

Wind of Change: Veränderungsbereitschaft als Karriere-Turbo?

Spektrum-Interview mit Professor Dr. Stefan Iskan und Erwin Staudt, vormaliger Deutschland-Chef von IBM und Ehrenpräsident des VfB Stuttgart

Spektrum sprach mit Professor Dr. Stefan Iskan und Erwin Staudt über die Bedeutung von Leidenschaft in Veränderungsprozessen, Change Leadership und warum „Entscheidungs-Aussitzer“ für sie Corporate Social Responsibility mit Füßen treten.



Im Gespräch: Prof. Dr. Stefan Iskan ...



... und Erwin Staudt, Ehrenpräsident des VfB Stuttgart

Herr Staudt, Sie waren nach Ihrer IBM-Zeit der erste hauptamtliche Präsident des VfB Stuttgart. Was können Unternehmen vom Fußball-Geschäft mitnehmen?

Staudt: Fußball kommt einem bedingten Glücksspiel unter freiem Himmel nah. Der Fan will, dass seine Mannschaft gewinnt. Und wenn sie das schafft, ist das ein unbeschreibliches Glücksgefühl. Wenn sie verliert, stellt sich bei vielen ein extremes Frustgefühl bis hin zu Hass ein. Genau diese Emotionalität ist auch ein zentrales Thema im Change Leadership. Positive Gefühle und Leidenschaft zu bedienen. Das ist die Aufgabe der Change Leader.

Sie richten also den Fokus auf „Leidenschaft“. Kann man anders als im Fußball-Geschäft Leidenschaft überhaupt in einem Unternehmen entwickeln?

Staudt: Leidenschaft für das eigene Geschäft, Kunden, Mitarbeiter und eigene Produkte. Das kam mir lange total banal vor, weil ich das einfach immer vorausgesetzt habe. Mittlerweile bin ich zur Erkenntnis gekommen, dass du „Passion for the Business“ in deinem Unternehmen trainieren kannst und musst.

Und wie geht das?

Staudt: Indem du deinen Mitarbeitern die Hintergründe deines Geschäfts, also die Absichten, die auch dein Kunde

mit dem Geschäft verbindet, klarmachst. Also: Je mehr deine Mitarbeiter die Zusammenhänge verstehen, desto leidenschaftlicher können sie sich auch in ihr Geschäft, ihre Kunden und Produkte hineinversetzen.

Das setzt voraus, dass die Chef-Etage selbst den Puls am Markt haben muss, oder?

Staudt: Absolut. Auch wenn du im Vorstand bist, musst du sooft wie möglich die Nähe zu deinen Kunden suchen. Du musst exakt wissen, was dein Kunde wiederum mit seinem Kunden vorhat. Das musst du als Prozess begreifen. Bei IBM wollte ich jeden Tag einen Kunden-Vorstand sehen. Nur so wusste ich, was draußen wirklich abläuft und konnte intern meine Change-Themen vorantreiben. So musst du das spielen.

Stichwort „was draußen abläuft“. Herr Iskan, wenn Sie heute in Gesellschaft und Unternehmen hineinblicken, welches Zustandsbild sehen Sie?

Iskan: Ich habe den Eindruck, dass viele junge Menschen schon Komfortspeck ansetzen. Die Bereitschaft, von sich selbst maximale Leistungs- und Leidensfähigkeit abzufordern, um aus eigener Kraft etwas zu erreichen, sehe ich in unserer Gesellschaft immer weniger. Ich sehe heute in Unternehmen schon Wellness-Oasen.

„Wellness-Oasen“?

Iskan: Ich meine damit die Generation „Ich werde mal erben und zerreiße mich nicht mehr für den Erfolg.“ Eben die Generation „wie mache ich mit einem Nine-to-Five-Job und einer guten Worklife-Balance“ Karriere? Eben. Gar nicht. Und genau diese Einstellung steht völlig diametral zu den Ambitionen vieler junger, extrem hungriger Menschen in aufstrebenden Märkten. Um das zu erkennen, musst du einfach nur in die Shared Service Center nach Bukarest, Rumänien. Dinge, die für uns hier in Deutschland längst selbstverständlich sind, sind es für viele Menschen in anderen Märkten eben nicht. Entsprechend leidenschaftlich kämpfen sie für ihre Möglichkeiten. Genau dieses Bewusstsein bei uns wieder zu schaffen, ist für mich eine Aufgabe der Change Leader in den Unternehmen.

Staudt: Ich gehe jetzt noch einen Schritt weiter und sage: Die Gesellschaft bereitet mir durchaus Sorgen. In meinen Augen finden wir in Wirtschaft und Gesellschaft immer weniger fähige Führungseliten vor. Viel mehr noch: Ich bekomme das Gefühl, dass wir zuneh-

mend von Dilettanten geführt werden. Hinzu kommt: Wir sind so in den Unternehmen eingetaktet, dass wir das eigene Denken ausgeschaltet haben. Der Manager oder der Staat machen das schon für mich! Wir vertrauen also darauf, dass diejenigen, die den Vorstand oder den Staat ausmachen, für uns die Konsequenzen durchdenken. Die Menschen müssen jedoch selbst wieder die Verantwortung übernehmen und mitdenken. Hier fängt für mich Change Management an.

Was sollte sich auf der Chef-Etage aus Ihrer Sicht konkret ändern?

Iskan: Heut macht nur noch ein Typus von Führungskraft Karriere. Der „Zahlen-Checker“. Er kann alle Quartalsergebnisse im Detail erläutern und vorbildlich Entscheidungen aussitzen. Doch wer Entscheidungen aussitzt, delegiert oder Politik auf den Rücken der Mitarbeiter austrägt, der tritt Corporate Social Responsibility mit Füßen. Gebraucht werden wieder mehr Macher auf den Chef-Etagen – gepaart mit Controlling. Das sollte wieder besser ausbalanciert werden. Technologie-Kompetenz muss zudem zu einem neuen Kriterium bei der Vorstandsbestellung und Führungskräfteernennung werden.

Wo liegen denn die größten Probleme für die Weiterentwicklung der Unternehmen?

Iskan: Je mehr Statusdrang in einem Betrieb, desto weniger Veränderungsbereitschaft. Kompetenz muss mehr zählen als Titel auf Visitenkarten oder Premium-Dienstwagen. Es geht heute zudem zu viel Zeit damit verloren, Führungskräfte, die aus Prinzip sich und ihr Umfeld nicht entwickeln wollen, für Veränderungen zu „bearbeiten“. Darüber hinaus sind wir in Deutschland einfach noch zu stark auf „Optimieren“ ausgerichtet, statt visionäre Themen anzupacken.

Welche innovativen Ansätze gäbe es denn, es besser zu machen?

Iskan: Erstens: Der Leiter Personal muss aus dem Geschäft kommen und zugleich der Leiter Strategie sein. Er muss der Kandidat für den späteren Top-Posten im Unternehmen sein. Da werden auf einmal völlig andere Leute hochgespült! Es ist bedenklich, dass nur noch „Analysten“ und „Controller“ vorzufinden sind. Zweitens: Gib ausgewählten jungen Leuten einen wertvollen Projektauftrag, ein Budget, einen Mentor und einen Coach. Läuft es gut, perfekt. Geht es schief, o.k. Geld versenkt. Dann muss man sich ansehen, woran es lag. Auch das

wäre in manchen Unternehmen schon eine Art Kulturrevolution. Aber Hand aufs Herz: Wenn Unternehmen Geld für Abfindungen und B-Personal in Führungspositionen rausschleudern können, ist das doch für die Investition in die eigene Zukunft nicht zu viel verlangt, oder?

Haben Sie einen Tipp, wie man Unternehmen verändern kann, wenn der Leidensdruck heute in den Zahlen noch nicht spürbar ist?

Staudt: Dann bleibt dir nur noch eine Möglichkeit: Dann musst du Benchmarking betreiben. Wir haben bei IBM permanent klargemacht, dass die Welt, in der wir leben, in einem permanenten Wandel steckt. Und das haben wir immer an ganz konkreten Beispielen festgemacht. Dabei sind wir sehr subtil vorgegangen, indem wir zum Beispiel zu Veranstaltungen immer wieder Grenzgänger eingeladen haben. Also Menschen, die extreme Wagnisse eingegangen sind, wie etwa Einhand-Weltumsegler. Wir haben unseren Mitarbeitern die ganze Zeit vor Augen geführt, dass das unsere Idealvorstellung vom Leben ist. Eben Dinge in Angriff zu nehmen, von denen man am Anfang sagt, das kann nicht funktionieren. Werdet euch bewusst, dass wir in einem ähnlichen Veränderungsprozess stecken. Irgendwann ist es dann soweit, dass die Mitarbeiter von sich aus sagen: Alles verändert sich. Nur wir tun nichts. Das wird böse enden.

Herr Staudt, das allein kann es doch nicht sein. Sonst würde das doch überall laufen.

Staudt: (lacht laut). Es gibt keinen Change ohne eine Vision. Vielmehr noch. Es gibt keinen Change ohne fähige Leader, die ihre Visionen auch gegen Widerstand durchziehen! Es muss die ganze Klaviatur zwischen Goutieren und Sanktionieren bespielt werden. Unternehmensführung ist nicht immer eine Frage von Demokratie. Bitte nicht missverstehen. Es geht hier nicht darum, Leute auszu-

tauschen, die dauernd kritische Fragen stellen. Die darfst du unter keinen Umständen austauschen. Die sind gut! Du musst die Führungskräfte infrage stellen, die nicht bereit sind, sich und andere zu verändern. Du musst davor natürlich drei Warnschüsse abgeben. Wenn die immer noch nicht mitziehen, dann muss dieser Personenkreis raus. Das ist eine Leadership-Frage.

Was möchten Sie unseren Lesern abschließend zum Verändern mitgeben?

Iskan: Viele Menschen definieren sich einfach nur über externen Status. Daher: abschaffen. Nimm Schritt für Schritt sämtliche Statussymbole weg. Den einzigen Status, den es in deiner Organisation noch geben darf, ist Kompetenz. Projektmanager und auch Consultants definieren sich meist nur über Projekte. Das ist der moderne Status, den wir in den Unternehmen benötigen. Alles anderen wegnehmen. Soweit, bis dein Team statuslos in seine Rollen hineinwächst. Du brauchst heute Strukturen, die das zulassen. Veränderungsbereitschaft als Karrieremodell. Fang an, alle drei Jahre die Positionen zu verändern und das über Divisionen hinweg. Job Rotation oder – noch bedeutsamer – Job Enrichment ist ein gewaltiges HR-Thema im Change. Die Menschen werden in ihren Rollen austauschbar. Aber als Menschen und mit ihrer Kompetenz bleiben sie für die Unternehmen und die Gesellschaft wertvoll. Um diese Kulturveränderung einzuleiten, brauchst du eine glasklare Top-Down-Kommunikation. Die bestehenden Incentive-Systeme müssen ab sofort auf die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden umgelegt werden. Sie müssen sich also auf den Entwicklungsgrad und die Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiterschaft beziehen. Mit den Incentive-Systemen steht und fällt Veränderung.

Ganz herzlichen Dank für das Gespräch!

10 Gedanken

von Professor Dr. Stefan Iskan und Erwin Staudt
zum Verändern von Organisationen

1. **Demut** als Manager vor der eigenen Gestaltungsaufgabe haben und Verantwortung nicht delegieren.
2. **Ehrlichkeit** an den Tag legen, feine **Antennen** in Richtung der eigenen Organisation entwickeln und die Kompetenz entwickeln, mit den Mitarbeitern **vor Ort** zu sprechen.
3. Der **oberen und mittleren Führungsebene** verdeutlichen, dass Supporter unter allen Umständen gefördert (neue Rollen, Aufstieg, Gehaltserhöhung) und destruktive **Bremser** unter der Führungsmannschaft konsequent sanktioniert und ausgetauscht werden (Management by Examples).
4. Projekt-**Erwartungshaltung** ganz klar kommunizieren, eine wasserdichte **Change-Story** sorgfältig vorbereiten und **Konsequenz** in der Umsetzung zeigen.
5. Vor Projektstart die **richtigen Leute** mit dem **richtigen Mindset** in das **Veränderungs-Team** holen, die auch keine „Body-Kultur“ und gemeinsame Vergangenheit mit den betroffenen Führungskräften haben.
6. **Informelle Kanäle** im Unternehmen ansteuern und **Mitarbeiter** identifizieren und in das Projekt einbauen, die **stolz** sind, für das Unternehmen zu arbeiten.
7. Veränderungsprojekte mit radikaler **Geschwindigkeit** nach vorne bringen und nicht nachlassen.
8. **Kampfgeist** und **Leidenschaft** für das eigene Unternehmen, Kunden und Produkte unter dem Führungsteam und der Mitarbeiterschaft entwickeln.
9. Parallel die **Personalabteilung** von „Support-Funktion“ hin zu einer unternehmerischen Personalentwicklung weiterentwickeln.
10. **Veränderungsbereitschaft** und **Hunger nach Erfolg** als Dauerziel proklamieren und die Organisation permanent auf Trab halten (jedoch: keine Angst-Kultur errichten!).