

REDLINE | VERLAG

Jack & Suzy

Welch

DER REAL-LIFE

MBA

Wie Sie auch ohne Business-School alles
über Gewinner, Teams und Karriere lernen

Jack Welch | Suzy Welch

Der Real-Life MBA

Jack Welch | Suzy Welch

Der Real-Life MBA

Wie Sie auch ohne Business-School alles über
Gewinner, Teams und Karriere lernen

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch von Jordan T. A. Wegberg

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2015 by Jack und Suzy Welch
Die englische Originalausgabe erschien 2015 bei HarperBusiness, einem Imprint von HarperCollins-Publishers, LLC unter dem Titel *The Real-Life MBA*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan T. A. Wegberg, Berlin
Redaktion: Bärbel Knill, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Karen Schmidt, München
Satz: Carsten Klein, München
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-616-7
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-866-8
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-867-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Inhalt

Einführung	7
Teil eins: Wie das Spiel läuft	13
1. Abschied von der Plackerei	15
<i>Ein gemeinsames Ziel – immer und überall.</i>	17
<i>Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel in der Praxis</i>	19
<i>Praktische Umsetzung mit Konsequenzen</i>	26
<i>Die neue Taktik beginnt sofort</i>	29
2. Rückschläge einstecken – und besser werden	39
<i>Alarmstufe (fast) Rot.</i>	41
3. Wachstum ist Leben	59
<i>Augen auf.</i>	61
<i>Verdichten statt verdünnen.</i>	64
<i>Alle Mann an Deck</i>	67
<i>Für jede Aufgabe das passende Talent.</i>	70
<i>Gerechte Bezahlung.</i>	72
<i>Die Konkurrenz ... im eigenen Haus</i>	74
4. Globalisierung: eine komplizierte Angelegenheit.	79
<i>Vier Fragen zur Globalisierung.</i>	80
5. Angst vor den Finanzen? Schluss damit!	93
<i>Wie gesund sind wir?</i>	95
<i>Bilanz ziehen.</i>	99
<i>Willkommen in der Würstchenfabrik</i>	100
<i>Alles ist relativ.</i>	102
<i>Forcieren und Sondieren.</i>	105
6. Was Sie aus dem Marketing machen können	109
<i>Oft erprobt ... und immer noch wahr.</i>	111
<i>Die Lage, die Lage und nochmals die Lage</i>	113
<i>Geld und Verstand.</i>	115

<i>It's showtime</i>	117
<i>Kein Marketingmensch ist eine Insel</i>	121
<i>B2B gehört auch dazu</i>	123
7. Krisenmanagement: Willkommen im Kolosseum	131
<i>Allzeit bereit</i>	134
Teil zwei: Über das Team	139
8. Führung 2.0	141
<i>Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit</i>	143
<i>Vertrauen zahlt sich aus</i>	148
<i>Vertrauensaufbau in Echtzeit</i>	151
9. So bauen Sie ein Superteam auf.	159
<i>Das kleine Einmaleins der Personaleinstellung</i>	159
<i>Ein Ort zum Bleiben</i>	165
<i>Ein neuer Aufbau für die Personalabteilung</i>	171
10. Genies, Vagabunden und Diebe.	175
<i>Das Buch mit den sieben Siegeln</i>	176
<i>In Verbindung bleiben (auf Steroiden)</i>	181
<i>Der Zeit- und Energiefresser</i>	186
<i>Der Angstverbreiter</i>	189
Teil drei: Und jetzt Sie	193
11. Was soll ich mit meinem Leben anfangen?	195
<i>Ein Rendezvous mit dem Schicksal</i>	196
<i>Mehr als Lifestyle</i>	204
<i>Sie haben die Wahl</i>	208
12. Raus aus der Sackgasse	211
<i>Warum Karrieren stillstehen</i>	212
13. Vorbei ist es erst, wenn es vorbei ist	229
<i>Einmal Hölle und zurück</i>	230
<i>Eine neue Uniform</i>	233
<i>Nach der Abschiedsfeier</i>	236
Danksagung	241
Über die Autoren	245
Stichwortverzeichnis	247

Einführung

Hallo und herzlichen Glückwunsch – jetzt haben Sie's! Nein, nicht dieses Buch, wobei wir auch darüber sehr froh sind. Sondern Sie haben es verstanden: Niemand sollte im Business auf sich allein gestellt sein.

Das Geschäftsleben ist die ultimative Mannschaftssportart. Es spielt dabei keine Rolle, wie groß Ihr Unternehmen ist, ob es fünf, fünftausend oder hundertfünfzigtausend Mitarbeiter hat. Es spielt keine Rolle, ob Sie in Pittsburgh Stahl produzieren oder in Palo Alto Programmiercodes schreiben. Es spielt keine Rolle, ob Sie seit drei Tagen Ihren ersten Arbeitsplatz in einem fensterlosen Großraumbüro haben, das Lichtjahre vom Geschehen entfernt ist, oder ob Sie das Ganze von einem Eckbüro im fünfundvierzigsten Stock des Hauptsitzes aus schaukeln. Im Geschäftsleben geht es nicht um »Ich«. Es geht um »Wir«. Es geht darum, jeden Ratschlag, jede Idee und jede Hilfe anzunehmen, die Sie bekommen können.

Und deshalb möchten wir Ihnen gratulieren. Wenn Sie *Der Real-Life MBA* lesen, nehmen wir an, dass wir uns in dieser Hinsicht einig sind. Was das Business angeht, so kann man nie genug lernen. Es ist einfach zu riesig, zu vielschichtig, zu unvorhersehbar, zu technikorientiert, zu menschenabhängig, zu global, zu lokal, zu *alles Mögliche*, um jemals sagen zu können: »Kenne ich alles schon!« Du liebe Zeit, wir lernen doch alle immer noch dazu, und unter uns gesagt, wir beide zusammen stehen seit 81 Jahren im Geschäftsleben, wobei uns die letzten zehn die tiefsten Einsichten geliefert haben.

Ja, die letzten zehn Jahre waren für uns die lernintensivsten, und zwar aus folgendem Grund: Nach unserem letzten Buch, *Winning*,

das 2005 erschienen ist, waren wir viel unterwegs und verbrachten ein Jahrzehnt mit Reden, Schreiben, Unterrichten und Beraten. Das verschaffte uns Einblicke in Unternehmen, und jedes davon hatte andere, faszinierende Bedingungen in Markt und Management zu meistern. Wir haben mit einem Unternehmer in China zusammengearbeitet, der eine Firma aufbaute, um ausländische Betriebe und lokale Hersteller zusammenzubringen, mit einem Weingut in Chile, das sich aus einer familieneigenen Führung herausentwickelte, und mit einem jungen Luftfahrtunternehmen in Phoenix, das vor der Frage stand, wann und wie es an die Börse gehen sollte. Diese und viele weitere Erfahrungen waren Einblicke, welches die heutigen zentralen Aufgaben und Chancen des Business sind. Gleichzeitig erfuhren wir immer wieder durch unsere Vorträge vor bis zu 750 000 Menschen, hauptsächlich bei Diskussionsveranstaltungen, was Geschäftsleute wirklich denken und was sie umtreibt. Hinzu kommt noch die Arbeit, die Jack seit 2002 bei außerbörslichen Unternehmensbeteiligungen und bei der Beratung von CEOs geleistet hat, bei der Evaluation, der Beratung und dem Ausbau Dutzender Unternehmen in den verschiedensten Branchen von Gesundheit über Wasseraufbereitung bis zum Onlinedating. Und schließlich brachten wir in diesem Zeitraum auch unseren eigenen Online-MBA-Studiengang auf den Weg, das »Jack Welch Management Institute« an der Strayer University mit mittlerweile 1000 Studenten. Die vielen Erfahrungen in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen auf der ganzen Welt haben unsere Sicht auf das heutige Geschäftsleben auf neue und spannende Weise erweitert, vertieft und geprägt.

Natürlich wussten wir schon eine Menge über das Business, als wir *Winning* schrieben, aber Tatsache ist: Jetzt wissen wir noch mehr. Mehr Relevantes. Denn der Geschäftsalltag hat sich verändert, und wir hatten das Glück, mittendrin zu stehen. Das soll nicht heißen, dass unsere Erfahrungen der letzten zehn Jahre die Prinzipien und Praktiken von *Winning* in Zweifel ziehen; im Gegenteil. Sondern was wir seit 2005 gelernt haben, hat sie ergänzt, aktualisiert und vertieft, in einigen Fällen nur ein wenig, in anderen radikal.

Wir leben wirklich in radikalen Zeiten. Es sind *spannende* Zeiten. Sicher ist es in mancher Hinsicht schwieriger als je zuvor, Geschäfte zu machen. Das lässt sich nicht bestreiten. Die Wirtschaft wächst heutzutage nicht mehr in dem Maße wie früher, um einmal zurückhaltend zu formulieren. Überall mischen sich die Behörden stärker ein, der globale Wettbewerb wird mit jedem Quartal härter, und die Technologie treibt die Dinge immer noch schneller voran.

Gleichzeitig leben wir in einem Zeitalter überwältigender Innovationen. Damit meine ich nicht nur die großartigen neuen Produkte und technischen Prozesse, die sich mit jedem Augenblick zu verbessern scheinen, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen und Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten. Im Jahr 1925 tat Präsident Calvin Coolidge den bekannten Ausspruch: »Das Hauptgeschäft der Amerikaner ist das Geschäft.« Heute, fast ein Jahrhundert danach, könnte man das Zitat so abwandeln: »Das Hauptgeschäft der Welt ist das Geschäft.« Praktisch jeder stellt etwas her, verkauft etwas, schafft etwas, konstruiert etwas, und das nahezu überall. Wir leben im Zeitalter des fortschreitenden Unternehmertums, privat wie beruflich, in kleinen wie in riesengroßen Firmen, in alten wie in ganz neuen Ökonomien. Wenn Sie stehenbleiben, tun Sie das auf eigene Gefahr. Oder, um genauer zu sein, wenn Sie aufhören zu lernen. Machen Sie sich das Lernen zum Lebensprinzip, und Sie werden sehen, was das mit Ihrer Organisation macht, mit Ihrem Team und Ihrer Karriere. Spannung. Wachstum. Erfolg.

Unsere Hoffnung und unser Ziel ist, dass *Der Real-Life MBA* ein Teil davon wird. Ein großer Teil sogar, ein sehr aktueller, wirklich nützlicher, unmittelbar umsetzbarer Teil. Vielleicht nutzen Sie dieses Buch als Ergänzung zu dem MBA, den Sie derzeit erwerben, sei es an einer traditionellen Hochschule oder online. Aber dieses Buch ist für jedermann gedacht, der nach einem bodenständigen, schnörkellosen Leitfaden für die besten Ideen und die besten, schnell anwendbaren Techniken eines MBA sucht. Vielleicht haben Sie schon einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften, aber Ihr Diplom hat ein wenig

Staub angesetzt. Oder Sie stehen in Ihrem Leben plötzlich an einem Punkt, an dem Sie über das Business Bescheid wissen müssen. Ihr erster Job nach der Uni. Ihre erste Beförderung zur Führungskraft. Ihre erste Anstellung im Management eines Non-Profit-Unternehmens. Ihr erster Tag als CEO – und Mitarbeiter Nr. 1 – Ihres eigenen Start-ups. (Viel Erfolg!)

Mit anderen Worten, dieses Buch ist für jeden gedacht, der im Business nicht auf sich allein gestellt sein will.

Steht also in *Der Real-Life MBA* alles, was Sie über die Geschäftswelt wissen müssen? Natürlich nicht. Wir raten Ihnen, Business-Wissen aus jeder nur möglichen Quelle zu schöpfen. Kollegen, Vorgesetzte, Fernsehen, Webseiten, Zeitungen, Konferenzen, Podcasts und, ja, auch andere Bücher. Halten Sie Ausschau nach Experten in Ihrer Branche, die Sie schätzen, und folgen Sie ihnen nach.

Halten Sie Ausschau nach Experten in Ihrer Branche, mit denen Sie nicht übereinstimmen, und behalten Sie auch diese im Auge.

Unser Ziel ist es nicht, Sie in einen Branchenfachmann zu verwandeln. Unser Ziel ist es, Ihnen zu erklären, wie Business heute funktioniert, Ihnen eine Vorstellung zu geben, worum es heutzutage in der Wirtschaft geht und wie die Spielregeln lauten, egal in welcher Branche Sie arbeiten oder irgendwann arbeiten möchten.

Deshalb beginnt *Der Real-Life MBA* mit einem Teil namens »Wie das Spiel läuft«. In den einzelnen Kapiteln gehen wir der Frage nach, wie Unternehmen, egal welcher Größe oder Art, organisiert und betrieben werden sollten, um zu Marktgewinnern zu werden: Wie Sie beispielsweise alle Mitarbeiter auf eine Mission und bestimmte Verhaltensweisen einchwören können, wie Sie Strategien schaffen, die niemals verstauben, wie Sie mit einer Wettbewerbsniederlage zurechtkommen, wie Sie selbst in einer wachstumsgehemmten Umgebung das Wachstum beschleunigen und wie Sie Innovationen

vorantreiben – nicht nur bei den klugen Köpfen in der F&E-Abteilung, sondern bei allen Mitarbeitern. Im ersten Teil dieses Buches sehen wir uns auch an, wie man an Marketing und Finanzen herangehen sollte, zwei Themen, die eine Menge Nervosität und Ängste erzeugen, obwohl das definitiv nicht nötig ist. Und schließlich geht es im »Spiel«-Teil von *Der Real-Life MBA* um den Umgang mit einem der realsten Aspekte des realen Geschäftslebens heutzutage: der Krise. Es ist in diesen Zeiten unmöglich, der Kampfarena der öffentlichen Meinung zu entgehen.

Der zweite Teil dieses Buches heißt »Über das Team«. Er enthält unser neues Führungsmodell; es besteht nur aus zwei Imperativen, die beide absolut schwer umzusetzen und doch absolut notwendig sind. Wir haben außerdem festgestellt, dass dieses Modell in den Unternehmen, die es übernommen haben, absolut anpassungsfähig ist. Darüber hinaus beschreiben wir in diesem Teil von *Der Real-Life MBA*, was man braucht, um etwas aufzubauen, das wir als »Wow«-Team bezeichnen. Und wir beschäftigen uns damit, wie Sie Ihre besten Mitarbeiter motivieren, entwickeln und binden. Konsequenterweise schließt dieser Teil mit einem Kapitel, in dem es um das Führen von und das Zusammenarbeiten mit »Genies« geht – also Personen, deren Arbeit Sie selbst nicht tun könnten, ein wachsendes Phänomen in unserer zunehmend hoch technisierten, hoch anspruchsvollen, hoch spezialisierten Welt. Wir gehen hier auch auf das Führen von Mitarbeitern ein, die außerhalb des Unternehmens arbeiten, und auf die Zusammenarbeit mit ihnen. Nach Schätzungen arbeiten 20 Prozent aller Berufstätigen vom Homeoffice aus, und ihre Zahl wächst weiter. Das macht es nicht leichter oder produktiver; wir sehen uns deshalb Methoden an, wie dies besser gelingen kann.

Der Real-Life MBA endet mit einem Teil namens »Und jetzt Sie«, der sich auf die Karriereplanung konzentriert. Ein Kapitel hilft Ihnen bei der Frage: »Was soll ich mit meinem Leben anfangen?« Ein anderes befasst sich mit: »Was unternehme ich gegen meinen Karrierestillstand?« Und das letzte zeigt auf, was Sie tun sollten, wenn Ihr

Berufsleben offiziell beendet ist. Es wird Sie wahrscheinlich nicht überraschen, dass unsere Antwort nicht »Ruhestand« lautet.

Wir sind uns bewusst, dass Karriereplanung normalerweise nicht zum MBA-Lehrplan gehört. Aber wir haben *Der Real-Life MBA* geschrieben, um uns ganz allgemein damit auseinanderzusetzen, was Geschäftsleute wirklich denken, was ihnen Sorgen macht, was sie beschäftigt und worüber sie reden. Was sie (und vielleicht auch Sie) nachts nicht schlafen lässt. Was sie morgens in Schwung bringt.

Klüger Geschäfte machen. Sie richtig machen. Sie so machen, dass es richtig Spaß macht. Sie so machen, dass sie wachsen und das Leben der Menschen verbessern. Sie im Team machen. Also nicht allein.

Business, um das noch mal zu wiederholen, ist ein Mannschaftssport.

Danke, dass Sie uns in Ihr Team geholt haben.

Teil eins:

Wie das Spiel läuft

1. Abschied von der Plackerei

Vor einigen Jahren fuhren wir beide nach Las Vegas. Nicht, um ins Spielcasino zu gehen; das ist nicht so unser Ding. Nein, wir waren in Las Vegas, um vor dem International Council of Shopping Centers, der immerhin 60 000 Mitglieder zählt, eine Rede zu halten.

Es hatte sich so ergeben, dass der Vortrag früh morgens stattfand, also reisten wir am Vorabend an, und wie alle braven Touristen beschlossen wir, uns Tickets für eine Show zu kaufen. Eine berühmte Sängerin gastierte in der Stadt, also gingen wir hin, einer von uns war voller Begeisterung, der andere kam gerne mit. Ein fünfzigköpfiges Orchester trat auf und Maschinen erzeugten bunten Rauch. Was für eine Show! Tolle Frisuren, Powerballaden, Chorsängerinnen, die an Seilen von der Decke herabhängten, und spektakuläre Kostüme im fliegenden Wechsel. Doch nach weniger als einer Stunde war einer von uns tief und fest eingeschlafen. Als er wachgerüttelt wurde, sagte er: »Wie viel steht's?« Es handelte sich also hier um einen Menschen, der Sport liebt – und das Business. Es ist beides dasselbe. Beide sind intensiv und machen Spaß. Sie sind anstrengend, sie sind schnell. Sie sind ein beständiger Kampf, der von Strategie, Teamwork, Feinheiten und Überraschungen geprägt ist. Und sowohl im Sport als auch im Geschäftsleben wollen die Beteiligten gewinnen. Business ist eine tolle Sache. Spannend, ungeschminkt, real.

Ein Verkaufsleiter überlegt mit seinem Team, wie ein gerade neu entwickeltes Produkt positioniert werden kann, das einschlagen könnte wie eine Granate. Drei Studienfreunde kehren der Wall Street den Rücken, um eine Mikrobrauerei zu gründen. Ein Herstellungsleiter erwacht eines Morgens mit einer fantastischen Idee für die Steigerung des Produktausstoßes. Ein Personalchef führt Gespräche mit sechs Bewerbern für einen Posten, der schon vor drei Wochen hätte besetzt werden sollen, und wenigstens einer davon scheint perfekt zu sein.

Menschen arbeiten von früh bis spät, jeden Tag, um ihr Leben besser zu machen. Sie tun das für ihre Familien, ihre Mitarbeiter und Kollegen, ihre Kunden und die Gemeinde, in der sie leben. Und durch die Arbeit geben die Menschen ihrem Leben einen Sinn. Nicht den gesamten Sinn natürlich. Das Leben in all seiner Tiefe und seinem Reichtum ist natürlich mehr als nur der Beruf. Aber die Arbeit kann unserem Leben einen wesentlichen Anteil an Sinn verleihen.

Genau deshalb ist es so furchtbar, wenn Unternehmen oder Teams mit viel Lärm, Aktionismus und (manchmal) Verbissenheit ihre Arbeit tun, und diese doch am Ende gar nichts bewirkt. Keine Weiterentwicklung, kein Wachstum, kein Gewinn. Nicht mal eine begründete Aussicht darauf.

Das ist kein Wettbewerb. Das macht keinen Spaß. Das ist kein Business. Das ist nur Plackerei.

Eine solche Dynamik kommt jedoch nur allzu häufig vor. Rund ein Drittel der fast 1000 MBA-Studenten an unserer Business School, von denen die meisten zwischen 30 und 50 sind und in Führungspositionen bei soliden Unternehmen arbeiten, berichten über festgefahrene Situationen im Berufsleben. Weitere Belege dafür haben wir im Laufe der gut zehn Jahre gesammelt, die wir vor Ort verbrachten. Wie wir bereits in der Einleitung erwähnten, haben wir seit 2001 mit annähernd einer Million Geschäftsleuten gesprochen, fast ausschließlich in Diskussionsrunden. Diese Menschen arbeiteten in großen und kleinen Firmen, in alten und neuen, in der Schwerindustrie und in der Spielentwicklung, im Einzelhandel und im Finanzwesen. Sie waren Unternehmer, Führungskräfte, MBA-Studenten oder Mitarbeiter. Bei jeder dieser Runden fragte jemand aus dem Publikum für gewöhnlich so etwas wie: »Warum ist es eigentlich so verdammt schwierig, dass alle an einem Strang ziehen?« Andere beschreiben eine Arbeitssituation, bei der einige Beteiligte anscheinend nicht im selben Team spielen und dies sich bereits in den Ergebnissen bemerkbar macht.

Was für ein Fiasko! Und doch ist dieses Dilemma nicht nur lösbar, sondern sogar vermeidbar. Es braucht dafür nichts weiter als die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel (Alignment) und Führung. Beides ist gleich wichtig; genau genommen sind wir der Meinung, dass das eine ohne das andere nicht zu realisieren ist.

Und die beste Methode, mit *Der Real-Life MBA* zu beginnen, ist, sich erst einmal mit diesen beiden Themen zu befassen.

Ein gemeinsames Ziel – immer und überall

Es ist uns bewusst, dass die meisten Leser dieses Buchs bereits wissen, wie wichtig die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel (Alignment) ist. Das Konzept kreist schon lange im Managementuniversum und wird von Gurus, Professoren, Experten und Consultants gleichermaßen gerühmt.

Das Problem ist nur, dass die konsequente Anwendung (und Disziplinierung zu) einer Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel in der Realität bei Unternehmen jeder Sorte gern mal auf der Strecke bleibt.

Es ist die eigentliche Arbeit – diese verdammte To-do-Liste –, die der Sache in die Quere kommt.

Wir verstehen das. Arbeit scheint etwas zu sein, das an erster Stelle kommen sollte, insbesondere in der heutigen bedrohlichen wirtschaftlichen Situation. Ein schwieriger Kunde, ein Mitarbeiter, der Coaching braucht, die neue Technologie eines Wettbewerbers, die Sie unvorbereitet trifft, ein PR-Desaster, das bei Twitter explodiert. All das kann an einem Arbeitstag passieren, und manchmal sogar alles an ein und demselben Tag.

Eines muss aber klar sein: Wenn Sie die Plackerei hinter sich lassen wollen, muss die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel vor, wäh-

rend und nach »der Arbeit« kommen. Sie muss die ganze Zeit über stattfinden. Sie muss ein Teil dessen sein, was »die Arbeit« ausmacht.

Was zu der Frage führt, *worin* denn genau diese gemeinsame Ausrichtung bestehen soll.

Die Antwort lautet: in der *Mission*, im *Verhalten* und in den *Konsequenzen*.

Die *Mission* ist das Ziel einer Organisation – wohin Sie wollen und warum, und, ebenso wichtig, wenn eine Mission erfolgreich sein soll, was das Erreichen dieses Ziels für das Leben jedes einzelnen Mitarbeiters bedeutet.

Das *Verhalten* beschreibt, tja, das Verhalten eben – die Art und Weise, wie die Mitarbeiter denken, fühlen, kommunizieren und handeln müssen, damit die Mission mehr ist als ein sinnloses Plakat an der Wand, das Staub ansetzt und zu Zynismus verleitet.

Die *Konsequenzen* verleihen dem System eine gewisse Gültigkeit. Damit meinen wir, dass Beförderungen und Boni (oder ihr Ausbleiben) darauf beruhen, wie stark Mitarbeiter die Mission verinnerlichen und voranbringen, und wie gut sie die entsprechenden Verhaltensweisen umsetzen.

Vielleicht erscheinen Ihnen diese Elemente banal; wie gesagt, das alles ist nichts Neues. Oder, im Gegenteil, vielleicht doch. Wie wir bereits sagten: Echte gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel ist eine Seltenheit.

So oder so, wir können Ihnen eins versichern. Wenn diese gemeinsame Ausrichtung herrscht, rennt niemand mehr sinnlos im Kreis herum. Dann geht es voran; denn genau das geschieht, wenn man die Plackerei aus dem Spiel herausnimmt.

Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel in der Praxis

Geschichten über die transformative Kraft der gemeinsamen Ausrichtung finden sich sicher in jeder Branche, aber keine ist eine solche Fundgrube dafür wie die Private-Equity(PE)-Gesellschaft. Überlegen Sie sich das mal. Jedes Unternehmen, das von Interesse für eine Private-Equity-Gesellschaft ist, wird praktisch per definitionem unterbewertet. Es leidet unter schlechter Führung oder stagniert in einem sich verändernden Markt; es ist ein Familienunternehmen ohne Nachfolgeregelung oder ein Konzernbereich, der schlicht vernachlässigt wurde, im Stich gelassen von seiner erfolgreichen Mutterfirma. Wie auch immer, die Organisation ist ins Stocken geraten.

Nun kommt es durchaus vor, dass PE-Gesellschaften Glück haben und ein verborgenes Juwel finden, es aufpolieren und mit einem fetten Gewinn aus der Sache hervorgehen. Aber das ist selten. In der Mehrzahl der Fälle kaufen (PE)-Gesellschaften die kränkelnden Unternehmen auf und nehmen die harte Arbeit auf sich, gute Führungskräfte zu finden, und fast unweigerlich ist es ihre erste und wichtigste Aufgabe, für die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel zu sorgen.

Nehmen Sie zum Beispiel den Fall des niederländischen Mischkonzerns VNU.

Im Jahr 2006 brachte VNU ein Jahrzehnt anständiger, wenn auch kaum spektakulärer Ergebnisse zum Abschluss. In seinem Jahresrundbrief erklärte CEO Rob van der Bergh, er sei zufrieden mit dem Unternehmen, und beschrieb VNU, dem zum Beispiel Anteile an *Hollywood Reporter* und Nielsen Ratings gehörten, als »gesund«. Private-Equity-Gesellschaften sahen aber hier eine ungenutzte Gelegenheit, und so fiel ein Konsortium von sechs Firmen darüber her und kaufte es für zwölf Milliarden Dollar auf. Der Business-Veteran Dave Calhoun wurde als CEO angeheuert, um die Zügel in die Hand zu nehmen.

Dave hatte im Zuge seiner kometenhaften Karriere, die ihn im Alter von 45 Jahren zum Vorstandsvorsitzenden von General Electric gemacht hatte, viele große Firmen geführt, aber nirgends hatte er einen solchen Morast von Marken und Produkten erlebt, wie er ihm nun plötzlich unterstellt war. »Als ich ankam, lautete die Mission: »Wir sind führend in Sachen Marktinformationen««, sagt Dave. »Das hörte sich gut an, aber in der Praxis hieß das: Jeder macht sein Ding in seinem eigenen kleinen Königreich. Es gab überhaupt keinen gemeinsamen Nenner.«

Dave und sein Team machten sich unverzüglich daran, das zu ändern. Sie ließen den Namen VNU fallen, stellten das gesamte Unternehmen unter den Namen Nielsen und machten deutlich, dass Nielsen – das neue Nielsen – *einem* gemeinsamen Ziel diene: zu erforschen, was sich Verbraucher ansehen und was sie kaufen. Nielsen sollte die beste Firma der Welt sein, was die Nachverfolgung von Konsumenten und deren Kaufgewohnheiten weltweit anging.

Spannend, oder? Die besten Missionen sind genau so: ehrgeizig, inspirierend und praxisbezogen.

Ehrgeizig heißt: »Wow, klingt großartig – ich finde den Gedanken, so was zu erreichen, wirklich toll.«

Inspirierend heißt: »Super – ich weiß, dass wir das schaffen, wenn wir uns Mühe geben.«

Praxisbezogen heißt: »Okay, klingt vernünftig – ich werde mit meinem Team an der Umsetzung arbeiten.«

Und jetzt kommt der Clou. Wissen Sie noch, dass wir gesagt haben, bei einer guten Mission weiß jeder einzelne Mitarbeiter, welchen Nutzen er davon hat? Niensens Mission erfüllt diese Voraussetzung punktgenau. Sie verspricht Wachstum – Produktwachstum, Servicewachstum, globales Wachstum – und sämtliche Karrierechancen, die damit einhergehen.

Noch ein weiteres kurzes, aber eindrucksvolles Beispiel für die Entwicklung einer Mission. Es geht um Nalco, ein breit gefächertes Industrieunternehmen, das im Jahr 2007 aufgekauft wurde. 2008 stellten die neuen Eigentümer Erik Fyrwald als CEO ein. Er übernahm 12 000 Mitarbeiter, vier Milliarden Dollar Umsatz, einen starken Cashflow, ein zu vernachlässigendes Wachstum und eine Mission, die man ungefähr so formulieren könnte: »Wir machen was mit Wasser, und das ist schön.«

Die ersten 90 Tage verbrachte Erik damit, zu den verschiedenen Geschäftseinheiten von Nalco und ihren Kunden zu fahren und nach einem Erfolgsrezept für das Unternehmen zu suchen, wenn man so will, also einer Methode, um den Wandel in Gang zu bringen und einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Zu seiner Überraschung und Freude fand er es in einem Produkt, das Nalco vor sechs Jahren entwickelt hatte, einem System zur Optimierung des Wasserverbrauchs namens 3D TRASAR. Etwa 4000 solcher Geräte wurden bereits vermietet, und Erik entdeckte rasch, dass die Kunden sie toll fanden. Voller Begeisterung schilderten sie, wie das Nalco-Produkt Wasser sparte und ihnen wie kein anderes am Markt erhältliches Produkt dabei half, Bußgelder der Umweltbehörde zu vermeiden.

Mit dieser Neuigkeit kehrte Erik zu seinem Führungsteam zurück, und ermutigt durch die Verheißungen von 3D TRASAR einigten sie sich auf ein Ziel von 20 000 vermieteten Geräten innerhalb von zwei Jahren. Dieser ehrgeizige Plan beflügelte wiederum die gesamte Organisation. Die F&E-Abteilung konzentrierte sich darauf, die Produktmerkmale zu verbessern und meldete 26 Patente an, um die Kundenbedürfnisse zu decken und jegliche Nachahmungsstrategie der Konkurrenz auszubremsen. Das Verkaufsteam führte neue Schulungen, Zielvereinbarungen und Incentives ein. Gleichzeitig wurde in Indien ein neues 3D-TRASAR-Servicecenter errichtet, in dem 40 »Wasserdoktoren« beschäftigt waren, also Ingenieure, deren Aufgabe es war, die Geräte auf aller Welt zu kontrollieren, um Probleme zu erkennen und zu lösen, ehe die Kunden sie überhaupt bemerkten.

Und so entstand die neue Mission des Unternehmens: »Wir liefern den Nalco-Kunden sauberes Wasser auf eine Weise, die unsere Kunden wirtschaftlich erfolgreicher macht und nachhaltig die Umwelt schützt.«

Hat diese Mission Nalco in die Lage versetzt, das Ziel von 20 000 Geräten in zwei Jahren zu erreichen? Ja, das hat sie.

»Plötzlich wussten die Leute, warum sie morgens zur Arbeit kamen«, erzählt Erik. »Sie fanden es spannend, unseren Kunden zum Erfolg zu verhelfen und damit gleichzeitig die Umwelt zu schützen. Sie sahen eine Zukunft für sich selbst. Sie glauben gar nicht, was für tolle Ideen dadurch entstanden.«

Das ist das Schöne an einer guten Mission. Sie gibt allen einen Fokus und beflügelt sie.

Und das ist der Punkt, an dem das *Verhalten* wichtig wird. Sehr wichtig. Wenn eine *Mission* das Ziel eines Unternehmens ist, dann ist das *Verhalten* das Transportmittel, mit dem man dort hingelangt.

Wir wissen ja alle, wie eine solche Verknüpfung *nicht* aussieht, oder? Ein Unternehmen gibt eine Mission vor, die zum Beispiel über Kundenorientierung spricht, aber in Wirklichkeit hassen die Servicemitarbeiter die Kunden. Okay, manchmal hassen sie sie vielleicht nicht wirklich, aber sie können es nicht leiden, dass diese ihnen bei dem im Wege stehen, was sie viel lieber tun würden, zum Beispiel um 17 Uhr Feierabend machen. Oder ein Unternehmen hat eine Mission, in der es um Marktgeschwindigkeit geht, aber seine Führungskräfte haben, sagen wir mal, eine hohe Toleranzschwelle in Bezug auf Bürokratie. Oder ein Unternehmen hat eine Mission, bei der es um Innovation geht, aber die Verantwortlichen demotivieren oder entlassen jeden, der ein Risiko eingeht und scheitert. Nicht gut.

Gut ist, wenn absolute Stimmigkeit zwischen Mission und Verhalten herrscht. In einem Unternehmen mit der Mission »Kundenorientierung« strahlen die Mitarbeiter Empathie aus. Sie geben ihre Handynummern heraus, damit sie auch nach Feierabend erreichbar sind. Sie nehmen Beschwerden über schlechten Service persönlich. Am liebsten würden sie jedes einzelne Produkt mit nach Hause nehmen und ausprobieren, um sicherzustellen, dass es perfekt funktioniert.

Vielleicht übertreiben wir ein bisschen, aber Sie verstehen, was wir meinen. Mission und Verhalten müssen zwei Stücke desselben Kuchens sein.

Falls Sie schon mal unsere Bücher oder Kolumnen gelesen haben, wundern Sie sich jetzt vielleicht, warum wir immerzu von »Verhalten« schreiben statt von »Werten«. Schließlich haben wir nun rund zehn Jahre lang das Wort »Werte« im selben Kontext verwendet. Vielleicht dachten Sie mittlerweile, dass »Werte« unser Lieblingswort ist.

Stimmt auch. Aber wir haben festgestellt, dass »Werte« ein verwirrender Begriff sein kann. Er ist zu abstrakt. Wenn die Menschen den Begriff »Werte« hören, denken sie oft, dass er politisch oder kulturell gemeint ist, zum Beispiel »Familienwerte«. Nein.

Wir sprechen schlicht und einfach darüber, wie Menschen sich am Arbeitsplatz verhalten und wie ihr Verhalten die Mission des Unternehmens zum Leben erweckt. Deshalb also »Verhalten«.

Und um wieder zum Thema zurückzukommen: Der einzige Grund, über Verhalten am Arbeitsplatz zu sprechen, ist der, dass Führungskräfte sehr verständlich, sehr klar und sehr konsequent kommunizieren müssen, welche Verhaltensweisen notwendig sind, um die Unternehmensmission zu erfüllen.

Kommen wir noch mal auf Nielsen zurück. Gleich nachdem Dave Calhoun die neue Mission verkündet hatte, sprach er auch über drei Verhaltensweisen, mit denen sie gelebt werden konnte. Die erste war Aufgeschlossenheit.

Das war, vorsichtig formuliert, eine ziemliche Veränderung. »Die Leute dachten, wir wären ein Marktforschungsunternehmen«, erklärt Dave, »und was für Leute haben Erfolg in Marktforschungsunternehmen? Echt helle Köpfe, die ihre Algorithmen perfektionieren und sie keinem zeigen wollen, damit sie nicht geklaut werden. Aber wenn wir führend sein wollten in unserem Wissen über die Konsumenten, brauchten wir Leute, die offen für Daten aus jeglicher Quelle und bereit zur Zusammenarbeit mit jedem waren, nicht nur solche, die ihre Algorithmen beherrschten.«

Das zweite Verhalten war eine Leidenschaft für die Verknüpfung von Daten. Nach Daves Überzeugung beruhte Niensens Wachstum auf Menschen, die den Prozess des Kombinierens, Abstimmens und Zusammenfügens von Marktforschungsergebnissen lieben – nicht nur mögen, sondern *lieben* – und die sie von jedem Blickwinkel aus betrachten, hauptsächlich dank der Big-Data-Explosion.

Wachstum beruhte auch auf der Fähigkeit des Unternehmens, all diese Informationen für seine Kunden verständlich zu machen, deshalb war die dritte Verhaltensweise, die als Erfolgsmotor für Nielsen diente, die Fähigkeit, Dinge auf einfache Weise darzustellen.

»Die digitale Welt wird zunehmend komplexer; die riesigen Datenfluten können einen regelrecht überrollen«, erläutert Dave. In solchen Situationen finden Menschen häufig eine Möglichkeit, in zwei Richtungen zu argumentieren. Das macht es für jeden nur noch undurchsichtiger. »Wenn wir einem Kunden auf einfache, verständliche Weise eine Empfehlung geben können, und das mit Überzeugung, sind wir immer auf der Gewinnerseite.« (Und das waren

sie zweifellos. In Calhouns sechs Jahren als CEO hat sich der Börsenwert des Unternehmens verdreifacht.)

Auf ganz ähnliche Weise führten auch Erik Fyrwald und sein Team bei Nalco die zentralen Verhaltensweisen ein, die er für notwendig hielt, um die neue Unternehmensmission zu erreichen. Die erste war eine brennende Leidenschaft für das Einsparen von Wasser. Nicht einfach nur: »Ach ja, das ist irgendwie prima«, sondern: »Darf ich Ihnen erzählen, was ich beruflich mache? Ich rette die Welt durch Wassersparen!« »Wir wollten Leute, die richtig aufgeregt waren, wenn sie morgens ihren Computer einschalteten und die Messwerte sahen«, sagt Erik. Und damit meinte er die Messwerte aus dem gesamten Nalco-Intranet, die ständig anzeigten, wie viel Wasser das Unternehmen insgesamt und wie viel es pro Kunde einsparte.

Die zweite Verhaltensweise war der Hunger nach Wachstum. Und zwar Wachstum im mehr als einstelligen Bereich. Nalcos Mission, so entschied Erik, verlangte nach Wachstumsjunkies, die Chancen bei Kunden sahen, die zuvor als unerreichbar gegolten hatten, und auf Märkten, die alle anderen abschreckten. 2009, als die meisten Unternehmen in dieser Branche sich aus China zurückzogen, weil sie Angst vor der dortigen Wirtschaftsflaute hatten, stellte Nalco eine starke, wachstumserprobte Führungskraft ein, um Asien zu übernehmen. Er verlagerte das Firmenhauptquartier aus dem behaglichen Singapur und errichtete ein neues Gebäude in Schanghai, komplett mit Kunden- und Mitarbeiterschulungszentrum, Technologieknotenpunkt und Marketingabteilung. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 200 auf 800, denn das wachsende Engagement von Nalco hatte es ermöglicht, hervorragende Bewerber einzustellen, chinesische Ingenieure, die durch Wasseraufbereitung und -produktivität in der Schwerindustrie die Umwelt verbessern wollten.

Ungefähr zur selben Zeit begann auch die Öl- und Gasabteilung von Nalco mit aggressivem globalem Wachstum bei wasserbezogenen chemischen Anwendungen. (Ein Barrel Öl enthält im Durch-

schnitt vier Barrel Wasser, die abgeschieden, gereinigt und dem Umweltkreislauf sicher wieder zugeführt werden müssen.) Rasch konnte das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit auf Kunden ausweiten, die Tiefenölbohrungen im Golf von Mexiko vornahmen, doch es schmiedete auch neue und produktive Beziehungen zu räumlich weiter entfernten Kunden, zum Beispiel in Westsibirien, Kasachstan, Aserbaidshan, Nigeria, Angola und Malaysia. »Unser Leiter des Bereichs Öl und Gas war ein unglaubliches Vorbild für Unternehmertum und gezieltes Wachstum«, bemerkt Erik, »und er brachte sein Team dazu, es ihm gleichzutun.«

Sein Beispiel und das vieler anderer Überzeugter innerhalb der Organisation verfehlte offensichtlich nicht seine Wirkung. Bis 2010 bewegten sich die Wachstumswahlen sowohl der Umsätze als auch der Gewinne von Nalco im zweistelligen Bereich.

Praktische Umsetzung mit Konsequenzen

Wenn Mission und Verhalten festgelegt sind, fehlt für die gemeinsame Ausrichtung nur noch jener Bestandteil des Systems, den wir als »Konsequenzen« bezeichnen. Vielleicht klingt das nach Bestrafung, aber darum geht es nicht. Sicher können Konsequenzen auch negativ sein, etwa bei Degradierungen oder Entlassungen. Aber weitaus häufiger sind Konsequenzen etwas Positives, zum Beispiel in Form von Beförderungen oder Bonuszahlungen. So oder so, unsere Zielsetzung ist dieselbe. Sie können über Mission und Verhalten so viel schwadronieren, wie Sie wollen – wenn es keine unternehmensinternen Mechanismen gibt, um sie zu verankern, sind Sie der sprichwörtliche Sack Reis in China. Niemand beachtet Sie.

Der Mechanismus, die Konsequenz, die wohl *jedem* bekannt ist, ist wohl die Entlassung von Mitarbeitern. Die meisten Führungskräfte hassen diese Maßnahme, und das sollten sie auch, wenn sie normale menschliche Wesen sind, aber manchmal, wenn eine offensichtliche