

# Kapitel 1: Furcht bedeutet Fehlschlag

Als wir jung waren, interessierte sich mein Bruder sehr für Motocross und NO FEAR war eine seiner Lieblingsfirmen. Wir teilten uns ein Zimmer und ich starrte jeden Abend vor dem Einschlafen auf sein NO FEAR-Poster. Dieses Poster habe ich mein Leben lang nicht vergessen. Als ich mich in Gedanken mit diesem Buch beschäftigte, stand NO FEAR (Deutsch: »Keine Angst«) ganz genau für die Überzeugungen und Erfahrungen, die ich mitteilen wollte. Da der Gedanke eng mit Führungskompetenz und Mitarbeiterentwicklung verbunden ist, borgte ich mir den Namen des Unternehmens für dieses Buch<sup>1</sup>.

Es ist sehr deprimierend, dass Angst – zumindest in der Welt der europäischen Unternehmen – Innovationen verhindert. Manager haben allgemein Angst vor Fehlschlägen und das hält sie und ihre Unternehmen zurück. Besonders deprimierend ist dies vor dem Hintergrund der großartigen Geschichte der Erfindungen auf unserem Kontinent. Wir haben das Kapital zur Finanzierung von Innovationen. Die Globalisierung versorgt Europa mit Arbeitskräften, die so günstig sind wie überall sonst auch. Unser Bildungssystem ist hoch entwickelt. Unternehmen haben Zugriff auf unterstützende Netzwerke sowie auf global wettbewerbsfähiges Allgemeinwissen, Sprachkenntnisse und Wohlwollen. Die Gesellschaften sind insgesamt betrachtet sehr demokratisch und transparent. Er gibt kaum Korruption, die uns bremsen würde. Warum also laufen wir stets Gefahr, in Rückstand zu geraten?

<sup>1</sup> Der Originaltitel des Buches lautet *No Fear. Business Leadership for the Digital Age*. Für die deutsche Ausgabe wurde ein anderer Titel gewählt, in dem No Fear nicht mehr vorkommt – auch wenn die dahinter steckende Aussage natürlich noch Bestandteil des Buches ist.

Manche halten die Vorstellung, dass Manager im Griff der Angst stecken, für naiv. Betrachten Sie jedoch einmal die Schlussfolgerungen, zu denen das hinter diesem Buch steckende Team nach einer Analyse der eigenen Unternehmen und Klienten gelangte:

- *Alle Unternehmen müssen Experten-Organisationen werden, wenn sie Erfolg haben wollen.* Sollte diese Schlussfolgerung zutreffen, kann nicht einmal etwas so Einfaches wie ein Bergwerk seinen Eigentümern Milliardenereinnahmen beschere, wenn sie lediglich graben und immer mehr Material zu Tage fördern. Das Unternehmen muss stattdessen das Fachwissen und die Gedanken aller Mitarbeiter so schnell sammeln und verteilen, dass kein neues Grubenfeld oder Mineral übersehen wird, das vielleicht in einem Jahr interessant sein könnte.
- *Experten-Organisationen lassen sich nicht wie Industrieunternehmen führen.* Manager können sich nicht mehr in die Sicherheit hoch entwickelter Prozesse flüchten. In den kommunistischen Gesellschaften gab es Regeln und Bestimmungen für alle nur möglichen Eventualitäten, doch dieses Modell trug keine nennenswerten Früchte. Herausragende Personen wurden belohnt, wenn es der Führung nützte, aber es gelang nicht, individuelle Leistungen in allgemeinen Erfolg umzumünzen. Dieser Punkt ist besonders im Hinblick auf die folgende Erkenntnis wichtig.
- *Die PlayStation-Generation – Arbeitskräfte, die nach 1985 geboren sind – wird in den kommenden Jahren die milliardenschweren Innovationen produzieren.* Kein Manager kommt an der Tatsache vorbei, dass seine wichtigste Aufgabe darin besteht, die PlayStation-Generation in die Organisation zu integrieren. Diese Generation unterscheidet sich in ihrer Sprache, ihren Werten, ihrer Freiheit und in ihrem sozialen Kontext vollkommen von dem, was die Manager in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren gelernt haben. Sie wird auch häufig falsch beurteilt. Oberflächlich betrachtet sehen sie aus wie ein Haufen Individualisten und Online-Spieler, die nur nach ihrer eigenen Pfeife tanzen. Aus der Perspektive des Managements ist diese Schlussfolgerung jedoch ein fataler Irrtum, denn die Arbeit in Netzwerken und an gemeinsamen Projekten spornt diese Generation zu Höchstleistungen an.
- *Zur Führung dieser PlayStation-Generation braucht es Gemeinschaft, Authentizität und die Führungskraft an vorderster Front.* Ein Anfüh-

rer kann nicht mehr auf dem Hügel stehen bleiben und die Truppen von oben herab ermuntern: »Hey, Leute, hier spricht euer furchtloser Anführer! Ich finde es toll, was ihr da unten leistet. Arbeitet noch härter ... was auch immer ihr tut ...« Der Anführer muss an vorderster Front sichtbar sein – als Übersetzer, Vermittler und als derjenige, der die Verantwortung übernimmt.

Wenn auch nur eine dieser vier Schlussfolgerungen zutrifft, werden Führungskräfte damit ohne viel Federlesens aus ihrem gewohnten Bereich gerissen, in dem sie sich sicher fühlten. Wir wollen Sie mit diesem Buch zum Nachdenken bewegen, und zwar darüber, wie Sie sich an diesen neuen ungemütlichen Bereich gewöhnen und darin – in guten wie in schlechten Tagen – verweilen können, und wie Sie für die neuen Talente und für die Organisation, die Sie leiten, Wert schaffen können.

Vor Jahren saß ich einmal hoch über dem Pazifik in einem Flugzeug und fühlte mich reizbar und gelangweilt. Da ich nicht schlafen konnte, schaltete ich den Bildschirm ein. Es lief ein Film über Alexander den Großen. Da ereignete sich einer dieser Momente, in denen Ideen plötzlich aufeinandertreffen und zu einem größeren Bild verschmelzen. In den darauffolgenden Monaten erforschte ich die Legende dieses Eroberers aus allen Blickwinkeln und aus allen möglichen Quellen. Ich möchte hier nicht zu tief in die Geschichte eintauchen, aber ich entdeckte zahlreiche interessante Parallelen zwischen Alexanders Leben und den Theorien, an denen wir arbeiteten.

Alexander war ein arroganter junger Aristokrat, der in eine reiche Familie hineingeboren wurde. Der Legende zufolge ließ er sich auch von überlegenen Feinden nicht einschüchtern. Seine Zeitgenossen hielten ihn wahrscheinlich für äußerst großspurig und tollkühn. Wäre er ein anderer Mensch gewesen, hätte er wohl einfach den Thron bestiegen, der ja sein Erbe war, und hätte sein Leben mit kleinen Grenzstreitigkeiten mit den Nachbarstaaten und mit den politischen Intrigen zugebracht, die an jedem Hof geschmiedet werden. Aber nein – er wollte die ganze bekannte Welt erobern.

Die Weltgeschichte ist voll von großenwahnsinnigen Persönlichkeiten, die nach Eroberungen streben. Alexander ist unter ihnen so einzigartig und war bereits zu Lebzeiten eine Legende, weil er immer an der Seite seiner Truppen an vorderster Front kämpfte. Er wollte persönlich den entscheidenden Trupp seiner Soldaten anführen –

diejenigen, die am verwundbarsten waren, denen aber auch die entscheidende strategische Bedeutung zukam. So konnte er mitten in der Schlacht unvorhergesehene strategische Entscheidungen treffen, weil er vor Ort war und auch die volle Verantwortung für sie trug. Er konnte den Gesichtsausdruck seiner Männer beobachten und anhand seiner hervorragenden Einschätzung der Lage bei Bedarf die notwendigen Korrekturen vornehmen.

Es kommt nicht darauf an, welche Teile der Legende Alexanders des Großen der Wahrheit entsprechen und welche von seiner PR-Abteilung getextet wurden. Wichtig ist, dass in einer Experten-Organisation die Hauptaufgabe des Anführers darin besteht, genau dort zu sein, wo die Schlacht geschlagen wird – inmitten des Getümmels aus Truppen, Kunden und Wettbewerbern. Wie Alexander der Große muss auch der Unternehmensleiter als Normalsterblicher immer präsent sein. Er muss bereit sein, dieselben Schläge einzustecken wie seine Leute auch. Sobald Sie diese Aufgabe delegieren, werden die Soldaten nervös, die Kunden sehen sich nach anderen Dienstleistern um und die Wettbewerber wittern ihre Chance und sehen, dass sie einen Trumpf in den Händen halten.

Viele gute Organisationen gelangen an einen Punkt, an dem ihre größte Motivation oder ihre Belohnung nur noch darin besteht, den Status quo für ihre Führungskräfte zu erhalten. Diese Führungskräfte fürchten Risiken und Fehlschläge wesentlich mehr als die vorhersehbaren mittel- und langfristigen Konsequenzen für das Kerngeschäft und für die Gesundheit des Unternehmens. Organisationen, die kalkulierbare Risiken eingehen, die in neue Gebiete vordringen und neue Gelegenheiten nutzen, bleiben dagegen immer an der Spitze. Sie brauchen Führungskräfte, die keine Angst vor Fehlschlägen haben.

**Zusammenfassung:** Furcht vor Fehlschlägen und eine ungesunde Distanzierung der Führungskräfte von der Front sind ein Krebs, der das Wachstumspotenzial und die Wettbewerbsfähigkeit aufzehrt. Der Westen – ganz besonders Europa – kann im globalen Wettbewerb nicht durch Demografie oder Kostenstrukturen bestehen. Wir stehen einer überwältigenden Armee von Fachkräften gegenüber, genau wie Alexander in Persien. Wir müssen fähig

sein, die Arbeit einer Stunde in 15 Minuten zu erledigen, und zwar besser als die anderen. Wir müssen zielstrebig und furchtlos vorwärts schreiten.

Meine Eltern haben mir beigebracht, nie die Gefühle anderer gering zu schätzen – vor allem nicht ihre Angst. Es ist daher nicht der Zweck dieses Buches, diese Gefühle kleinzureden, sondern wir wollen sie vielmehr verarbeiten und nach konkreten Lösungen zu ihrer Überwindung suchen. Wenn Sie nicht bereit sind, sich mit Ihrer Angst auseinanderzusetzen und eine Lösung für diese Herausforderungen zu finden, dann sind Sie als Führungskraft fehl am Platz. Es gibt ja auch noch andere herausfordernde und interessante Tätigkeiten auf der Welt.

## **Der aktuelle Status: Die Veränderung der wirtschaftlichen Grundsituation und Führungskräfte im Orbit**

In meiner Kosmologie kreisen am gegenwärtigen Wirtschaftsfirmament sechs Planeten. Sie alle wirken sich auf die Entwicklung der Menschen und den Erfolg der Organisationen aus.

- Die Produktivität ist zum Stillstand gekommen.
- Die Globalisierung beeinflusst Wettbewerbsfähigkeit und Führung.
- Das Kapital fließt in die andere Richtung.
- Das Verhalten der Verbraucher ändert sich.
- Die Netzwerk-Wirtschaft ist mittlerweile der Mainstream.
- Das Innovations-Wettrennen verändert sich.

Abgesehen von diesen sechs Planeten stehen zahlreiche Fixsterne am Himmel, die das Wesen der Führung definieren. Sie gehören jedoch nicht zum Themenbereich dieses Buches.

### **Der Stillstand der Produktivität**

Technologie sollte das Leben leichter und besser machen und die Produktivität erhöhen. Die IT-Investitionen der Unternehmen in Kombination mit der Depression der frühen 90er-Jahre steigerten

die Produktivität der Wissensarbeiter. Vor dem Übergang ins neue Millennium konzentrierten sich alle darauf, die Computer in den Unternehmen funktionsfähig zu halten. Außerdem wurden neue Software und zusätzliche Funktionalitäten verkauft. Auch ich habe mich daran beteiligt. Nach dem Jahrtausendwechsel beschleunigte sich zwar das Wirtschaftswachstum, doch in vielen Industriezweigen stagnierte die Zunahme der Produktivität. Fragen Sie sich einmal warum.

Erstens ist es nicht leicht, die Produktivität von Wissensarbeitern zu messen. Es ist nicht wie in einem Callcenter. In einem Kundendienstzentrum können Sie messen, wie lange es dauert, bis die Probleme der Kunden gelöst sind, und Sie können die Kundenzufriedenheit feststellen. Auch die Bearbeitungsdauer von Rechnungen und die Zahl der daran beteiligten Mitarbeiter lassen sich leicht ermitteln. Dies alles sind einfache Transaktionen. Aber wie messen Sie die Effizienz eines Arztes, Krankenhauses oder einer Versicherung im Umgang mit Patienteninformationen? Wie optimieren Sie den Einsatz der Fachkräfte, die an diesen Prozessen mitwirken? Wie identifizieren Sie überhaupt die Prozesse? Je kreativer die Arbeit, desto vielfältiger die Kommunikation und der Informationsaustausch zwischen den Beteiligten. Die Schwierigkeiten bei der Messung der Produktivität sind jedoch keine Entschuldigung dafür, sie einfach aufzugeben. Die Messung ist möglich. Mark Müller-Eberstein untersuchte zusammen mit John Henderson und seinem Team an der Universität Boston, wie effektive Teams ihr Wissen verwalten und vermehren und wie sie produktive Ergebnisse erzielen. Ihr Forschungsbericht und Marks Buch *Agility* zeigen deutlich auf, mit welchen Prozessen, Werkzeugen und Technologien diese hoch effizienten Teams arbeiten. Sie betonen, dass die Einflüsse tatsächlich und ganz klar messbar sind.<sup>1,2</sup>

Die Globalisierung und die vernetzte Wirtschaft wirken sich ebenfalls sehr stark auf die Produktivität aus. Vor zehn Jahren ließen sich Bauprojekte noch innerhalb einer Firma managen, oft von einem Team, dessen Mitglieder alle in Hörweite waren. Heute benötigt man dafür ein diverses und weit verteiltes Netzwerk. Dennoch müssen bei den Projekten weiterhin die Prozesse gemanagt und genaue Vereinbarungen über die kleinsten Einzelheiten getroffen werden. Und wenn das Netzwerk dann noch mit einem neuen Produkt, einem neuen Material, einem weiteren Kontinent oder vielleicht sogar einer völlig neuen Architektur belastet wird, sinkt die Produktivität in den

Keller. Die Bauindustrie ist eine sehr traditionelle Branche, doch sie hat sich mit den neuen Anforderungen auseinandergesetzt und sich, was die Produktivität betrifft, zu einem Pionier der vernetzten Wirtschaft entwickelt. Ich bin davon überzeugt, dass die heutige Arbeitsweise global agierender Bauunternehmen in den kommenden zwanzig Jahren das Vorbild für mehr oder weniger alle Branchen und Unternehmen sein wird.

Die globale Ausdehnung der heutigen Netzwerke ist ein Grund dafür, warum sich die Produktivitätsprobleme so schwer in den Griff bekommen lassen. Solange man über die Baustelle schlendern und alle Mitglieder des Netzwerks persönlich sehen kann, ist eine Verständigung möglich. Globale Netzwerke hingegen machen Führung zu einer sehr komplexen Angelegenheit. Sie müssen einen Produktionsprozess optimieren, bei dem sich die Beteiligten niemals persönlich treffen werden und sich niemals von Angesicht zu Angesicht unterhalten oder gar kontrovers diskutieren können.

Die kontinuierliche Entwicklung der Produktivität ist einer der wichtigsten Messwerte für die Effektivität einer Führungskraft. Da wir alle in netzwerkartigen Unternehmen aus lauter Fachkräften arbeiten, entscheidet die Produktivität unserer *Fachkräfte* darüber, wer letztlich gewinnt. Sie als Unternehmensleiter müssen eine Kultur schaffen, die diese Fachkräfte unterstützt – eine Kultur auf der Grundlage vollkommener Transparenz und der Wertschöpfung in beide Richtungen. Wenn Sie die festgefahrene Produktivität wieder in Gang bringen wollen, müssen die *Netzwerke* der Fachkräfte in Echtzeit und transparent funktionieren und geführt werden. Viele Führungskräfte haben ihre gesamte bisherige berufliche Laufbahn damit verbracht, Wände zwischen Abteilungen, Ländern und Ertragsbereichen einzureißen. Im kommenden Jahrzehnt müssen nun die Wände zwischen einzelnen Fachkräften und Mikroteams beseitigt werden. Das ist die neue Herausforderung für die Führungskräfte. Diese Vereinfachung kann jedoch die Organisationsstrukturen und ihre Führungskräfte auch mit voller Kraft in eine unmögliche Situation treiben: Die Führungskraft soll einerseits bei den Truppen an vorderster Front stehen, andererseits macht das Unternehmen dies unmöglich, weil die so entstehenden Einheiten viel zu groß und die Frontlinien damit zu weit auseinander gezogen sind. Mit diesem Thema werden wir uns in Kapitel 2 ausführlicher befassen.

## **Die Auswirkungen der Globalisierung auf Wettbewerb und Führung**

In Gesprächen über die Globalisierung geht es fast ausschließlich um die Kosten der Arbeit – das Lohnniveau. Ich halte das für eine krasse Vereinfachung. Wenn man 15 bis 30 Prozent an Verwaltungs-, Fracht- und Reisekosten zu den Stundenlöhnen hinzurechnet, entspricht das Ergebnis vielleicht der Realität – aber nur im Bereich der industriellen Produktion, beispielsweise bei der Herstellung von Dosenöffnern. Für den Leiter einer Organisation von Fachkräften muss die Globalisierung mehr bedeuten als nur billige Arbeitskräfte.

Länder wie Russland, Indien und China boten bisher wirklich billiges und trotzdem erstklassiges Know-how. Dies war in der Vergangenheit der hauptsächliche Anreiz für die Gründung von Niederlassungen in diesen Märkten. Doch in den kommenden Jahren wird die Liste der Gründe zur Etablierung einer Basis in diesen Ländern folgendermaßen aussehen:

1. Kenntnis der Wachstumsmärkte
2. Verfügbarkeit
3. Hohes Niveau an Fachkenntnissen
4. Demografie
5. Leistungsfähigkeit der Netzwerkwirtschaft

Die Globalisierung und Internationalisierung Ihrer vorhandenen und potenziellen Mitarbeiter wirkt auf Ihre Experten-Netzwerke wie Steroide und Sie müssen sich Gedanken darüber machen, wie Sie sich in dieser erweiterten Welt zurechtfinden werden. Die PlayStation-Generation – lauter Experten auf dem Gebiet der globalen Netzwerke – hat die meisten internationalen Organisationen bereits infiltriert. Schon vor Jahren lernten diese Leute im Verlauf ihrer Online-Spiele, wie man über internationale Netzwerke Ideen entwickelt, teilt und diskutiert. Die sprachlichen und kulturellen Barrieren sind zwar nicht verschwunden, aber diesen Fachkräften fällt es leicht, in internationalen Netzwerken zusammenzuarbeiten – ganz anders als den durchschnittlichen Managern in westlichen Unternehmen.

Aus der Führungsperspektive liegt die Herausforderung vor allem in zwei besonders wichtigen Punkten. Erstens müssen Sie Ihre Authentizität als Führungskraft beweisen und echten Mehrwert produzieren, ohne den anderen Personen je persönlich zu begegnen. Ich

spreche in diesem Zusammenhang gern davon, eine verlässliche Beziehung zu knüpfen. Sie müssen anhand des kleinen, verschwommenen Bildes, das die Webcam überträgt, eine Beziehung aufbauen, die Jahre überdauert und in mancher Hinsicht mit einer Ehe vergleichbar ist.

Zweitens müssen Sie echte Gleichberechtigung schaffen. Während des ersten Jahrzehnts der Globalisierung gab es noch das A-Team und das B-Team – teure Teams im Westen und billige Teams in den Entwicklungsländern. Dies ist heute nicht mehr der Fall, aber einige hoffnungslos unfähige Führungskräfte sprechen heute noch gern von »Niedriglohneinheiten«. Bisher war es sehr schwer, Gleichberechtigung durchzusetzen, aber ohne sie kann eine Organisation weder transparent sein noch das unglaublich riesige Volumen an Wissen anzapfen, das ihre weltweiten Mitarbeiter in sich vereinen. Das lockere Gespräch an der sprichwörtlichen Kaffeemaschine in der eigenen Muttersprache ist heute nicht mehr der beste Weg, die Dinge zu regeln.

Ich lege bei meiner Arbeit großen Wert darauf, Kollegen, die nur 20 Kilometer von mir entfernt sind, genauso zu behandeln, als seien sie Tausende von Kilometern entfernt. Ich setze mich nicht ins Auto und fahre schnell ins Büro, sondern bleibe zu Hause und nehme per Video an den Konferenzen teil. Dabei geht es mir nicht darum, mit der Technologie anzugeben, sondern darum, für die Teammitglieder in Russland, Lettland, Deutschland und in meinem eigenen Büro gleiche Bedingungen zu schaffen. Der Wert der Beiträge der einzelnen Mitglieder hängt dann nur von ihrem individuellen Fachwissen ab. Ein solches Verhalten sollte für Manager an oberster Stelle stehen – selbst wenn sie Gleichberechtigung möglicherweise für einen »weichen« Wert halten.

Ich bin mit diesem Arbeitsstil keineswegs allein. Unternehmen wie Shell haben inzwischen soweit wie möglich eine Kultur des virtuellen Arbeitens eingeführt. Sie haben begriffen, dass die Technologie alleine das volle Potenzial nicht freisetzen kann. Die Richtlinien sowie die besten Methoden und Prozesse müssen klar durchdacht, angepasst und kommuniziert werden, damit die neuen Technologien erfolgreich eingesetzt werden können. Bei Shell herrscht beispielsweise die Regel, dass sich alle Teilnehmer einer Konferenz aus ihren Büros einwählen, wenn auch nur ein einziger Konferenzteilnehmer nicht an demselben Ort ist wie die anderen. Auf diese Weise wird der

weit entfernte Konferenzteilnehmer genauso behandelt wie die Kollegen vor Ort, und er kann sein Fachwissen bei der vorliegenden Aufgabe ebenso gut einbringen wie alle anderen.<sup>3</sup>

In den kommenden Jahren wird der Wettbewerb um fähige Mitarbeiter immer gnadenloser werden, ganz besonders in internationalen Zentren des Know-hows. Wenn ich Recht behalte, wird sich keine Marke mehr darauf verlassen können, dass ihr Name und Ruf genügen, um gute Mitarbeiter zu halten. Die PlayStation-Generation wird kommen, die Lage prüfen und sich ansehen, wie das Team funktioniert. Wenn sich herausstellt, dass die Wirklichkeit ganz anders aussieht als die schönen Versprechungen, sind sie wieder weg, bevor sich die Tür nach ihrem Eintritt ganz geschlossen hat.

Kein Unternehmen und kein Industriezweig ist wettbewerbsfähig, wenn es nicht das beste Know-how aus der ganzen Welt in sich vereinen kann. Ich behaupte, dass die schwierigste Herausforderung für heutige Manager darin liegt, auf produktive Weise ein internationales Experten-Netzwerk zu führen. Eine mögliche Lösung für das Problem, das sich aus dem Gegensatz zwischen Logistik und Produktivität ergibt, ist, alle die wichtigsten Experten in der Nähe zu behalten und das Gros des Fachwissens etwas weiter entfernt zu stationieren. Wem dies zu einfach erscheint, der kann eine internationale Auswahl zuverlässiger Top-Experten um die eigene Kaffeemaschine versammeln, damit sie die Mitteilungen und Aufgaben an die Mitarbeiter im Ausland weitergeben. In jedem Fall werden, wie bei jeder Fernbeziehung, Fehler passieren. Im Jahr 2020 wird es daher wohl keinen einzigen international erfolgreichen Unternehmensleiter mehr geben, der nicht einmal alles total verbockt und aus diesem Scheitern in einer transparenten und globalen Arena seine Lehren gezogen hat.

## **Das Kapital fließt in die umgekehrte Richtung**

In den letzten Jahren gab es eine verwirrende Vielzahl von Hilfsmitteln und Kampagnen, mit denen erreicht werden sollte, dass Investitionen in die Entwicklungsländer fließen. Die erste Welle der Investitionen stammte aus Branchen wie Bau, Konsumgüter und Schwermaschinen, die auf ihren Heimatmärkten sehr wettbewerbsintensiv sind. Auf diese erste Welle folgten dann fast alle anderen

Branchen – die einzige Ausnahme bildeten stark regulierte Industriezweige. Die gegenwärtig letzte Welle besteht aus großen, personalintensiven Dienstleistungsorganisationen. Ein Zyniker würde dies mit den niedrigen Gewinnspannen im Dienstleistungsbereich erklären oder damit, dass Dienstleistungen immer vor Ort erbracht werden sollten. Die Wahrheit ist jedoch, dass die Unternehmen nicht genug eigene Ressourcen und Fähigkeiten mitbrachten, um ihre Managementmethoden und ihre Wertschöpfung auf andere Kulturen zu übertragen und anzupassen. Natürlich ist dies zweifellos ein schwieriger Prozess. Es ist unendlich viel leichter, für einen weit entfernten Markt ein identisches Produkt zu produzieren – oder vielleicht auch eines mit einem anderen elektrischen Anschluss oder leicht veränderter Gebrauchsanweisung –, als in einen tieferen Dialog einzutreten.

Da es in diesem Buch hauptsächlich um Führung geht, müssen wir die Globalisierung aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Wer über das nötige Kapital verfügt, kann, wenn er will, Unternehmen, ihre Investitionen und damit manchmal einen beträchtlichen Teil der Gesellschaft steuern. Dies ist heute weithin anerkannt und Regierungen und Unternehmen versuchen mit zahlreichen eleganten Manövern zu verhindern, dass dieses oder jenes Unternehmen von »den Russen« oder »den Chinesen« übernommen wird. Erst gestern sprach man noch vollmundig von der Freiheit der Kapitalbewegung und des Marktes, doch jetzt, nach der Rezession, würden sich alle am liebsten in ihrem Land einigeln und eine Mauer darum herum errichten – wenn es den eigenen Interessen dient.

Die Veränderung des Kapitalflusses wird in den westlichen Volkswirtschaften beträchtliche Veränderungen bewirken. Es ist unvermeidlich, dass die großen Fahrzeug-, IT-, Nahrungsmittel-, Energie- und sogar Beratungsunternehmen bald die ersten asiatischen Hauptanteilseigner und Manager bekommen. Mich würde es nicht überraschen, wenn die nächsten Großinvestitionen und Anteilskäufe in den USA – oder auch in Skandinavien – von Russland aus getätigt würden. Gleichzeitig werden die Investitionen in Asien zunehmen. Selbst wenn diese Aktivitäten zunehmend in beide Richtungen verlaufen, wird sich die Richtung, in die das *Investitionskapital* fließt, sehr wahrscheinlich umkehren.

Die Tatsache, dass das Kapital ab jetzt in die andere Richtung fließt, wird die Zukunft der Unternehmensleiter stark beeinflussen.

Wir müssen uns überlegen, wie wir die fähigsten Köpfe in diesen Ländern für uns gewinnen und sie als gleichberechtigte und motivierte Kollegen in unsere Unternehmen eingliedern können, und dabei stehen wir unter hohem Zeitdruck. Bisher wurde noch wenig darüber nachgedacht, wie es ist, wenn die Gespräche an der »Kaffeemaschine« auf Russisch geführt werden oder wenn der Vorstandsvorsitzende nicht mehr der altvertraute, bekannte Landsmann ist, sondern ein Kollege mit starkem koreanischen Akzent, der seine Anweisungen über den kleinen Bildschirm einer Videokamera erteilt. In einer solchen Situation müssen Sie als Manager Ihre Vision ganz klar vor Augen haben und genau wissen, wie Ihr Wertschöpfungsnetzwerk funktioniert. Es kommt nicht darauf an, welche Sprache Ihr Chef spricht. Er wird sich nur dafür interessieren, ob Sie als Teil eines internationalen Teams andere führen, Einfluss nehmen und neue Ideen entwickeln können.

### **Das Verhalten der Verbraucher verändert sich**

Die Veränderungen im Konsumentenverhalten werden die Manager dazu zwingen, über die ihnen vertrauten Branchen und Kulturen hinaus nach Lösungen zu suchen. Noch in den 90er-Jahren war es ganz normal, dass Kunden ihr Leben lang derselben Versicherung, Bank oder demselben Laden treu blieben. Das war nicht unbedingt auf Loyalität zurückzuführen, sondern darauf, dass sie gar nicht auf die Idee kamen, dass es »da draußen« noch etwas Besseres geben könnte. Es gab keine starke Motivation, etwas zu ändern. Dasselbe galt für die Arbeitsweise der Unternehmen und ihrer Führungskräfte. Wir besuchten verschiedene Seminare, lernten dort neue Prozesse und Technologien kennen und beobachteten die besten Methoden aus aller Welt. Es sah definitiv so aus, als würden wir nach neuen Dingen Ausschau halten. Neuerungen erregten oder beängstigten uns auch manchmal, und wir notierten eifrig Ideen in unseren Seminarbroschüren. Konkret nahmen wir letztendlich aber nur unsere Meinung über den Krawattengeschmack unseres Tischnachbarn mit. Wir fuhren nach Hause und nichts veranlasste uns dazu, eine Veränderung herbeizuführen. Wir waren sicher.

Ich weiß, dass mich die Leute auslachen und mich für einen altmodischen Kauz halten, wenn ich die folgende Geschichte erzähle. Ich wollte ein Geschenk für mein Patenkind kaufen. Ich wusste, welches Produkt ich wollte und kannte die Frist (Weihnachten stand vor der Tür), aber alle anderen Attribute der Transaktion waren noch völlig offen. Durch puren Zufall stieß ich auf eine Website, auf der 120 Läden verglichen wurden, die das betreffende Produkt anboten. Verglichen wurden der Preis, die Lieferzeit und der Service. Die Reaktionszeiten des Kundenservice waren in Sekunden angegeben. Der Vergleich umfasste Läden aus zwölf Ländern und ich konnte genau sehen, wie lange jeder dieser Läden brauchen würde, um das Produkt vor meiner Haustür in Helsinki abzuliefern. Diese Erfahrung öffnete mir die Augen. Die Technologie ermöglicht es uns, in Sekundenschnelle Informationen zu finden und weiterzugeben. Ich habe danach nie wieder so eingekauft wie vorher.

Ich verfolge die Veränderungen des Verbraucherverhaltens in verschiedenen Branchen sehr genau, und die Geschwindigkeit und Tiefe der Veränderungen überraschen mich immer noch. Ich bin Finne. Finnen – besonders die Männer – gelten als still und zurückhaltend. Wir sprechen, küssen und tanzen nicht in der Öffentlichkeit. Dem Klischee nach hält sich ein Finne an die Fakten, vermeidet soziale Kontakte und erzählt niemals von seinen Erfolgen oder Misserfolgen, nicht einmal den Menschen, die ihm am nächsten stehen. Wir sind, mit anderen Worten, nicht für besonders guten Kundenservice geschaffen.

Die PlayStation-Generation verlangt aber perfekten individuellen Service. 1995 brauchte eine Bank noch fünf Tage, um auf eine E-Mail-Anfrage zu antworten, und das galt als völlig akzeptabler, wenn nicht gar exzellenter Service. Heute bieten die besten Banken persönlichen Service mit Wartezeiten unter einer Minute an sieben Tagen die Woche rund um die Uhr, ganz gleichgültig, ob Werktag oder Feiertag. Bis 2020 wird der Kontakt per Video über ein Terminal oder Zugangsgesamt Ihrer Wahl erfolgen. Diese Entwicklung wird sich auf alle Branchen und Geschäftsmodelle auswirken.

Die Veränderungen im Verhalten der Konsumenten wirken sich schon jetzt auf die interne Arbeitsweise von Unternehmen aus. Bisher wurden Vorgesetzte, Gehälter und Unternehmen in den Kantinen und um die Kaffeemaschinen und Wasserkühler gnadenlos verglichen. Heute können potenzielle Mitarbeiter ihre zukünftigen Ar-

beitgeber vergleichen und sie danach beurteilen, wie interessant der angebotene Arbeitsplatz ist. Außerdem können sie die Gehaltsniveaus auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene vergleichen.

Vor rund einem Jahr traf ich auf einen Bewerber – noch dazu einen sehr guten –, der auf eine eng begrenzte Probezeit Wert legte. Da Probezeiten ganz normal sind, dachte ich mir zunächst nichts dabei. Dieser 26-jährige MBA aus Russland wollte jedoch das Unternehmen testen, bevor er sich festlegte, und nicht umgekehrt. Zuerst war ich ein wenig verwirrt – und beleidigt. Ich weiß noch, wie ich ein wenig pikiert war, als er fragte: »Funktionieren die internen Systeme in diesem Unternehmen wie bei iTunes?« Doch dann erkannte ich, dass er nur wissen wollte, ob alles, was er über die fehlende Bürokratie, die Investitionen in die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und das effiziente Management gehört hatte, der Wahrheit entsprach. Er wollte für das Unternehmen sein Bestes geben, aber erst, nachdem wir bewiesen hatten, dass wir unserem Ruf gerecht wurden.

Die freie Verfügbarkeit von Informationen hat das Verbraucherverhalten radikal verändert, und die Unternehmen haben sich auf diese Tatsache eingestellt. Die Veränderung, die mich am meisten beunruhigt, ist jedoch die *Geschwindigkeit*. Im Lauf der Jahre habe ich zahllose Diskussionen darüber geführt – einige eher philosophisch, andere praktisch –, wohin dies alles führen wird. Wo auch immer es hinführt, eines ist sicher: Organisationen und ihre Führungskräfte müssen schneller reagieren. Wenn die Verbraucher und Mitarbeiter wie ein Fischschwarm die Richtung ändern, muss die Organisation ihnen mindestens einen Schritt voraus sein.

Sie können nicht hoffen, glaubwürdig zu bleiben, wenn Sie den Mitarbeitern oder Kunden erzählen, dass Sie ihr Feedback erhalten haben und die nötigen Änderungen vornehmen werden – *in den kommenden Quartalen*. Ja, Kunden sehen ein, dass große Veränderungen viel Zeit brauchen. Viele von ihnen sind jedoch in einer »google-artigen« Welt aufgewachsen, in der es ohne Vorwarnung jede Woche eine neue Version der Anwendung gibt. Feedback wird im Sekundenkontakt gesammelt und analysiert, und Anwendungen und Dienste befinden sich laufend in der Beta-Entwicklung, sind aber trotzdem so stabil und verlässlich, dass man sie immer benutzen kann. Für diese Art der Geschwindigkeit brauchen Sie nicht nur systematische Pro-

zesse, sondern auch außergewöhnlich schnelle Entscheidungen an vorderster Front.

## **Die Netzwerkwirtschaft ist heute der Mainstream**

Die Wirkung der Netzwerkwirtschaft auf Führung und Führungskräfte wird in der Regel sehr oberflächlich abgehandelt. Jeder sieht, dass Rechnungen auf Papier durch elektronische Rechnungen ersetzt wurden, die zwischen Informationssystemen und Online-Banken hin und her wandern. Jeder weiß, dass viele Informationsdienste und sogar kommerzielle Dienste von verschiedenen Quellen eingekauft und miteinander kombiniert werden. Oft stellen Unternehmen heute schon weder etwas her noch kaufen sie etwas, sondern sie verlassen sich auf Dienstleistungen, denen sie ihre Marke und ihre Geschäftslogik überstülpen. Es ist einfach, es ist logisch – und wenn Sie nur das und nichts anderes sehen, ist der Zug für Sie abgefahren.

Was Leadership und Management betrifft, wird die Netzwerkwirtschaft in den kommenden Jahrzehnten eines der wichtigsten Phänomene sein. Kein Unternehmen kann es sich leisten, Geschäftsmodelle rein auf der Basis der eigenen Ressourcen zu entwickeln. Kleine Unternehmen haben gar nicht genug Ressourcen und für große Unternehmen ist es finanziell nicht sinnvoll.

Als ich Ende der 80er-Jahre in den Arbeitsmarkt eintrat, wurde immer zwischen den »Kernaktivitäten« eines Unternehmens und den »übrigen Dingen« unterschieden, die man outsourcen konnte. Ich beging denselben Fehler wie viele andere, die die Kernaktivitäten für besonders großartig und wichtig hielten und das Outsourcing zur Sache des Einkaufs degradierten. Die technologischen Entwicklungen und die Art und Weise, wie sich die Leute heute ihre Informationen beschaffen und ihre Aufgaben erledigen, lassen die Unterscheidung zwischen dem »Kern« und dem »Rest« verschwimmen. Aufgaben und Prozesse werden – ganz oder teilweise – in großem Umfang »vernetzwerkt«. Große Outsourcing-Projekte, bei denen ganze Abteilungen oder Funktionen übernommen werden, wird es im Jahr 2020 immer noch geben. Die Funktionsweise der Unternehmen wird sich aber vor allem durch die aggressive und aktive »Vernetzwerkung« von Teilprozessen und Teildienstleistungen verändern.

Der Herzschlag der vernetzten Wirtschaft ermöglicht es den Führungskräften nicht nur, an vorderster Front aktiv zu werden, er zwingt sie sogar dazu. Ein erfahrener Fernsehproduzent und CEO, Saku Tuominen, drückte dies sehr gut aus: »Die Position eines CEO verändert sich. Er ist keine administrative, überwachende und Personal auswählende Repräsentationsfigur mehr, sondern ein Produzent.« Dies ist für mich die exakte Beschreibung einer Führungskraft in der Netzwerkwirtschaft. Natürlich bleibt der CEO weiterhin verantwortlich für die Rentabilität des Unternehmens und auch für die Fähigkeit, die Kunden gut zu bedienen. Damit er jedoch überhaupt die Verantwortung für die Operationen des ganzen Unternehmens und seine Dienstleistungen übernehmen kann, muss er wie ein Produzent handeln.

Der Produzent sorgt dafür, dass ein Team aus vielen Virtuosen die Produktion tatsächlich vollendet. Allein der Produzent – und nicht die talentierten Personen im Team – muss die Produktion auf allen Ebenen verstehen und überblicken. Ein Produzent kann auch gleichzeitig für mehrere Produktionen verantwortlich sein. In diesem Fall muss er Koproduzenten einstellen, aber er darf seine Verantwortung und seine Entscheidungskompetenz nicht blind an Untergebene delegieren. Ein Produzent wird auch kaum Fernsehshows oder Filme produzieren, die es in der gleichen Form schon einmal gab, und dasselbe gilt für unsere Manager-Produzenten. Aus diesem Grund braucht der Produzent *Menschen* und sein *Netzwerk*, und nicht ein *altes, verbrauchtes Drehbuch*. Im Filmgeschäft wird zwar wahrscheinlich nicht sehr häufig über die Netzwerkwirtschaft diskutiert, aber es liegt auf der Hand, dass sich ein Produzent nicht mehr persönlich um die Vertonung in der Post-Produktion kümmert, oder darum, wo die DVD-Cover gedruckt werden. Selbst beim Casting ist der Produzent manchmal nicht anwesend, weil er sich darauf verlässt, dass das Casting-Netzwerk die besten Kandidaten auswählt.

Was erhält der Produzent, wenn er einfach nur outsourct? Er erhält Masse. Masse ist aber nicht genug, weil jede Produktion einzigartig ist und immer einen engen Zeitplan hat. Daher muss der Produzent sein Netzwerk und dessen wichtigste Personen schulen. Sie müssen sich kennenlernen, einander ihre gemeinsamen Ziele mitteilen und lernen, wie die Leute innerhalb des Netzwerks funktionieren. Das bedeutet, mit anderen Worten, dass sie eine vertrauensvolle Beziehung

aufbauen müssen, die nicht nur auf Leistungen und Vereinbarungen beruht.

Der Erfolg eines Managers hängt von seinem Netzwerk ab, und zu dessen Nutzung braucht er hervorragende Führungsqualitäten, Sensibilität an der Front und eine Vision. Alle Mitglieder des Netzwerks müssen gleichberechtigt sein und schneller lernen als die Konkurrenz. Sie können aber nur lernen, wenn das Wissen offen für alle zugänglich ist und wenn die Kommunikation nicht von der ständigen Furcht vor einem Versagen oder Fehlschlag überschattet wird.

Oft sind Wettbewerbsfaktoren und *verstecktes* Wissen der Grund für autokratische Entscheidungen ohne Einbeziehung des Netzwerks. Manchmal ist auch Angst der Grund, warum ein Manager das »unbequeme und lästige« Netzwerk missachtet. Ja, in allen Unternehmen gibt es Geheimnisse und geheimes Wissen. Aber ich glaube auch, dass nichts Schlimmes passieren würde, wenn morgen 90 Prozent der Informationen, die die Unternehmen besitzen, im Internet veröffentlicht würden – im Gegenteil. Und die Geschwindigkeit der Veränderung bringt es mit sich, dass Informationen, die gestern noch relevant waren, morgen wahrscheinlich schon nutzlos sind.

Als Produzent tragen Sie die direkte Verantwortung für die Qualität und langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens oder Projekts. Sie müssen den Prozess steuern und überwachen und Sie müssen die besten Talente und Informationen zusammenbringen, die Sie finden können. Digitale Cowboys, die wichtigste Quelle Ihrer Stärke, sind sehr gewieft in der Nutzung der Netzwerkwirtschaft. Man kann ihnen kaum erklären, warum es der Mühe wert sein sollte, einen Service, der im Netz leicht und günstig erhältlich ist, selbst zu erbringen. Für die Führungskraft empfiehlt es sich, einfach auf diesen Zug aufzuspringen.

## **Die Veränderung im Wettrennen um Innovationen**

Der letzte externe Einflussfaktor auf die Führung ist die Veränderung im Wettlauf um Innovationen. Fast alle Erfolgsgeschichten von Unternehmen im 20. Jahrhundert rankten sich um eine Erfindung. Einmal war es der Verbrennungsmotor, ein anderes Mal die Herstellung einer Papiermaschine, die schneller lief als alle anderen. Eine

dritte Erfindung war eine Methode der industriellen Herstellung von Kartoffelchips und eine vierte brachte ein Vermögen durch die Entwicklung von Antiviren-Software für PCs.

Die kommenden hundert Jahre werden noch mehr Erfindungen, mehr Wissen und mehr Patente bringen als je zuvor. Wissenschaftler und Erfinder auf der ganzen Welt werden sich laufend neue Dinge ausdenken, die die Grundfesten unserer heutigen Gesellschaften erschüttern werden. Immer mehr erfolgreiche Unternehmen werden auf der schnellen Anpassung von neuen Dienstleistungen und auf der Lizenzvergabe für Technologien beruhen. Viele große Unternehmen werden kleine Mikroeinheiten aus zwanzig bis fünfzig Leuten bilden, die wie wild verschiedene Konzepte kombinieren und sie sehr schnell an den Verbrauchern testen. Diese Einheiten sind attraktiv für Leute, die schnell begreifen und zupacken können, also für diejenigen, die besonders gut im Aufbau von Netzwerken sind. Entscheidend für die Entwicklung von Innovationen wird sein, diese Menschen kontrolliert und inspirierend zu führen.

Ein weiterer Schlüsselfaktor für den Sieg im Innovationswettbewerb ist die Fähigkeit, neue Dienstleistungen so zu skalieren, dass sie den Bedarf eines ganzen Kontinents oder sogar der ganzen Welt decken. Die Entwicklung von Dienstleistungen wird so hohe Investitionen verschlingen, dass ein Land allein als Wachstumsplattform nicht mehr genügt. Für viele neue Erfindungen von Unternehmen wird entscheidend sein, wie lange es dauert, bis das entsprechende Produkt auf dem Markt platziert werden kann oder bis es ein bestimmtes Volumen erreicht hat.

Auf praktischer Ebene muss man die Kultur, die Zahlungssysteme, die Gesetze und die technischen Einrichtungen einer Vielzahl von verschiedenen Umgebungen kennen, um derartige Skalierungen vornehmen zu können. Viele glauben ja, dass das Wachstum hauptsächlich eine Frage der Ressourcen ist. Doch die Tatsache, dass große Unternehmen die Skalierung kaum gut bewältigen, führt uns zu der Schlussfolgerung, dass auch mit den Managementprinzipien und den Steuersystemen etwas nicht ganz in Ordnung sein kann. Ich habe mich schon oft gefragt, warum die großen Banken es Ende der neunziger Jahre selbst mit Investitionen in der Größenordnung von Hunderten von Milliarden nicht schafften, ihre Online-Dienste in Gang zu bekommen, während kleine Banken in Finnland und Korea

sehr schnell hochwertige Systeme entwickelten und sie so skalierten, dass sie für Millionen Kunden zugänglich wurden.

Auch heute ist Online-Banking für Kunden in den USA und Finnland noch eine ganz andere Erfahrung als beispielsweise in Deutschland. Warum kann man in dem einen Land mehrere Konten ganz einfach mit dem Smartphone verwalten, während man in dem anderen Land für ein oder zwei Konten riesige Papiermengen und haufenweise Sicherheitsnummern braucht? Diese Unterschiede waren gestern noch wenigen Endverbrauchern bekannt, aber früher oder später werden alle wissen, was sie erwarten dürfen. Dann werden sie es entweder von ihrem gegenwärtigen Anbieter verlangen oder den Anbieter einfach wechseln – dorthin, wo es schneller und bequemer funktioniert.

Das Erfolgsrezept für das Wettrennen um Innovationen kombiniert alle drei Themen, die wir angeschnitten haben: Globalisierung, Veränderung des Verbraucherverhaltens und Nutzung der Netzwerkwirtschaft. Manager müssen sich der Tatsache bewusst sein, dass fast alle Innovationen aus einer *beinahe in Echtzeit* erfolgenden Kombination aus Wissen, Dienstleistungen, Führung und dem Mut zu schnellen Entscheidungen geboren werden: Investiert man weiter, würgt man die Innovation ab oder zerlegt man sie und nutzt nur bestimmte Teile? Der alte, langsame jährliche Entwicklungszyklus zusammen mit einem Unternehmensleiter, der soziale und finanzielle Risiken scheut, funktioniert in diesem Wettlauf nicht mehr.

**Zusammenfassung:** Die tausend Jahre alten Traditionen und Weisheiten der Führung gelten auch weiterhin. Eine Führungskraft muss aber dabei immer die Planeten im Auge behalten, die sie umkreisen. Aus der Ferne sehen sie vielleicht wie feste, unveränderliche Gesteinsbrocken aus. Wenn Sie jedoch genauer hinsehen, merken Sie, dass sie sich ständig verändern. Es ist von allergrößter Wichtigkeit, dass Sie erkennen, dass diese Planeten Ihre Entscheidungen beeinflussen werden. Sie werden sich auf Ihre Prioritäten auswirken und mitbestimmen, welches die besten oder schlechtesten Mitarbeiter sind, die Sie morgen vielleicht einstellen werden.

## Die linke und die rechte Gehirnhälfte

Ich persönlich kann mit abstrakten Modellen und Konzepten wenig anfangen. Es ist nicht so, dass ich sie nicht verstehe, ich kann sie nur nicht auf meine praktischen Entscheidungen und meine Zeiteinteilung anwenden. Ich weiß noch, dass einer meiner Professoren einmal eine Woche und 200 Seiten lang über strategische Zusammenhänge dozierte, und ich trotzdem nicht begriff, wie mich das als Führungspersönlichkeit verändern sollte. Und noch viel weniger wusste ich, wie ich das, was ich nun angeblich gelernt hatte, auf handfeste und ansprechende Weise an meine Kollegen weitergeben sollte. Jahre später erklärte mir dann ein älterer Kollege: »Strategie ist nichts anderes als die Entscheidungen, die wir treffen, um Geld zu verdienen. Wenn du die Strategie ändern willst, bedeutet das, dass du die Ressourcen so umverteilen musst, dass jeder Mitarbeiter in deiner Organisation es bei seiner täglichen Arbeit bemerkt. Wenn die Strategie dir nicht sagt, was du verkaufst, und wenn die neue Strategie nichts an der täglichen Arbeit ändert, dann ist sie nichts weiter als ein Luftschloss.« Da hatte ich es begriffen.

Führung und Management sind ebenso schwer fassbar und sogar manchmal noch viel abstrakter als Strategie. Bei Diskussionen und Schulungen zu diesen beiden Konzepten entspinnen sich manchmal sehr seltsame Debatten, beispielsweise: »Kann ich eine schlechte Führungskraft sein, wenn ich zwanzig Prozent Gewinn vor Steuern erwirtschaftete?« Oder: »Kann ich meine Führungskompetenz überhaupt noch verbessern, wenn die Mitglieder meines Teams mich ohnehin schon vergöttern, wie die Beurteilungsfragebogen zeigen?«

Ich wollte mir daher ein einfaches, unkompliziertes Bild einfallen lassen, um besser über Führung und Management diskutieren zu können. Mein Modell sollte so einfach sein, dass es in allen Ländern, Sprachen und Branchen zu gebrauchen war. Ich entschied mich für das Bild meines Gehirns, das ich in zwei Teile teilte – Führung und Management. Es sollte als Illustration meiner Gedanken und Erkenntnisse über Führung dienen.

In meinem vereinfachten Modell verarbeitet die linke Hemisphäre (Management, Kontrolle) wie eine Maschine die *Aufgaben, die Sie von anderen übertragen bekommt*. Die linke Hemisphäre strengt sich nicht besonders an, um etwas Neues zu schaffen, und noch viel weniger

will sie die etablierten Gedanken und Methoden infrage stellen oder ändern. Menschen, bei denen die linke Hälfte stark entwickelt ist, ähneln bei ihrer Arbeit einem Dieselmotor und sind auf ihre Weise ebenso unschlagbar: Sie erledigen ihre Aufgaben und gehen dabei, wenn es sein muss, mit dem Kopf durch die Wand – solange sie eine klare Anweisung haben und einem Prozess folgen können. Sie verschwenden in der Regel keine Mittel auf die Suche nach einer Tür und auch nicht auf die Frage, warum dort überhaupt eine Wand steht.

Die starke Betonung der linken Gehirnhälfte ist typisch für ein Managementmodell, das ich als industriell bezeichne. Das industrielle Managementmodell verfolgt das Ziel, mit äußerster Effizienz eine lange Reihe von Qualitätsprodukten zu produzieren. In diesem Prozess gibt es nirgendwo Platz für Solisten. Begrenzte Serien oder kleine Abweichungen lässt das industrielle Modell nicht zu, selbst wenn sie beträchtliche Einmalgewinne abwerfen würden.

Zum Geldverdienen ist die linke Hemisphäre eindeutig die wichtigere. Die täglichen Prozesse eines Unternehmens dürfen nie stillstehen und die Leute müssen wissen, was von ihnen erwartet wird. Unternehmen können nicht funktionieren, wenn keine Rechnungen verschickt, keine Gehälter ausgezahlt und Verträge nicht eingehalten werden. In diesem Punkt liegt sowohl eines der größten Risiken des Managements als auch eine der größten Illusionen über die Rolle einer Führungskraft und die beste Nutzung ihrer Zeit versteckt. Manager geraten leicht in Versuchung, ihre gesamte Zeit und Energie in die linke Hemisphäre zu investieren.

All die linksseitigen, administrativen Aufgaben können jeden Manager bremsen. Vor einigen Jahren klagte ein Kollege einmal: »Ich bin ein gewissenhafter Manager und arbeite sehr hart. Gestern Abend fühlte ich mich von meinen vielen Aufgaben erdrückt und deshalb habe ich aus dem Intranet alle Prozesse und Aufgaben ausgedrückt, die ein Linienmanager bewältigen sollte, wenn er den Anforderungen entsprechen will. Ich habe mir die Anweisungen genau durchgelesen, jeden Prozess im Projektmanagement-Tool markiert und auch eingetragen, wie viel Zeit man dafür laut Empfehlung veranschlagen sollte. Dann habe ich die Aufgaben auf ein halbes Jahr verteilt. Das Ergebnis war, dass es mich durchschnittlich 36,5 Stunden pro Woche kostet, wenn ich alles getreu den Unternehmensricht-

linien erledige. Soll ich also tun, was die Regeln vorschreiben? Wenn ich es tue, wann bleibt mir dann noch Zeit, um mit meinen Mitarbeitern zu sprechen – ganz zu schweigen von meinen Kunden?« Dieses Gespräch rüttelte mich wach.

Mein Kollege genoss bei unseren Kunden großen Respekt, weil er auch umfangreiche Projekte hervorragend managte. Er verfügte über 15 Jahre Erfahrung und wurde bereits auf seine Beförderung in die nächste Managementebene vorbereitet. Sein großes Verantwortungsgefühl und der Druck, den er verspürte, sich an die Regeln zu halten, waren offensichtlich. Er war ein verantwortungsvoller Manager und mit diesen Aufgaben kannte er sich aus. Gleichzeitig wollte er zeigen, dass es nicht seine Schuld war, dass er sich nicht mit den Mitarbeitern treffen konnte und keinen direkten Kundenkontakt hatte. Für mich wirft das die folgende Frage auf: Wenn alle Führungskräfte, die mit Kunden zu tun haben, ihre Tage mit den Aufgaben der linken Hemisphäre ausfüllen, wann schaffen wir dann etwas Neues, wann lernen wir und erheben unsere Wettbewerbsfähigkeit auf das nächst höhere Niveau?

Die rechte Gehirnhälfte (Führung) konzentriert sich auf die Schöpfung neuer Dinge. Sie wurde geschaffen, um Dinge infrage zu stellen und weiterzuentwickeln. Wertschöpfung und der Wettbewerbsvorsprung, der einem Unternehmen (oder Manager) eine rosige Zukunft garantiert, fließen aus der rechten Hemisphäre. Bei dem Wettbewerbsvorteil, den die rechte Hemisphäre schafft, kann es sich um modernstes Personalmanagement handeln, um das innovativste Produkt auf seinem Sektor oder auch die fortschrittlichste Distributionskette der Welt. Solche Innovationen erhält man aber nicht durch die mechanische Wiederholung erprobter Prozesse, sondern dadurch, dass man Risiken eingeht und etwas Neues schafft.

Die sogenannte »Helikopterfähigkeit« wird oft mit Leuten in Verbindung gebracht, die ihre rechte Gehirnhälfte einsetzen. Ich bin ein Amateurpilot, also lassen Sie mich erklären, wie ich diesen Begriff verstehe. Oft wird er so verstanden, dass die Führungskraft hoch am Himmel fliegt, weit über ihren Lakaien und Problemen. Es heißt, dass die Führungskraft die Dinge aus einem gewissen Abstand betrachten muss, um sich einen Überblick zu verschaffen. Junge Manager werden immer vor den Gefahren des Mikromanagements gewarnt, denn anscheinend soll man sich um Details nicht kümmern.

**Linke Hemisphäre**  
»Management und Kontrolle«

- Prozesse
- Management-Meetings
- Kommunikationsbrücke
- Entwicklungsdiskussionen
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Vertriebsmanagement
- Kundenzufriedenheit
- Manager-Bewertungen
- Frühes Karrierepotenzial
- »Erfolgreiches« Management



**Rechte Hemisphäre**  
»Kreativität und Inspiration«

- Diverses Denken
- Handlungsorientierung
- Kooperation
- Kultur der Kodifizierung
- Helikopter-Fähigkeit
- Starkes Branding
- Zukunftsorientierung
- Hunger nach der Vision
- Träume haben und sie in Wirklichkeit verwandeln

»Unternehmen mit Null-Risikotoleranz«  
**GEWINN**

»Toleranz hoher Erwartungen«  
**WERT IN DER ZUKUNFT**

**Gewinn ohne Neuschaffung von Werten ist ein Wettbewerbsnachteil**

**Abbildung 1:** Funktionen der linken und rechten Gehirnhälfte

Lassen Sie uns jedoch hier einige Fehler korrigieren. Flugzeuge fliegen in rund 10 000 Metern Höhe, weit über dem Wetter. Dort, hoch über den Stürmen und unangenehmen Einzelheiten, ist alles wunderschön. Aber das hat nichts mit Helikoptern zu tun, denn sie können nicht so hoch fliegen.

Versuchen Sie einmal, aus 10 000 Metern Höhe durch die Wolken zu sehen. Sie haben überhaupt keine Chance, die Truppen bei ihren täglichen Schlachten zu beobachten. Ein Manager, der so hoch über dem Getümmel fliegt, kann zwar jederzeit zur Erde funken – vielleicht ein paar E-Mails schicken – und fragen, wie es dort unten so geht. Wenn jedoch Ziele abgesteckt werden müssen, kann sich die örtliche Flugsicherung über das schlechte Wetter auf den Märkten beklagen und sich niedrigere Ziele wünschen. Ein vor Ort befindlicher Manager in einer Führungskrise kann Ihnen dagegen, weil er ja unter den Wolken versteckt ist, Schönwetter vortäuschen und behaupten, dass alle Faktoren stabil seien, auch wenn um ihn herum ein Hurrikan tobt. Ihre Flughöhe hindert Sie daran, die Situation selbst einzuschätzen, und daher fliegen Sie immer weiter am blauen Himmel umher, während in Bodennähe die Sturmwolken toben.

Nein. Der Kern der Helikopterfähigkeit liegt in einer Kombination zweier Elemente: der Fähigkeit, die *Dinge aus ausreichendem Abstand zu sehen*, und der Fähigkeit, *jederzeit schnell zu landen*, sobald ein Detail oder eine Situation Ihr Eingreifen erfordern. Selbstverständlich

können Sie auch ein Flugzeug landen, aber es erfordert wesentlich mehr Zeit und ist viel komplizierter als bei einem Helikopter. Mit dem Flugzeug können Sie zwar für kurze Zeit sehr tief über die Landschaft fliegen, aber Sie haben auf keinen Fall Zeit für einen Dialog mit Ihren Truppen, während Sie über sie hinwegbrausen.

Unter allen Funktionen in der rechten Hirnhälfte wird die Helikopterfähigkeit in den kommenden Jahrzehnten einer der zentralen Erfolgsfaktoren sein. Ein Manager kann wichtige Entscheidungen über Menschen und Produkte nicht outsourcen. Derartige Entscheidungen dürfen nicht nur auf Informationen aus zweiter Hand beruhen. Nicht, weil Sie Ihrem Team misstrauen. Sie vertrauen dem Team natürlich. Sondern weil Sie ein verlässliches Gefühl für die Frontlinie Ihres Unternehmens haben müssen. Früher las man dafür Markt- und Kundenforschungsberichte und Statistiken. Manchmal aß man auch mit einigen Kunden zu Mittag oder führte zwanglose Gespräche mit ihnen – eher Flugzeug als Helikopter. Heute sind die Manager aufgrund des beschleunigten Entwicklungszyklus und der Weigerung der Kunden, irgendwelchen diktierten Trends zu folgen, gezwungen, die Höhe schneller zu wechseln als je zuvor. Das ist Helikopterfähigkeit.

Die Eishockey-Legende Wayne Gretzky definierte sein Erfolgsgeheimnis folgendermaßen: »Ich fahre dorthin, wo der Puck sein wird, und nicht dahin, wo er gerade ist.« Ich komme zwar aus Finnland, wo die Leute ganz verrückt nach Eishockey sind, aber ich maße mir nicht an, Gretzkys Stil zu analysieren. Seine Philosophie beschreibt jedoch meiner Meinung nach ganz genau, wie jemand arbeitet, der aktiv die rechte Gehirnhälfte nutzt. Eishockey ist disziplinierte und oft langweilige Arbeit. Es ist sogar ein wenig wie ein Prozess. Wenn die Mannschaft in der Unterzahl ist, handeln alle Trainer nach demselben Muster: Sie stellen ein paar breitschultrige, große Männer mit ganz bestimmtem Spielerprofil auf, die den Torwart schützen. Wenn dagegen auf Angriff gespielt werden soll, platzieren sie die kräftigen Schützen an der Linie und besetzen die Außenseiten mit den besten Technikern. Der Stürmer hält sich in der Nähe des Tores bereit.

Trotz dieser formelhaften Spielführung schießen immer die Spieler die meisten Tore, die erkennen, wohin der Puck als Nächstes gespielt wird, und die dann das Team schnell entsprechend dieser Situation organisieren. Wenn dann der Puck tatsächlich dort ankommt,

wo er erwartet wird, ist alles bereit. Allerdings kann – selbst mit dem besten oder auch den drei besten Spielern der Welt – keine Eishockeymannschaft der Welt konstant gewinnen, wenn das übrige Team nicht relativ ebenbürtig ist. Und auch wenn eine Mannschaft immer wieder nur dieselben sicheren Spielmanöver auf durchschnittlichem Niveau durchführt oder wenn in letzter Minute ein paar Primadonnen ins Spiel gebracht werden, ist es nicht möglich, auf die Dauer zu siegen. Für einen Manager genügt es nicht, nur da anwesend zu sein, wo sich im Moment alles abspielt. Sie müssen bereit sein, Risiken einzugehen und sich dorthin zu bewegen, wo der Puck als Nächstes hinkommen könnte.

Vor einem Strategiemeeting bat ich einmal alle anwesenden Teamleiter, auf einem leeren Blatt Papier einen Fehler aufzuschreiben, der ihnen im letzten Quartal unterlaufen war. Ich ließ ihnen 15 Minuten Zeit, um einen einzigen Fehler zu notieren. Ich wollte sie natürlich nicht auslachen, sondern ich wollte erreichen, dass sie offen damit umgingen, so dass andere nicht dieselben Fehler begehen würden. Nachdem die Zeit abgelaufen war, begannen wir, unsere Fehler zu besprechen. Als wir zu dem Kollegen kamen, der 36,5 Stunden pro Woche mit Prozessen und Regeln zubrachte, saß er vor einem leeren Blatt Papier. Er sagte wörtlich: »Pekka, ich kann noch so viel überlegen, mir fällt kein einziger Fehler aus dem letzten Quartal ein.« Und ich glaubte ihm.

Ich war – und bin immer noch – überzeugt, dass er im ganzen Quartal keinen einzigen Fehler begangen hatte. Außerdem bin ich sicher, dass er, falls es einen winzigen Fehler oder ein Versäumnis seinerseits gegeben hätte, es unendlich schwer gefunden hätte, davon zu erzählen. Beim Lernen, und ganz besonders bei Innovationen, ist es aber von allerhöchster Wichtigkeit zu wissen, wie man seine Fehler schnellstmöglich verarbeitet. Die linke Hemisphäre betrachtet Fehler als Sünde und als Verletzung der allgemeingültigen Regeln. Die rechte Hemisphäre sieht sie dagegen als Schatz, der dokumentiert und kommuniziert werden muss. Allein die Erkenntnis dieser Tatsache kann die Lernfähigkeit einer Organisation oft auf ein ganz neues Niveau heben.

**Zusammenfassung:** Je größer die Organisation, in der Sie arbeiten, desto leichter ist es, die Arbeitstage mit Aktivitäten der linken Hemisphäre auszufüllen. Menschen, die sich eine solche Sicherheit wünschen, fühlen sich meist von großen Organisationen angezogen, denn sie sind für sie ein sicherer Hafen. Die Leute aus der Wirtschaft sprechen oft genau aus diesem Grund abschätzig über Behörden. Der öffentliche und private Sektor sind jedoch gleichermaßen schuldig, wenn es um eine Stagnation aufgrund von Aktivitäten der linken Gehirnhälfte geht. Anstatt uns über die Unfähigkeit anderer Organisationen lustig zu machen, sollten wir unsere Energie lieber darauf verwenden, diejenigen unter uns zu identifizieren, zu fördern und zu entwickeln, deren rechte Hemisphäre stetig mit immer neuen Ideen vibriert.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, geeignete Manager auf der nächsttieferen Ebene auszuwählen und zu fördern. Und da Ihr Job darin besteht, Innovationen zu fördern und Ihr Unternehmen beim Fortschritt auf das nächsthöhere Niveau zu unterstützen, müssen Sie an der Stelle sein, zu der der Puck kommen wird. Wen brauchen Sie, damit Ihnen das gelingt? Ob es Ihnen gefällt oder nicht: Sie brauchen eine Armee aus Digitalen Cowboys mit gut entwickelter rechter Gehirnhälfte. Sie sind die aufstrebenden Talente. Wenn Sie nicht bereit sind, sich zu ändern und Ihre Strategie von der rechten Hemisphäre bestimmen zu lassen, werden Sie keinen Erfolg haben. Sie werden die falschen Leute auswählen, das immer gleiche Rezept wiederholen und die Leute mit unternehmerischem Geist langweilen, die Sie doch so dringend bräuchten. Haben Sie keine Angst und wagen Sie den Sprung in die Aktivierung der rechten Gehirnhälfte und in die beschleunigte Entwicklung Ihrer Persönlichkeit.

## **Die Digitalen Cowboys der PlayStation-Generation**

Bevor wir nun fortfahren, müssen wir, die Autoren, erklären, was wir unter einem »Digitalen Cowboy« verstehen. Der Cowboy ist für die meisten von uns eine Symbolfigur. Er – es ist fast immer ein

Mann – hört, dass die Stadt/Ranch/Prairie in Schwierigkeiten steckt. Diese Neuigkeit wird meist von jemandem überbracht, der von einem Bösewicht angeschossen/beraubt/betrogen wurde. Daraufhin sattelt unser Cowboy sein Pferd und packt Gewehr, Pistole, Lasso und Bowie-Messer, weil er auf alles gefasst sein will. Er begibt sich in Gefahr, weil er der Gerechtigkeit zum Sieg verhelfen will. Er verhält sich gerissen und unorthodox, aber sehr erfolgreich.

Digitale Cowboys sind jedoch nicht wie die Cowboys in Hollywood-Filmen oder Spaghetti-Western. Sie sind die Superstars der PlayStation-Generation. Sie – Frauen und Männer – sind schon vernetzt, verdrahtet und neugierig aufgewachsen. Sie leben und atmen die Tools und das digitale Know-how. Und sie erwarten eine neue Art von Führungskraft in der Unternehmenswelt.

Thomas Malone von der MIT Sloan School of Management definiert Cowboys als *unabhängige*, dezentralisierte Entscheidungsträger, die kaum der Kommunikation bedürfen. Sie müssen unabhängige Entscheidungen treffen, die sich auf das stützen, was sie in ihrer unmittelbaren Umgebung sehen und hören. Digitale Cowboys sind dagegen *vernetzte*, dezentralisierte Entscheidungsträger. Sie treffen ebenfalls autonome Entscheidungen, stützen sich dabei aber auf Umengen von Informationen, die sie aus elektronischen und anderen Netzwerken beziehen.<sup>4</sup> Der Digitale Cowboy sucht nicht nur in seiner unmittelbaren Umgebung in der einsamen Prairie nach Informationen, sondern beschafft sie sich aus einer Vielzahl von Quellen. Traditionelle Manager der alten Schule, die im Zentrum der Organisation sitzen und ihren Truppen Befehle erteilen, werden es schwer haben, dem Team ihren Wert zu demonstrieren, wenn sie an ihren zentralisierten Entscheidungsprozessen festhalten.

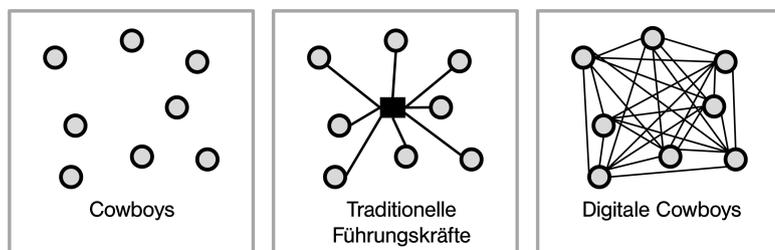


Abbildung 2: Entscheidungsmodelle nach Malone

Ihre Währung ist die Information. In der »alten Welt« waren Informationen wertvoll und man musste sie hüten wie einen Schatz, damit sie nicht ihren Wert und man selbst nicht seine Macht verlor. In der »neuen Welt« wird die Information erst zum wertvollen Wissen, wenn man sie teilt. Die neue Bedeutung von Informationen ist aber nicht die einzige Veränderung und auch nicht die einzige Herausforderung an Ihre Führungsqualitäten, die die Digitalen Cowboys mit sich bringen:

- Sie kennen und suchen den Wert von Netzwerken. Ihre Netzwerke haben zum Teil lokale, zum Teil globale Reichweiten.
- Sie sind problem- und lösungsorientiert. Sobald sie eine Lösung gefunden haben, wenden sie sich dem nächsten Problem zu. Und da sie für die nächste Lösung neue Informationen brauchen, muss die Zusammensetzung ihres »Teams« so fließend sein, dass sie jederzeit auf neue Fähigkeiten und neue Daten zugreifen können.
- Sie sind unabhängig, aber vernetzt. Sie arbeiten sowohl innerhalb der Wände Ihrer Organisation als auch außerhalb.
- Sie suchen nach Informationen auch auf unorthodoxe Weise und an ungewöhnlichen Orten.
- Die Tools des Unternehmens müssen eine Schnittstelle zu ihren Tools haben und mit ihnen funktionieren – nicht umgekehrt.
- Sie brauchen das neuste und beste digitale Spielzeug. Alte Technologie könnte ihren Zugang zu Informationen blockieren und das ist schlicht inakzeptabel.
- Sie verlangen eine flexible Umgebung und flexible Arbeitszeiten – sie arbeiten jederzeit und an jedem Ort vom Computer aus.
- Bei ihnen gibt es keine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben – ihr Gehirn arbeitet sieben Tage rund um die Uhr.
- Sie gedeihen am besten in Organisationen, in denen sie ihre Stärken weiterentwickeln können, und solche Organisationen suchen sie sich aus. Sie brauchen Führungskräfte, die geistig und technisch in der Lage sind, sie zu begeistern und sie zu Höchstleistungen anzuspornen.
- Sie erkennen schnell, wer im Team keinen Wert beisteuert, und diese Leute beachten sie dann kaum noch.

Alle diese Eigenschaften sind sowohl Vor- als auch Nachteile. Die letzte Eigenschaft jedoch – Leute, die keinen Wert für das Team bei-

steuern, werden gemieden, und zwar ohne Rücksicht auf ihren Titel – wirkt sich am stärksten auf Ihren Führungsstil aus. Sie müssen sich darüber klar werden, dass die Befehlskette nicht mehr so viel bedeutet wie früher. Sie müssen Ihren Wert für das Team beweisen und sich das Recht verdienen, der Anführer zu sein. Die Digitalen Cowboys betrachten Sie entweder als jemanden, der ihnen bei der Arbeit nützt, oder als Idioten, der nur im Weg steht.

Sie müssen den Digitalen Cowboys die nötigen Tools beschaffen und ihnen dann das Projekt weitgehend selbst überlassen. Sie müssen offen für ungewöhnliche Arbeitsmethoden sein. Sie müssen ihnen Zugang zu Informationen, Personen und Plänen verschaffen, um das Beste aus ihnen herauszuholen. Wenn Sie Informationen und den Zugang zu Personen für sich selbst behalten, betrachten die Digitalen Cowboys Sie als wertlos für das Team. Mit anderen Worten: Sie müssen als Führungskraft furchtlos sein – das Motto lautet: No Fear – keine Angst. Sie müssen an der Front sichtbar sein – als Übersetzer, Vermittler und als derjenige, der die Verantwortung trägt. Sie müssen offen sein – von neuen Arten der Kommunikation bis hin zu neuen Ebenen der Transparenz. Sie müssen mit dem Team und Ihren Kollegen zusammenarbeiten und sie herausfordern, sich aber auch von ihnen herausfordern lassen.

### **Ihr Beitrag zu [www.nofear-community.com](http://www.nofear-community.com)**

Mark und ich sind zwar vollkommen mit der ganzen Palette der neusten technischen Geräte vertraut und nutzen das volle Potenzial der Technologie, aber wir sind bereits zu alt, um echte Digitale Cowboys zu sein. Ich habe großen Respekt vor ihrer Arbeitsweise und vor ihren Werten. Wir können viel von ihnen lernen und ich werde in den kommenden dreißig Jahren wohl nicht an ihnen vorbeikommen. Ich muss sie führen, bis ich etwa im Jahr 2040 in Ruhestand gehen werde. Wir beide sind außerdem gerade dabei, Digitale Cowboys zu erziehen, die wohl um 2020 auf den Arbeitsmarkt gelangen werden. Wenn wir sehen, wie Marks Sohn und seine Freunde – lauter Teenager – die Technologie für ihre Schularbeiten nutzen, sind sogar wir mehr als verblüfft. Wenn diese Kinder mit ihren virtuellen Netzwerken sogar schon für ein einfaches Geschichtsreferat in der Schule Vi-

deos in professioneller Qualität erstellen – etwas, das wir früher einfach vom Blatt vorgetragen hätten –, wozu werden sie dann in zehn oder zwanzig Jahren fähig sein?

Die PlayStation-Generation und ihre Digitalen Cowboys leben die digitale Kommunikation und vernetzte Teams – sie sind in der digitalen Welt zu Hause. Wir in unserer Generation sind dagegen eher eine Art digitale Einwanderer (Digital Immigrants) – wir sind zwar nicht vernetzt aufgewachsen, aber wir haben uns auf die Tools eingelassen, als sie entwickelt wurden. Nach der Jahrtausendwende begann ich beispielsweise, meine Teams systematisch in die Online-Welt zu transferieren. Ich führte damals eine kleine Einheit, die vom heimischen Markt abhängig war, und die Tools waren noch nicht besonders hoch entwickelt, also war die Übung nicht besonders ergiebig. Heute stellt sich die Situation jedoch völlig anders dar.

Zu diesem Buch trugen acht Menschen bei, die in verschiedenen Ländern auf verschiedenen Kontinenten leben. Knapp hundert Freunde halfen uns durch ihre Kommentare und Meinungsäußerungen dabei, das Buch zu dem zu machen, was es ist. Unser Kernteam kennt sich zwar schon seit Jahren, aber wir trafen uns während der Arbeit an diesem Buch nur einmal persönlich. Und selbst bei dieser Gelegenheit arbeiteten wir nicht konkret an dem Buch, sondern verbrachten die gemeinsame Zeit mit Diskussionen, Debatten, Gesprächen und mit der Vertiefung unserer vertrauensvollen Beziehungen. Trotz der Zeitunterschiede zwischen unseren Wohnorten empfand ich unser Team als sehr eng und sehr verbunden. Tägliche Videokonferenzen, der elektronische Austausch von Dokumenten und gemeinsame Aufgabenlisten einten uns. Das Team wurde für eine Produktionszeit von drei Monaten zusammengestellt und war augenblicklich einsatzbereit. Diese Art der Zusammenarbeit wird immer üblicher und wertvoller.

Das vorliegende Buch will in Ihrem Team Auseinandersetzungen und Wachstum provozieren. Darin liegt seine Seele und dazu haben wir die Web-Community **www.nofear-community.com** geschaffen. Die Gemeinschaft dreht sich rund um die Themen dieses Buches. Sie können dort Ihre Kommentare zu verschiedenen Themen, Thesen und Inhalten hinterlassen. Zum Service gehören auch Video-Interviews mit den Autoren und anderen Experten, die den Inhalt des Buches ergänzen. Wir freuen uns auf eine lebhaftere und fruchtbare Diskussion mit Ihnen als unserem Leser.

Wir hoffen, dass Sie den Mitgliedern der Gemeinschaft ebenfalls Videos und Links zu weiteren Materialien zur Verfügung stellen. Die Mitgliedschaft in der Community ist völlig kostenlos und Sie können alle Kollegen, die sich für Führung und Innovation interessieren, ebenfalls dazu einladen. Sie brauchen sich nicht einmal zu registrieren. Für den Zugang zu unserem Service können Sie Ihr Konto bei Facebook oder bei LinkedIn nutzen.

Wir hoffen, dass Sie dort neue Ideen und Perspektiven für Ihre alltäglichen Führungsaufgaben entdecken. Werden Sie ein Teil von unserer Community und stellen Sie uns und unsere Gedanken auf die Probe.

*Mit digitalen Grüßen*

*Die Autoren*

*Beijing, Joroinen, Lausanne, Moskau, München, Palo Alto und Seattle*

