry war von 1985 bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1991 Vice Chairman von Smith Barney.

Das Schicksal meint es aber nicht immer so gut. Manchmal gerät eine Karriere nur wegen schlechten Timings ins Stocken. Oder ein bisher steiler Aufstieg verläuft plötzlich im Zickzackkurs, weil ein Unternehmen von der Konkurrenz geschluckt oder umstrukturiert wird. Oder der neue Chef hat ganz andere Pläne, als sie der alte hatte. All diese Faktoren können wir nicht beeinflussen. Gelegentlich liegt es auch an Intrigen oder Vetternwirtschaft, wenn es mit einer Beförderung nicht klappt. Solche Rückschläge können fürchterlich entmutigend sein und vielleicht sogar zur Resignation führen, sodass man sich fragt: »Soll ich es überhaupt noch einmal versuchen?«

So weit sollten Sie es nicht kommen lassen.

Langfristig spielt das Glück nämlich eine geringere Rolle als diejenigen Faktoren, die Sie beeinflussen können.

Als ich noch berufstätig war, dachte ich über diese Dinge nicht weiter nach. Das hat sich geändert, seit meine Zuhörer mir so viele Fragen zu diesem Thema stellen. Sie äußern sie in den unterschiedlichsten Formen:

301

- **»Ich komme in meiner Stabsstelle in der Zentrale zwar gut zurecht, möchte aber ins operative Geschäft wechseln. Wie kann ich meinen Chef davon überzeugen, dass ich dazu fähig bin?«**
- **»Die Chemie zwischen mir und meiner Mentorin stimmt überhaupt nicht, aber sie spielt in der Firma eine wichtige Rolle. Wie soll ich vorwärts kommen, wenn ich niemanden habe, der sich für mich einsetzt?«**
- **»Ich arbeite in der Produktion, möchte aber ins Marketing wechseln.. Wie schaffe ich es, aus der Fabrik herauszukommen?«**

Solche Karrierefragen sind weder landestypisch noch branchenspezifisch. In China, wo die Marktwirtschaft noch in den Kinderschuhen steckt und eine »egalitäre« Kultur herrscht, fragen Geschäftsleute mit bohrender Neugier: »Was braucht man, um vorwärts zu kommen?.« Dieselbe Frage hat man [mir.in](#) Portugal, Frankreich, Dänemark und selbst in der Slowakei gestellt, wo der Kapitalismus noch keine fünfzehn Jahre alt ist.

Meiner Ansicht nach lässt sich diese Frage allgemeingültig wie folgt beantworten:
Wer aufsteigen will, muss ein Gebot und ein Verbot beachten.

- **Überraschen Sie mit sensationellen Leistungen, die alle Erwartungen übertreffen, und erweitern Sie Ihren Aufgabenbereich bei jeder sich bietenden Gelegenheit.**
- **Lassen Sie es nicht so weit kommen, dass Ihr Chef sein politisches Kapital für Sie in die Waagschale werfen muss.**

Natürlich gibt es weitere Dinge, die wichtig sind. Später gehe ich noch auf vier weitere Gebote und ein Verbot ein. Beginnen wir jedoch mit den zwei wesentlichen Punkten.

302

Die Kraft der positiven Überraschung

Unter einer sensationellen Leistung verstehen die meisten Menschen, dass vereinbarte Ziele erreicht oder übertroffen werden. Soweit mag das auch stimmen.

Aber es gibt noch wirkungsvollere Wege zu einer Beförderung: Erweitern Sie Ihren Aufgabenbereich und wagen Sie sich an Tätigkeiten, deren Bewältigung Ihnen niemand zugetraut hätte. Schlagen Sie neue Konzepte oder Prozesse vor, mit denen Sie nicht nur Ihre eigenen Ergebnisse, sondern auch die Ihrer Abteilung und des gesamten Unternehmens verbessern können. Nehmen Sie Veränderungen vor, die Ihren Kollegen das Leben erleichtern und Ihrem Chef gut zu Gesicht stehen. Kurz: Tun Sie mehr als nur das, was von Ihnen erwartet wird!

Ich selbst habe diese Lektion in meinem ersten Jahr bei *General Electric* gelernt, als ich noch im Labor arbeitete und an der Entwicklung eines neuen Kunststoffes namens PPO beteiligt war. Weil der Besuch eines hochrangigen Managers angekündigt war, fragte mich mein Vorgesetzter nach dem Stand der Entwicklung. Ich war bestrebt, beide zu beeindrucken, und arbeitete eine Woche lang bis spät in die Nacht. Ich analysierte nicht nur die wirtschaftlich relevanten Daten für den neuen Kunststoff, sondern auch die aller anderen technischen Kunststoffe, die es gab. Mein Bericht enthielt schließlich einen Ausblick auf die nächsten fünf Jahre, in dem die Kosten der Produkte von *DuPont*, *Celanese* und *Monsanto* verglichen wurden, und umriss eine Strategie, die GE zu einem Wettbewerbsvorsprung verhelfen würde.

Mein Chef und der Manager waren, gelinde gesagt, überrascht von meiner Präsentation, und ihre überschwängliche Reaktion zeigte mir, welche Auswirkungen es hat, wenn man mehr bietet, als erwartet wird.

Diesen Grundsatz sah ich in den folgenden vierzig Jahren immer wieder bestätigt.

303

Ein Beispiel ist John Krenicki, der seinen Wirkungskreis erweiterte und dadurch seinen Kollegen und dem Unternehmen einen großen Gefallen erwies.

GE schickte John im Jahr 1997 nach Europa, wo er die SilikonSparte mit einem Jahresumsatz von 100 Millionen US-Dollar leiten sollte. Es handelte sich nichtgerade um eine begehrte Position, aber immerhin konnte John darin zeigen, was in ihm steckte. Die Sparte war zwar weltweit die Nummer zwei, befand sich aber auf dem europäischen Markt nur an sechster Stelle. Der größte Kostenfaktor, war, dass die Rohstoffe aus den Vereinigten Staaten bezogen werden mussten. Deshalb wurden wir auf dem europäischen Markt einfach nicht konkurrenzfähig.

In der Zentrale von GE wäre man schon zufrieden gewesen, hätte John eine jährliche Umsatzsteigerung von 8 bis 10 Prozent erzielt, indem er auf die üblichen Methoden zurückgriff: pünktliche Bedienung vorhandener Kunden, Gewinnung neuer Kunden und Entwicklung neuer Produkte. Aber John hatte mehr vor. Er riet, in Europa eine neue Fabrik zu bauen, um den wichtigsten Rohstoff vor Ort herzustellen.

Die Fabrik sollte weit über 100 Millionen US-Dollar kosten. Unsere Antwort war eindeutig: »Das kommt nicht in Frage.« Aber John wollte nicht akzeptieren, dass er in der Kostenfalle gefangen sein sollte, und beschloss, auf Beharrlichkeit zu setzen. Er erweiterte die Grenzen seines Aufgabenbereiches, indem er Gespräche mit mehreren europäischen Konkurrenten führte. Ziel seiner Sondierungen war es, einen Partner zu finden, der seine Stärken in der lokalen Beschaffung und sein technologisches Know-how einbrachte und im Gegenzug von der globalen Stärke von GE profitierte.

Ein Jahr später wurde John fündig: Er schloss ein Joint Venture mit der deutschen *Bayer AG*, an dem GE eine Mehrheitsbeteiligung hielt.

Vor kurzem unterhielt ich mich mit ihm über diese Zeit.

»Ich denke, dass ich diesen Erfolg nur meiner Beharrlichkeit zu verdanken habe«, meinte er. »Mir war klar, dass wir uns von der

304

Beschaffung aus den USA lösen mussten. Wenn wir so weitergemacht hätten, hätten wir uns selbst bei jährlichen Umsatzsteigerungen nie richtig auf dem Markt etablieren können.«

Heute steht das Silikongeschäft von GE an zweiter Stelle in Europa. Unter Berücksichtigung einer kürzlich erfolgten Akquisition beläuft sich der Jahresumsatz mittlerweile auf über 700 Millionen US-Dollar.

John wurde übrigens 1998 zum CEO von GE *Transportation* und im Jahr 2003 zum CEO der Kunststoffsparte von GE mit einem Jahresumsatz von 8 Milliarden US-Dollar befördert.

Ihr schlimmster Feind

So, wie man die Erwartungen anderer übertreffen muss, um auf der Karriereleiter nach oben zu klettern, gilt auch der Umkehrschluss: **Wer seinen Aufstieg sabotieren will, braucht nur als Dorn im Hintern des Unternehmens aufzutreten.**

Natürlich entscheidet sich niemand bewusst dafür. Aber es kommt vor, und dann zwingen Sie Ihren Vorgesetzten, sein politisches Kapital für Sie in die Waagschale zu werfen.

Nun wenden Sie wahrscheinlich ein: »Wie bitte? Niemals würde ich von meinem Vorgesetzten erwarten, dass er sich für mich einsetzt!«

Aber denken Sie einmal in Ruhe darüber nach.

Sie können traumhafte Ergebnisse liefern - wenn Sie aber nicht hinter den Wertvorstellungen und Grundsätzen Ihres Unternehmens stehen, laufen Sie Gefahr, Ihren Vorgesetzten in arge Bedrängnis zu bringen.

Nehmen wir den Fall eines sehr klugen und talentierten Mitarbeiters, den ich James nennen möchte. Wir stellten James für unser *Business Development Program* in der Zentrale ein. Dieses zweijährige Programm war für MBAs gedacht, die drei bis vier Jahre bei

305

einem Beratungsunternehmen gearbeitet hatten und nun in die Industrie wechseln wollten. Um ihre Eignung zu prüfen, vertrauten wir ihnen überschaubare kurzfristige Projekte in unterschiedlichen Geschäftsfeldern an, bei denen sie bewährte GE-Methoden anwenden sollten. Die meisten Teilnehmer wurden schon im ersten Jahr durch eines der Geschäftsfelder aus dem Programm abgeworben.

James war etwa 32 Jahre alt, als er zu uns kam. Zuvor hatte er, seit seinem Examen an einer Business School, in einem renommierten Beratungsunternehmen gearbeitet. Er war Europäer, wortgewandt und, wie gesagt, sehr intelligent. Er verfügte über hervorragende Consulting-Erfahrungen in verschiedenen Branchen. Wir rechneten damit, dass sich im Laufe eines halben Jahres mindestens drei Unternehmensbereiche um ihn reißen würden.

Ein Jahr ging ins Land, und niemand zeigte Interesse. Ich konnte mir das nicht erklären, bis ich an seinem ersten Feedbackgespräch mit seinem Vorgesetzten und dem Personalteam teilnahm. Dort erfuhr ich, dass James jeden Tag gegen 10 oder 11 Uhr im Büro eintraf und erst gegen 20 Uhr

Feierabend machte. Von der Stundenzahl her gesehen hätte er genug Zeit zum Arbeiten gehabt, und grundsätzlich wären auch seine Arbeitszeiten akzeptabel gewesen - wenn er nur für sich selbst verantwortlich gewesen wäre. Bei uns gab es Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung, die am liebsten nachts arbeiteten, und Verkäufer, die ihre Arbeitszeiten auf die Bedürfnisse ihrer Kunden in drei Zeitzonen abstimmten.

Aber James' Arbeitszeiten eigneten sich nicht für eine Abteilung, in der die Bereichsleiter spätestens gegen 8 Uhr an ihrem Platz waren und Besprechungen und Arbeitsabläufe darauf ausgerichtet wurden.

Doch James schien sich gar nicht für die Abläufe und Gepflogenheiten bei GE zu interessieren. Er hatte seine eigenen Methoden.

306

Ich machte selbst diese Erfahrung, als er einmal um ein Gespräch mit mir bat. Nach einigen Minuten Smalltalk rückte er mit dem Grund für seinen Besuch heraus.

»Wäre es in Ordnung«, fragte er, »wenn ich mein eigenes Flugzeug für die Auswärtstermine benutzen würde?«

Ich erklärte ihn für verrückt. »Das sollten Sie nur dann tun, wenn Sie fest vorhaben, wirklich allen auf den Senkel zu gehen«, sagte ich. »Mit Ihren Arbeitszeiten haben Sie sich doch schon genug Arger eingehandelt. Sie machen sich hier nur Feinde, wenn Sie sich solche Extrawürste braten. Das entspricht nicht unserer Kultur.«

»Aber ich würde das Benzin selbst bezahlen!«

»Es geht hier nicht um das Benzin!«, stellte ich klar.

Obwohl James offensichtlich mit unseren Firmenwerten auf Kriegsfuß stand, erhielt er eine Stelle im operativen Geschäft. Seine Intelligenz, seine Energie und seine Erfahrungen veranlassten mich dazu, ihm die Verantwortung für ein relativ kleines, in Schwierigkeiten geratenes Geschäftsfeld zu übertragen, das wir in Europa gekauft hatten. Zwei amerikanische Manager waren daran schon gescheitert. Es war eine klassische Bewährungsprobe, vor die ich ihn trotz meiner Bedenken stellte.

Es funktionierte nicht. James kam mit der europäischen Geschäftskultur von GE ebenso wenig zurecht wie mit der amerikanischen, und schließlich musste er das Unternehmen verlassen.

Am Ende gab es niemanden mehr, der sich noch für ihn einsetzen wollte.

Dagegen entwickelte sich Kevin Sharer, der am selben Programm wie James teilnahm, in eine ganz andere Richtung. Bevor er zu GE kam, hatte Kevin an der U.S. Naval Academy Luftfahrt studiert, vier Jahre auf Atom-U-Booten gedient und zwei Jahre bei *McKinsey* gearbeitet. Zweifellos war er ebenso intelligent wie James. Er war sehr fleißig und legte ebenfalls großen Ehrgeiz an den Tag, wobei dieser Zug durch seine Reife angenehmer wirkte. Kevin wusste, dass bei GE Teamarbeit groß geschrie-

307

ben wurde, und er brachte die besten Voraussetzungen dafür mit. Er kam früh ins Büro, arbeitete sehr hart und war nie auf seinen persönlichen Vorteil bedacht.

Kevin arbeitete zwei Jahre im Bereich Unternehmensentwicklung, und danach drei Jahre im operativen Geschäft. Zu diesem Zeitpunkt wurde er von allen Seiten respektiert und anerkannt, sodass wir etwas riskierten und ihm eine besondere Beförderung anboten: Er sollte als einer der hundert Vice Presidents des Unternehmens die Verantwortung für das Geschäftsfeld Marine- und Industrieturbinen übernehmen.

Leider überraschte uns Kevin genau an dem Tag, an dem wir ihn befördern wollten, mit seiner Kündigung. Er hatte ein sehr interessantes Angebot vom Telekommunikationsunternehmen MCI bekommen. So verzweifelt wir auch versuchten, ihn zu halten - er war fest entschlossen, seinen eigenen Weg zu gehen. Einige Jahre später verließ er auch MCI und wurde *Chief Operating Officer* bei *Amgen*, wo er im Jahr 2000 schließlich zum CEO ernannt wurde. Seit Kevin bei *Amgen* angefangen hat, ist der Börsenwert des Unternehmens von sieben auf 84 Milliarden USDollar gestiegen.

Von Anfang an war klar, dass Kevin ein Überflieger war. Er hatte alle Vorteile auf seiner Seite, an erster Stelle natürlich seine exzellenten Leistungen. Und Sie können sicher sein, dass keiner seiner Vorgesetzten sich jemals für ihn einsetzen musste. Kein Wunder also, dass in seiner Laufbahn eine Beförderung der anderen folgte.

Wo politisches Kapital versickert

Neben der Missachtung der Unternehmenswerte gibt es noch eine andere fatale Möglichkeit, es sich mit seinen Vorgesetzten zu verderben. Sie hängt mit dem Charakter zusammen; genauer: mit

308

Verhaltensweisen, die andere zu der Frage veranlassen: »Kann ich diesem Menschen wirklich trauen?«

Ein Beispiel ist der Mangel an Aufrichtigkeit. Wie schon an früherer Stelle erwähnt, meine ich damit nicht dreiste Lügen, sondern die Neigung, Informationen für sich zu behalten. Diese Verhaltensweise ist weit verbreitet und sorgt bei Kollegen und Vorgesetzten für Ärger ohne Ende.

In einem unserer größeren Geschäftsfelder beschäftigten wir einmal einen Manager, der zwar recht gute Ergebnisse vorweisen konnte. Aber seine Karriere erlitt nach einigen frühen Beförderungen einen Total-schaden. Dafür gab es einen Grund: In jeder Sitzung - es ging um wichtige Geschäftsentwicklungen - mussten wir die Informationen mühsam aus ihm herauslocken, indem wir ihm eine Frage nach der anderen stellten. Und selbst dann hatten wir noch das Gefühl, dass er uns nicht alles sagte. Wir bekamen nur »Hhms« und »Ähems« zu hören, gelegentlich ein zögerliches »Das wurde in Ordnung gebracht« oder ein reserviertes »Wir haben alles unter Kontrolle«.

Bei Jeder Personalbeurteilung fragte ich seinen Vorgesetzten, warum dieser Mitarbeiter mit seinen Auskünften so hinterm Berg halte. »So ist er nun mal«, lautete dann die Antwort. »Er meint es nicht böse. Es liegt ihm einfach nicht, sich zu öffnen.«

»Was will er denn verbergen?«, fragte ich dann. »Wenn er seine Informationen zurückhält, macht er den Eindruck, als würde er nicht die Wahrheit sagen. Und mit diesem Eindruck stehe ich nicht alleine da.«

»Ja, ich weiß. Auch andere kommen damit nicht zurecht. Aber er lügt nicht, er ist eben nur immer auf der Hut.«

»Trotzdem müssen wir über geschäftliche Angelegenheiten offen reden können.«

309

»Ja, ich weiß, wie frustrierend das ist. Ich werde noch einmal mit ihm darüber sprechen.«
Aber es ging so weiter.

Schließlich war sein Vorgesetzter es leid, und der allzu reservierte Mitarbeiter wurde herabgestuft.

Fazit: Lassen Sie Ihren Vorgesetzten nicht so lange zappeln, bis er die perfekte Frage nach den gewünschten Informationen gestellt hat. Wenn Sie möchten, dass Ihre Persönlichkeit für Sie spricht, und wenn Sie Ihrem Vorgesetzten das Leben erleichtern möchten, dann reden Sie offen mit ihm und legen Sie alle Karten auf den Tisch.

Es gibt eine weitere Verhaltensweise, mit der Sie Ihren Vorgesetzten zwingen, sein politisches Kapital für Sie einzusetzen: Karriereziele bei jeder Gelegenheit herauszuposaunen - damit macht man sich keine Freunde.

Bei den meisten Menschen wirkt sich Ehrgeiz positiv aus. Er verleiht ihnen Elan, Energie und Optimismus. Er treibt sie zu guten Leistungen an,-die wiederum dem Unternehmen zugute kommen, sodass beide Seiten davon profitieren. Kevin Sharer hatte einen solchen Antrieb, wie die meisten erfolgreichen Menschen.

Etwas ganz anderes ist **übertriebenes Karrieredenken**. Es **zeigt sich darin, dass jemand auf Kosten seiner Kollegen vorwärts kommen will und auch vor Beleidigungen und Verunglimpfungen nicht zurückschreckt, um selbst in einem besseren Licht zu erscheinen**. Es heißt, dass jemand keine Fehler zugibt oder - noch schlimmer - sie anderen in die Schuhe zu schieben versucht. Und damit ist auch gemeint, sich in jeder Besprechung in den Vordergrund zu drängen, Teamerfolge für sich zu beanspruchen und ständig Büroklatsch aufzuwärmen. Das Organigramm des Unternehmens wird als Schachbrett gesehen, es wird demonstrativ beobachtet, wie sich die Figuren bewegen.

Wenn Sie diesen Charakterzug bei sich feststellen, dann sollten Sie alles daransetzen, ihn zu unterdrücken und zu bekämpfen. Denn wenn Sie sich von übersteigertem Karrieredenken leiten

310

lassen, wird es weit und breit niemanden geben, der bereit wäre, sich für Sie einzusetzen - für einen Vorgesetzten ist es nämlich sehr schwierig, einen Mitarbeiter unter dem erzürnten Protestgeschrei seiner Kollegen zu befördern.

Außerdem ...

Wir haben die zwei wichtigsten Faktoren beschrieben, die bei der Beförderung eine Rolle spielen: Sie sollten exzellente Ergebnisse erzielen und dabei die Grenzen Ihres Aufgabenbereichs erweitern, und Sie sollten es Ihrem Vorgesetzten ersparen, sein politisches Kapital für Sie einsetzen zu müssen.

Es gibt aber noch vier weitere nützliche Gebote und ein Verbot. Die Gebote lauten:

- **Kümmern Sie sich um die Beziehungen zu Ihren Untergebenen genauso intensiv wie um jene zu Ihrem Vorgesetzten.**
- **Bringen Sie sich auf den Radarschirm, indem Sie sich frühzeitig für wichtige Projekte und Initiativen im Unternehmen einsetzen.**
- **Suchen Sie sich Unterstützung und denken Sie daran, dass Mentoren nicht immer gleich als solche zu erkennen sind.**
- **Strahlen Sie eine positive Einstellung aus.**

Das Verbot lautet:

- **Lassen Sie sich von Rückschlägen nicht bremsen.**

Schauen wir uns zuerst die Gebote an, die Sie einer Beförderung näher bringen.

311

Mitarbeiterführung. Jedes Ratgeberbuch weist darauf hin, wie wichtig es ist, Netzwerke im Unternehmen und in der Branche aufzubauen. Auch ist es wichtig, eine auf beiderseitigem Respekt beruhende Beziehung zum Vorgesetzten zu pflegen. Diese Ratschläge sind berechtigt und sollten beherzigt werden.

Aber wenn Sie vorankommen möchten, reicht das nicht aus. Es kommt auch darauf an, die Beziehung zu Ihren Untergebenen zu pflegen.

Viel zu leicht tappt man in die Falle, die Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern zu vernachlässigen. Ihr Vorgesetzter spielt sowieso eine wichtige Rolle, und Ihre Kollegen verlangen auch Ihre Aufmerksamkeit, während Ihr Team im Allgemeinen eben das tut, was Sie ihm sagen.

Aber seien Sie vorsichtig: In der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen können zwei Fehler gemacht werden, mit denen Sie Ihrer Karriere schaden. Der erste und bei weitem häufigste Fehler besteht darin, sich zu sehr auf die Beziehung zum eigenen Vorgesetzten zu konzentrieren und dabei die Mitarbeiter zu vernachlässigen, bis sie Ihnen schließlich die Unterstützung versagen. Der zweite Fehler besteht darin; ins andere Extrem zu verfallen: sich mit seinen Mitarbeitern zu verbrüdernd und damit eher Kumpel als Vorgesetzter zu sein.

Mit beiden Fehlern schaden Sie Ihrer Karriere.

Im Umgang mit Mitarbeitern sollten Sie immer versuchen, einen Mittelweg zwischen den beiden Extremen zu finden. Wenn Sie für eine Beförderung vorgesehen sind, ist das Beste, was Ihre Mitarbeiter über Sie sagen können: Sie waren fair, haben sich um ihre Belange gekümmert und sind ihnen mit rauer Liebe begegnet.

Ich habe diese Erfahrung am eigenen Leib gemacht. Als es um die Entscheidung ging, wer der neue CEO von GE werden sollte, hatte ich zwei Vice Chairmen als Gegner, die ihre eigenen Kandidaten unterstützten.

Ohne dass ich es wusste, leisteten mir meine direkten Untergebenen wertvolle Hilfe. Später fand ich heraus, wie unermüdlich sie

312

sich bei Chairman Reg Jones für meine Beförderung eingesetzt hatten. Sie erzählten ihm, dass ich hart, aber fair sei und mich für die Zukunft von GE energischer und tatkräftiger als die anderen Kandidaten einsetzen würde. Vermutlich war ich nicht bei allen Mitarbeitern beliebt - auch ich hatte meine Ecken und Kanten und ziemlich wenig Geduld. Aber ich vermute, sie respektierten mich, weil ich sie respektierte und mich nicht erst dann um die Beziehung zu ihnen kümmerte, als ich sie brauchte, sondern schon Jahre vorher.

Bringen Sie sich auf den Radarschirm. Wie ich schon sagte, macht man vor allem durch exzellente Ergebnisse auf sich aufmerksam. Sie können sich aber auch stärker zu erkennen geben, indem Sie Ihre Hand heben, wenn es um die Leitung wichtiger Projekte und Initiativen geht - insbesondere solche, die nicht gerade den größten Anklang bei den Mitarbeitern finden. Beispiele bei GE waren etwa die Globalisierungsinitiative, die wir in den achtziger Jahren ernsthaft in Angriff nahmen, und das Qualitätsmanagementkonzept Six Sigma, das 1995 ins Leben gerufen wurde.

Wayne Hewett ist ein gutes Beispiel: Seine Karriere profitierte von solch einem Einsatz. Wayne war 35 Jahre alt, als er die Leitung des untergeordneten Geschäftsfeldes *GE* Plastics-Pacific aufgab, um Six Sigma bei *GE* Plastic einzuführen. Dank dieses Konzepts konnte er mit seinem Team Produktabweichungen deutlich senken und ohne nennenswerte Investitionen die Fertigungskapazitäten um 30 Prozent erhöhen. Drei Jahre später wurde Wayne CEO der Silikonsparte von GE mit einem Jahresumsatz von 2 Milliarden US-Dollar.

Ein weiteres Beispiel ist Dan Henson. Dan leitete eine Kreditabteilung von *GE* Capital in London, als er sich mutig bereit erklärte, das Six Sigma im gesamten Geschäftsbereich *GE* Capital zu implementieren. Mutig war seine Entscheidung deshalb, weil gerade in diesem Geschäftsfeld der Wert des Qualitätsmanagementprogramms angezweifelt wurde. Dan fand jedoch genau heraus, wo Six Sigma gute Dienste leistete und wo man besser darauf

313

verzichtete: Innerhalb von zwei Jahren hatte er Schwankungen bei sich häufig wiederholenden Tätigkeiten, etwa der Kreditkartenbearbeitung und der Bearbeitung von Hypothekenversicherungen, mit beeindruckenden Ergebnissen reduziert. Heute ist Dan als CEO für einen der größten Bereiche von *GE* Capital verantwortlich, für *Vendor Financial Services*.

Hätten Wayne' und Dan nicht so nachdrücklich auf sich aufmerksam gemacht, hätten sie in dem großen Konzern, der GE nun einmal ist, möglicherweise viel länger auf ihren Aufstieg warten müssen. Natürlich wären sie irgendwann befördert worden, aber wohl kaum so schnell.

Der beste Beweis dafür, dass es sich auszahlt, auf sich aufmerksam zu machen, sind die folgenden Zahlen: Über die Hälfte der Senior Vice Presidents, die Jeff Immelt, dem heutigen CEO von GE, unterstellt sind, haben an internationalen Projekten mitgewirkt, und ein Drittel der etwa 180 Topmanager des Unternehmens haben umfassende Erfahrungen mit Six *Sigma* gesammelt.

Mentoren. Das dritte Gebot der Karrieregestaltung betrifft Mentoren - ein heißes Thema schon zu meinen Zeiten bei GE und heute nicht weniger, wie ich bei meinen Vorträgen feststelle.

Anscheinend suchen die Menschen immer den einen richtigen Mentor, der ihnen bei ihrem beruflichen Aufstieg helfen soll. **Aber aus meiner Erfahrung weiß ich, dass es nicht den einen richtigen Mentor gibt. Es gibt viele richtige Mentoren.**

Ich selbst hatte im Lauf meiner Karriere Dutzende inoffizieller Mentoren, von denen mir jeder einzelne etwas Wichtiges beibrachte. Darunter befanden sich die klassischen älteren, erfahrenen Manager; aber auch Kollegen, die sogar jünger als ich waren.

Manche dieser Beziehungen dauerten ein ganzes Leben lang, andere nur wenige Wochen.

Einer der bedeutendsten Mentoren in meinem Leben bezeichnete sich gar nicht als: solcher, und auch ich sah ihn nie bewusst in

314

dieser Rolle. Si Cathcart, der zehn Jahre mein Vorgesetzter war und dem Vorstand von GE angehörte, war mein Freund. Leider starb er im Jahr 2002.

Si Cathcart verkörperte alles, was man sich unter einem hervorragenden Mentor vorstellt - er förderte und forderte mich gleichermaßen. Er besaß eine verblüffende Menschenkenntnis, weshalb ich selten wichtige Stellen besetzte, ohne ihn hinzuzuziehen. In der schwierigsten Phase meiner Karriere, als ich einen Nachfolger für mich suchte, den ich dem Vorstand empfehlen konnte, stand mir Si zuverlässig bei: Er verbrachte im Verlauf von fünf Jahren unzählige Stunden damit, die Kandidaten zu besuchen und seine Eindrücke mit mir zu besprechen.

Si, langjähriger Chairman von *Illinois Tool Works*, gehörte bereits zu der Zeit, als ich CEO wurde, dem Vorstand von GE an. Wir spielten häufig zusammen Golf und telefonierten regelmäßig. Si nutzte diese Gelegenheiten immer dazu, mir neue Perspektiven zu eröffnen und mich auf Aspekte hinzuweisen, die ich sonst übersehen hätte. »Bist du dir sicher, dass dieser Typ kein Blender ist?«, fragte er dann beispielsweise. »Glaubst du, dass du mit diesem Firmenkauf auch dann noch zufrieden sein wirst, wenn die Champagnergläser weggeräumt sind?« Si stellte immer die richtigen Fragen.

Ein weiterer bedeutender Mentor in meinem Leben war Dennis Dammerman, der nicht nur zehn Jahre jünger als ich, sondern auch mein Untergebener war.

Ich lernte Dennis 1977 kennen, als ich die Leitung der GE-Tochter *Consumer Products Group* übernahm. Ich hatte so gut wie keine Ahnung von Versicherungen oder Finanzdienstleistungen, den wichtigsten Tätigkeitsfeldern von *GE Capital*, einem der Geschäftsbereiche des Unternehmens. Dennis hatte schon mehrere

315

Jahre lang dort gearbeitet, und ich stellte ihn als meinen Finanzanalysten ein.

Monatelang brachte mir Dennis tagtäglich etwas über das Geschäft bei. Seine Geduld war bemerkenswert. Da stand nun sein Vorgesetzter und bat ihn, ihm die einfachsten Begriffe beizubringen - damals konnte ich nicht einmal zwischen verschiedenen Arten der Unternehmensfinanzierung unterscheiden. Meine Laufbahn hatte in der Produktion begonnen, und dort war ich auch lange Zeit geblieben. Wenn wir Kapital benötigten, stellten wir einen Antrag in der Zentrale, und wenn er gut begründet war, erhielten wir das Geld. Plötzlich hatte ich es aber mit Kennzahlen, Ausfallquoten; Finanzierungsleasing und anderen böhmischen Dörfern - zu tun.

Dennis vermittelte mir sein gesamtes Wissen; er kopierte es praktisch von seinem in mein Gehirn. Er hätte sich nie als mein Mentor bezeichnet - aber er war es.

Es gibt zahllose weitere Mentoren, die mich unterstützt haben: vom Stimmtrainer, der mir im Alter von 26 Jahren das Reden in der Öffentlichkeit beibrachte, bis hin zu der jungen PR-Beraterin, die mir im Alter von sechzig Jahren die Geheimnisse des Internets näher bringen sollte. Aber lassen Sie mich diese Liste noch um einen weiteren Mentor ergänzen, den jeder in Anspruch nehmen kann: die Wirtschaftsmedien.

Für das Geschäftsleben gelten dieselben Bedingungen wie für jedes andere Spiel: Es gibt Spieler, eine gemeinsame Sprache, eine komplexe Geschichte, Spielregeln, Kontroversen und einen gemeinsamen Rhythmus.

Die Medien berichten über all diese Aspekte aus den unterschiedlichsten Perspektiven. Seit meinen ersten Tagen im Geschäftsbereich GE Plastics habe ich Unmengen gelernt, indem ich jedes Finanzblatt las, das ich in die Hände bekam. So erfuhr ich, welche Geschäfte funktionierten oder scheiterten und warum das so war. Ich verfolgte die Laufbahnen verschiedener Manager und versuchte zu verstehen, welche strategischen Schritte auf Zustimmung und welche auf Ablehnung stießen. Ich behielt die Entwicklungen in verschiedenen Branchen im Blick, von der Chemie bis zur Medizintechnologie.

316

Natürlich wandte ich mein Wissen auch an. Beispielsweise erfuhr ich in einem Artikel im Magazin *Fortune*, mit welchem Programm PepsiCo seine Führungskräfte förderte. Ich war von diesem Modell, bei dem die eigenen Manager des Konzerns als Lehrer auftraten, so beeindruckt, dass ich es auch in unser eigenes Schulungsprogramm in Crotonville einbaute.

Aber ich glaubte nicht alles, was ich las. Je besser ich informiert war, desto deutlicher erkannte ich, dass manchmal auch Unsinn verbreitet wurde. Dennoch bin ich immer noch davon überzeugt, dass die Wirtschaftsmedien eine enorm wichtige Rolle im Leben jedes ambitionierten Managers spielen sollten. Deshalb staune ich immer wieder, wenn ich junge Menschen kennen lerne, die solche Inhalte nicht für sich nutzen. Das ist ein Fehler - dieser Mentor steht Ihnen jederzeit zur Verfügung und sollte in Anspruch genommen werden!

Mentoren sind überall. Geben Sie sich also nicht lediglich mit dem Mentor zufrieden, der Ihnen offiziell zugewiesen wurde. Ein solcher Mentor bringt Ihnen natürlich die erforderlichen Kniffe bei, die Sie im Unternehmen beherrschen müssen - aber das kann nur der Anfang sein. Die besten Mentoren helfen Ihnen auf unkonventionellen Wegen. Nutzen Sie jede Gelegenheit, etwas von ihnen zu lernen, unabhängig davon, in welcher Funktion oder in welchem Gewand sie auftreten.

Seien Sie kein Spielverderber. Das vierte und letzte Mittel, das Ihnen den Weg zur Beförderung ebnet, können Sie ganz in Ihrem Ermessen einsetzen: Eignen Sie sich eine positive Einstellung an und verbreiten Sie sie.

So banal das klingt, so wirkungsvoll ist es. Zeigen Sie Sinn für Humor, sorgen Sie dafür, dass es Spaß macht, mit Ihnen zusammen zu sein. Seien Sie kein Langweiler und kein Miesepeter. Machen Sie sich nicht wichtig, oder - noch schlimmer - spielen Sie

317

sich nicht künstlich auf. Geben Sie sich einen Klaps auf den Hinterkopf, wenn Sie anfangen, sich selbst zu ernst zu nehmen. In der Politik ist häufig die Rede vom so genannten Sympathiefaktor der Kandidaten. Damit ist letztlich gemeint, ob jemand ein positives Image hat und bei anderen Menschen gut »ankommt«. Das ist kein messbarer Faktor, dennoch spielt er eine wichtige Rolle - in der Politik wie im Beruf.

Natürlich hat man seine Beförderung nicht alleine dadurch gesichert, dass man auf andere Menschen sympathisch und optimistisch wirkt. Die anderen bereits erwähnten Voraussetzungen - exzellente Leistungen, ein erweiterter Wirkungsbereich, ein guter Charakter, Auffallen und gute Mentoren - müssen auch erfüllt sein. Aber für Menschen, die nicht positiv denken, ist der berufliche Aufstieg sehr, sehr schwierig. Eigentlich ist es ganz simpel: Niemand möchte bei der Arbeit unter einer dunklen Wolke sitzen - und sei die »Wolke« noch so intelligent.

Ich weiß, dass es manchmal schwer fällt, guter Dinge zu sein. Es läuft nun mal nicht immer so, wie man es will. Aber immer wenn Sie spüren, dass Sie am Arbeitsplatz schlechte Laune verbreiten, dann sollten Sie an Jimmy Dunne denken.

Jimmy war Topmanager bei *Sandler O'Neill & Partners*, einer Investmentbank im 104. Stock des Südturms des World Trade Centers. Am 11. September 2001 starben 68 der 177 Mitarbeiter der Bank, darunter auch der Unternehmensgründer Herman Sandler und sein Partner Chris Quackenbush. Über Nacht wurde Jimmy Dunne zum CEO eines auf schreckliche Weise dezimierten Unternehmens.

Die menschliche Tragödie und der Tod zwei seiner engsten Freunde belasteten Jimmy natürlich schwer. Doch heute sagt er, dass es damals nur eine Möglichkeit gab, das Unternehmen vor dem Untergang zu retten - sich der Katastrophe mit dem Willen zu stellen, es zu schaffen.

»Nach dem 11. September tat ich nichts anderes, als die Mitarbeiter zu trösten, für sie da zu sein und darüber zu reden, wie wir das Unternehmen wieder aufbauen können«, erinnert er sich.

318

Als er Neueinstellungen vornahm, um die verlorenen Mitarbeiter von *Sandler O'Neill* zu ersetzen, suchte Jimmy gezielt nach Kandidaten, die sich durch dieses Ereignis so wenig von ihrem Optimismus und ihrer positiven Grundhaltung abbringen ließen, wie es nur menschenmöglich war. Die Qualifikationen der Bewerber waren zwar wichtig, aber ihre Einstellung spielte eine noch größere Rolle.

»Erfolg hat immer sehr viel mit der richtigen Einstellung zu tun«, meint Jimmy.

Sich eine positive Einstellung zu bewahren ist nicht immer leicht - und in einer Situation wie der, in der Jimmy Dunne steckte, ist es unvorstellbar schwer.

Wenn Sie ohnehin stets Optimismus ausstrahlen, dann ist das phantastisch. Wenn nicht, dann sollten Sie sich um eine positive Grundstimmung bemühen und sie nach außen hin vermitteln.

Sie können auch ohne positive Grundhaltung erfolgreich sein - wenn alles andere passt -, aber warum sollten Sie das versuchen wollen?

Ein letztes Verbot

Das letzte Verbot betrifft Rückschläge, die in jeder Karriere unweigerlich eintreten.

Ein- oder zweimal, vielleicht sogar öfter, wird es vorkommen, dass Sie entgegen Ihren Erwartungen nicht befördert werden. Lassen Sie sich dadurch nicht aufhalten.

Natürlich werden Sie sich fürchterlich fühlen, vielleicht auch verbittert und wütend sein. Aber setzen Sie alles daran, diese Gefühle schnellstens wieder loszuwerden.

Am wichtigsten dabei ist, dass Sie aus Ihrer Niederlage kein großes Ereignis im Büro machen. Sonst wären Sie auf dem besten Weg, Ihren Vorgesetzten, Ihre Kollegen und Mitarbeiter vor den

Kopf zu stoßen. Wenn Sie sich beschweren wollen, dann können Sie das zu Hause, in einer Kneipe am anderen Ende der Stadt oder auch in einer Kirche tun. Das Büro ist jedenfalls kein Ort, an dem Sie Ihre emotionalen Befindlichkeiten ausbreiten sollten.

Noch wichtiger ist: Selbst wenn Sie vor lauter Enttäuschung an eine Kündigung denken, sollten Sie versuchen, den Rückschlag so würdevoll wie möglich hinzunehmen. Betrachten Sie ihn als Herausforderung, um sich beim nächsten Mal besser zu behaupten. Ein solches Verhalten wird Ihnen gut zu Gesicht stehen - unabhängig davon, ob Sie nun bleiben oder gehen..

Das Beispiel von Mark Little verdeutlicht das hervorragend. Mark war Vice President bei GE Power Systems und ein sehr ruhiger, selbstbewusster und beliebter Mitarbeiter. Im Jahr 1995 kam es zu ernsthaften Qualitätsproblemen. Mark erzählt: »Ich hatte kaum meine Stelle angetreten, als aus allen Teilen der Welt Meldungen über Risse in Turbinenblättern eintrafen. Es war schlimm.« Mark arbeitete hart, um die Probleme in den Griff zu bekommen. Als kurz darauf Bob Nardelli zum Leiter der gesamten Power Systems-Gruppe ernannt wurde, nahm er jedoch an, dass Mark nicht energisch und kompetent genug sei, um die Qualitätsprobleme zu lösen. Er teilte das Unternehmen auf und übertrug Mark die Verantwortung für den kleineren und unbedeutenderen Bereich Dampfturbinen. Plötzlich war Mark nur noch für ein Drittel der Mitarbeiter und für ein Produkt verantwortlich, das als veraltet und langweilig galt und wenig Wachstumschancen hatte. »Mir war, als würde die Welt untergehen«, erzählte mir Mark neulich. »Ich hielt diese Entscheidung für sehr unfair und war außer mir vor Zorn. Ich hatte die Qualitätsprobleme gar nicht zu verantworten, und ich hatte mein Bestes gegeben, um sie zu beheben. Dann kam der Schlag in den Nacken. Ich war wütend und verletzt. Ich musste davon ausgehen, dass meine Karriere bei GE damit beendet war.

Aber dann tat Mark etwas Erstaunliches. Er riss sich zusammen und machte sich wieder an die Arbeit.

320

»Ich hatte mir einfach vorgenommen, zu beweisen, dass alle im Unrecht waren«, erzählte er. »Ich wollte der ganzen Welt zeigen, wozu wir in der Lage waren.«

In den nächsten Jahren setzte Mark gemeinsam mit seinem Team alles daran, das Geschäft mit den Dampfturbinen wieder anzukurbeln. Er führte neue Technologien und Prozesse ein und senkte die Kosten auf ein noch nie da gewesenes Niveau.

»Ich nahm mir fest vor, meinen Zorn und meine Verletzung nicht zu zeigen. Ich wollte zur Arbeit gehen und dabei das Beste für mich, meine Mitarbeiter und das Unternehmen tun. Und das Beste bestand darin, das Geschäft neu auszurichten.«

1997 konnte Mark hervorragende Ergebnisse vorweisen, und sein Selbstvertrauen war wieder hergestellt. Als die viel bedeutendere Position des Produktmanagers für sämtliche Turbinen frei wurde, ging er zu Bob Nardelli und bat um die Beförderung.

Die Antwort war »Ja«.

»Der Grund für meine Beförderung war wohl hauptsächlich der, dass ich alle mit meinen Ergebnissen, meiner Einstellung und meinem Durchhaltevermögen überrascht hatte. Ich habe einfach nicht aufgegeben.

«

Heute trägt Mark als Produktmanager nicht nur die Verantwortung für das Turbinengeschäft, sondern auch für die Geschäftsbereiche Wasser- und Windenergie mit einem Volumen von 14 Milliarden US-Dollar.

Um voranzukommen, müssen Sie es *wollen*.

Nur wenige Beförderungen sind allein dem Zufall zu verdanken. Wenn es um die Karriere geht, müssen Sie Ihr Schicksal letztlich selbst in die Hand nehmen. Wahrscheinlich wechseln Sie in Ihrer Laufbahn mehrmals den Arbeitgeber und vielleicht sogar den Beruf. Aber es gibt einige Dinge, die Sie für Ihr Fortkommen tun können. Übertreffen Sie die Erwartungen, erweitern Sie Ihren Aufgabenbereich, und bringen Sie Ihren Vorgesetzten nie in die Verlegenheit, sein politisches Kapital für Sie einsetzen zu müssen.

Führen Sie Ihre Mitarbeiter umsichtig, machen Sie auf sich aufmerksam, begeben Sie sich unter die Fittiche von Mentoren und haben Sie eine positive Einstellung. Bei einem Rückschlag - der ganz sicher einmal kommt - verfolgen Sie Ihren Weg erhobenen Hauptes weiter.

Das klingt jetzt nach sehr viel Arbeit, aber es gibt leider keine Abkürzung.

Sie werden in Ihrer Laufbahn nicht immer genau dann befördert werden, wann Sie es wollen, vielleicht werden Sie auch einmal gar nicht befördert. Aber wenn Sie sich mit dem beschriebenen Weg anfreunden, werden Sie Ihr Ziel irgendwann erreichen - vielleicht früher, als Sie glauben.

Kapitel 18

Heikle Themen

Dieser verdammte Chef

Ich kenne niemanden, den die Erinnerung an einen tollen Chef nicht positiv stimmen würde. Aus gutem Grund: Gute Vorgesetzte können Freunde, Lehrer, Berater, Verbündete und Ideengeber in einem sein. Sie können Karrieren auf unerwartete Weise positiv beeinflussen - und manchmal sogar Leben verändern.

Ein mieser Chef dagegen kann Ihnen das Leben zur Hölle machen.

Schlechte Vorgesetzte können Mitarbeitern und Kollegen Energie, Engagement und Optimismus rauben. Das tägliche Zusammensein mit ihnen kann Zorn, Verletzung, Verbitterung und sogar körperliche Erkrankungen hervorrufen.

Die meisten Menschen haben im Lauf ihres etwa vierzig Jahre dauernden Berufslebens eine Hand voll erstklassiger Vorgesetzter, viele recht gute Chefs und ein oder zwei absolute Nieten; Menschen, die so fürchterlich sind, dass man am liebsten alles hinwerfen und kündigen würde.

Schlechte Vorgesetzte gibt es in allen Schattierungen: Manche beanspruchen die Leistungen anderer für sich, andere sind inkompetent, manche buckeln nach oben und treten nach unten, wiederum andere schikanieren und drangsalieren ihre Mitarbeiter, sind launisch, geizen mit Lob ebenso wie mit finanzieller Anerkennung, halten ihre Versprechen nicht oder haben Lieblinge unter den Kollegen.

Gelegentlich gibt es Chefs, die gleich mehrere dieser Merkmale auf sich vereinen.

323

Aber wie sind diese Menschen überhaupt so weit gekommen, dass man ihnen Personalverantwortung übertragen hat?

Nun, manchmal sind sie sehr talentiert. Sie liefern gute Ergebnisse ab oder zeichnen sich durch Kreativität aus. Vielleicht haben sie Verbündete im Unternehmen oder sogar einen Verwandten in hoher Position.

In manchen Branchen können sich schlechte Vorgesetzte übrigens besonders gut halten. Künstlern als Projektleiter etwa verzeiht man ihr schlechtes Benehmen

gern; sie sind schließlich »Genies«. Auch die Wall Street bietet vielen schlechten Chefs eine Heimat. Den erfolgreichsten Vermögensverwaltern haftet oft die Aura der Unersetzlichkeit an; und das macht manche von ihnen noch unerträglicher.

Aber letztlich geht es nicht um spezielle Branchen. **Es gibt nun mal Blödmänner auf der Welt, und einige von ihnen werden Vorgesetzte.**

In diesem Kapitel erfahren Sie, was Sie tun können, wenn einer dieser Typen Ihr Vorgesetzter wird.

Allerdings gibt es keine Pauschallösungen, denn jedes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist einmalig. Dieses Kapitel zeigt Ihnen aber anhand einiger Fragen, wie Sie hoffentlich den richtigen Ansatz für den Umgang mit Ihrem Vorgesetzten finden. Wobei ich unter »richtigem« Ansatz verstehe, dass er zur Verwirklichung Ihrer Ziele beiträgt. Vorher jedoch möchte ich noch den Grundsatz erläutern, auf dem dieses Kapitel beruht.

Egal, wie falsch sich Ihr Vorgesetzter verhält, Sie dürfen nie die Opferrolle einnehmen. Dieser Grundsatz wurde in diesem Buch schon erwähnt - zuletzt im Kapitel über Fusionen - und gilt auch hier.

324

Natürlich kann ein schlechter Chef - ebenso wie die Folgen einer Fusion oder einer Übernahme - Sie dazu verleiten, gegenüber Ihren Kollegen zu stöhnen, in Ihrer Familie zu jammern, gegen eine Wand zu schlagen oder mit einem gut gefüllten Glas in der Hand zu viel fernzusehen. Er kann in Ihnen den Wunsch wecken, das Internet nach Stellenanzeigen zu durchforsten oder einen Headhunter anzurufen, nur um von Ihrem Arbeitsplatz wegzukommen.

Alles in allem könnte Sie Ihr Vorgesetzter dazu bringen, dass Sie sich selbst sehr leidtun.

Lassen Sie das!

Im Business schneidet man sich immer ins eigene Fleisch, wenn man sich als Opfer sieht. Und in Karrierefragen könnte diese Haltung sämtliche Optionen zerstören, die Ihnen offen stehen. Sie könnten Ihrer Karriere damit sogar den Todesstoß versetzen. So musste sich ein befreundeter Finanzanalyst an der Wall Street von einem miesen Job zum nächsten hangeln, nachdem er in einer von vielen Auseinandersetzungen mit einer Niete von Chef spontan gekündigt hatte. Aber ohne ein gutes Zeugnis konnte er seinen potenziellen neuen Arbeitgebern lediglich sagen: »Man hat mir übel mitgespielt.« Schließlich ergatterte er fünf Jahre später eine Stelle auf dem alten Niveau - aber bei einer weniger renommierten Firma und mit nur etwa 60 Prozent seines früheren Gehalts.

Natürlich sollten Sie nicht grundsätzlich bei einem miesen Chef bleiben. Manchmal hilft wirklich nur die Kündigung. Aber was auch immer Sie tun, vermeiden Sie die beliebte Opfermentalität. Sie wissen, was ich meine: Hier in Amerika leben wir in einer Gesellschaft, in der Eltern gegen Fast-Food-Ketten klagen, weil sie für das Übergewicht ihrer Kinder verantwortlich scheinen, und in der Städte jährlich Millionen Dollar für Schadenersatzforderungen ausgeben, weil sich die Leute auf holprigen Bürgersteigen oder wegen irgendwelcher Schlaglöcher verletzen.

Bitte reihen Sie sich da nicht auch noch ein!

So wie jedes andere Unglück oder jede andere Ungerechtigkeit im Leben ist ein schwieriger Boss Ihr Problem, und Sie müssen es lösen.

325

Dazu sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen. Die Antworten werden Ihnen helfen, einen Weg aus einer sicherlich belastenden Situation zu finden. Es liegt an Ihnen, ob Sie sie akzeptieren, ändern oder beenden.

Die erste Frage lautet:

Warum benimmt sich mein Vorgesetzter wie ein Blödmann? Manchmal gibt es darauf eine beunruhigend einfache Antwort: Er benimmt sich wie ein Blödmann, weil er ein Blödmann ist. Vielleicht kann er gut mit Kunden und halbwegs gut mit seinen eigenen Vorgesetzten und Kollegen umgehen, behandelt aber jeden, der unter ihm steht, schlecht; sei es in Form von Einschüchterung, Streitlust, Arroganz, Vernachlässigung, Geheimniskrämerei oder Sarkasmus.

Ganz anders sieht es aus, wenn Ihr Vorgesetzter sich nur Ihnen gegenüber unmöglich verhält.

In diesem Fall müssen Sie sich fragen, was Sie getan haben, um so eine ablehnende Haltung bei ihm hervorzurufen. Ganz recht: Sie müssen sich fragen, ob Sie selbst die Ursache für das Verhalten Ihres Chefs sind. **Im Allgemeinen benehmen sich Vorgesetzte gegenüber Menschen, die sie mögen, respektieren und brauchen, nicht ablehnend, geschweige denn verletzend.** Wenn Ihr Chef also vor allem Ihnen gegenüber schwierig ist, können Sie ziemlich sicher davon ausgehen, dass er eine eigene Sicht der Dinge hat und diese Sicht etwas mit Ihrer Arbeitsauffassung oder Leistung zu tun hat.

Sie sollten also schleunigst herausfinden, was los ist.

Seien Sie sich jedoch bewusst, dass es - vorsichtig ausgedrückt - nicht einfach ist, eine Eigenbeurteilung vorzunehmen. Selbst wer schon eine ordentliche Portion Reife und einen stählernen Magen hat, kann sich selten objektiv beurteilen.

Ich kenne eine Personalmanagerin in einem Schulungszentrum, die zehn Jahre lang 360-Grad-Feedbacks anwandte und die Er-

326

gebnisse dann mit den beurteilten Personen besprach. »Sieben von zehn Menschen sind völlig perplex«, sagte sie. »Sie glauben, dass die Formulare vertauscht wurden. Sie sind überzeugt, dass ihre Kollegen über jemand anderen sprechen.«

Das Problem, so die Managerin, bestehe darin, dass die Menschen ihre beruflichen Leistungen und ihre Beliebtheit im Team überschätzen - und in der Regel vom Doppelten oder Dreifachen ausgehen.

Behalten Sie das im Hinterkopf, wenn Sie den zugegebenermaßen schwierigen »Spiegeltest« machen. Prüfen Sie Ihre Leistungen genau, und erinnern Sie sich, wo Sie versagt haben könnten. Überlegen Sie, warum Ihre Kollegen Ihre Teamfähigkeit möglicherweise bezweifeln. Beurteilen Sie selbstkritisch Ihre persönliche Produktivität, Ihre Anwesenheitszeiten im Büro und Ihren Beitrag zur Umsatz- und Gewinnentwicklung. Vielleicht ziehen Sie viele Geschäfte an Land, schließen sie aber selten ab. Oder Sie schließen viele Geschäfte ab, geben jedoch zu sehr damit an. Möglicherweise war man doch nicht so glücklich darüber, dass Sie vor einigen Monaten einen großen Kunden vergaulten.

Schließlich sollten Sie auch Ihre Einstellung gegenüber Autoritäten berücksichtigen. Denn der Ursprung Ihres Problems könnte darin liegen, dass Sie im Grunde Ihres Herzens ein Chef-Hasser sind.

Chef-Hasser sind eine eigene Spezies. Egal, für wen sie arbeiten - jede ihrer Beziehungen zu einer Autorität ist von mühsam unterdrücktem Zynismus geprägt. Ursachen dafür gibt es viele, angefangen bei der Erziehung über die bisherigen Erfahrungen bis hin zur politischen Orientierung. Aber das ist eigentlich unwichtig. Chef-Hasser sind durchdrungen von der Ablehnung des »Systems«. Natürlich registriert das ein Vorgesetzter und reagiert wiederum ablehnend auf den Mitarbeiter.

In der Zentrale von *General Electric* in Fairfield, Connecticut, gab es eine Gruppe von Chef-Hassern, die mir besonders unangenehm in Erinnerung geblieben ist. Das waren fünf oder sechs Mit-

327

arbeitet, die jeden Tag in der Cafeteria zusammen zu Mittag aßen. Sie nannten sich den »Tisch der verlorenen Träume«. Jeder dieser Mitarbeiter war sehr talentiert. Einer konnte sich sehr gut ausdrücken. Er hatte einen journalistischen Hintergrund und arbeitete in der PR-Abteilung. Sein Stil kam in der Öffentlichkeit gut an. Ein anderer war Spezialist für Arbeitnehmerfragen und hatte eine starke Affinität zu den Gewerkschaften. Diese Neigung brachte ihm riesige Erfolge in Verhandlungen zwischen den beiden Seiten ein.

Alle Mitglieder des »Tisches der verlorenen Träume« erledigten ihre Arbeit sehr gut. Keiner von ihnen hatte Personalverantwortung, so dass sich ihre Anti-Haltung nicht schädlich auf das Unternehmen auswirkte. Ich schrieb sie als harmlose Griesgramme ab, die an jedem anderen Arbeitsplatz genauso negativ eingestellt gewesen wären. .

Doch in der Regel stoßen solche Chef-Hasser nicht auf Toleranz. Meistens sind die Vorgesetzten das unterschwellige jammern und die energieraubende Wirkung irgendwann leid und trennen sich von den Leuten. So zeigen sie ihnen, wie ein mieser Chef wirklich aussehen kann.

Vielleicht trifft das alles aber gar nicht auf Sie zu. Sie haben grundsätzlich kein Problem mit Autoritäten, und auch sonst hat Ihre Eigenüberprüfung nichts ergeben, was die ablehnende Haltung Ihres Chefs Ihnen gegenüber rechtfertigen könnte. Was nun? Finden Sie heraus, was Ihr Chef wirklich denkt.

Allerdings bringt jede Art der Konfrontation große Gefahren mit sich. Vielleicht wartet Ihr Vorgesetzter nur auf eine Gelegenheit, um Sie loszuwerden. Vielleicht hat er sogar gehofft, dass sein negatives Verhalten Sie dazu bewegt, sich zu fragen: »Was mache ich nur falsch?«, damit er antworten kann: »Zu viel, um noch länger hier zu arbeiten.«

Dennoch führt kein Weg daran vorbei: Sie müssen mit ihm reden. Bereiten Sie sich gut auf ein solches Gespräch vor, und legen Sie sich Alternativen für den Fall zurecht, dass Sie nach der Aussprache arbeitslos sind.

328

Und dann gehen Sie rein. Lassen Sie sich während des Gesprächs nicht in die Defensive drängen. Denken Sie daran: Ihr Ziel lautet, etwas herauszufinden, das Ihr Chef Ihnen bisher aus irgendeinem Grund nicht offen sagen konnte oder wollte. Vielleicht ist er konfliktscheu, oder er hatte einfach keine Zeit. Jedenfalls möchten Sie aus ihm herausbekommen, was ihm an Ihrer Arbeitsauffassung oder an Ihren Leistungen nicht passt.

Wenn Sie Glück haben, nimmt Ihr Vorgesetzter kein Blatt vor den Mund und äußert seine Kritik. Dann können Sie gemeinsam überlegen, welche Maßnahmen Sie ergreifen sollten, um wieder zufriedenstellende Leistungen zu bringen. Im Idealfall wird er seine Einstellung korrigieren, wenn er sieht, dass Ihnen wirklich an einer Verbesserung des Verhältnisses gelegen ist.

Paradoxerweise ist das Problem schwieriger zu lösen, wenn Ihr Chef nichts an Ihren Leistungen aussetzen hat. Dann können Sie davon ausgehen, dass er Sie einfach nicht besonders sympathisch findet.

Wenn das der Fall ist, sollten Sie sich als Nächstes die Frage stellen: Welches Ziel verfolgt mein Chef? Manchmal ist es offensichtlich, dass ein schlechter Chef schon auf dem besten Weg ist, das Unternehmen zu verlassen. Entweder haben ihm das seine eigenen Vorgesetzten signalisiert, oder er kann es selbst nicht erwarten wegzukommen. In jedem Fall heißt dann Ihre Überlebensstrategie: abwarten. Liefern Sie gute Ergebnisse und überzeugen Sie durch Engagement, bis Sie aus Ihrer misslichen Lage erlöst werden.

Ganz anders sieht es aus, wenn Ihr Boss gar nicht daran denkt, seine Stelle aufzugeben.

Die folgende Tabelle habe ich vor über einem Jahrzehnt aufgeschrieben. Ich habe darin Vorgesetzte in verschiedene Kategorien eingeteilt, um zu verdeutlichen, welche bleiben und welche gehen sollten. Die Vorgesetzten werden dabei nach ihren Ergebnissen beurteilt - guten und schlechten - und danach, inwie-

329

weit sie Werte von GE - beispielsweise Offenheit, Mitspracherecht, Anstand und offenes Denken - gelebt haben.

TYP 1	TYP 2
Beachtung der Werte/ Gute Leistungen	Missachtung der Werte/ Schlechte Leistungen
TYP 3	TYP 4
Beachtung der Werte/ Schlechte Leistungen	Missachtung der Werte/ Gute Leistungen

Vorgesetzte des Typs 1 sind Vorbilder für die anderen Mitarbeiter und werden bei Belohnungen und Beförderungen als Erste in Betracht gezogen. Das Schicksal der Vorgesetzten des Typs 2 dagegen ist besiegelt: Sie müssen das Unternehmen verlassen - je früher, desto besser - und tun das in der Regel auch.

Vorgesetzte des Typs 3 glauben wirklich an die Werte des Unternehmens und setzen sie auch um, aber ihnen gelangen keine zufrieden stellenden Resultate. Man sollte ihnen eine Chance geben, sich mit Hilfe eines Trainers oder Mentors in einem, vielleicht auch zwei anderen Unternehmensbereichen zu bewähren.

Die meisten schlechten Chefs gehören zu Typ 4. Mit ihnen ist der Umgang am schwierigsten. Sie können sich oft lange auf ihrem Sessel behaupten - trotz ihres miesen Verhaltens, wegen ihrer guten Leistungen.

Aber die meisten guten Unternehmen kennen diese Leute und komplimentieren sie meist irgendwann hinaus.

Dennoch kommt es vor - auch in guten Unternehmen -, dass der eine oder andere Manager länger bleibt, als er sollte. Die Vorgesetzten stehen einfach vor einem großen Dilemma: Einerseits hören sie laut und deutlich den Groll der Untergebenen, andererseits bekommen sie klasse Ergebnisse geliefert.

330

Das Unternehmen entwickelt in solchen Fällen eine bedauernswerte Trägheit.

Zum Beispiel gibt es da die Geschichte eines Mannes, den ich Lee nennen will und der in einem internationalen Kommunikationsunternehmen eine Abteilung mit dreißig Mitarbeitern führte. Er war selbst einmal ein erfolgreicher Schriftsteller und schuf ein völlig übertriebenes Wettbewerbsklima im Büro. Seine Mitarbeiter produzierten mehr Texte als manche doppelt so große Abteilungen. Gleichzeitig stellte er extrem hohe Anforderungen an die Kreativität seines Teams, ein wichtiges Qualitätsmerkmal aus Sicht der Zentrale.

Aber Lee hatte eine ausufernd gemeine Ader: Sein Humor konnte vernichtend sein, und er ließ ihm insbesondere bei jungen und unerfahrenen Mitarbeitern freien Lauf. Er legte sich auch intensiv mit den Gewerkschaftsmitgliedern seiner Abteilung an und vergiftete damit ganz allgemein die Atmosphäre.

Lee übte eine Schreckensherrschaft aus. Viele seiner Mitarbeiter genossen das Ansehen der Abteilung, das auf den hervorragenden Leistungen beruhte. Aber sie hassten die täglichen Gemeinheiten ihres Chefs. Die Besten blieben häufig nur ein Jahr lang, wenn überhaupt. Doch das Gesetz von Angebot und Nachfrage in der Branche wirkte sich zum Vorteil Lees aus. Ehrgeizige junge Schriftsteller oder Künstler standen bei ihm Schlange.

Trotz der hohen Fluktuation ließ das Firmenmanagement Lee also gewähren - bis er einen Herzinfarkt erlitt. Nach seinem Tod sagte einer seiner ehemaligen Mitarbeiter: »Der Allmächtige selbst musste eingreifen, um ihn loszuwerden.« Normalerweise muss ein schlechter Chef, der gute Ergebnisse liefert, nicht sterben, damit er ersetzt wird. Aber manchmal ist zumindest eine große Krise notwendig, die Veränderungen auslöst.

Ein Beispiel dafür ist »Karen«, Topmanagerin eines Investmentunternehmens. Karen war für fünfzehn Fondsmanager und deren Teams verantwortlich, insgesamt etwa 200 Mitarbeiter. Das Unternehmen war für seine erbarmungslos hohen Ansprüche be-

331

kannt, die Karen mit ihren 18-stündigen Arbeitstagen perfekt verkörperte. Sie stellte Fondsmanager öffentlich bloß, die nicht die geforderten Leistungen brachten, und kanzelte gelegentlich Mitarbeiter in Besprechungen so lange ab, bis sie in Tränen ausbrachen. Sie machte sich regelmäßig über das Supportpersonal lustig, das sie als »Danielle-Steel-Fanclub« verspottete, weil dem Team viele Frauen mittleren Alters angehörten, die in der Pause entsprechende Romane lasen. Waren Vorgesetzte von Karen in der Nähe, gab sie sich allerdings zurückhaltend und fürsorglich, was ihr den Spitznamen Sybil einbrachte, nach der Hauptfigur eines Bestsellers mit einer multiplen Persönlichkeit.

Mehr als zehn Jahre lang lieferten Karens Fondsmanager beeindruckende Ergebnisse und übertrafen deutlich alle vergleichbaren Fonds. Aber als die Internetblase platzte, forderte ihr Führungsstil seinen Tribut. Die Fondsmanager hatten einen hohen Anteil des Anlagevolumens in wachstumsstarke Aktien investiert, um Karens Anforderungen zu erfüllen und ihrem Missmut zu entgehen. Leider hatten sie auf die falschen Pferde gesetzt - zu ihren umfangreichsten Beteiligungen gehörten *Enron*, *WorldCom* und *Tyco*.

Nach Karens Entlassung überschlug sich die Chefetage mit öffentlicher Kritik an ihrem Führungsstil. Viele ihrer Mitarbeiter konnten es nicht fassen - das Problem war jahrelang offensichtlich gewesen, doch erst nach einer Katastrophe hatte sich das Management bereit gezeigt, es zu lösen.

Möglicherweise arbeiten Sie nicht in einem Unternehmen, das einen schlechten Vorgesetzten so lange auf seinem Platz lässt, bis eine Katastrophe eintritt. Aber oft genug hält sich ein schlechter Vorgesetzter dank seiner hervorragenden Ergebnisse erstaunlich lange über Wasser.

Wenn Sie sich in einer solchen Lage befinden, sollten Sie sich als Nächstes diese Frage stellen.

Wie geht es weiter, wenn ich ordentliche Ergebnisse abliefere und meinen schwierigen Chef ertrage? Wenn Sie den Eindruck haben,

332

dass Ihr Unternehmen und insbesondere der Chef Ihres Chefs oder jemand in der Personalabteilung Ihr Dilemma versteht und mit Ihnen fühlt, dann dürften Sie irgendwann auch mit einer Beförderung oder Versetzung belohnt werden. Bis dahin sollten Sie unbedingt durchhalten und Ihr Bestes geben.

Ich hatte das Glück, dass ich in meiner Laufbahn für viele hervorragende Vorgesetzte gearbeitet habe. Sie ermutigten mich und hielten ihre schützende Hand über mich. Sie stärkten mein Selbstvertrauen und gaben mir Aufgaben, die meinen Horizont erweiterten. Ein Beispiel dafür ist Reuben Gutoff, der nach meinem Eintritt bei GE mehr als zehn Jahre lang mein Chef war. Er hielt mir den Mammut Bürokratie vom Leib, während ich in Echtzeit lernte, wie man aus dem Nichts ein Geschäft aufbaut. Noch nicht mal dreißig, und ich konnte die ganze Welt bereisen, Joint Ventures gründen und kleine Firmen kaufen.

Es dauerte siebzehn Jahre, bis ich auf einen schlechten Vorgesetzten stieß. Dave Dance, ein Vice Chairman, war kein übler Vorgesetzter im eigentlichen Sinn. Aber er unterstützte bei meiner Bewerbung um den Posten des CEO nicht mich, sondern warb intensiv für einen meiner Konkurrenten. Jeder Tag kam mir wie eine Woche vor. Egal, was ich tat, Dave schien immer nur auf einen Fehler zu warten. Es ist sehr, sehr unangenehm zu wissen, dass der Chef nicht auf der gleichen Seite steht. Ich versuchte, ihm aus dem Weg zu gehen, und hielt mich so wenig wie möglich in der Zentrale auf. Meine Zeit verbrachte ich in den Niederlassungen, mit Menschen, die ich mochte. Und ich beschäftigte mich mit Aufgaben, die ich mochte, etwa mit der Suche nach Unternehmen, die sich für eine Übernahme eigneten. Dabei war ich besser dran, als es die meisten Menschen sind. Ich wusste, dass es sich höchstens noch um ein paar Jahre handeln konnte, und ich wusste auch, dass mir eine üppige Belohnung für mein Durchhalten winken könnte. Sie sind vielleicht nicht in einer so glücklichen Lage.

Seien Sie auf jeden Fall vorsichtig und besonnen. Die Ungewissheit darüber, wie sich Ihr Schicksal letztlich wenden wird,

333

könnte Sie zu unüberlegten Handlungen verleiten. Eventuell verspüren Sie den Impuls, sich eine Etage höher zu stellen und mit dem Vorgesetzten Ihres Chefs über Ihre Lage zu sprechen. Das könnte Selbstmord bedeuten. In 90 Prozent der Fälle erweisen sich solche Beschwerden auf den hö-

heren Ebenen als Bumerang, der Sie am Hinterteil erwischt. Möglicherweise erhält Ihr Vorgesetzter einen Tadel, aber Sie können sich absolut sicher sein, dass Ihr beruflicher All tag danach noch unerträglicher wird.

Kinder wissen, warum sie Tyrannen unter ihnen nicht verpetzen. Leider gilt dasselbe Prinzip auch im Büro.

Wer es unter einem schlechten Chef aushält und auf bessere Zeiten wartet, lebt immer in einer gewissen Unsicherheit. Vielleicht rechnen Sie mit einem Happy End, oder es wird Ihnen sogar eines versprochen, doch eine Garantie kann Ihnen kaum jemand geben. Alles, was Sie in dieser Situation sicher wissen, ist, dass die Arbeit keinen Spaß mehr macht.

Deshalb müssen Sie sich folgende Frage stellen:

Warum arbeite ich hier überhaupt? Im Kapitel über den richtigen Job war einer meiner zentralen Punkte, dass Kompromisse nötig sind, erinnern Sie sich? Nur selten ist ein Job in jeder Hinsicht perfekt. Manchmal bleiben Sie; weil Sie gutes Geld verdienen oder nette Kollegen haben, manchmal geben Sie Geld oder nette Kollegen auf, weil Sie eine interessantere Aufgabe, einen angenehmeren Ort oder eine Stelle ohne die Notwendigkeit von Geschäftsreisen gefunden haben. Manchmal bleiben Sie auch deshalb, weil Ihr Unternehmen ein hervorragendes Image hat und allein diese Tatsache nach einigen Jahren Wunder wirken wird, wenn Sie ein bisschen mehr Erfahrung im Gepäck haben.

Haben Sie einen miesen Chef und besteht in absehbarer Zeit keine Aussicht auf Änderung, müssen Sie sich die positiven Aspekte Ihres Jobs bewusst machen und sich fragen: »Sind sie es wert?«

334

Wenn die Antwort Nein lautet, sollten Sie den Absprung vorbereiten. Entwickeln Sie einen Plan, mit dessen Hilfe Sie mit möglichst geringem Schaden aus der Affäre herauskommen.

Bietet Ihnen Ihre Stelle unter dem ungeliebten Chef wiederum wichtige langfristige Vorteile, haben Sie eigentlich keine Wahl. Dann sollten Sie vor allem im Blick behalten, warum Sie ausharren, und das Problem mit Ihrem Vorgesetzten in die richtige Perspektive rücken. Schließlich spielt er nicht die Hauptrolle in Ihrem Leben - er stellt lediglich einen Minuspunkt in der Gesamtwertung dar, deren Kriterien Sie für sich persönlich aufgestellt haben. Vor allem sollten Sie akzeptieren, dass Sie freiwillig bei einem schlechten Chef bleiben. Das bedeutet: Sie haben kein Recht zu jammern. Sie können sich nicht länger als Opfer betrachten.

Denn wenn Sie für Ihre Entscheidungen verantwortlich sind, sind Sie es auch für die Folgen.

In einer perfekten Welt wären alle Vorgesetzten perfekt.

Das ist jedoch so selten der Fall, dass es unzählige Filme und Bücher - von Liedern ganz zu schweigen - über das Thema gibt. Wenn Sie einen miesen Vorgesetzten haben, sollten Sie zuerst herausfinden, ob das

Problem nicht bei Ihnen selbst liegt. Das ist nicht leicht, führt aber in vielen Fällen zu der Erkenntnis, dass Ihr Chef nicht inkompetent, sondern schlicht enttäuscht ist.

Wenn Sie zur Überzeugung gelangt sind, dass das Problem nicht bei Ihnen liegt, stellt sich die Frage, ob sich Ihr schlechter Chef dauerhaft behaupten kann, solange er gute Ergebnisse abliefert. Wenn die Antwort darauf ja lautet, bleibt Ihnen nur noch übrig zu prüfen, ob es sich lohnt, sich mit der Situation zu arrangieren. Bringt Ihnen die Stelle so viele Vorteile, dass Sie einen schlechten Vorgesetzten ertragen sollten? Dann sollten Sie sich damit abfinden und aufhören, sich zu beklagen.

Wenn es die Stelle jedoch nicht wert ist, sich längerfristig mit einem miesen Chef zu arrangieren, sollten Sie einen würdevollen Abgang vorbereiten.

335

Denken Sie dann bei Ihrer nächsten Stelle immer an die Schwächen Ihres vorherigen Chefs und wie Sie sich gefühlt haben - auch damit Sie nicht die gleichen Fehler begehen, wenn Sie selbst einmal am Ruder sitzen.

Kapitel 19

Die Balance zwischen Beruf und Privatleben

Was Sie schon immer darüber wissen, aber nicht hören wollten

In diesem Kapitel geht es um ein Thema, für das ich ganz sicher kein Paradebeispiel bin. Niemand würde mich als Autorität in Sachen Balance zwischen Beruf und Privatleben bezeichnen - auch ich selbst nicht. Mein Motto lautete 41 Jahre lang, hart zu arbeiten, das Vergnügen nicht zu kurz kommen zu lassen und meiner Rolle als Vater etwas Zeit zu widmen.

Wäre dieses Konzept schon damals aktuell gewesen, hätte ich mein Leben ganz bestimmt als vollkommen ausgewogen bezeichnet. Ich besaß alles, was im Leben wichtig war, und das auch noch in der richtigen Mischung.

Ich wuchs in einer Zeit und in einer Kultur auf, wo es darauf ankam, ein College zu besuchen und einen anständigen Abschluss zu machen. Während oder kurz nach der Universitätsausbildung heiratete man und bekam Kinder. Wenn man eine Stelle erhielt und sich dort abrackerte, hatte man eine Eintrittskarte für ein gemachtes Leben.

Ich hielt mich an dieses Muster, ohne mich großartig damit auseinander zu setzen. Zum Glück machte mir meine Arbeit enorm viel Spaß. Am Wochenende spielte ich Golf und machte mit meiner Frau und Freunden einen drauf.

Erst im Rückblick ist mir klar geworden, dass das Gleichgewicht, das ich für mein Leben wählte, auch Konsequenzen für meine Familie und Kollegen hatte. Meine Kinder wurden beispielsweise quasi im Alleingang von ihrer Mutter Carolyn erzogen.

337

Schon in meiner Anfangszeit bei *General Electric* im Bereich *Plastics* tauchte ich jeden Samstagmorgen im Büro auf. Es war kein Zufall, dass meine direkten Untergebenen auch bald samstags zur Arbeit erschienen. Ich persönlich fand diese Stunden am Wochenende herrlich. Wir erledigten ganz entspannt die Überbleibsel der vergangenen Woche und plauderten über die neuesten Sportergebnisse.

Es wurde nicht gefragt: »Wären Sie grad lieber woanders, oder müssten Sie woanders sein, wegen der Familie, einem Hobby oder sonst irgendwas?« Ich kam gar nicht auf den Gedanken, dass jemand lieber irgendwo anders als im Büro sein wollte.

Zu meiner Verteidigung - wenn sie denn etwas taugt - kann ich lediglich vorbringen, dass die Zeiten nun einmal so waren. In den sechziger und siebziger Jahren waren alle meine direkten Untergebenen Männer. Viele dieser Männer waren Väter, und Väter definierten damals ihre Rolle anders als heute. Sie besuchten im Allgemeinen keine Ballettaufführungen am Donnerstagnachmittag, und sie lehnten Versetzungen nicht mit der Begründung ab, die sportliche »Laufbahn« ihrer Kinder nicht stören zu wollen. Ihre Ehefrauen wären in der Regel nicht berufstätig und stellten in dieser Hinsicht keine eigenen Ansprüche. Frauen blieben zu Hause und hielten ihrem Mann den Rücken frei.

In den achtziger Jahren, als mehr Frauen in höhere Positionen aufrückten, begann all das sich allmählich zu ändern. Ende -des Jahrzehnts wurde das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schon viel häufiger diskutiert. Bei GE trat es zunächst in zahlreichen Führungskräfte-seminaren im Ausbildungszentrum in Crotonville an die Oberfläche. Die Manager erwähnten den Druck, der durch häufige Geschäftsreisen und Versetzungen entstand, wenn der Partner ebenfalls berufstätig war. Anfang der neunziger Jahre wurden die Diskussionen bei GE intensiver, sowohl in Crotonville als auch bei Treffen mit dem *GE African American Forum*. Einen neuen Höhepunkt erreichten sie später bei meinen Gesprächen mit Mitgliedern des *Women's Network* von GE.

338

In diesen Gesprächen war ich gezwungen, mich mit einem Thema auseinander zu setzen, das mich nie beschäftigt hatte: den Konflikten, die durch die Doppelbelastung entstehen, wenn nach Feierabend noch andere Aufgaben auf einen warten. Die einen müssen sich um ihre Kinder kümmern, die anderen engagieren sich für Obdachlose, und wieder andere trainieren für einen Marathonlauf.

Das Thema trat im Lauf der neunziger Jahre immer mehr in den Vordergrund und wird heute intensiver diskutiert als je zuvor. Kein CEO und kein Unternehmen kommt mehr daran vorbei. Im Herbst 2004 erschien auf der Titelseite der *New York Times* eine dreiteilige Serie über Stress und die Balance zwischen Beruf und Privatleben. In derselben Woche lautete die Titelgeschichte von *Fast Company*: »Still Worried About Work-Life Balance?« Eine ganze Beratungsindustrie lebt von diesem Thema, und die Zahl der Bücher und Internetseiten dazu lässt sich nicht einmal mehr annähernd schätzen.

So konnte es auch nicht ausbleiben, dass mir in den vergangenen drei Jahren bei meinen Reisen um die Welt haufenweise Fragen zu diesem Thema gestellt wurden. Die häufigste lautete: »Wie haben Sie es nur geschafft, CEO zu werden und trotzdem Zeit zum Golfspielen zu finden?« Insgesamt aber deckten die Fragen ein breites Spektrum ab. In Peking fragte mich einmal ein etwa dreißigjähriger Mann aus dem Publikum: »Wie haben Sie Ihre Kinder gemanagt, während Sie GE gemanagt haben?«

Sicherlich waren meine Auskünfte nur von begrenztem Nutzen. Die Frage nach der Zeit fürs Golfspielen beantwortete ich gewöhnlich mit dem Hinweis darauf, dass in meiner Freizeit sonst nicht viele andere Dinge vorkamen. Was meine Kinder angeht, habe ich sie gar nicht »gemanagt«, wenn man einmal davon absieht, dass ich in Sachen Schulnoten die Peitsche schwang und in den drei Ferienwochen im Jahr den Animator spielte. Dass **sie heute glückliche Menschen sind, ist weit mehr ihrer Mutter als** mir zu verdanken.

339

Ich bin also alles andere als ein Fachmann dafür, wie man seine Lebensbereiche ordnen und gewichten sollte. Ich war sowieso schon immer der Ansicht, dass es sich dabei um eine persönliche Entscheidung handelt.

Als Manager musste ich mich allerdings mit zahlreichen schwierigen Situationen auseinander setzen, in denen es um die Vereinbarung von Beruf und Privatleben ging, und als ihr Vorgesetzter noch viel häufiger. Auch in den vergangenen drei Jahren haben viele Menschen, ob Vorgesetzte oder Untergebene, dieses komplexe Thema angesprochen.

Aus diesen Erfahrungen weiß ich, was Vorgesetzte über die Balance zwischen Beruf und Privatleben denken - egal ob sie es Ihnen sagen oder nicht.

Ihre eigene Einstellung und die Ihrer Vorgesetzten müssen sich nicht decken, aber Sie müssen sich zumindest damit auseinander setzen. Lippenbekenntnisse sind eine Sache, die Realität eine andere. Diese Realität müssen Sie erst einmal begreifen, bevor Sie die für Ihren individuellen Fall angemessenen Entscheidungen treffen. Gehen Sie dabei von Folgendem aus:

- **Erstens: Für Ihren Chef hat die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oberste Priorität. Natürlich möchte er auch, dass Sie zufrieden sind, aber das kann er nur insoweit berücksichtigen, als davon auch das Unternehmen profitiert. Wenn er seinen Job richtig macht, dann sind Ihre beruflichen Herausforderungen so aufregend, dass Sie Ihr Privatleben nicht dagegen aufrechnen.**
- **Zweitens: Die meisten Vorgesetzten sind durchaus bereit, mit Ihnen über das Thema Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu diskutieren, sofern Sie schon Ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben. Das Schlüsselwort hier lautet: sofern.**
- **Drittens: Jeder weiß, dass vollmundige Ausführungen in Unternehmensbroschüren eine Sache, die tatsächlichen Vereinbarungen zwischen Chef**

340

und Mitarbeiter eine andere sind. In der Praxis werden keine genormten Vorgaben im Sinne von »Aber hier steht doch geschrieben ...c umgesetzt, sondern individuelle Vereinbarungen getroffen.

- **Viertens: Mitarbeiter, die offensichtlich Probleme mit der Balance zwischen Beruf und Privatleben haben und ständig Hilfe von ihrem Arbeitgeber erwarten, werden als ambivalent, nicht belastbar, nicht ausreichend engagiert oder inkompetent abgestempelt; möglicherweise wird ihnen auch jedes dieser Merkmale zugeschrieben.**
- **Fünftens: Selbst die nachsichtigsten Vorgesetzten glauben, dass das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben ein Problem ist, das Sie lösen müssen. Dafür gibt es eigentlich nur eine Hand voll effektiver Strategien, und für eine davon sollten Sie sich entscheiden.**

Prioritäten

Bevor wir die einzelnen Punkte näher anschauen, möchte ich kurz erklären, worum es bei der Balance zwischen Beruf und Privatleben eigentlich geht.

Nicht zufällig rückte dieses Gleichgewicht zu einer Zeit in den Mittelpunkt des Interesses, als zunehmend Frauen - insbesondere Mütter mit Kindern und berufstätigen Partnern - ins Arbeitsleben strömten. Plötzlich war es kein Einzelfall mehr, dass zwei widerstreitende Anforderungen unter einen Hut gebracht werden mussten, nämlich gleichzeitig gute Eltern und gute Mitarbeiter zu sein. Vor allem ZU Beginn dieses Trends war es für viele berufstätige Mütter mit ungeheuren Schwierigkeiten, wiederkehrenden Schuldgefühlen und organisatorischen Problemen verbunden, allen Anforderungen gerecht zu werden. Heute wird das Thema hauptsächlich von berufstätigen Müttern diskutiert. Sie sind diejenigen, die am häufigsten diese Brücke schlagen müssen.

341

Ein Balancekonzept für das Leben hat eine grundsätzliche Bedeutung und wird auch zweifellos weiterhin wichtig sein. Es geht nicht nur darum, wie Mütter mit ihrer Doppelbelastung zurechtkommen, sondern auch darum, wie wir alle unser Leben führen und wofür wir unsere Zeit aufwenden. Es geht um Prioritäten und Werte.

Die grundsätzliche Frage lautet mittlerweile, inwieweit wir uns von der Arbeit beherrschen lassen möchten.

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen meines Schlags; die Arbeit war immer das Wichtigste für mich. Oder Sie nehmen »Balance« wörtlich und widmen Beruf und Privatleben jeweils 50 Prozent Ihrer Zeit. Vielleicht verbringen Sie auch 80 Prozent beim Surfen und den Rest bei der Arbeit. Es gibt so viele Lösungen, wie es Menschen gibt.

Wofür auch immer Sie sich entscheiden, ohne Kompromisse geht es nicht. Wie ich bereits an anderer Stelle erwähnte, gibt es nur wenige Glückspilze, die alles im Leben haben, was sie sich wünschen. Berufstätige Eltern, die intensiv am Leben ihrer Kinder teilhaben möchten, müssen ihren beruflichen Ehrgeiz in der Regel etwas zurückstellen. Menschen, für die der berufliche Erfolg an erster Stelle steht, müssen im Zusammensein mit ihren Kindern wahrscheinlich Abstriche machen.

Bei der Balance zwischen Beruf und Privatleben geht es um einen Handel, den Sie mit sich selbst abzuschließen haben. Sie müssen entscheiden, worauf Sie verzichten können und was Sie keinesfalls aufgeben wollen.

Ich erinnere mich an eine Diskussion mit etwa 500 Managern in Melbourne, die von Maxine McKew moderiert wurde, einer renommierten australischen Nachrichtenmoderatorin. Etwa eine Stunde lang ging es um die üblichen Wirtschaftsthemen, bis eine Frau im Publikum aufstand und sagte: »Mr. Welch, können Sie

342

mir sagen, warum sich beruflich erfolgreiche Frauen immer wie hartgesottene, breitschultrige Männer geben müssen? Wann kommt der Tag, an dem nicht mehr jede weibliche Vorstandsvorsitzende wie Margaret Thatcher auftreten muss?»

An meine genaue Antwort kann ich mich nicht mehr erinnern. Jedenfalls machte ich spontan eine politisch wenig korrekte Äußerung darüber, dass die Karriere der meisten Frauen durch Kinder einen Knick bekäme. Die Entscheidung für Kinder sei sicherlich eine sehr lohnende, aber keine, die eine Frau besonders schnell ins Topmanagement katapultieren würde.

Mit dieser Antwort verärgerte ich die Fragestellerin, die zurückschoss: »Warum müssen Frauen ihr Leben aufgeben, um vorwärts zu kommen, und Männer nicht? Ist es nicht unfair, dass nur die Frauen Opfer bringen sollen?«

Einige der Männer im Publikum seufzten, ein Mann rief: »Meiner Frau hat es jedenfalls nichts ausgemacht«, und ein anderer fügte hinzu: »Hey, wir müssen alle Opfer bringen.«

Ich saß auf dem Podium und zuckte mit den Schultern. »Ich kann Ihnen darauf keine befriedigende Antwort geben«, sagte ich. »Ich weiß nicht, ob es für Mütter tatsächlich ein Opfer bedeutet, ihre Karriere wünsche zurückzustellen.«

In diesem Augenblick griff Maxine ein. Ich rechnete damit, dass sie die Diskussion beenden wollte, wurde aber von ihrer Antwort überrascht.

»Frauen geben tatsächlich etwas auf. Es ist biologisch vorgegeben«, begann sie. »Lassen Sie mich Ihnen erzählen, was ich aufgegeben habe. Ich wollte Karriere machen und habe deshalb keine Kinder bekommen. Vielleicht würde ich es heute auch mit Kindern schaffen. Aber vor 25 Jahren, als ich beim Fernsehen anfang, war es schlicht nicht möglich, in die höchsten Positionen aufzusteigen und gleichzeitig Kinder großzuziehen. Somit habe ich meine Entscheidung getroffen. Ich wollte gern Kinder haben; aber meine Karriere war mir wichtiger. Würde ich das heute bereuen, könnte ich niemanden als mich selbst dafür verantwortlich machen.«

343

Man hätte eine Stecknadel fallen hören können. Dann hob jemand die Hand und wechselte mit einer Frage über die australische Wirtschaft das Thema.

Anhand dieser Geschichte wird deutlich, dass die Diskussion über die Balance zwischen Beruf und Privatleben deshalb so kontrovers geführt wird, weil es ein so persönliches und gleichzeitig ein so universales Thema ist. Heutzutage treffen alle Berufstätigen Entscheidungen, die sich auf das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben auswirken: berufstätige Mütter und Väter bis hin zu Singles, die gern einen Roman schreiben oder sich für gemeinnützige Projekte einsetzen möchten.

Wer eine Balance zwischen Beruf und Privatleben finden will, muss Entscheidungen treffen und Kompromisse eingehen - und dann mit den Folgen leben. So einfach ist das, und so schwierig.

Vergessen Sie nicht: Die Entscheidungen, die Sie treffen, berühren nicht Sie allein. Auch Ihr Unternehmen bekommt die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen zu spüren.

Behalten Sie das im Hinterkopf, wenn es darum geht, wie sich die Frage nach der Balance aus Sicht Ihres Vorgesetzten darstellt.

- **Erstens: Für Ihren Chef hat die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oberste Priorität.. Natürlich möchte er auch, dass Sie zufrieden sind, aber das kann er nur insoweit berücksichtigen, als davon auch das Unternehmen profitiert. Wenn er seinen Job richtig macht, dann sind Ihre beruflichen Herausforderungen so aufregend, dass Sie Ihr Privatleben nicht dagegen aufrechnen.**

Natürlich wünschen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern in der Regel ein rundum zufriedenes ständiges Privatleben. Niemand möchte, dass Mitarbeiter familiäre oder sonstige Probleme ins Büro schleppen, wo sie die Atmosphäre beeinflussen und die Produktivität hemmen.

344

Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Mitarbeiterbindung. Zufriedene Mitarbeiter bleiben ihrem Arbeitgeber treu und arbeiten mit mehr Elan als unzufriedene. Insgesamt ist den Vorgesetzten daran gelegen, ausgeglichene Mitarbeiter zu haben.

Vorgesetzte möchten allerdings mehr, nämlich Erfolge feiern - dafür werden sie schließlich bezahlt. Deshalb verlangen sie alles von ihrem Team: seinen Grips, seine körperliche Kraft, seine Energie und sein Engagement. Immerhin steht viel auf dem Spiel, und sie können sich keine Mitspieler leisten, die nur halbherzig dabei sind - insbesondere dann nicht, wenn sie gegen Teams aus Ländern wie Indien und China antreten müssen, in denen die Balance zwischen Beruf und Privatleben nicht gerade vorrangiges Thema ist.

Denn eins steht fest: Die Sorge um eine Balance ist eigentlich ein Luxus von Menschen, die sich für mehr Zeit und weniger Geld oder umgekehrt entscheiden können. Sie können Ihren letzten Cent darauf verwenden, dass ein koreanischer Gemüsehändler, der gerade einen Laden in New York eröffnet, sich garantiert keine Sorgen darüber macht, ob er genügend Zeit für das Fitnessstudio haben wird. Und 99 Prozent der frisch gebackenen Unternehmer in China raufen sich sicher nicht die Haare, weil sie jeden Tag bis spät in die Nacht arbeiten müssen.

Ihr Chef weiß, dass die meisten Konkurrenten auf dem internationalen Markt ihren Mitarbeitern nicht unbedingt nahe legen, sich stärker um ihr Privatleben zu kümmern und dafür weniger Energie in ihre Arbeit zu stecken.

Wenn Ihr Boss also überlegt, wie er zu Ihrem Gleichgewicht beitragen kann, stellt er sich in Wahrheit die Frage: Wie kann ich diesem Mitarbeiter gerecht werden und dennoch erreichen, dass er sich voll und ganz seiner Arbeit widmet?

Denn auch das steht fest: Ihr Vorgesetzter verlangt 150 Prozent von Ihnen. Und wenn er von Ihren Leistungen überzeugt ist, wird er fast alles tun, um sie zu bekommen, auch wenn Ihre Familie ebenfalls 150 Prozent verlangt.

345

Natürlich ist es nicht so, dass Vorgesetzte wollen, dass Sie Ihre Familie oder Ihre Hobbys aufgeben. So hinterhältig ist das alles auch wieder nicht. **Sie möchten nur, dass Sie Ihre gesamte Energie und Ihren Elan für das Unternehmen einsetzen.**

Meistens sehen Vorgesetzte die beste Verteidigung im Angriff. Also machen sie die Arbeit so spannend und lohnend, dass ihre Mitarbeiter gar nicht zum Abendessen zu Hause sein wollen, ganz zu schweigen davon, dass sie an Amateurschach-Turnieren teilnehmen oder nebenher den ultimativen Jahrhundertroman schreiben möchten.

Einer meiner Mitarbeiter, Gary Reiner, leitete jahrelang den Bereich Unternehmensentwicklung in Fairfield. Er hatte nie viel Wirbel darum gemacht, dass seine Familie eine wichtige Rolle in seinem Leben spielte. Jeden Tag kam er früh ins Büro; verließ es aber auch grundsätzlich nie später als

18 Uhr. Nur selten ließ er sich von der Arbeit ablenken und erledigte seine Aufgaben so effizient, wie es nur ging. Aber Gary war in jeder Hinsicht eine Ausnahmeerscheinung. Seine guten Leistungen im Stab eröffneten ihm Chancen im operativen Bereich. Jedes Beförderungsangebot beantwortete er jedoch mit dem Hinweis darauf, dass seine Arbeit ihm gefalle, dass die Geschäftsreisen derzeit im Rahmen blieben und dass er nicht umziehen wolle. Ich akzeptierte seine Entscheidung. Ich war mit seiner Arbeit sehr zufrieden; und das ganze Unternehmen profitierte davon.

Aber ich machte mir auch Sorgen darüber, wie lange es uns gelingen würde, das Engagement eines so fähigen Mitarbeiters in einer Stabsfunktion wach zu halten. Ich befürchtete, dass Gary irgendwann kündigen oder seine Arbeit zur reinen Routine würde.

Immer wenn wir im Lauf des nächsten Jahrzehnts ein wichtiges Projekt ins Leben riefen --von den Zusatzdienstleistungen über Six Sigma bis hin zum Internetgeschäft -, übertrugen wir Gary eine

346

wichtige Aufgabe: Er sollte Arbeitsgruppen mit Angehörigen aus allen Geschäftsfeldern zusammenstellen, die sich auf Best Practices einigen und diese im Unternehmen verbreiten sollten. Später übernahm er die Rolle des *Chief Information Officer* des Unternehmens. Gary blieb, wo er war, erweiterte aber regelmäßig im Abstand von ein paar Jahren seinen Aufgabenbereich. So war er für GE sehr wertvoll und konnte gleichzeitig die von ihm angestrebte Balance zwischen Beruf und Privatleben aufrechterhalten.

Diese Geschichte ist eines von unzähligen Beispielen dafür, wie man hervorragende Mitarbeiter halten und ihre Arbeit immer wieder spannend für sie gestalten kann. Ich kannte Garys Bedürfnisse und wusste auch, was für das Unternehmen wichtig war. Sein wacher Intellekt, sein Engagement und seine Energie ermöglichten eine Lösung, mit der alle Seiten zufrieden waren.

Wenn Sie also wieder einmal über die richtige Balance im Leben nachdenken, vergessen Sie nicht, woran Ihr Chef denkt - an den Erfolg des Unternehmens.

Vielleicht stoßen Sie mit Ihren Bedürfnissen auf Verständnis, und sie werden berücksichtigt. Voraussetzung dafür ist aber, dass auch die Bedürfnisse Ihres Chefs erfüllt werden.

- **Zweitens: Die meisten Vorgesetzten sind durchaus bereit, mit Ihnen über das Thema Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu diskutieren, sofern Sie schon Ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben. Das Schlüsselwort hier lautet: sofern.**

Sicherlich gibt es Vorgesetzte, die denken: »Mir hat auch niemand geholfen, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen, ich werde auch keine Hilfestellung geben. Damit muss jeder selbst klarkommen.

Außerdem gibt es überall auch kinderlose Mitarbeiter, die es ihren Kollegen verübeln, wenn sie wegen ihrer familiären Verpflich-

347

tungen eine Sonderbehandlung wünschen. Dann heißt es etwa: »Es war doch *deren* Entscheidung, Kinder zu haben. Und jetzt erwarten sie von uns, dass wir ihnen das Leben erleichtern!« Das ist natürlich keine sonderlich mitfühlende Haltung, aber ich verstehe, woher sie kommt.

Tatsächlich jedoch erhält kaum jemand eine Sonderbehandlung. Natürlich- sind viele Vorgesetzte entgegenkommend und räumen Mitarbeitern Freiheiten ein - aber in der Regel erst darin, wenn sie ihre Leistungsfähigkeit bereits bewiesen und gute Ergebnisse abgeliefert haben.

Ich sehe das wie ein altmodisches Guthabensystem. Mitarbeiter mit klasse Leistungen sammeln ein Guthaben an, das sie später gegen mehr Flexibilität eintauschen können. Je höher ihr Guthaben auf dem Leistungskonto ist, desto größer sind ihre Chancen, zu arbeiten, wann, wo und wie sie wollen.

Dabei darf man jedoch nicht vergessen, welche Bedeutung die körperliche Anwesenheit eines Mitarbeiters hat.

Die Anwesenheit spielt in den meisten Unternehmen eine wichtige Rolle, vor allem dann, wenn es um Beförderungen geht. Trotz der heutigen Möglichkeiten, außerhalb des Büros zu arbeiten, befördern die meisten Manager lieber solche Mitarbeiter, deren Arbeit sie hautnah miterlebt haben, die sie aus Besprechungen kennen, denen sie im Flur über den Weg laufen oder mit denen sie schon schlimmste Krisen durchgestanden haben. Mag sein, dass Sie von zu Hause aus wahre Wunder vollbringen oder die beste Arbeit im ganzen Team leisten. Vielleicht erfordern Ihre Aufgaben nicht einmal Ihre Anwesenheit im Büro! Aber wenn eine Be-

förderung ansteht, wird sich ein Vorgesetzter im Zweifel bei gleicher Qualifikation der Bewerber für denjenigen entscheiden, den er kennt. Und er kann nur jemanden kennen lernen, der anwesend ist.

Susan Peters ist ein typisches Beispiel dafür, wie das Guthaben-system funktioniert.

Susan kam 1979 als Personalmanagerin zu GE. Sie war 26 Jahre alt, und da sie ihre außerordentlichen Fähigkeiten schnell unter

348

Beweis stellte, folgte die erste Beförderung recht bald. Im Jahr 1986, drei Monate nach der Geburt ihrer Tochter Jess, arbeitete Susan in Pittsfield, als ihr Chef wegen einer Wirbelsäulenoperation längere Zeit pausieren musste. Sie wurde an einigen ranghöheren Kandidaten vorbei zur Personalleiterin befördert und übersprang gleich mehrere Sprossen der Karriereleiter.

Als Nächstes zog Susan nach Holland, dann zurück in die Unternehmenszentrale und schließlich wieder nach Pittsfield. Zwei Jahre später versetzten wir sie nach Louisville, wo sie Personalleiterin für den Geschäftsbereich Haushaltsgeräte wurde. In jeder Position zeigte sie hervorragende Leistungen.

1998 mussten wir die Stelle des Personalleiters im Geschäftsbereich Medizin in Milwaukee besetzen. Wir waren uns schnell einig, auf wen die Wahl fallen sollte: Susan Peters. Als wir sie anriefen, erwarteten wir eine unkomplizierte Antwort im Sinne von: »Okay, wann fange ich an?«

Aber stattdessen sagte sie: »Ich kann nicht - es gibt Probleme in der Familie, die ich erst klären muss.«

Es war, als hätte uns jemand einen Eimer Wasser über den Kopf geschüttet. Wir hatten nie einen Gedanken an Susans Privatleben verschwendet, und sie hatte es nie zum Thema gemacht. Selbst als wir sie für acht Wochen auf Schulungen geschickt hatten - vier Wochen in Japan im Jahr 1992 und ein Jahr später vier Wochen in China -, hatten wir von ihr kein Sterbenswörtchen darüber gehört, dass sie von ihrer Tochter getrennt sein würde oder ihr Haushalt darunter leiden könnte. Jetzt lehnte sie unser Angebot ab, und wir konnten es nicht fassen.

Verdammt noch mal, dachten wir, wie viele Mitarbeiter wie Susan Peters hatten wir möglicherweise verloren, weil sie unser Schweigen zu der Frage, wie sie berufliche Anforderungen mit familiären Verpflichtungen vereinbaren konnten, als Gleichgültigkeit ausgelegt hatten?

Wir hätten Susan jeden Wunsch erfüllt.. Zu diesem Zeitpunkt ihrer Karriere hatte sie ein höheres Guthaben auf ihrem Leis-

349

tungskonto angesammelt, als sie je für ein wenig Entgegenkommen unsererseits gebraucht hätte. Wir versicherten ihr, dass sie sich keine Sorgen machen. und dort bleiben solle, wo man sie brauchte. Unser größtes Anliegen in dieser Situation war, dass sie ihre familiären Angelegenheiten regelte.

Das-nahm einige Jahre in Anspruch. In dieser Zeit fiel kein einziges böses Wort darüber, dass Susan nicht mehr so flexibel einsetzbar war. Dann, im Jahr 2000, teilte Susan uns mit, dass. sie wieder dabei sei, und wir beförderten sie schleunigst zur Personalleiterin von NBC. Heute ist sie in Fairfield als Vice President für die Führungskräfteentwicklung des Konzerns verantwortlich und damit die Nummer zwei im Personalwesen bei GE.

Susan sagt über ihre Karriere: »Im Wesentlichen habe ich gelernt, dass man durchaus flexibel sein kann, wenn man erst einmal seine Leistungen unter Beweis gestellt hat. Ich sage nicht, dass es einfach war. Es war manchmal sogar sehr hart.

Als ich mich nach Japan und China aufmachte, war meine Tochter etwa sieben Jahre alt - alt genug; um mir ein richtig schlechtes Gewissen zu machen. Ich heulte mir im Flugzeug die Augen aus. Aber ich hatte eine bewusste Entscheidung über meine Balance zwischen Beruf und Privatleben getroffen, und dazu gehörten auch-Geschäftsreisen.

Ich war mir sicher, dass man mir Freiheiten einräumen würde, wenn es nötig wäre. Ich hatte mir das im Lauf der Jahre durch mein Engagement und meine Leistungen verdient.«

Vergleichen Sie Susans Geschichte mit derjenigen einer Freundin von mir, die in einem schnell wachsenden Unternehmen einen Bereich mit sechzig Mitarbeitern leitete.

Vor einigen Jahren wurde sie von einer Mitarbeiterin angesprochen - ich nenne sie mal Cynthia -, die gerade ihr zweites Kind bekommen hatte. Cynthia fragte, ob sie freitags zu Hause arbeiten könne. Die Managerin, die selbst Kinder hatte, stimmte sofort zu. Sie wusste genau, dass Cynthia, die dem Unternehmen schon acht Jahre angehörte, auch weiterhin exzellente Ergebnisse liefern würde. So

350

war es immer gewesen. Sie gehörte zu den Mitgliedern des Teams, die am härtesten und produktivsten arbeiteten.

Es sprach sich schnell im Büro herum, dass Cynthia freitags nun immer zu Hause arbeiten würde. Bald kam ein junger Mitarbeiter - nennen wir ihn Karl - zu meiner Freundin. Er war vor einem Jahr in das Unternehmen eingetreten und seitdem nicht durch besondere Leistungen aufgefallen. Auch er wollte gern freitags zu Hause arbeiten. »Ich möchte mehr Yoga machen«, erklärte er.

Als meine Freundin diesen Wunsch ablehnte, nahm das Gespräch eine sehr merkwürdige Wendung. »Sie zwingen mir Ihre Werte auf«, warf Karl ihr vor. »Sie sagen, dass es wertvoller ist, Kinder zu betreuen, als Yoga zu üben. Aber ich werde nie Kinder haben. Warum maßen Sie sich an, ein Urteil darüber zu treffen, dass Yoga in meinem Leben eine weniger bedeutende Rolle spielt als die Kinder in Cynthias Leben?«

»Tut mir leid, aber meine Entscheidung steht fest«, gab seine Chefin kurz und bündig zurück.

Der auf diese Auseinandersetzung folgende Büroklatsch lenkte Karls Kollegen tagelang von der Arbeit ab. Immer wieder wurde über Gerechtigkeit und Werte diskutiert, bis meine Freundin anfang zu bedauern, dass sie keine klarere Antwort gegeben hatte. Karl durfte deshalb freitags nicht zu Hause arbeiten, weil er noch nicht bewiesen hatte, dass er von Montag bis Donnerstag im Büro seinen Job gut erledigen konnte!

Auch wenn sie selbst Mutter war, hatte die Entscheidung meiner Freundin *nichts* mit »Kinder gegen Yoga« zu tun. Sie hatte, überhaupt nichts mit Werten zu tun. Es war einzig und allein um die Arbeitsleistung gegangen. Karl hatte kein Guthaben auf seinem Leistungskonto.

Was bedeutet das für Sie? Wenn Sie Zugeständnisse fordern, weil Sie die Balance zwischen Beruf und Privatleben verbessern wollen, müssen Sie bedenken, dass Sie sich diese Zugeständnisse in den meisten Unternehmen erst verdienen müssen. Dieser Prozess erfordert Zeit.

351

Noch eine letzte Anmerkung zum Guthabensystem. Oft erscheint es gerade Berufsanfängern ungerecht. Sie fragen sich: Warum muss man erst *warten*, bis einem die gewünschte Freiheit und Flexibilität zusteht? Aber wenn sie mehr Erfahrung haben, verstehen sie auch den Grundgedanken dieses Systems. Viele finden das gegenseitige Geben und Nehmen, das dem System zugrunde liegt, gerecht.

Auch die Vorgesetzten finden es fair. Sie sehen es als Vorteil für beide Seiten - es ist ein Win-Win-Geschäft.

- **Drittens: Jeder, weiß', dass vollmundige Ausführungen in Unterne-mensbroschüren.eine Sache, die tatsächlichen Vereinbarungen zwischen Chef und Mitarbeiter eine andere sind. In der Praxis werden keine ge normten.Vorgabep im Sinne Von. »Aber hier steht doch. geschrieben ...:«: umgesetzt, sondern individuelle Vereinbarungen getroffen.**

Eine Unternehmensbroschüre wirkt mit ihren Höchglanzfotos und langen Listen von Vorteilen wie Job-Sharing und flexiblen Arbeitszeiten oft sehr beeindruckend.

Die meisten Menschen wissen aber, dass sie eine solche Broschüre nach dem ersten Arbeitstag, wenn sie die Formulare im Personalbüro ausgefüllt haben, nie mehr ansehen werden. Broschüren, in denen etwas über die Balance zwischen Beruf und Privatleben steht, dienen hauptsächlich dazu, Bewerber zu beeindrucken.

Die tatsächlichen Regelungen dagegen werden individuell zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden jeweiligen Situation entsprechend vereinbart. Dabei spielt das eben erwähnte Guthabensystem, bei dem Leistung gegen Flexibilität eingetauscht werden kann, eine entscheidende Rolle.

Für dieses Guthabensystem müssen bestimmte Voraussetzungen im Arbeitsumfeld erfüllt sein.

352

Zunächst muss es die Unternehmenskultur zulassen, dass Vorgesetzte mit ihren besten Mitarbeitern auch unkonventionelle Vereinbarungen schließen dürfen, wenn es um das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben geht. Es muss eine Kultur sein, in der es für die Angestellten selbstverständlich ist, die Anforderungen im Beruf und im Privatleben bei ihren Vorgesetzten zu thematisieren.

In einer solchen Kultur haben die Vorgesetzten die Freiheit, ihre Mitarbeiter für gute Leistungen mit mehr Flexibilität zu belohnen. Dazu müssen sie keine gesonderten Vereinbarungen mit der Personalabteilung treffen. Sie müssen sich auch nicht sklavisch an offizielle Richtlinien halten, die ihren Absichten möglicherweise sogar entgegenstehen.

Kommen wir noch einmal auf den Mitarbeiter zurück, der freitags zu Hause arbeiten wollte, um mehr Yoga machen zu können - erinnern Sie sich? Als der Vorfall dem Topmanagement zu Ohren kam, wies es die Vorgesetzte an, diese Bitte zu erfüllen. Es war nun einmal Unternehmenspolitik, »jedem Mitarbeiter die gleichen Chancen auf flexible Arbeitsvereinbarungen« anzubieten. Mit der Leistung hatte das aber nichts zu tun!

Die Tage des Yoga-begeisterten Mitarbeiters waren allerdings gezählt. Nach einem knappen Jahr schied er aus dem Unternehmen aus. Selbst als er nur noch vier Tage wöchentlich im Büro zu arbeiten hatte, wurden seine Leistungen noch schlechter als vorher. Er hatte sich einen Bärendienst erwiesen, als er auf die Einhaltung der Unternehmensrichtlinien gepocht hatte, weil er von da an als »Hier steht's geschrieben«-Mitarbeiter abgestempelt war.

Jeder kennt solche Leute. Sie würden nie einen Urlaubstag verfallen lassen. Sie sammeln alle Zettel, aus denen hervorgeht, an welchen Feiertagen sie gearbeitet haben. Sie erinnern ihre Vorgesetzten und Kollegen penetrant an die Überstundenregelungen des

353

Unternehmens. Sie sind kleine Technokraten, die wieder und wieder beweisen, dass sie nicht aus Spaß oder Leidenschaft arbeiten. Sie reißen einfach nur ihre Stunden ab.

Kein Wunder, dass solche Menschen kein erwähnenswertes Guthaben auf ihrem Leistungskonto haben. Sie halten nichts von individuellen Vereinbarungen, sondern verbauen sich durch ihre Prinzipienreiterei jede Aussicht auf die Gewährung der »Rechte«, die ihnen vermeintlich zustehen!

Soll heißen: Begehen Sie nicht den Fehler, sich von den Programmen und Richtlinien blenden zu lassen, für die praktisch jedes Unternehmen in seinen Broschüren wirbt. **Wenn Sie eine echte Balance zwischen Beruf und Privatleben anstreben, müssen Sie ein Unternehmen finden, das bereit ist, Ihre Bedürfnisse im Arbeitsalltag zu erfüllen.**

- **Viertens:: Mitarbeiter, die offensichtlich Probleme mit der; Balance zwischen Beruf und Privatleben haben, und ständig Hilfe von ihrem Arbeitgeber erwarten, werden als ambivalent, nicht belastbar, nicht ausreichend engagiert oder inkompetent abgestempelt; möglicherweise wird ihnen auch jedes dieser Merkmale zugeschrieben.**

Im September 2004 erschien in der *Financial Times* ein Artikel über Vivienne Cox von BP, die im Alter von 45 Jahren die Verantwortung für den Bereich Energie, Gas und erneuerbare Energien übernahm. In dem

Artikel wurde darauf hingewiesen, dass Vivienne Cox mit dieser Beförderung zu den mächtigsten Geschäftsfrauen der Welt zählen würde.

Weiter hieß es, dass sie zwei kleine Kinder habe und diese Tatsache sich offensichtlich nie auf ihre Karriere ausgewirkt habe. Vivienne Cox gehöre »einer Generation von kompetenten, leistungsfähigen Frauen an, die einfach ihre Arbeit tun möchten«.

354

Zweifellos gibt es Zehntausende solcher Frauen. Und sicher gibt es Millionen erfolgreicher Berufstätiger, ob Mütter oder nicht, die ein ausgefülltes Privatleben haben und nie darüber sprechen, wie schwer es ist, alles unter einen Hut zu bringen, oder wie viel Unterstützung von ihren Arbeitgebern sie bekommen.

Die Tatsache, dass es diese Menschen gibt, macht es einem Belastungsjammerer nicht gerade leicht.

Deshalb werden jammernde Mitarbeiter letztlich an den Rand gedrängt. Manchmal dauert das eine Weile, weil die meisten Unternehmen großen Wert darauf legen, politisch korrekt vorzugehen. Sie schenken diesen Mitarbeitern, die gern mit ihrer Doppelbelastung und den damit einhergehenden Mühen und Qualen herumtönnen, oftmals wenig Beachtung. Aber früher oder später landen diejenigen, die offensichtlich keine Balance zwischen Beruf und Privatleben herstellen können oder ständig um Sonderregelungen bitten, auf dem Abstellgleis.

Bezeichnenderweise gehören Belastungsjammerer meist der Fraktion an, die ohnehin nicht mit ihren Leistungen glänzt. Dazu habe ich eine Theorie.

Es kommt so gut wie nie vor, dass sich Mitarbeiter im oberen Fünftel der Unternehmenshierarchie über das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben auslassen. Diese Tatsache hängt sicherlich mit ihren herausragenden Fähigkeiten zusammen. Sie sind intelligent und kompetent und können gut organisieren - zu Hause wie am Arbeitsplatz. So haben sie für beide Lebensbereiche funktionierende Lösungen gefunden und umgesetzt. Wie Susan Peters haben sie in ihrem Privatleben Notfallpläne erarbeitet und ein Netzwerk zur Unterstützung aufgebaut, sodass sie auch bei unvorhergesehenen privaten Ereignissen Ruhe bewahren und ihrer Arbeit nachgehen können.

Mitarbeiter mit mäßigen Leistungen zeichnen sich dagegen häufig durch drei Merkmale aus, die gegen sie sprechen: Erstens können sie ihre Zeit nicht so gut organisieren und keine Prioritäten setzen - im Berufsleben wie im Privatleben. Zweitens hat man ihnen zu irgend-

355

einem Zeitpunkt ihrer Laufbahn einmal gesagt, dass sie wegen ihrer mäßigen Leistungen nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten haben. Dieses Wissen mindert natürlich ihr Selbstvertrauen und trägt nicht dazu bei, dass sie ihre Probleme besser in den Griff bekommen. Drittens schließlich fehlen ihnen die finanziellen Möglichkeiten, die den besser verdienenden Managern im oberen Fünftel der Hierarchie zur Verfügung stehen; diese können Kindermädchen beschäftigen oder sich auf andere Weise Hilfe bei der Bewältigung des Alltags erkaufen. Treffen alle drei Merkmale zusammen; verwundert es nicht mehr, wenn leistungsschwache Mitarbeiter so oft auf ihre Schwierigkeiten aufmerksam machen und um Hilfe bitten.

Der Personalleiter eines New Yorker Unternehmens sagte mir einmal: »Es sind immer die schwächsten Mitarbeiter, die am meisten Flexibilität verlangen. Das ist, milde ausgedrückt, frustrierend.« (Bezeichnenderweise bat er mich, dass ich nicht seinen Namen nenne, falls ich ihn zitiere.)

Bevor Sie also zum fünften Mal darum bitten, nicht mehr so viele Geschäftsreisen machen zu müssen und am Donnerstagvormittag frei zu bekommen, und bevor Sie Ihren Vorgesetzten wieder einmal ausgiebig über Ihre Schwierigkeiten bei der Wahl einer geeigneten Kinderbetreuung in Kenntnis setzen, sollten Sie innehalten. Bedenken Sie, dass Sie ihm eine Botschaft vermitteln, deren Kern letztlich folgender ist: »Eigentlich bin ich nicht voll bei der Arbeit.«

- **Fünftens: Selbst die nachsichtigsten Vorgesetzten, glauben, dass das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben ein Problem ist; das Sie lösen müssen. Dafür gibt es eigentlich nur eine Handvoll effektiver Strategien, und für eine davon sollten Sie sich entscheiden.**

Schauen Sie, niemand anderer als Sie selbst kann entscheiden, welche Werte Ihnen wichtig sind und welche Prioritäten Sie setzen. Nur Sie selbst wissen, zu welchen Kompromissen Sie bereit sind,

356

und nur Sie können die Folgen abschätzen. Ebenfalls können nur Sie festlegen, wie Sie Ihr Leben organisieren - im Beruf wie zu Hause -, wenn Sie die Prioritäten einmal gesetzt haben.

Deswegen sind die meisten Vorgesetzten letztlich zu Recht der Ansicht, dass es Ihre Aufgabe ist, eine Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden.

Manche Vorgesetzten helfen ihren Mitarbeitern aber durchaus dabei, Prioritäten zu setzen, Kompromisse zu finden und sogar Lösungen zu erarbeiten, die für beide Seiten vorteilhaft sind. Sie betrachten das als Bestandteil ihrer Aufgaben.

Aber nicht jedem Chef ist diese Fähigkeit in die Wiege gelegt, und nicht jeder findet, dass er sie überhaupt haben muss. Manche sind der Meinung: »Was soll ich denn noch alles sein, Mutterersatz und Therapeut? Vergessen Sie's.«

Eine Erfahrung, die ich in den vergangenen Jahren bei meinen Vorträgen und Beratungsaufträgen gemacht habe, ist: Etwa die Hälfte aller Manager ist bereit, sich gemeinsam mit ihren Mitarbeitern darum zu bemühen, Lösungen für die Vereinbarung von Beruf und Privatleben zu finden. Das sind viel mehr als noch vor fünf Jahren.

Natürlich ist es eine Herausforderung für Vorgesetzte, auch noch diese Aufgabe zu übernehmen. Aber sie sollten sie als Chance begreifen. Sie erhalten damit neben den üblichen Möglichkeiten der Anerkennung wie Gehalt, Prämien oder Beförderungen eine weitere Gelegenheit, ihre besten Leute zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Auf Ihrem Weg können und sollten Sie aber auch Einsatz zeigen. Mittlerweile können Sie auf Hilfsmittel und Unterstützung zurückgreifen, denn die Diskussion über die Vereinbarung von Beruf und Privatleben ist inzwischen schon so lange in Gang, dass sich einige Best Practices herauskristallisiert haben. Die meisten erfahrenen Manager kennen diese bewährten Methoden. Viele wenden sie auch an und wünschen sich, dass ihre Mitarbeiter davon Gebrauch machen. Da wären ...

357

Best Practice Nummer 1: Konzentrieren Sie sich immer auf das, was Sie gerade tun. Wie schon erwähnt, verlangt man am Arbeitsplatz 150 Prozent von Ihnen, und zu Hause ist es nicht anders. Schützen Sie sich vor Stress und Ablenkung und geben Sie Ihr Bestes. Konzentrieren Sie sich auf jede anstehende Aufgabe, anstatt in Gedanken schon bei der nächsten zu sein.

Mit anderen Worten: Begeben Sie sich für jede aktuelle Aufgabe gedanklich in Klausur.

Niemand hat etwas davon, wenn Sie jeden Tag vom Büro aus dirigieren, wer die Kinder wann zu welchen Aktivitäten fährt, oder wenn Sie Ihren Kunden E-Mails vom Fußballplatz schicken.

Klar, Klausurdenken ist nicht leicht. Manchmal gibt es keine andere Möglichkeit, als einen Kunden aus dem Fitnessstudio anzurufen oder sich zwischen - zwei Besprechungen nach einem kranken Kind zu erkundigen. Aber je mehr die Grenzen zwischen Ihren Lebensbereichen verschwimmen, desto weniger sind Sie Ihren Anforderungen gewachsen, und desto ineffektiver handeln Sie.

Die Möglichkeiten der modernen Technik sind hierbei ein zweischneidiges Schwert. Einerseits können sie wenigstens dreimal in der Woche zum Abendessen zu Hause sein, weil Sie zwischen 20 und 22 Uhr noch einmal Ihre E-Mails auf Ihrem *BlackBerry* abrufen können. Andererseits riskieren Sie Magengeschwüre, wenn Sie Ihrem Büro erlauben, Sie im Skiurlaub anzurufen.

Im Idealfall ziehen Sie saubere Grenzen zwischen Ihren Lebensbereichen. Im Büro sollten Sie sich völlig in die Arbeit vertiefen, und zu Hause oder in der Freizeit sollten Sie sich uneingeschränkt Ihren privaten Aktivitäten hingeben. Natürlich weiß ich, dass das nur in Phantasialand so gut funktioniert. Sie werden immer wieder Zugeständnisse machen müssen, aber je geringfügiger und seltener sie sind, desto mehr fühlen Sie sich im Gleichgewicht.

Best Practice Nummer 2: Haben Sie den Mut, Bitten und Anforderungen mit einem Nein zu quittieren, die nicht in Einklang mit Ihrer einmal gewählten Balance stehen. Letztlich finden die meisten Men-

358

schen eine Lösung für die Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Der Trick besteht darin, sich auch daran zu halten.

Dafür bedarf es Disziplin. Es kann sehr hart sein, nein zu sagen, besonders für Geschäftsleute, die ja gerade deshalb vorangekommen sind, weil sie sich für so viele Aufgaben zur Verfügung gestellt haben. Unvergesslich ist mir Bill Woodburn, der in den neunziger Jahren für den GE-Bereich Industriediamanten verantwortlich war. Wir baten ihn damals, ein Geschäftsfeld zu übernehmen, das um ein Vielfaches größer war. Doch er hatte seine Prioritäten einmal gesetzt und hielt daran fest. Allen Überzeugungsversuchen zum Trotz lehnte er unser Angebot ab. Seine Tochter hatte noch zwei Jahre in der High School vor sich, und er wollte sie nicht entwurzeln. Heute hat Bills Tochter ihr Studium längst beendet, und er wurde mittlerweile zweimal befördert. Derzeit ist er Präsident und CEO des *Infrastructure Business* von GE.

Normalerweise kommt es nicht so weit, dass Sie eine Beförderung ablehnen müssen, um die gewünschte Balance aufrechtzuerhalten. Meist geht es um kleinere Dinge - etwa um die Bitte, eine weitere Aufgabe in einer gemeinnützigen Organisation zu übernehmen oder noch eine Kinderfußballmannschaft zu trainieren.

Wenn Sie niemandem eine Bitte abschlagen können, werden Sie Ihr Gleichgewicht nie finden, im Gegenteil: Sie werden aus dem Gleichgewicht geraten.

Es kann unglaublich befreiend sein, nein zu sagen. Versuchen Sie's mal: Lehnen Sie konsequent alles ab, was Ihr Gleichgewicht stört.

Best Practice Nummer 3. Achten Sie darauf, dass Sie bei dem Ganzen nicht zu kurz kommen. Richtig tödlich ist es bei dieser BalanceSache, wenn das Jeder-ist-glücklich-nur-ich-nicht-Syndrom eintritt. Es gibt Menschen, die ein perfektes System entwickeln, das es ihnen ermöglicht, am Arbeitsplatz vollen Einsatz zu zeigen, der Familie ebenfalls gerecht zu werden und sich noch in ein, zwei Ehrenämtern zu engagieren.

359

Das Problem dabei ist: Die Urheber solcher perfekten Pläne manövrieren sich letztlich in ein spaßfreies Vakuum. Natürlich gehört es zur Balance zwischen Beruf und Privatleben, dass man Kompromisse schließt, und natürlich herrscht Einigkeit darüber, dass jeder anständige Mensch seinen Pflichten zu Hause und bei der Arbeit nachkommen sollte. Aber wenn Sie Ihr Leben so organisieren, dass es nur noch aus Pflichten besteht und das Vergnügen keinen Platz mehr darin hat, werden Sie Ihren so mühsam ausgefüllten Plan voraussichtlich nicht dauerhaft einhalten können.

Deshalb müssen Sie auch Ihre persönlichen Wünsche und Träume berücksichtigen. Wenn es Ihr größter Wunsch ist, viel zu arbeiten, dann tun Sie es. Wenn Sie unbedingt jeden Abend zu Hause verbringen möchten, dann richten Sie es so ein. Ja, Sie tragen Verantwortung gegenüber den Menschen in Ihrem Umfeld, aber das bedeutet nicht, dass Sie im Namen der Balance ein Leben führen sollten, das nur in deren Dienst steht.

Sie können das tun, klar. Sollten Sie aber nicht. Das geht fast immer nach hinten los.

Wir :alle kennen nach außen hin glückliche und zufriedene Menschen, die immense Anforderungen im Beruf und in der Familie unter einen Hut bringen. Dann plötzlich halten sie inne und krempeln ihr Leben völlig um. Sie hatten einfach genug davon, gerade noch an den Fingerspitzen über dem Abgrund zu hängen.

Vor kurzem erklärte uns eine Frau auf einer Cocktailparty, warum sie sich dafür entschieden hatte, »das Handtuch zu werfen«: »Ich hatte seit fünfzehn Jahren nicht mehr richtig gelacht. Ich hatte nicht mehr in Ruhe die Zeitung bei einer Tasse Kaffee gelesen oder mit dem Hund gespielt oder alte Freunde angerufen. Ich hatte das Gefühl, in jeder Minute einen Plan erfüllen zu müssen, um allen Ansprüchen außer meinen eigenen gerecht zu werden.

360

Technisch gesehen, war ich eine gute Ehefrau und Mutter, und auch im Beruf war ich gut. Alle waren zufrieden, nur ich fühlte mich elend. Ich musste das beenden, sonst wäre ich zusammengebrochen.«

Heute arbeitet diese Frau von zu Hause aus. Sie hat weniger Geld zur Verfügung und sagt, dass sie ihr altes Leben durchaus vermisst. Aber zumindest kann sie frei atmen - und lachen.

Die Entscheidung über das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben treffen Sie nicht allein. Sie müssen berücksichtigen, dass Ihre Entscheidungen unzählige andere berühren.

Aber Beruf und Privatleben zu vereinbaren darf nicht in reine Pflichterfüllung ausarten. Sonst wachen Sie eines Tages auf und stellen fest, dass alle zufrieden sind - und nur Sie in Ihrer eigenen kleinen Hölle schmoren.

Und damit tun Sie niemandem einen Gefallen.

Genau genommen müssen Sie nur wenige Dinge wissen, wenn Sie - wie in der Überschrift dieses Kapitels vorweggenommen - »alles« haben wollen.

Außerhalb des Berufs müssen Sie klären, was Sie vom Leben wollen.

Im Berufsleben müssen Sie klären, was Ihr Chef von Ihnen erwartet. Es muss Ihnen bewusst sein, dass seine Wünsche an erster Stelle stehen, wenn Sie vorankommen wollen. Am Ende bekommen vielleicht beide Seiten das, was sie wollen, aber nur dann, wenn Sie zunächst einmal die Erwartungen Ihres Chefs akzeptieren.

Es ist wichtig, dass Sie in einer Unternehmenskultur arbeiten, in der die tatsächlichen Leistungen und nicht die Unternehmensrichtlinien auf dem Papier entscheidend sind. Sorgen Sie für ein Guthaben auf Ihrem Leistungskonto, das Sie bei Bedarf gegen mehr Flexibilität eintauschen können.

Erarbeiten Sie sich ein komfortables Polster auf diesem Konto. Heben Sie was ab, wenn es notwendig ist; zahlen Sie regelmäßig ein.

361

Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist ein Prozess. Eine einmal getroffene Entscheidung muss immer wieder überprüft und vielleicht auch mal revidiert werden. Im Lauf der Zeit wird Ihnen das immer besser gelingen. Wenn Sie genügend Erfahrungen gesammelt haben, werden Sie feststellen, dass es zumindest nicht mehr schwieriger wird. Sie erledigen es einfach.

Was noch zu sagen bleibt

S. 363

Kapitel 20

Hier, dort, überall

Fragen, die nicht unter den Tisch fallen sollten

In der Einleitung habe ich erwähnt, dass die Idee zu diesem Buch nach den vielen Fragen entstand, die man mir auf meinen Reisen rund um den Globus in den letzten Jahren stellte. Die meisten dieser Fragen und meine Antworten dazu konnte ich in den neunzehn Kapiteln unterbringen, die diesem vorausgingen.

Einige ließen sich jedoch beim besten Willen mit keinem dieser Themenkreise vereinbaren, sei es Führung, Personalrekrutierung, Veränderungen, Strategie oder die Balance zwischen Beruf und Privatleben. Diese Fragen sind so weitläufig, beschränkt, spezifisch oder ausgefallen, dass sie einfach in keine Schublade passen.

Dennoch schwingen bei den Fragen durchaus einige Themen mit, die in diesem Buch besprochen wurden: Wie wichtig sind beispielsweise Offenheit und positive Energie. Wie effektiv ist Differenzierung, wie verschafft man sich Gehör, wie viel Macht besitzen Authentizität und Leistung, und vor allem, wie wichtig ist es, mit der Zeit zu gehen und niemals Opfer zu werden.

Ich möchte nun zum Schluss dieses Buches einige Fragen ansprechen, die nicht unter den Tisch fallen sollen, und hoffe, dass ich damit abdecken kann, was bisher möglicherweise offen geblieben ist. Zugleich möchte ich Ihnen wichtige Punkte noch einmal in Erinnerung rufen.

Die folgende Frage wurde mir bei einem Geschäftsessen in Mexiko City gestellt. Eingeladen waren rund dreißig CEOs aus unterschiedlichen Branchen:

366

Seit zehn Jahren sind wir damit beschäftigt, unsere Unternehmen mit Schulungen und Prozessoptimierung auf den neuesten Stand zu bringen. Dank unserer niedrigen Lohnkosten sind wir äußerst wettbewerbsfähig, doch jetzt setzt uns die Konkurrenz aus China das Messer an die Kehle. Wie können wir überleben?

Diese Frage habe ich in verschiedenen Varianten überall gehört - außer in China, natürlich.

2001 war ich beispielsweise in Dublin, nur wenige Monate nachdem *Gateway* seine Schließung angekündigt hatte. Ein irischer Manager aus dem Technologiebereich fragte mich damals besorgt: »Bedeutet das für uns das Ende eines langen Aufschwungs?« In Mailand sprach ich 2004 mit einem deutschen Manager. Er fragte sich, ob seiner Firma letztlich nichts anderes übrig bleiben werde, als sich an einen Konzern aus Fernost zu verkaufen, der sich für ihre europäische Vertriebsorganisation interessierte. Auf einer Konferenz im selben Jahr lernte ich einen Hersteller von Maschinenteilen aus Cleveland kennen. Mit quälenden Details beschrieb er, wie die Chinesen die Preise ihrer Konkurrenzprodukte immer weiter nach unten drückten. »Weiden in Ohio überhaupt noch Jobs in der Fertigung übrig bleiben?«

Die Frage nach dem China-Problem ist nicht leicht zu beantworten. Natürlich hört man, dass auch die Chinesen Probleme haben, beispielsweise mit dem Mangel an Managern auf mittleren Ebenen oder dem Massenzustrom verarmter Familien in Städte, die überhaupt nicht darauf eingerichtet sind und auch nicht genügend Arbeitsplätze zu bieten haben. Den größten Teil der chinesischen Wirtschaft machen noch immer schwerfällige staatliche Betriebe mit starrer Bürokratie aus. Die Banken haben sich mit faulen Krediten herumzuschlagen.

China sieht jedoch in diesen Problemen keine unüberwindlichen Berge, sondern Maulwurfshügel, die über kurz oder lang von der Wirtschaft wie durch einen wendigen Bulldozer beiseite geschoben werden. Die letzten zwanzig Jahre haben den Chinesen

367

ein spektakuläres Wirtschaftswachstum, zunehmenden Wohlstand und damit auch ein enormes Selbstbewusstsein beschert. Aber das ist nicht alles: Das Reich der Mitte verfügt auch über einen ungeheuren Pool an billigen, fleißigen Arbeitskräften und immer mehr hervorragend ausgebildeten Ingenieuren.

Hinzu kommt die Arbeitsmoral, die vielleicht Chinas größten Trumpf darstellt. Unternehmergeist und Wett-eifer sind in der chinesischen Kultur fest verankert. Ein Beispiel dafür ist die leitende Angestellte, die mich letztes Jahr während eines einwöchigen Aufenthalts in Shanghai und Peking betreute. Sie erzählte mir, sie arbeite von 7 Uhr morgens bis 18 Uhr im Büro, gehe dann zum Abendessen mit Ehemann und Sohn nach Hause und kehre anschließend bis Mitternacht wieder an den Arbeitsplatz zurück. »Sechs Tage in der Woche«, sagte sie. »Das ist hier so üblich.« Dabei arbeitet sie bei einem US-Konzern!

Die Bedrohung durch China ist nicht wegzudiskutieren. Was also können Sie dagegen unternehmen?

Zunächst einmal müssen Sie die richtige Einstellung entwickeln. Die düstere Stimmung, die mir von Mexiko bis Mailand und quer durch die USA entgegenschlug, ist vielleicht nachvollziehbar, bringt Sie aber nicht weiter.

Es ist ja nicht so, als läge die Wirtschaft der Industriestaaten in Trümmern. Die Industrieländer bedienen riesige Verbraucher- und Industriemärkte, die allesamt nach Produkten gieren; es existieren großartige Marken und Vertriebsnetze, um die Nachfrage zu befriedigen. In den Staaten gelten offene, ausgereifte Rechtssysteme. Die Gesellschaften sind transparent, werden demokratisch regiert und haben ein funktionierendes Bildungs- und Sozialwesen. Die Unternehmen haben voll ausgebildete Managementstrukturen. Die Vereinigten Staaten genießen zudem die Vorzüge eines großen, blühenden Risikokapitalmarktes, der Startkapital für nahezu jede gute Idee bereitstellen kann.

Und das sind längst nicht alle Wettbewerbsvorteile der Industrienationen. Die Liste ist lang.

368

Sehen Sie die Dinge positiv. Optimismus ist zumindest eine gute Startposition.

In den Achtzigern habe ich einmal über die Bedrohung durch Japan gesagt, es stünde uns ein großes Massensterben bevor. Darin waren sich praktisch alle einig: Journalisten und Politikexperten prophezeiten das baldige Ableben von Industriekonzernen wie GE. Angesichts der Umstände konnte man ihnen das nicht verdenken: Die Inflationsrate war zweistellig, und der Basiszinssatz stieg auf über 20 Prozent. Die Herstellungskosten für die Fernsehgeräte, die wir in Syracuse, New York, produzierten, lagen höher als der Verkaufspreis, zu dem keine zwei Meilen entfernt japanische Geräte angeboten wurden.

Es war ein Albtraum.

Genau darum geht es eigentlich: Mitten in der Krise fühlt es sich immer so an. Billiger produzierende Konkurrenten sind aber nichts Neues. Hongkong und Taiwan sind seit über vierzig Jahren im Geschäft, und Mexiko, die Philippinen, Indien und Osteuropa spielen schon seit geraumer Zeit eine Rolle. Selbst Ende der neunziger Jahre, als alle Auftrieb hatten und die Gewinne seit Jahrzehnten erstmals wieder anstiegen, musste man sich

ganz schön abrackern. Die Großkonzerne galten nun plötzlich als Dinosaurier, und alle waren überzeugt, dass allein die jungen Start-ups unweigerlich das Rennen machen würden. Ganze Industriezweige werde das Internet ins Abseits drängen, hieß es.

Dann platzte die Blase. Anstatt das Rennen zu machen, verschwanden viele Kleinunternehmen sang- und klanglos wieder in der Versenkung. Andere wie eBay und Amazon überlebten nicht nur, sondern gediehen prächtig. Das Gleiche gilt aber auch für die angeblichen Dinosaurier - weil sie mit der Zeit gingen: Sie nahmen die neuen Technologien an und machten daraus selbst etwas Neues. Und sie wurden dabei stärker als je zuvor.

369

Was China jetzt von uns verlangt, ist erneut, mit der Zeit zu gehen. Wie das funktionieren soll?

Besinnen Sie sich zunächst einmal auf die drei uralten Schlachtrösser des Wettbewerbs: Kosten, Qualität und Service. Sorgen Sie darin für Spitzenleistungen, und machen Sie jedem einzelnen Mitarbeiter klar, dass darin Ihre Überlebenschance steckt.

Nehmen wir beispielsweise die Kosten. Jeder im Unternehmen muss intern und extern Optimierungsmöglichkeiten ausfindig machen. Dabei sind brutale Entscheidungen fällig, wo und wie die einzelnen Abläufe erfolgen sollen, um Schritt für Schritt die Produktivität zu steigern. Einsparungen von 5 bis 10 Prozent reichen dabei bei weitem nicht aus. Erst wenn es Ihnen gelingt, die Kosten um 30 bis 40 Prozent zu drücken, können Sie überhaupt mit China mithalten.

Hüten Sie sich bei der Qualität vor einer Ausliefern-und-reparieren-Mentalität. In 95 Prozent der Fälle alles richtig zu machen reicht einfach nicht. Setzen Sie Six Sigma oder eine andere Methode ein, die Ihnen liegt. Aber machen Sie mit Mängeln kurzen Prozess.

Beim Service lässt sich am leichtesten etwas tun. Zwischen China und den meisten Industrienationen liegen Tausende von Meilen. Denken Sie an den kleinen Laden um die Ecke, wo man nicht nur Ihren Namen kennt, sondern auch innerhalb einer Stunde alles ins Haus liefert. So ein Laden hat seinem »China« eine Menge entgegensetzen - in diesem Fall dem großen, glitzernden Supermarkt ein paar Häuserblocks weiter. Denken Sie auch an den mexikanischen CEO, dessen Frage mich erst zu diesen Überlegungen anregte. Sein Land liegt so nah an den USA, dass es enorm schnell auf Eventualitäten reagieren kann.

Auch beim Service geht es nicht einfach um Verbesserungen, sondern um eine völlige Neuorientierung der ganzen Branche oder des Marktes. Ihre Kunden sollen nicht nur zufrieden sein, sondern wildfremden Leuten auf der Straße begeistert erzählen, wie toll Sie sind. FedEx und Dell sind Beispiele dafür, wie das geht.

370

Im Hinblick auf Kosten, Qualität und Service müssen Sie für Neuerungen sorgen, aber bleiben Sie dabei nicht stehen. Schauen Sie sich Ihren Markt noch einmal kritisch an. Fahnden Sie nach ungenutzten Gelegenheiten. Entdecken Sie neue Nischen. Produzieren Sie bloß nicht bis in alle Ewigkeit denselben Kram.

Es mag ja sein, dass Ihr derzeitiger Markt gesättigt ist. Dennoch gibt es eine lebhaftere Nachfrage nach aufregenden neuen Produkten, Dienstleistungen und Technologien. Genau das fanden Procter & Gamble kürzlich heraus. Dem einst als durch und durch verknöchert geltenden Unternehmen gelang es in nicht einmal fünf Jahren, einen komplett frischen Wind in seine Innovationen zu bringen. Es verabschiedete sich kurzerhand vom altbackenen Einigeln in Form des »Not *invented* bere«-Syndroms und stöberte weltweit in jedem Winkel nach Bastlern mit piffigen Ideen.

Aber das war nicht alles. Auf der Suche nach neuen Ideen schuf es Netzwerke mit anderen Unternehmen, Zulieferern, Universitäten, Forschungslabors und Risikokapitalgebern. Einige der Ideen, die dabei zutage kamen, wurden weiterentwickelt und ausgefeilt, andere zur grundlegenden Erneuerung bestehender Produkte eingesetzt. Das in der Kraftfahrzeuglackierung altbewährte elektrostatische Verfahren übertrug Procter & Gamble beispielsweise auf Kosmetika und revolutionierte so die Art und Weise, wie Make-up auf die Haut aufgetragen wird. Aus der neuen zuversichtlichen Grundhaltung heraus machte das Unternehmen

auch der hauseigenen Forschung und Entwicklung Beine. Es entstanden neuartige Produkte wie Crest *Whitestrips* oder das Swiffer-Reinigungssystem, die beide im Massenmarkt buchstäblich neue Kategorien begründeten.

Innovation und die Suche nach neuen Produkten, Märkten und Nischen ist das eine. Machen Sie sich aber obendrein auch klar, dass China viel, viel mehr als nur ein Konkurrent sein kann.

Sehen Sie China als Markt, als Outsourcing-Option und als potenziellen Partner.

371

Anders als Japan anfangs ist Chinas riesiger Markt für direkte Investitionen relativ offen. Teilweise sogar im Alleingang können Firmen im Idealfall den Chinesen ihre Produkte verkaufen und zugleich Waren für ihren eigenen Markt beziehen.

Alternativ kann man sich mit den Unternehmen vor Ort zusammensetzen. Joint Ventures mit China sind zweifellos heikel. Eine Voraussetzung ist nach meiner Erfahrung, dass der chinesische Partner das Gefühl haben muss,

viel Gewinn aus der Sache zu ziehen, womöglich sogar mehr als Sie. Doch schließlich gibt es ja Mittel und Wege, Win-Win-Situationen zu schaffen. Als GE *Medical* 1991 ein Joint Venture einging, brachte der chinesische Partner Know-how im lokalen Markt mit. Es trug wesentlich dazu bei, dass das neue Unternehmen mit den importierten Highend-Produkten von GE Marktführer wurde. Zugleich entwickelten die chinesischen Ingenieure preiswerte, hochwertige Produkte, die über das globale GE-Vertriebsnetz in die ganze Welt exportiert wurden.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich behaupte keineswegs, alles sei eitel Sonnenschein.

Chinas Präsenz ist heute ein massiver Faktor, der die Spielregeln nachhaltig verändern wird. Selbst mit Handelsbeschränkungen, Wechselkursfreigabe und gesetzlichem Schutz geistigen Eigentums kann keine politische Lösung der Welt die Bedrohung verschwinden lassen.

Dennoch ist China ein klassisches Beispiel für die Frage, ob ein Glas halb voll oder halb leer ist, finden Sie nicht?

Sie können sich angesichts der Situation als armes Opfer fühlen. Oder Sie können sich der Herausforderung energisch stellen und die damit verbundenen Chancen nutzen.

Die zweite Möglichkeit ist eindeutig die bessere. Mit Händeringen hat noch niemand gewonnen.

372

Die folgende Frage wurde mir aus dem Publikum in London bei einer Konferenz mit rund dreitausend mittleren und leitenden Managern gestellt:

Norwegen hat gerade ein Gesetz erlassen, das vorgibt, dass in jedem Unternehmen der Vorstand grundsätzlich zur Hälfte mit Frauen besetzt sein muss. Was halten Sie davon?

Das ist absurd.

Selbstverständlich habe ich nichts gegen Frauen im Vorstand. Frauen leisten wesentliche Beiträge zu Tausenden von Führungsgremien weltweit. Eine der besten Führungspersonen, mit denen ich je zu tun hatte, ist eine Frau, nämlich GE-Vorstandsmitglied G. G. Michelson, früher Personalchefin bei R. H. Macy & Co. und ehemalige Kuratoriumsvorsitzende der Columbia-Universität. Ihre Menschenkenntnis und Klugheit boten mir zwei Jahrzehnte lang Unterstützung.

Quoten in Führungsgremien und Büros mag ich jedoch grundsätzlich nicht. In erfolgreichen Unternehmen gilt das Leistungsprinzip. Sie unterscheiden nach der Leistung der Mitarbeiter ganz klar eine hohe, mittlere und untere Ebene. Das System ist offen und fair und bietet einem Unternehmen die effizienteste Grundlage, um seine besten Spieler einzusetzen.

Quoten untergraben das Leistungsprinzip. Bestimmte Leute werden künstlich nach oben gepusht, ob sie dafür qualifiziert sind oder nicht. Für diejenigen, die trotz ihrer Spitzenleistungen zurückstehen müssen, kann das äußerst frustrierend sein. Auch für die Performance insgesamt ist es alles andere als sinnvoll, unqualifizierte Leute in wichtige Positionen zu heben.

Was kann man da machen?

Kehren wir einen Augenblick zum Thema Beförderungen zurück. Die Empfehlungen dort gelten unabhängig von Hautfarbe und Geschlecht. Der beste Weg zu einer Beförderung besteht darin, überdurchschnittlich gute Leistungen zu erbringen, mit Ihren

373

Untergebenen genauso pfleglich umzugehen wie mit Ihrem Chef, sich frühzeitig für große Projekte zu melden, sich die Ratschläge vieler verschiedener Mentoren zu Herzen zu nehmen und vor allem stets eine positive und energische Einstellung zu Ihrer Arbeit und generell zum Leben zu haben. Bringen Sie Ihren Chef nicht in Situationen, in denen er sich mit seinem politischen Kapital für Sie einsetzen muss. Und wenn es Rückschläge gibt - die sind unvermeidlich -, dann lassen Sie sich davon nicht aus dem Tritt bringen.

Ich behaupte nicht, Frauen und Minderheiten hätten es in der Geschäftswelt leicht. Das ist sicherlich nicht der Fall. Sie brauchen Mechanismen, die ihnen mehr Aufstiegschancen eröffnen.

Ein solcher Mechanismus sind Diversity Groups, bei GE beispielsweise das *Women's Network* oder das *African American Forum*. Diese Gruppierungen geben erfolgreichen Managerinnen und Angehörigen von Minderheiten die Möglichkeit, anderen als Vorbilder zu dienen. Ebenso wichtig sind sie als Gesprächsforen, in denen erörtert wird, wie Frauen und Minderheiten mehr Erfahrungen und Fertigkeiten erwerben und damit auch in der Organisation aufsteigen können. Solche Gruppen unterstreichen, dass Erfolg in jeder Art von Leistungsgesellschaft auf Begabung, Tatkraft und Dynamik beruht.

Natürlich ist das Problem der Verschiedenheit viel komplexer und nuancierter, als ich es hier darstelle.

Das *African American Forum* bei GE entstand 1990 ganz unten an der Basis. Eine Zeit lang schleppte es sich so dahin, bis sich ein Senior Vice President seiner annahm. Mit Seminaren, Konferenzen und Mentoring-Programmen kurbelte Lloyd Trotter das Forum energisch an. Nun wollte plötzlich jeder Afroamerikaner mit von der Partie sein, und Lloyds Managerkollegen waren auf einmal bereit zu helfen. Das Ganze kam in Schwung, und immer häufiger kletterten afroamerikanische Mitarbeiter die Karriereleiter hoch.

Mitte der neunziger Jahre traf ich mich zweimal jährlich mit ambitionierten Mitarbeiterinnen zu einem Essen, bei dem wir über ihre Probleme am Arbeitsplatz diskutierten. Nicht nur wegen unseres

374

langen guten Einvernehmens schlug ich den Damen 1997 vor, etwas Ähnliches wie das *African American Forum* auf die Beine zu stellen. Sie machten sich begeistert ans Werk, aber ich stellte in den folgenden Wochen überrascht fest, dass einige unserer Frauen in Spitzenpositionen von der Idee nicht sehr angetan waren. Sie hatten es schließlich auch ohne fremde Hilfe geschafft. Sie wollten gar nicht als erfolgreiche Frauen, sondern einfach nur als erfolgreiche Führungskräfte wahrgenommen werden. Nach ein paar Jahren legte sich das weitgehend. Die Damen hatten nach anfänglichem Widerstreben Spaß am Mentoring bekommen, da sie seine positiven Effekte für die Frauen im Unternehmen sahen.

Doch zurück zur Frage bezüglich der norwegischen Quote. **Die einzige Quote, die meiner Meinung nach je funktioniert hat, ist die Ausschreibungsquote**, die wir bei GE hatten: Wenn einer der zweitausend Spitzenjobs im Unternehmen zu besetzen war, stellte diese Quote sicher, dass die Auswahlliste eine Frau oder einen Minderheitenvertreter enthielt. Das garantierte, dass jeder Manager diese Kandidaten wahrnahm und dass sie eine Chance bekamen.

Die erste Hälfte meiner Laufbahn als CEO verbrachte ich mit Portfolio-Veränderungen und dem Verbessern unserer Wettbewerbsfähigkeit. Quotenfragen spielten für mich bis in die neunziger Jahre keine Rolle.

Wer jedoch die beste Mannschaft ins Spiel schicken will, kann sich in dieser Hinsicht heute kein Zaudern mehr leisten.

Die folgende Frage wurde mir vom Publikum von New York bis Sydney immer wieder gestellt:

Wie haben Sie Ihren Nachfolger Jeff Immelt ausgewählt, und was halten Sie bisher von seinen Leistungen?

Den zweiten Teil dieser Frage beantworte ich immer mit Begeisterung, denn die Sache verläuft ausgesprochen gut. Jeff macht seine

375

Sache ganz hervorragend und übertrifft sogar meine Erwartungen an seine Führungsqualitäten. Ich bin ungemein stolz auf das, was er aus GE gemacht hat und noch machen wird.

Jeff wurde am 10. September 2001 Chairman und CEO von GE. Die Terroranschläge, die am 11. September dieses Jahres alles veränderten, fielen also auf seinen zweiten Arbeitstag in dieser Funktion. Die daraus folgende wirtschaftliche Ungewissheit meisterte Jeff mit der für ihn typischen Umsicht und Entschlossenheit. Obwohl unmittelbar nach den Anschlägen Fluglinien, Energie- und Rückversicherungsunternehmen Einbrüche hinnehmen mussten, stellte er die Weichen dafür, dass die Erträge von GE zwischen 2001 und 2004 immerhin noch bescheidene Zuwächse aufwiesen.

Gleichzeitig nahm Jeff im Portfolio bedeutende Veränderungen vor, die GE den Weg zu künftigem Wachstum ebneten. Dies umfasste wichtige Akquisitionen in den Bereichen Medien, Medizintechnik, Finanzdienstleistungen und Infrastruktur. Und er stieß langsam wachsende Industrie- und Versicherungsfirmen ab. Er stärkte die Forschung und Entwicklung von GE mit umfangreichen Investitionen in den Betrieben in München, Shanghai und Schenectady, New York. Jeff legt extrem viel Wert auf Diversifikation und erzielt damit schon jetzt positive Ergebnisse.

Schon mehrmals in diesem Buch habe ich geäußert, dass Veränderungen eine gute Sache sind. Jeff liefert hierzu eindeutig den Beweis.

Darüber, warum ich mich für Jeff entschied, werde ich mich allerdings niemals äußern. In der engen Wahl waren drei hervorragende Leute - Jeff, Bob Nardelli und Jim McNerney. Es gibt keinen Grund, den Auswahlprozess heute nochmals öffentlich zu sezieren. Der ist gelaufen. Sowohl Bob als auch Jim haben neue Herausforderungen gefunden, wo sie Spektakuläres leisten - Bob als CEO von *The Home Depot* und Jim bei 3M.

So viel kann und will ich jedoch sagen: Letzten Endes haben der Vorstand und ich denjenigen ausgewählt, der unserer Meinung

376

nach GE am besten leiten würde, und Jeffs Leistungen bestätigen unsere Entscheidung in jeder Hinsicht.

Die folgende Frage wurde mir sowohl bei einer Managementkonferenz in Reykjavik als auch in London bei einem Geschäftsessen zu zwölf gestellt:

Wie sieht die Zukunft der Europäischen Union aus?

Langfristig sehr gut.

Angesichts all des Geschreis über China empfinden manche die EU als riesige, schwerfällige Bürokratie, die als Einheit nie und nimmer flexibel genug sein wird, um in der Weltwirtschaft ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Kurzfristig mag das vielleicht stimmen, aber mit der Zeit wird die EU alle Skeptiker eines Besseren belehren.

Denken Sie daran, dass sie keine fünfzehn Jahre alt ist. In dieser Zeit hat sie schon Beachtliches erreicht. Stellen Sie sich vor, Sie müssten die fünfzig Bundesstaaten der USA heute unter einen Hut bekommen - wobei jeder einzelne jahrhundertlang eine eigene Regierung, eigene Gesetze, eine eigene Sprache, Währung

und Kultur besaß, wie das bei den EU-Mitgliedsstaaten der Fall ist. Dass die EU sich in so kurzer Zeit so gut entwickelt hat, ist durchaus beeindruckend.

Ohne Frage ist es noch ein weiter Weg, bevor die EU die wirtschaftlichen Hoffnungen und Träume aller Beteiligten erfüllen wird. Die Statistiken geben jedoch schon jetzt eine Vorstellung von ihrem Potenzial: In den 25 EU-Mitgliedsstaaten leben insgesamt 450 Millionen Menschen, das sind 50 Prozent mehr als in den Vereinigten Staaten. Das Bruttosozialprodukt beträgt 11 Billionen US-Dollar, was in etwa dem der USA entspricht und zweieinhalbmal so hoch wie das japanische und siebenmal so hoch wie das chinesische ist.

Diese Zahlen sind bereits beeindruckend. Sie werden noch besser werden, wenn sich die jüngsten EU-Mitglieder erst einmal

377

innerhalb des »Neuen Europa« profiliert haben, darunter Polen, Ungarn, die Slowakei und Tschechien. In den letzten zehn Jahren habe ich von Budapest bis Bratislava, von Prag bis Warschau Aufbruchstimmung und Optimismus erlebt und die erstaunlichen Fortschritte in diesen Länder gesehen. Eine neue Generation von Geschäftsleuten und Kleinunternehmern greift begierig nach Chancen und Erfolg. Die Regierungen haben mit Steuersenkungen und anderen Fördermaßnahmen die Weichen für ein Wirtschaftswachstum gestellt, das vor allem im Vergleich zum »alten« Europa bemerkenswert ist.

Natürlich hat das alte Europa Probleme und eine lange Geschichte. In Brüssel sitzen jede Menge Bürokraten, und die Regierungen vieler Einzelstaaten verteidigen mit Zähnen und Klauen ihre mühsam erworbene Souveränität. Vor allem Frankreich und Deutschland mit ihren tief verwurzelten kulturellen Traditionen unterstützen die EU nur halbherzig und verfolgen oft unverhohlen eigene Interessen.

Doch diese Probleme sind lösbar. Auch in Washington, Tokio und Peking gibt es reichlich Bürokraten. Und in dem Maße, wie quer durch Europa eine neue Genera

tion politischer Führungskräfte heranwächst und die EU-Organe selbst von Jahr zu Jahr handlungsfähiger werden, verlieren die wirtschaftlich altmodischen Regierungen mit ihrer Engstirnigkeit an Einfluss. In Frankreich beispielsweise lockert die Regierung seit kurzem ihr stures Beharren auf der 35-Stunden-Woche und erwägt schon, die Unternehmen Arbeitszeiten direkt mit ihren Belegschaften aushandeln zu lassen.

Mit der Zeit - vielleicht früher als erwartet - werden der globale Wettbewerbsdruck und die Dynamik des Neuen Europa gemeinsam spürbare Effekte erzielen. Die lähmenden **Nachwehen des Sozialismus werden nach und nach verschwinden. Angetrie-**

378

ben von der immer größeren Akzeptanz des Kapitalismus, wird die EU stetig vorwärts streben.

Die folgende Frage wurde mir bei einer dreitägigen Konferenz in Las Vegas gestellt, bei der es um Technologie und Innovation ging. Ich gehörte zu den rund zwanzig Gastrednern.

Inwieweit werden sich Ihrer Meinung nach die Vorstände durch den Sarbanes-Oxley Act verändern?

Diese Frage hörte ich an diversen Orten, darunter auch Australien und Europa, in unterschiedlichen Varianten. Sie zeigt, dass heute mehr über Aspekte der Unternehmensführung nachgedacht wird. Früher war das eher für Gesellschafterversammlungen und Business-School-Seminare reserviert.

Doch dann wurden nach der geplatzten Internet-Blase diverse Unternehmensskandale publik, und man fragte sich: »Warum zum Teufel haben die Vorstände nichts unternommen? Wieso haben die nicht mitgekriegt, was da los war?«

Umgehend wurden Gesetze und Bestimmungen verabschiedet. Sie sollen sicherstellen, dass Vorstände und Senior-Führungskräfte für jegliche Verfehlung, die vor ihrer Nase stattfindet, zur Verantwortung gezogen wer-

den können. Grundsätzlich sind Vorschriften wie der *Sarbanes-Oxley Act* eine gute Sache. Sie sind nötig, um das Vertrauen in die Wirtschaft wiederherzustellen.

Gesetze können jedoch niemals eine gute Unternehmensführung sichern.

Der Finanzausschuss eines Vorstandes - bestehend aus einem Finanzexperten, einem Wirtschaftsprüfer und mehreren vielbeschäftigten CEOs von weit verstreuten Standorten - kann einfach nicht jeden Monat tagelang Bücher prüfen und nachsehen, ob alles in Ordnung ist. Stellen Sie sich vor, Sie wären Aufsichtsratsvorsitzender einer multinationalen Bank. Ihre Leute handeln mit allem Möglichen, wechseln in London Yen in Euro und wickeln ein paar Büros weiter Warentermingeschäfte in den USA ab. Doch selbst

379

Kleinunternehmen sind meist zu komplex, als dass ein einziger Ausschuss Hunderte von Transaktionen überwachen könnte, die Tag für Tag Gott weiß wo ablaufen.

Vorstände können nicht Polizei spielen; aber immerhin können sie sicherstellen, dass die Unternehmen über Wirtschaftsprüfer, rigorose interne Prüfverfahren, strikte Kontrollen und die richtige Unternehmenskultur verfügen.

Darüber hinaus haben Vorstände noch weitere Funktionen. Sie ernennen den CEO und stehen für die Wahl des Topmanagements gerade. Im Prinzip müssen sie die Mitglieder der Geschäftsleitung genauso gut kennen wie ihre eigenen Kollegen. Vorstände überwachen zudem die Ziele eines Unternehmens: Sind sie realisierbar? Verstehen die Leute, worum es geht? Handeln sie entsprechend? Und können sie letztlich zum Erfolg führen?

Vorstände behalten auch die Integrität eines Unternehmens im Blick, und das ist keine leichte Aufgabe. Sie müssen jeden einzelnen Betrieb abklappern und persönlich mit Leuten aller Ebenen reden. Gerade in dieser subtilen, nuancenreichen Rolle als Integritätswächter kann ein Vorstand wichtige Dinge bewegen.

Einige Vorstände werden sich angesichts des *Sarbanes-Oxley Act* komplett umstellen müssen. Ihr Job beschränkt sich jetzt nicht mehr nur auf acht, zehn oder zwölf jährliche Sitzungen hinter verschlossenen Türen mit nett angerichteten Schnittchen zum Lunch. Andere werden sich nur in ihrer Haltung bestätigt fühlen.

Da man angesichts der Skandale möglichst rasch etwas unternehmen musste, schießt der *Sarbanes-Oxley Act* in manchen Aspekten vielleicht über das Ziel hinaus. Beispielsweise damit, dass von der Firma unabhängige Vorstände mehr Gewicht als diejenigen haben, die als Investoren, Zulieferer oder sonst wie mit dem Unternehmen verknüpft sind.

Das sollte noch einmal mit einer gehörigen Portion gesundem Menschenverstand überdacht werden.

Es ist überhaupt kein Fehler, wenn Vorstandsmitglieder selbst etwas zu verlieren haben. Im Interesse der Aktionäre müssen sie

380

sich ernsthaft um das Wohl des Unternehmens bemühen. Dass unabhängige Vorstände nun besser gestellt werden, hat in manchen Fällen die unbeabsichtigte Konsequenz, dass man Urteilsvermögen und Erfahrung dort abzieht, wo sie am dringendsten benötigt werden.

Ein Beispiel dafür ist Sam Nunn, der angesehene frühere USSenator aus Georgia. Oder Roger Penske, Unternehmer aus der Automobilindustrie. Beide mussten Schlüsselpositionen in Prüfungsausschüssen bei GE aufgeben. Warum? Nach seiner Zeit als Senator ging Sam zur Anwaltskanzlei *King Spalding*, die seit Jahrzehnten für GE tätig war. Roger hatte eine Minderheitsbeteiligung an einem kleinen Joint Venture zwischen GE und einer Lastwagenvermietung. Oder schauen Sie sich Warren Buffett an, der aufgefordert wurde, seinen Sitz im *Audit Committee* von *Coca Cola* aufzugeben, weil er ein umfangreiches Aktienpaket besitzt.

Wer aber würde die Aktionäre in wichtigen Ausschüssen besser vertreten als diese drei? Ein Professor? Ein Wirtschaftsprüfer? Der Leiter einer wohltätigen Stiftung? Wieso sollten es Aktionäre wünschenswert finden, wenn die Führungskräfte ihres Unternehmens sich Leuten gegenüber verantworten müssen, die auf ihr Einkommen als Director angewiesen sind? Es ist höchst unwahrscheinlich, dass solche Leute irgendetwas in Frage stellen. Viel eher drücken sie sich um heikle Entscheidungen in der Hoffnung auf eine weitere Amtszeit.

Vergessen wir nicht, dass Vorstände dazu da sind, das Management zu unterstützen, zu beraten und herauszufordern. Es wäre schade, wenn der *Sarbanes-Oxley Act* darauf hinausliefe, dass die Vorstände den Führungskräften Knüppel zwischen die Beine werfen. **Die Vorstandsmitglieder müssen in erster Linie dafür sorgen, dass das Unternehmen besser funktioniert, anstatt**

381

die Leute, die sie unterstützen sollen, grundsätzlich als Kontrahenten zu sehen.

Die besten Vorstandsmitglieder zeichnen sich durch vier schlichte Merkmale aus: Charakter, gesunden Menschenverstand, Urteilsvermögen - insbesondere Menschenkenntnis - und den Mumm, ihre Meinung zu vertreten.

Gesetze sind schön und gut. Aber wenn ein Unternehmen wirklich und wahrhaftig eine saubere Weste hat, dann liegt das nur an den Menschen, der Kultur, den Abläufen und Kontrollen - und ihren tatkräftigen Vorständen.

Die folgende Frage stellte mir jemand bei einem Arbeitsfrühstück in Kopenhagen. Daran nahmen etwa dreißig europäische Manager teil, die für global tätige Unternehmen in Skandinavien tätig waren:

Ich werde in Kürze die Leitung unserer Unternehmungen in Westafrika übernehmen. Man hat mir gesagt, 40 Prozent der Belegschaft dort hätten AIDS oder ein Familienmitglied, das daran erkrankt ist. Haben Sie Tipps, wie man mit diesem Problem umgehen soll?

Von allen Fragen haute mich diese am meisten um.

Zu allem Übel meldete sich ein anderer Teilnehmer, der Manager eines Konsumgüterunternehmens, gleich anschließend zu Wort: »Ich komme gerade von unserer Niederlassung in Afrika zurück«, sagte er. »Gehen Sie lieber von 60 Prozent aus.«

Was kann man als Manager in einer solchen Situation überhaupt tun? Und was das Unternehmen?

Im Umgang mit gesellschaftlichen Problemen zeigt sich, dass ein Unternehmen dann etwas bewirken kann, wenn es Erfolg hat und zudem über die richtige Kultur verfügt. Zu Beginn dieses Buches habe ich argumentiert, dass Erfolg haben klasse ist, weil er die Menschen glücklich, kreativ und großzügig macht.

So etwas sagt sich von einer hohen Warte aus leicht. Diese Frage bringt uns nun schlagartig auf den Boden der Tatsachen.

382

Der Manager, der sie stellte, arbeitet für eine sehr erfolgreiche Ölfirma, und ich hatte den Eindruck, dass er ernsthaft etwas bewegen wollte. Das kann er auch, weil sein Unternehmen zu den Gewinnern gehört. Er kann AIDS-Aufklärungskampagnen für die Belegschaft in Gang setzen, medizinische Einrichtungen schaffen und die teuren Medikamente subventionieren, die die Betroffenen brauchen. Er kann Hunderten von Menschen das Leben erheblich leichter machen. Ich wette, das tut er auch.

Die echten Gewinner unter den Unternehmen helfen immer und überall.

Unter den Mitarbeitern von GE gibt es über 50.000 freiwillige Helfer, die sich jedes Jahr an 4.000 Projekten aktiv beteiligen. Dazu gehören Mentoring-Initiativen in Schulen weltweit ebenso wie zahllose Hilfsaktionen für Benachteiligte aller Art. Durch die Anstrengungen von GE-Helfern kamen phantastische Gemeindeprojekte in ungarischen Städten, in den Slums von Jakarta und in Schulen von Cincinnati zustande. Von diesen Aktionen profitierten nicht nur diejenigen, für die sie gedacht waren. Auch die Helfer selbst hatten etwas davon, denn die aktive Hilfe gab ihrer Arbeit und ihrem Leben insgesamt mehr Sinn.

Chris Navetta übernahm 2002 ein frisch von U.S. Steel in der Slowakei akquiriertes Werk. Standort der Fabrik mit ihren 16.000 Mitarbeitern ist Kosice, eine Stadt im strukturschwachen Osten des Landes mit 23 Prozent Arbeitslosen. Der marode ehemalige Staatsbetrieb war ein echtes Relikt des Kommunismus. Mit Investitionen in Höhe von 600 Millionen US-Dollar machten Chris und sein Team den Laden wieder flott und

schenkten dabei auch der Stadt Kosice ihre Zeit und Geld. Die Liste ihrer Beiträge ist viel zu lang, um hier alles aufzuzählen, deshalb nur so viel: Der örtlichen Kinderklinik stifteten sie eine Onkologie-Abteilung, sie renovierten Klassenräume von Grundschulen und statteten sie mit PCs aus, und sie setzten mehrere Waisenhäuser und ein Blindenwohnheim in stand.

Bemerkenswert ist auch die spontane Spendenbereitschaft nach der Tsunami-Tragödie am zweiten Weihnachtstag 2004. Innerhalb

383

von Tagen spendeten Unternehmen und ihre Belegschaften weltweit Milliarden Dollar in Form von Geld oder Sachwerten, um den Menschen in den Katastrophengebieten zu helfen. Die Großzügigkeit war schier grenzenlos.

Ich will hier weder »Friede, Freude, Eierkuchen« predigen, noch soll es wie ein Jahresbericht klingen. Es ist einfach die Art und Weise, wie gute Unternehmen funktionieren. Wer auf der Gewinnerseite steht, gibt anderen etwas zurück, so dass letztlich alle dabei gewinnen. Die folgende Frage stellte mir ein Reporter, der in London eine Fragestunde bei einer Managementkonferenz mit rund dreitausend Teilnehmern moderierte:

Haben Sie vor, in die Politik zu geben?

Kurz und bündig: niemals.

Ich habe nichts gegen den Staatsapparat. Wir alle sind den Menschen dankbar, die sich der nationalen Sicherheit und der Bekämpfung des Terrorismus verschrieben haben. Zudem kümmert sich der Staat um viele Dinge, die eine florierende Gesellschaft braucht, etwa Schulen, Krankenhäuser oder die Polizei, um nur drei davon zu nennen.

Bei allem Positiven steht der Staatsapparat jedoch vor denselben Schwierigkeiten wie die Wirtschaft, nur hat offenbar niemand den nötigen Spielraum, um sie zu beheben.

Die Hauptprobleme der Behörden sind vor allem Bürokratie, Verschwendung und Ineffizienz. In einem Unternehmen kann und muss man dagegen mit dem eisernen Besen vorgehen, beim Staat geht das nicht.

Wieso? Zum einen, weil es schwierig ist, Leute gemäß ihren Leistungen zu befördern oder vor die Tür zu setzen. Die meisten Behörden differenzieren kaum oder gar nicht. Man kann vierzig Jahre dort arbeiten, ohne sich auch nur einmal durch besondere Leistungen hervorzutun, und bekommt trotzdem jedes Jahr eine

384

Gehaltserhöhung. Der zweite Grund ist, dass man im Staatsdienst nicht frei reden oder handeln kann, ohne eins aufs Dach zu bekommen. Das ist eine Welt voller Kompromisse, Seilschaften und Gefälligkeiten.

In der Wirtschaft gibt es das natürlich auch, aber Manager können dem von sich aus entgentreten oder zu einem Unternehmen wechseln, das Strukturen wie diesen den Kampf angesagt hat.

Der Staatsapparat kann sich Bürokratie leisten, weil er sich keinem Wettbewerb zu stellen braucht. Im letzten Wahlkampf erklärte der Gouverneur von Indiana mit bombastischer Geste, er werde den Bundesstaat wieder aus einem Outsourcing-Projekt in Indien ausklinken, das eine seiner Abteilungen eingeleitet hatte. Für seinen mustergültigen Patriotismus bekam er viel Beifall, aber in Wahrheit war es lachhaft. Für den Gouverneur war es kein Thema, sich aus Indien zurückzuziehen, denn um im öffentlichen Bereich Gewinne zu erwirtschaften, braucht man weder besonders hochwertige Waren zu produzieren noch die günstigsten Kostenlösungen zu finden. Man erhöht einfach wieder mal die Steuern.

So wichtig der Staatsapparat auch sein mag, für mich ist das nichts. Eine der Kernaussagen in diesem Buch ist, dass man stets lieber das tun soll, was einem liegt. In diesem Fall befolge ich meinen eigenen Rat. Diese Frage stellte man mir überall:

Was macht Ihr Golfspiel?

Mann, sind die Leute verrückt auf Golf! Vielleicht liegt es am Golf-Kapitel in meinem letzten Buch, dass man überall wissen wollte, was mein Handicap macht und ob ich es seit meiner Pensionierung verbessert habe.

Die Antwort lautet: Ich spiele nicht mehr. Und ob Sie's glauben oder nicht, ich vermisse es auch nicht allzu sehr.

385

Meine Begeisterung für Golf hielt fast sechzig Jahre an, von meinem zehnten Lebensjahr, als ich anfang zu spielen und den Caddy zu machen, bis zu meiner ersten Rückenoperation im Jahr 2002. Seitdem war ich noch zweimal unterm Messer, und zum Glück ist mein Rücken jetzt wieder einigermaßen in Ordnung. Aber ich habe nicht die geringste Lust, das beim Golf auf die Probe zu stellen. Wer selbst Rückenprobleme hat, kann das sicher nachvollziehen.

Ohne Golf hat sich mir inzwischen eine ganz neue Welt an Interessen aufgetan. Sie glauben gar nicht, wie viel Zeit man auf einmal hat, wenn man nicht mehr ständig auf dem Golfplatz ist! Ich habe mit viel Vergnügen mehrere Unternehmen und deren CEOs beraten. Ich habe festgestellt, dass ich regelrecht vernarrt in moderne Kunst bin, und ich lebe meine immerwährende Begeisterung für die *Red Sox* aus, indem ich mir möglichst viele Spiele ansehe. Mit meiner Frau und meinen vier Stiefkindern bin ich kreuz und quer durch die Welt gereist und habe mir alle möglichen Sehenswürdigkeiten jenseits von Sitzungssälen und Fabriken angeschaut. Ich habe viele interessante Menschen kennen gelernt, deren Fragen mich zu diesem Buch inspirierten.

Ich hatte schon immer Freude an neuen Dingen. Nach vorn schauen, lernen und wachsen sind seit jeher meine Sache. Golf zu spielen war wunderbar. Ich habe dabei tolle Freunde gewonnen, die mit mir seit Jahrzehnten verbunden sind und es auch bleiben werden, und ich hatte Spaß am Wettbewerb. Aber wenn man nicht spielen kann, dann soll es eben nicht sein. Und entgegen allen Erwartungen geht die Welt davon nicht unter. Zum Abschluss noch eine Frage, die mir jemand in Frankfurt bei einer Managementkonferenz mit zweieinhalbtausend Teilnehmern stellte:

Glauben Sie, Sie kommen in den Himmel?

Ein paar Sekunden lang war ich völlig baff. Dann sagte ich: »Na ja, ich hoffe doch, dass so etwas in die langfristige Planung fällt!«

386

Nachdem das Gelächter abgeklungen war - das Publikum war über die Frage genauso verblüfft wie ich -, erklärte der Betreffende, was er gemeint hatte: Er wollte wissen, was ich als mein Vermächtnis betrachte.

Zunächst einmal hasse ich das Wort *Vermächtnis*. Es klingt so arrogant. Präsidenten und Premierminister hinterlassen Vermächtnisse. Ich habe bloß ein Unternehmen geleitet und ein paar Bücher geschrieben.

Aber nun sind wir am Ende dieses Buches angekommen, und die Frage wurde nun einmal gestellt. Also bemühe ich mich auch um eine Antwort.

Wenn es irgendetwas gibt, wofür ich in Erinnerung bleiben möchte, dann ist es, dass ich anderen begreiflich machen konnte, was Führung bedeutet: anderen Menschen helfen zu wachsen und Erfolg zu haben. Ich wiederhole mich: Führung dreht sich nicht um Sie, sondern um die anderen.

Außerdem wünsche ich mir, dass man mich als glühenden Verfechter von Offenheit, Leistung und Verdienst in Erinnerung behält, für meine feste Überzeugung, dass man jedem eine Chance geben muss. Und dafür, dass ich andere davon zu überzeugen versuchte, sich niemals zum Opfer machen zu lassen.

Natürlich habe ich im Lauf meiner Karriere jede Menge Fehler gemacht, das ist ja kein Geheimnis. Ich habe mich bei Akquisitionen verschätzt, manchmal die falschen Leute eingestellt und bei einigen Gelegenheiten zu lange gezögert. Und das sind nur ein paar Punkte auf der Liste.

Was mein Privatleben angeht: Ich habe vier großartige Kinder und neun phantastische Enkelkinder. Meine Liebe und Bewunderung lassen sich nicht in Worte fassen. Dass sie ein zufriedenes, erfülltes Leben führen, macht mich ungeheuer glücklich. Ich war zweimal verheiratet, und beide Male hat es nicht geklappt. Aber das Leben geht weiter, und meist erweist sich eine Scheidung im Nachhinein als der richtige Weg. Trotzdem ist niemand stolz auf zwei gescheiterte Ehen.

387

Was den Himmel angeht - wer weiß? Ich bin ganz bestimmt nicht makellos, aber sollte es Pluspunkte dafür geben, dass ich mich mit jeder Faser meines Körpers für andere eingesetzt und mein ganzes Leben lang Tag für Tag alles gegeben habe, was ich hatte, dann habe ich ja möglicherweise eine Chance.

Wenn es nach mir geht, hat es damit allerdings überhaupt keine Eile.

Es gibt noch so viel zu tun.

Danksagung

Im Geschäftsleben dreht sich alles um Menschen. Eigentlich geht es im ganzen Leben nur um Menschen: Angehörige, Freunde, Kollegen, Chefs, Lehrer, Mentoren, Nachbarn. Letzten Endes zählen nur sie.

Menschen haben auch dieses Buch möglich gemacht. Zunächst diejenigen, denen meine Widmung gilt: Tausende Männer und Frauen überall auf der Welt, denen das Business so wichtig ist, dass sie sich die Mühe machen, Fragen zu stellen. Fragen, 'Um die es nun in diesem Buch ging..Ich danke ihnen allen, dass sie ihre Geschichten erzählten und offen über die immer neuen Herausforderungen ihrer Arbeit berichtet haben. Mir haben sie dabei geholfen, auszudrücken, wie man es meiner Meinung nach richtig macht.

Mein aufrichtiger Dank gilt auch denjenigen, die sich ein oder zwei Stunden (oft auch mehr) Zeit nahmen, um mit mir über ihre Erfahrungen zu sprechen. Sie hauchen den Gedanken in diesem Buch Leben ein: Bill Harrison und Jamie Dimon von *JPMorgan Chase*; Steve Klimkowski von *Northwestern Memorial HealthCare*; George Tamke, einer der Partner von *Clayton, Dubilier & Rice*; der Geschäftsführer von *Yum! Brands*, David Novak; Bob Nardelli von *The Home Depot*; Robert Bagby von *A. G. Edwards*; der pensionierte Vice Chairman von *Smith Barney*, Perry Ruddick; Maxine McKew von der *Australian Broadcasting Company*; Kevin Sharer von *Amgen*; Jimmy Dunne von *Sandler O'Neill & Partners*; Mein -alter Freund und früherer Vice Chairman von GE sowie der ehemalige Vice Chairman -von *Fiat*, Paolo Fresco; Gerry Roche von *Heidrick & Struggles*; der Leiter der New Yorker Schulbehörde, Joel Klein; Jim

390

McNerney von *3M*; Paolo Monferino von *Case New Holland*; Dara Khosrowshahi von *Expedia* und Chris Navetta von *U.S. Steel*; von GE: Bill Conaty Gary Reiner, Susan Peters, Dennis Dammerman, Mark Little, John Krenicki und Charlene Begley. Bob Nelson, der mir viele Jahre als Finanzanalyst bei GE zur Seite stand, war ein hilfreicher Leser während der Entstehung des Manuskripts.

Einige Leute werden in diesem Buch nicht namentlich genannt, aber ihre Ideen prägten seinen Inhalt ganz erheblich. Linda Gosden Robinson, President von *Robinson Lerer & Montgomery*, steuerte ihre umfangreiche Erfahrung zum Kapitel über Krisenmanagement bei. Wertvolle Beiträge zum Kapitel über die Balance zwischen Beruf und Privatleben leisteten Professor Stew Friedman von der *Wbarton School of Business* und Claudio Fernandez-Arãoz von der Consulting-Firma *Egon Zehnder*. Das Kapitel über Fusionen und Akquisitionen entstand auf Basis eines langen, erhellenden Gesprächs mit dem Experten für Fusionen und Übernahmen, David Fubim von *McKinsey & Company*. Meine frisch erworbenen (minimalen) philosophischen Kenntnisse verdanke ich vollständig den Erläuterungen der Tufts-Professorin Nancy Bauer.

Ausgangspunkt zu diesem Buch waren zwei Seiten mit handschriftlichen Notizen dazu, was mir vorschwebte. Der fertige Band, den Sie in Händen halten, entstand mit Hilfe einer Reihe fabelhafter Menschen, insbesondere der 4E-(und 1P-)Leute bei meinem USVerlag *HarperCollins*: unserer phantastischen Lektorin Leah Spiro, deren Neugier und Begeisterung nie erlahmten; Jane Friedman, die vom ersten Moment an felsenfest vom Gelingen dieses Projekts überzeugt war; und Marion Maneker, dessen ungeheure Klugheit uns allen den Weg wies. Dankbar sind wir auch dem hervorragenden Team, das für die handwerkliche Seite des Buchs zuständig war: Joe Tessitore, dessen Können, Energie und Entschlossenheit das Projekt im Fluss hielten; Brian Murray, Stephen Hanselman, Paul Olsewski, Keith Pfeffer und Larry Hughes; der Herstellerin Leah Carlson-Stanisic, der Redakteurin Anne Greenberg und dem Lektoratsassistenten Knox Huston. Unsere Agentin Helen Rees

391

stand uns als liebe Freundin und enthusiastische Befürworterin zur Seite; Megan LaMothe leistete mit der peniblen Überprüfung von Fakten hervorragende Arbeit.

Meine Assistentin Rosanne Badowski las bei der Entstehung des Buchs jede Fassung, hinterfragte Inhalte, rückte Sätze gerade und machte jedes Kapitel besser, als es vorher war. Ihre Umsicht und Sorgfalt waren bemerkenswert, und ich danke ihr für die vielen, vielen Stunden, die sie diesem Projekt widmete.

Schließlich und endlich bleibt noch, meiner Frau Suzy für alles zu danken, was sie für dieses Buch getan hat, doch das lässt sich kaum in Worte fassen. Mit ihren unermüdlichen Fragen brachte sie alles ans Tageslicht, was ich je über Wirtschaftsthemen gedacht habe. Dank ihrer Fähigkeit, meine (oft) nur locker hingeworfenen Bemerkungen zu straffen und klarer zu formulieren, ist dieses Buch viel besser geworden, als ich mir je hätte träumen lassen. Ich sage immer, dass Suzy so ziemlich der klügste Mensch ist, dem ich je begegnet bin. In diesem einen Jahr, in dem das Buch Gestalt annahm, hat sie mehr als bewiesen, dass ich damit völlig richtig liege. Für jedes Kapitel in diesem Buch schrieb Suzy zahllose Entwürfe und überarbeitete sie wieder, und wieder, ohne auch nur einen Moment lang ihre vier wundervollen Kinder zu vernachlässigen. Sie verblüfft mich Tag für Tag aufs Neue.

Ein ganzes Jahr lang waren wir Tag und Nacht mit Feuereifer und viel Vergnügen beschäftigt, über das Material für dieses Buch zu diskutieren. Wir konnten gar nicht aufhören. Während ich um den Globus reiste und mit Leuten sprach, zahllose Fragen beantwortete und selbst eine Menge stellte, war Suzy stets an meiner Seite. Sie hörte zu, analysierte und öffnete mir die Augen dafür, was ich weiß und wie viel es noch zu lernen gibt.

In diesem Buch steckt eine Menge Arbeit, aber auch unglaublich viel Spaß. Und das, liebe Suzy, ist dein Werk.

Jack Welch

Boston, Februar 2005



Register

ABC 234 Abfindungspaket 143, 255
»Absacker« 113, 129
African American Forum (GE) 337, 373f.
Afrika 381f.
A.G. Edwards 281f.
Ahold 164
AIDS 20, 381f.
Ailes, Roger 234
Airbus 198
Aktionsplänen versus Budgetierung 213ff., 221f.
Albertsons 128
AlliedSignal 253f.
Amazon 368
American Standard 201f.
Ames, Chuck 80 Amgen 307
Anwesenheit, körperliche 347
AOL-Time Warner Fusion 236, 258f.
Arbeitsmoral 367
Arbeitsumfeld 277 passendes 279f.
Arthur Andersen 32ff.
Artigas, Ric 196f.
Asiatische Finanzkrise 158f.
Aufrichtigkeit *siehe* Offenheit; Integrität Ausschreibungsquote 374
Authentizität 83, 365 bei der Berufswahl 286ff. Führungskraft und 101f., 111 bei der Jobsuche 291ff.;
bei der Karriereplanung 277, 286ff.
Autonomie 224, 230ff., 233

Bagby, Robert 281f
Balance 16f., 336ff
Bedeutung von 340f
 Gender und 342
 Guthabensystem und 347ff., 360
 Konzentration auf eine Sache und 357
 leistungsschwache Mitarbeiter und 249f.
 Notfallpläne und 354;
 Verhandlung von 351ff.
 Vorgesetzte und 339, 343ff.
Bank of America - Fleet Bank-Fusion 260f.
Bank One 29, 241, 257
Bauchentscheidungen 73, 83ff., 95, 98, 101, 102
Bauer, Nancy 40f.
Bayer AG 303
Beförderung 298ff.
 körperliche Anwesenheit und 347
 Leistungsbeurteilung und 121, 302ff.
Begley, Charlene 97f.
Belichick, Bill 71
Belobigung und Auszeichnung 113, 122ff.
Belohnung
 Differenzierung und 52, 58
 für gute Ideen 200
 Leitbild und 26, 80
 zur Motivation 113, 122ff.
 Stars und 58

Werte und 32ff.
Ben & Jerry's 25
Best Practices
Balance und 356ff.
finden und anpassen 181f., 199ff.
kopieren 199ff.
kontinuierliche Verbesserung von 199
Werte und 29f. als Wettbewerbsvorteil 199
Betrug 32ff., 119, 174, 245
Sarbanes-Oxley Act 20, 119, 378ff.
Verhinderung von 165*siehe auch* Unternehmensskandale
Bilanzfälschung 164
Untergrabung des Unternehmensleitbildes und 32ff.
Sarbanes-Oxley Act und 20, 119, 378ff.
Verhinderung von 164f.393
Biotechnologie 285
Blair, Jayson 171f.
Boeing 194, 198, 231
Bonsignöre, Mike 254
Bonuszahlungen 52, 80, 200, 245
Finanzplanung und 213, 215, 217
Motivation und 113, 122 *siehe auch* Vergütung
Borg Warner 255f.
Boston Red Sox 58f., 75, 385 BP 353
Bronfman Edgar, 159
Budgetierung 17, 76, 205ff.
Aktionsplan als Alternative 214ff., 221
Flexibilisierung der 217ff.
Kapitalfehler »falsches Lächeln« bei der 206, 210ff., 221
Kapitalfehler »fauler Kompromiss« bei 206, 207ff., 215, 221
Offenheit und 206, 218
Verknüpfung von Leistungsprämien und 215, 216, 217
hochgesteckte Ziele bei der 218ff.
Büroklatsch 309, 350
Bürokratie 29, 30, 133, 174, 376f., 383f. Organisationsplan und 132ff.
Buffett, Warren 159, 380

Campbell, Jim 128f.
Case Corporation 252
Case, Steve 236
Cathcart, Si 314
Cavuto, Neil 234f.
CBS 249
Chase Manhattan - J.P. Morgan & Co. Fusion 242
Chemical Bank - Fusion mit Manufacturers Hanover 242
China 17, 60, 65, 217ff., 221, 301, 366ff., 376f.
Joint Ventures mit 371
Ressourcen und 227
Wettbewerb und 20, 344, 366ff.
Zukunft und 285
Churchill, Winston 71
Citigroup 159
Clayton, Dubilier & Rice 78, 132
CNBC 228, 234f.
CNH Global N. V. 253
CNN 235
Coca-Cola 380
Conaty, Bill 99, 104, 118f., 127

Continuum Series 192, 195
Cooke, Janet 171
Cox, Vivienne 353
Culligan International 132

Dänemark

Differenzierung und 60
DaimlerChrysler 242f.
Dammermann, Dennis 314f.
Dance, Dave 332
De Beers 169
Dell 186, 369 de Molina, Alvaro 260
Denunziant 143, 169
Differenzierung 48ff.,
Definition 49f.
Entlassung und 53, 55ff., 145
Führung und 73ff.
Gerechtigkeit und 49, 56, 57
Kontroverse um die 48, 54ff.
Management der mittleren 70 Prozent der Mitarbeiter und 52f., 55, 61ff., 113, 130f.
Management der besten 20 Prozent der Mitarbeiter und 26f., 52, 113, 127ff., 307ff.
Mitarbeiterleistung und 12 »nette« Nieten und 53f., 57
kulturelle Werte und 59ff.
Dimon, Jamie 29ff., 242
Disney 275
Donegan, Dick 152
3M 217f., 227
3M (China) 17, 218f.
Dunne, Jimmy 16, 317f
DuPont 283, 302

Earn-Our-Klausel 249f.

eBay 275, 368
Ebersol, Dick 229
Egotrip 81ff.
Einstellung *siehe* Personalrekrutierung
Einstellungsgespräch 93, 104f., 110f.
Kardinalfrage beim 93, 110f.
Elektrisieren
Fähigkeit andere zu 97f., 100, 109, 111, 187
EMI 192

Energie 63, 154, 200

Führung und 73, 80f., 373
positive 96f., 100, 106, 365
Enron 32ff., 157, 159, 331.

Entlassung 26, 31, 42, 136ff.

als Aufgabe des Managers 136f., 141
emotionale Auswirkungen einer 144ff.
Comeback nach einer.294ff.
im gegenseitigen Einvernehmen 145 , 394
aufgrund von Fusionen und Übernahmen 237, 255
Kardinalfehler bei der 140ff.
Leistungsbeurteilung und 144ff.
Leistungsschwäche und 16, 137, 139ff.
Medienberichterstattung über 172f.
Nachwirkungen einer 143
"nette« Nieten und 53f., 57, 137, 139ff

aus wirtschaftlicher Notlage 137ff., 144f.
Offenheit und 56, 141ff., 145f.
Überraschungen und 144f., 147
aufgrund von Vertrauensbrüchen 137, 165
Vorbereitung einer 137ff.
von Widerständlern 149, 156ff.
Entschlusskraft 98f., 106f., 109
Ergebnisorientierung 99f., 107 *siehe auch* Best Practices
Erste Anstellung 291f.
Europäische Union 253, 303f., 376ff.
Expedia 132f.
Extreme Football League (XFL) 229

Familie *siehe* Balance
Fast Company (Zeitschrift) 259, 338
Feedback *siehe* Leistungsbewertung
FedEx 369
Fehler 88f., 103f.
 bei der Einstellung 110
 robustes Stehvermögen und 103f.
 zugeben und beseitigen 95
Feier von Erfolgen
 Wichtigkeit der 73, 90ff.
Fernández-Arãoz, Claudio 390
Fernsehen 228f., 234f.
Fiat 252f.
Financial Times 353
Fleet Bank - Bank of America-Fusion 260f.
Flexibilisierung
 der Arbeit 346f., 349, 351f., 355, 360
 bei der Finanzplanung 215
Ford, Henry 235
Forschung und Entwicklung 370, 375
Fortune (Zeitschrift) 172f., 316
Frankreich 60, 301, 377
Frauen und Minderheiten 372ff.
Fresco, Paolo 102, 252
Friedman, Stew 390
FTD 275
Fubini, David 390
Führung 71ff.
 Fusionen und Übernahmen und 239, 250ff., 255ff.
 Krisenmanagement und 161ff.
 Regeln bei der 73ff,
 von Start-ups 225ff., 230ff.
 richtiges Team und 75ff.
Führungspersonal
 Persönlichkeitsmerkmale von 94, 101ff., 111
 Personalrekrutierung von 100ff.
 Six Sigma und Herausbildung von 265, 269
 siehe auch Personalmanagement
Fünf-Folien-Methode 181, 188ff.
Fusion gleichberechtigter Partner (MOE) 239, 241 ff.
Fusionen und Übernahmen 19, 236ff., 375
 Eroberer-Syndrom 239, 254ff.
 Fallen bei 239
 »Geiselpolitik« bei 239, 247ff.
 Integrationszeitplan und 250ff.

Jagdfieber u. Folgen für 240, 244f., 247ff.
Strategie und 193
kulturelle versus strategische Obereinstimmung 239, 244ff.
Widerstand bei 239, 260ff.

Gandhi, Mahatma 71

Gartner, Michael 249

Gary Drug 183f.,

Gates, Bill 71, 235

GE (General Electric) 11 f., 16, 17, 326, 347ff., 375, 382

Ausschreibungsquote 37

Best Practices 200ff.

Frauen und Minderheiten und 372ff.

Gewerkschaften und 126f.

Globalisierung und 186, 200, 312 Kernwerte 29, 36, 42, 46f., 245, 304ff., 329

Leitbild von 25ff.

Mitarbeiter der Revisionsabteilung und 106f.

Schulungszentrum in Crotonville/New York 62, 66, 91, 316, 337 Vorstände und 374f.

GE Aircraft Engines 118f., 162, 169f., 174, 193, 218

GE Appliances 129, 151f., 156, 169, 216f., 348

GE Capital 154f., 185, 186, 248, 312f., 314

GE Consumer Products Group 151, 314

GE Fanuc Automation 98

GE Medical 86f., 192, 195, 202, 371 GE90 193f.

GE Plastics 112, 140, 216f., 232, 255, 283f., 304, 312, 315, 395

GE Power Systems 196f., 319f.

GE Transportation 97, 304

Gerechtigkeit 49, 56f., 157, 165, 350

Gewerkschaften 30, 113, 126f., 330

Giuliani, Rudy 64

Globalisierung 42, 52, 186, 200, 221, 224, 312, 344

Glücksfaktor 299f.

GM (General Motors) 150,249

Golf 314, 336, 338, 384f.

Grossman, Larry 249

Gruner + Jahr 259

Grupo Bimbo, 114

Gutoff, Reuben 332

Harrison, Bill 29, 157f., 241f., 261f.

Hasbro 275

Heidrick & Struggles 293

Henson, Dan 312f.

Hewett, Wayne 312f.

Hierarchie 113, 132ff.

Hitachi 136f.,

185 Holland

Differenzierung und 60

Honeywell 253f.

Hume, Brit 234

IBM 150, 212

Illinois Tool Works 314

Immelt, Jeff 20, 128, 313, 374f.

Indien 344, 384

Information

Mangel an Offenheit und 36, 46, 308f.

totale Offenlegung von 171f.

Organisationsebenen und 113, 133f., 170

Innovation 42, 185f., 199, 216,37

Instinkt *siehe* Bauchentscheidungen

Integrität

Entlassung aufgrund mangelnder 137, 165

Krisenprävention und 165

bei der Leistungsbewertung 113, 119, 121f.

bei der Personalrekrutierung 94f., 111

Sarbanes-Oxley Act und 378ff.

Vorstände und 379ff.

Intelligenz 95f., 102f., 111

Interner-Verkaufstechniken 202,368

Intersil 247f.

Irland 366

Jagdfieber 239f., 244ff., 258

Japan 15ßf., 184, 376f.

Differenzierung und 60f.

Wettbewerb und 41f., 151f., 185, 368

Jeter, Derek 58

Jett, Joe 245

Job

der passende 275ff., 298f.

Signale für den passenden 277

Jobsuche 278ff.

nach einer Entlassung 294ff. und

erster Job 291f.

in der Sackgasse und 292ff.

Strudel des Scheiterns und 295ff.

John Deere 252

Johnson & Johnson.167, 171, 283

Johnston, Larry 128

Jones, Reg 117, 312

JP Morgan Chase 29, 157f., 241f., 257, 261

Juristen 168, 171

Kachmer, Mike 132

Kampouris, Manny 201

Kant, Immanuel 40f.

Karriere 19, 255ff.

Balance und 16f., 336ff.

Beeinflussungsfaktoren und 299f.

Beförderungen und 298ff.

Berufswahl und 275ff., 298f

Doppelbelastung 338, 342, 348f.

Einstieg ins Berufsleben 291f.

Erwartungen übertreffen und 310, 312f., 372f.

Fusionen und 260ff. Glücksfaktor und 299f.

Kündigung und 136ff.

Mentoren und 310, 313ff., 373f.

Mitarbeiterbeurteilungssystem und 119ff.

Persönlichkeitsentwicklung und 281f.

politisches Kapital und 301, 304ff., 373

Rückschläge und 300, 318ff.

Signale für die passende Stelle 276ff.
Suche nach der passenden Stelle 276, 297
falsches Verhalten und.304ff

Karrieredenken – übertriebenes 309
Kelleher, Herb 71
Kenrucky Fried Chicken (KFC) 202f.
Khosrowshahi, Dara 132f.
Kidder, Peabody 89, 162, 172f., 176, 245
King & Spalding 380
Klein, Joel 289f.
Klimkowski, Steve 78
Kommunikation
während einer Krisensituation 170ff.396
mit Kunden 30
über den Unternehmensauftrag und Werte 78f.
Strategie und 182, 184 über Wandel 152
Kompromisse 107, 276, 333f., 341, 343, 355f., 359
Kontinuierliche Verbesserung 199
Kostensenkung
Offenheit und 38
Six Sigma und 265f.
als Wettbewerbsstrategie 42, 369ff.

Krenicki, John 303f.
Krisenmanagement 161ff.
Aktionsplan und 167ff.
Annahmen zum 162f., 167ff.
Erfahrungen im 168f.
Medien und 172ff.
Offenlegung aller Fakten im 170ff.
Prävention beim 164ff.
Überleben des Unternehmens 75f.
Verantwortlichkeiten und 168
Verharmlosung von Problemen beim 168f.

Wandel durch 174f.
Kulturunterschiede
Balance und 344, 367
Differenzierung und 59ff.
Fusionen und Übernahmen und 239, 244ff.

Kundenservice 23
als Strategie 184, 186, 196f., 369f.
Kundentreue 29f., 195, 265, 267ff.

Lack, Andy 249
Lafley, A. G. 275
Leidenschaft *siehe* Passion
Leistungsbeurteilung 12
Beförderung und 121, 302ff.
Bürokratie und 113, 119ff.
Differenzierung.und 48, 52ff.
Entlassung und 144ff.
Führung und 75ff.
Kriterien eines guten Systems der 120f
Leistungsschwäche und 16, 143f.
Mangel an Offenheit bei der 37, 42, 45, 120, 141 ff.
Mitarbeiterentwicklung und 75ff.
Notwendigkeit einer adäquaten 119ff.
Selbstanalyse und 325f., 334

Vertrauen und Offenheit und 81ff., 113, 120, 165
4Es und 97f.
Leitbild 18, 23ff.
Kommunikation vom 78f.
Schaffung von.einem 24
Untermauerung und 23, 31
Levin, Jerry 236
LeVino, Ted 117
Lexan 231, 255
Lifestyle *siehe* Balance
Little, Mark 17, 319f.
Lob 42f., 52, 76f., 82
Lombardi, Vince 71
Lowe's 155

Marktanalyse 188f., 369
siehe auch Wettbewerb; Strategie
Matsushita 185
Maytag 216
MCI 307
McKew, Maxine 341ff.
McKinsey & Company 283, 306
McNerney, Jim 217ff., 227f., 375
Medien
Berichterstattung über Unternehmenskrisen 163, 168, 170ff.
Fusionen und Übernahmen 248f.
als Mentor 315f.
Start-ups und 223f., 234f.
siehe auch Fernsehen
Menschenwürde *siehe*
Mitspracherecht
und Menschenwürde
Mentoren 310, 313ff., 373f.
Merck 167
Mergers of Equals (MOE)
siehe Fusion gleichberechtigter Partner
Messier, Jean-Marie 159
Mexiko 181, 368
Michelson, G. G. 372
Microsoft 71, 234, 283, 289
Miller, Rick 257
Mitspracherecht und Menschenwürde 19, 64ff., 329, 365
Work-Outs und 66ff.
Mittelverteilung
Differenzierung als Schlüssel zur 48f.
mittlere 70 Prozent der Mitarbeiter und ~52f., 61ff.
Start-ups und 226f. als Strategie 184f
Monferino, Paolo 233
Motivation 25
Differenzierung und 59
wirksame Maßnahmen zur 113, 122ff.
mittlere 70 Prozent der Mitarbeiter und 52f.
Motorola 265
Moynihan, Brian T 260f.
MSNBC 228, 234f.
Murdoch, Rupert 234f.397

Nardelli, Bob 155f., 319f., 375
Navetta, Chris 17, 382
Nayden, Denis 16, 154f.
NBC 185, 228f., 234, 248, 256, 349
NBC News 249
»Nette« Nieten Differenzierung und 53f., 57.
Netzwerke 295, 311f.
New York City
 öffentliche Schulen in 289f.
 New York Times 171f., 338
 New York Yankees 58f.
 Northwestern Memorial HealthCare 78f.
Noryl 45f., 231f., 255f.
Novak, David 16, 202f., 329
Nunn, Sam 380

Offenes Denken 28, 200f., 245, 329
 siehe auch Best Practices Offenheit 26, 36ff., 245, 365, 386
 bei der Finanzplanung 206,218
 Führung und 73, 81ff., 328
 Gründe für den Mangel an 39ff.
 Integrität und 94f.
 bei der Leistungsbeurteilung 37, 42, 45, 82, 113, 119, 142f., 165
 im Personalmanagement 42ff., 49, 55f., 61, 63, 141ff., 145f.
 Seltenheit von 36f., 120
 Umsetzung von 43f. Vorteile von 37f., 47
Opfermentalität 18, 260ff.; 323f., 342, 365, 371, 373, 386
Optimismus 73, 30f., 296, 318
O'Reilly, Bill 235
Organisationsebenen 113, 133f., 170, 207
Organisches Wachstum 223ff.
 Autonomie und 224, 230ff..
 typische Fehler 22
 Führungskräfte und 232ff.
 Management und 223, 225ff.
 Notwendigkeit von Fans und 228
 Kampf um Ressourcen für 232f.
 Richtlinien 225, 228, 230
Outsourcing 370f., 384

Packard, Dave 23
Paine Webber 245
Passion 94, 100, 107, 111, 225, 297
Penske, Roger 380
PepsiCo 202, 316

Personal
 Balance und 347ff., 350-353
 Strategie und 184

Personalabteilung 113-116, 122, 332
 Qualifikationen für die Leitung der 12, 113, 117ff., 134

Personalmanagement 19, 112ff.
 grundsätzliche Aspekte 18
 Balance und 337ff., 355f.
 Differenzierung und 48ff., 113, 127ff.
 Entlassungen und 136ff.
 Frauen und Minderheiten und 372ff. Führung und 71ff.
 Fusionen und 248, 254ff.

Grundprinzipien beim 112ff.
Hierarchie und 113
Krisenmanagement und 161ff.
Leistungsbeurteilung für das 113, 119ff.
Mitarbeiterführung und 311 f., 321, 372ff.
Mitspracherecht und Menschenwürde und 64ff.
Motivationsmechanismen für das 113, 122ff.
»nette« Nieten und 53f., 57, 137, 139ff.
Offenheit und 42ff.
Personalabteilung und 113-116
Stars und 58, 113, 125, 127ff., 307
Start-ups und 223ff.
Strategie und 196ff.
Veränderungen und 149ff.
für einen schlechten Chef arbeiten und 322ff.
Werte und 31
Personalrekrutierung 93ff.
Bauchentscheidungen bei der 84f.
Einstellungsgespräch und 93, 104f., 110f.
Fehler bei der 109f.
von Führungskräften 94, 100ff., 111
Nagelproben vor der Einstellung und 94ff.
häufig gestellte Fragen zur 93f., 104ff.
4E-(und 1P)-Konzept für die 94, 96ff., 106f., 109, 111
siehe auch Personalmanagement
Peters, Susan 16, 347ff., 354
Philips 192
Pizza Hut 202
Politisches Kapital 301, 304ff., 373
Positive Energie 96f., 100; 106, 365
Positive Grundeinstellung 12, 15, 295, 310, 316ff.
Prämien *siehe* Bonuszahlungen
Pratt & Whitney 193f.
Procter & Gamble (P&G) 275, 370
Produktivität 185, 221, 343
Six Sigma und 265
Wettbewerb und 369
durch Work-Outs 67 398

Quackenbush, Chris 317
Qualität, 14, 197, 369
siehe auch Six Sigma
Querulanten 113, 125, 130, 1411.
Quotenregelung 372ff.

RCA (Radio Corporation of America) 185, 2481., 2561.
Reagan, Ronald 168
Reed, Charlie 89
Reife, persönliche 96, 111
Reiner, Gary 3451
Reliance Electric 80
Renommee eines Arbeitgebers 2831
Ressourcen
Strategie 182, 186
Ripplewood Holdings
159 Risikobereitschaft 45, 73, 88ff., 154
Robb, Walt 192, 195

Robinson, Linda Gosden 390
Robustes Stehvermögen 1031
Roche, Gerry 293
Rodriguez, Alex 58
Rosso, Jean-Pierre 253
Rourineprozesse
Six Sigma und 268f
Rowe, Brian 1981.
Ruddick, Perry 299f.

Sandier, Herman 317
Sandler O'Neill & Partners 317f.
Sarbanes-Oxley Act 20, 113, 119, 378ff.
"Schrottautos" 149, 158ff.
Schulung *siehe* Weiterbildung
Schwankungen und
Six Sigma 267f.
Selbstvertrauen 17, 82, 101, 103, 260ff., 332, 355, 367
Führungskräfte schaffen 73, 8ff
nach Rückschlägen 294ff.

Servitie, Daniel 114
Sharer, Kevin 3061., 309
Siemens 192
Six Sigma 19, 971., 186, 265ff., 3121., 345, 369
Anwendungsbereiche von 2681.
Erklärung von 265ff.
Slowakei 17, 301, 377, 382
Smith Barney 299f.
Southwest Airlines 71
Staat 14, 15, 20, 3831.
siehe auch Sarbanes-Oxley Act
Stars 58, 113, 127ff., 196, 306ff
zur Strategieimplementierung 196ff.
Start-ups 223ff., 368
Autonomie und 230ff., 233 Führung von 225ff., 2321.
Öffentlichkeitsarbeit und 2281.
typische Fehler bei 224
strategischer Wettbewerb und 191, 195, 199
Widerstände gegenüber 223, 233
siehe auch Fusionen und Übernahmen
Steindler, Herbert 175
Steinmetz-Preis 122
Steuern 141.
Strategie 19, 179ff.
Best Practices und 181, 199f.
Budgetierung und 215 Definition 180ff.
zündende Idee und 181, 187ff., 201, 204
Fusionen und Übernahmen und 239, 244ff., 255
Implementierung einer 197ff.
Marktanalyse und 188f
Produkt als Kern der 183, 204, 2661.
Service als Kern der 184, 1961., 3691.
Six Sigma und 267f.
dreistufiges Verfahren 181f. *siehe auch* Wettbewerb
Stride Rite 275

Taco Bell 2021.
Tamke, George 132
Teamarbeit 451., 73, 75ff., 801., 90f., 1021., 3061.
Differenzierung und 581.
als Wert 245,
306 Technologie 186, 244, 285, 368, 375
Terroranschläge vom 11. September 160, 3171., 375
Terrorismus 1591., 3171.
Thatcher, Margaret 342
The Home Depot 1551., 375
Time Warner 234, 236, 258
AOL Fusion mit 236, 258
Times 148
Tinker, Grant 248
Torre, Joe 58, 59
Toshiba 185
Toyota 202
Transparenz
Führung und 73, 81ff.
Krisenmanagement und 165, 171
Kultur der Integrität und 165
Trotter, Lloyd 197ff., 373 Turne, Ted 259
Tyco 331 Tylenol 167, 171 399

UBS 245

Übernahmen *siehe* Fusionen und Übernahmen
University of Illinois 290, 298
Unternehmenskultur 19
Balance und 339f., 351ff
Differenzierung und 19, 49ff.
Fusion und 239, 244ff.
gesellschaftliche Probleme und 381ff.
Integrität und 165
Jobwahl und 278f.
Leitbild und 18, 23ff.
Lernbereitschaft und 17, 75, 88f., 102f.
Mitspracherecht und Menschenwürde und 19
Offenheit und 26, 36ff., 365
die passende Stelle und 279f., 293
Transparenz und 18
gute Vorstandsarbeit und 378ff.
Wertedifferenzen 18, 27ff., 105, 304ff.
Unternehmensskandale 32ff., 119, 157, 159, 167, 331, 378f.
Unternehmensziele 73, 77ff.
strategischer Wettbewerb und 179, 192ff., 198f.
Unternehmertum China und 366
Europäische Union und 376ff.
Veränderungen und 158ff.
Upper Crust Pizzeria 182f., 203f.
U.S. Steel Kosice 17, 382
Utah International (Kohleunternehmen) 185

»Väterlicher Seelsorger« 113f., 117ff., 134
Vendor Financial Services 313
Veränderungen 148ff., 376
jede Chance nutzen 158ff.

»Change Agents« 149, 153ff.
Hervorhebung der Zweckgebundenheit von 150ff.
Neueinstellungen und Förderung zur Durchsetzung von 153ff.
Verhalten gegenüber Widerständlern 149, 156ff.

Verantwortungsbewusstsein 82, 94f., 175, 218, 296, 378
Leitbild und 25f.

Vergütung Abfindungspaket und 143
Aktionsplan für die Budgetierung und 215ff.
Differenzierung und 58f.
als Form der Motivation 113, 122
Jobwahl und 299

Vertrauen

Budgetierungsprozess und 206, 218
Definition von 82
herstellen 73, 81ff.
politisches Kapital ausnutzen und 308
falsches Vorgehen bei der Entlassung und 142

Vertriebsmanagement 77, 85, 256
4E-(und 1P)-Konzept 94, 96ff., 106ff.

Fox News 234f.
bei Start-ups 225f. Vioxx 167

Visionen 102

siehe auch Unternehmensziele

Vivendi 159

Vorgesetzte 322ff.
Balance und 336ff.
Beschwerden über 333
Blödmänner als 330f.
Chef-Hasser 326f.
politisches Kapital und 301, 304ff., 373
Kompromisse und 333f.
Konfrontation und 327f.
Priorität und 339, 343f.
Selbstanalyse und 325f.

Vorstände 372ff., 378ff.

Wachstum 25

Finanzplanungsprozess und 214, 221
nach Fusionen und Übernahmen 236ff.
organisches 223ff.

Wahrheit *siehe* Offenheit

Wall Street Journal 170

Wal-Matt 186, 202, 283

Washington Post 171

Weinberger, Caspar 168

Weiterbildung

Balance und 337
Differenzierung und 52, 62
zur Krisenprävention 165
zur Motivation 113, 124f.

Six Sigma 269
als Strategie 184

4E-Konzept und 106f.

Welch, Carolyn 336, 338

Wendt, Gary 154

Werte 18f., 23f., 27ff., 105

Balance und 341, 350, 355
Definition 27
Führung und 328ff.
Fusionen und 239, 244ff.
Gemeinplätze versus 29, 35
Leistungsbeurteilung und 121
Leitbild und 23ff., 31ff.400
Offenheit und 42, 245
politisches Kapital und 304, 307ff.
Schaffung 27ff.
Umsetzung 27ff.
Untermauerung 29ff.
Verhalten und 15, 27ff.*siehe auch*
Unternehmenskultur

Wettbewerb 19, 25, 179ff.

Arbeitssuche und 293f.
Best Practices und 199ff.
Budgetierungsprozess und 215f., 221
Differenzierung und 51
Eroberer-Syndrom und 239, 254ff.
Europäische Union und 253
Fünf-Folien-Methode und 181, 188ff.
Fusionen und Übernahmen und 255
Gewerkschaften und 126f.
Impulse für Veränderungen durch 150ff., 155f.
Offenheit und 41f.
strategische Positionierung und 181ff.
konventionelle Reaktionen auf 41f.
Six Sigma und 265, 270
Wettbewerbsvorteile und 369f.
Whirlpool 216
Whitman, Meg 275
Widerständler 149, 154, 156ff., 240, 260ff.
Williams, Dennis 226
Wirtschaft und Gesellschaft 14, 20, 295, 381ff.
AIDS und 20, 381f.
Hilfe für die Tsunami-Opfer 382f.
Regierungsaufträge und 166, 168f.
Unternehmensführung und 378f.
U.S. Steel Kosice 17
Wohltätigkeitsarbeit 14, 382f.
Women's Network (GE) 337
Woodburn, Bill 358
Work-Outs 66ff.
WorldCom 331
World Series 75
World Trade Centre 317
Wright, Bob 248

Xerox 150

Yu, Kenneth 17, 219
Yum! Brands Inc. 16, 202f.

Zeitschriften *siehe* Medien

Zündende Idee 181, 187ff., 201, 204