

Der moderne Konzern: schnell, flexibel, kreativ

UNTERNEHMENSKULTUR: Wenn Werte, Grundsätze und Ziele einer Organisation jedem Mitarbeiter in Fleisch und Blut übergehen, muss weniger geführt werden. Eine Analyse von zwölf Weltkonzernen zeigt, wie dort ein Kulturwandel gelang, der die Mitarbeiter motivierte und die Unternehmen schneller und wettbewerbsfähiger machte.

Von Rosabeth Moss Kanter

Was macht ein großes Unternehmen flexibel? Vor noch nicht allzu langer Zeit hätten die meisten Menschen gesagt, diese Frage sei ein Widerspruch in sich. Die gängige Auffassung war, dass die nach Gewinn strebenden Giganten dysfunktional seien. Sie wurden als klobig, unflexibel, reaktiv und von Natur aus bürokratisch abqualifiziert – als Systeme, die derart geschlossen seien, dass sie die Fähigkeit verloren hatten, Probleme in ihrer Umwelt zu sehen, geschweige denn zu deren Lösung beizutragen. Doch wenn Sie heute mit Managern einiger der weltweit größten Unternehmen sprechen, werden Sie eine ganz andere Geschichte hören. Die Manager behaupten, neue Fähigkeiten entwickelt zu haben, um organisatorische Veränderungen weltweit umzusetzen und bedeutende Innovationen rasch zu entwickeln.

Um diese Behauptungen zu prüfen, stellte ich ein Forschungsteam zusammen und untersuchte ein Dutzend dieser großen Konzerne gründlich. Nach zwei Jahren in diesen Unternehmen – ein Prozess, der mehr als 350 Interviews auf fünf Kontinenten umfasste – bin ich überzeugt, dass der Wandel, den diese Führungskräfte beschreiben,

tatsächlich stattfindet. Unternehmen wie IBM, Procter & Gamble, Omron, Cemex, Cisco und Banco Real sind ebenso beweglich und kreativ wie wesentlich kleinere Firmen. Das gilt sogar bei sozialen und umweltpolitischen Herausforderungen in Dimensionen, die nur große Unternehmen bewältigen können. Kleine und mittlere Firmen holen sie dabei mit ins Boot.

Die wesentliche Erkenntnis aus der Untersuchung der Konzerne ist: Ihr Leitsystem verändert sich fundamental. Mitarbeiter handelten einst überwiegend auf der Basis von Richtlinien und Entscheidungen, die ihnen von oben diktiert wurden. Doch heute stützen sie sich vor allem auf ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgabe und eine Reihe von Instrumenten, die überall gleichzeitig verfügbar sind. Sie denken bereitwilliger über die Bedeutung ihrer Arbeit im Hinblick auf eine offenere Welt nach und beziehen externe Partner in die erweiterte Unternehmensfamilie ein. Es wird nach wie vor Autorität ausgeübt, und Aktivitäten werden koordiniert – doch dank einer gemeinsamen Plattform, einheitlicher Prozesse und vor allem weithin geteilter Werte und Standards entsteht eine allgemeine Übereinstimmung heute spontaner. Dieser Wandel vollzieht sich nicht von

einem Tag auf den anderen. In den meisten Unternehmen kündigt er sich bereits seit Langem an. Doch jetzt findet er statt – mit dramatischen Auswirkungen.

In diesem Beitrag werde ich die Pfeiler dieses neuen Konzernmodells darlegen – ein Modell, das Sam Palmisano, der CEO von IBM, das „global integrierte Unternehmen“ nennt. Ich werde zeigen, welche Vorteile den Unternehmen erwachsen, die sich auf diese Pfeiler stützen. Denn sie gehen über Innovation weit hinaus und umfassen eine ganze Palette an sich gegenseitig verstärkenden Wirkungen. Ich werde die verschiedenen Mechanismen beschreiben, die diese Giganten dabei unterstützt haben, weltweit hohe Standards aufzustellen und einzuhalten – und die auch andere Unternehmen bei dem gleichen Ziel unterstützen können. Die Bedingungen nachzubilden, die derzeit in den fortschrittlichsten Konzernen entstehen, wird nicht einfach sein. Doch wenn andere ihrem Beispiel folgen, könnte dieses neue Paradigma des Kapitalismus bald nicht nur als Notwendigkeit im Wettbewerb betrachtet werden, sondern auch als Vorteil für die Gesellschaft. Wenn Giganten sich von unpersönlichen Maschinen in menschliche Gemeinschaften verwandeln, gewinnen sie die Fähigkeit, die Welt positiv zu verändern.

Mir fällt auf, dass es in Unternehmenskreisen Mode geworden ist, über Werte zu reden. Oft steckt nur wenig dahinter. Doch bei den von uns untersuchten Vorreiterfirmen spielen Werte wirklich eine herausragende Rolle. Sie helfen den Konzernen, lohnende Geschäfte aufzuspüren, und motivieren Mitarbeiter wie auch Partner.

Folgendes Beispiel illustriert diese Vorgehensweise. Bereits vor der vollständigen Markteinführung des Grid-Computing für Firmenkunden gab IBM die Technologie an Wissenschaftler weiter, die nach Medikamenten gegen das HI-Virus, Herzerkrankungen und Krebs forschten. Grid-Computing ermöglicht die Bündelung der Leistung einzelner PC durch ein Netzwerk und liefert so erst die Rechenleistung, die für große, ehrgeizige Forschungsprojekte erforderlich ist. Sobald IBM die Technologie perfektioniert hatte, gründete das Management das World Community Grid (WCG). Das ist ein gemeinnütziges Projekt, mit dessen Hilfe jede Organisation und

ROSABETH MOSS KANTER

ist Professorin für Unternehmensführung an der Harvard Business School in Boston. Von 1989 bis 1992 war sie Chefredakteurin der „Harvard Business Review“.

KOMPAKT

Großunternehmen gelten als bürokratisch und langsam. Die Autorin untersuchte das Klischee und stieß auf einen überraschenden Wandel. In vielen besonders erfolgreichen Konzernen hat sich ein neues Steuerungsmodell entwickelt, das mehr Flexibilität und ein hohes Tempo beim Umsetzen von Innovationen ermöglicht.

Die Basis: Statt ausschließlich auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam, basiert das moderne Leitsystem der untersuchten Konzerne auf einem gemeinsamen Verständnis der Aufgaben, Werte und Ziele sowie weltweit verfügbaren, einheitlichen Managementinstrumenten.

Die Wirkung: Dieses einheitliche Selbstverständnis hat fünf Vorteile: Es entsteht ein weltweit starker Zusammenhalt, lokale Bedürfnisse werden positiv genutzt, lokale Teams entwickeln selbstständig neue Märkte, die Beziehungen zu Geschäftspartnern werden besser, und die Mitarbeiter sind emotional an ihre Arbeit gebunden. Zusätzlich wirkt sich die neue Haltung der Konzerne positiv auf die Gesellschaft aus.

jede Privatperson ungenutzte Rechnerleistung für Forschungsprojekte spenden kann. Außerdem kann jeder unmittelbar nachvollziehen, wozu die Spende genutzt wird.

Durch das WCG erhält IBM ein inspirierendes Vorzeigeprojekt für seine neue Technologie. Es hilft Geschäftspartnern, eine positive Beziehung zum Unternehmen aufzubauen und eröffnet Menschen auf der ganzen Welt die Möglichkeit, an etwas Großem teilzuhaben. Im brasilianischen São Paulo zeigte ein Manager von IBM Lateinamerika während unseres Gesprächs stolz auf seinen Rechner, der zu dem Zeitpunkt Daten für ein WCG-Krebsforschungsprojekt verarbeitete.

Werte und Standards als Wettbewerbsvorteil

Um effizient im Wettbewerb zu bestehen, müssen Konzerne rasch und kreativ auf jede Gelegenheit

reagieren, ein gutes Geschäft zu machen – egal wo sie auftaucht. Und diese verstreuten Aktivitäten müssen sich zu einem einheitlichen Zweck und einer gemeinsamen Leistung ergänzen. Die Unternehmen, die diese Herausforderung meistern, verlassen sich unter anderem auf klare Standards und Methoden. Im einfachsten Fall sind das standardisierte Prozesse.

Nehmen wir den „Cemex Way“ als Beispiel. Um das Jahr 2000 herum startete das in Mexiko ansässige internationale Zementunternehmen Cemex sein konzernweites Programm, um Best Practices zu identifizieren und zu verbreiten sowie Geschäftsprozesse über IT-Plattformen weltweit zu standardisieren. Es ging darum, Einheitlichkeit in den Bereichen zu fördern, in denen sie die Arbeit erleichtern würde. So wurden zum Beispiel in allen Werken des Unternehmens die Erdgasleitungen in derselben Farbe gestrichen. Die Leitungen für Luft erhielten einheitlich eine andere Farbe. Neue Mitarbeiter und Manager, die die Fabriken besuchten, mussten ihre Zeit nun nicht mehr damit vergeuden, erst einmal herauszufinden, wie die Fertigung aufgebaut war. Die gleiche Logik wurde auf andere Anordnungskonzepte in Fabriken, Finanz- und Bestellsystemen angewandt.

Standardisierung bedeutet nicht, dass keine Verbesserungen möglich sind. Die Mitarbeiter bei Cemex sollen ausdrücklich Vorschläge dazu machen. Wenn eine Veränderung in einem Werk im Rahmen eines Pilotprojekts getestet wird und sich als effektiv erweist, wird das neue Verfahren sofort weltweit eingesetzt. Selbst wenn eine Veränderung nicht zwingend vorgeschrieben wird, kann ein neuer Ansatz dank web-basierter Informationsaustauschs verbreitet werden. Oft wird zum Beispiel darauf verwiesen, wie Petrolkoks in den Vereinigten Staaten erfolgreich durch alternative Brennstoffe ersetzt wurde. Diese Methode wurde sehr schnell auch anderswo angewandt.

Standardisierte Managementmethoden in Unternehmen sind vergleichbar mit der Infrastruktur einer Stadt: Sie ermöglichen es Menschen, keine Energie mehr für grundlegende Dinge zu verschwenden und sich stattdessen mit Wichtigem zu beschäftigen. Doch kreativen Menschen eine Plattform zu bieten, auf der sie arbeiten können, ist nur die halbe Miete. Ihre Entscheidungen und ihre Arbeit müssen auch durch gemeinsame Werte gelenkt werden.

Werte sind heute für die dynamischsten und erfolgreichsten Konzerne das Wichtigste. Und damit meine ich nicht, dass kleine Kärtchen gedruckt werden, die man sich in die Brieftasche

stecken kann. Es geht vielmehr um die ernsthafte Verbreitung und Förderung von Werten in den Herzen und Köpfen der Mitarbeiter. Wenn die Beschäftigten eine gemeinsame Basis an Regeln und Zielen haben, können sie unabhängig voneinander Entscheidungen treffen und vermeiden, sich gegenseitig zu behindern. Wenn sie in einem Projektteam zusammenkommen, kommunizieren sie effizient und arbeiten gut zusammen, selbst wenn sie sich in Bezug auf Hintergrund und kulturelle Wurzeln stark unterscheiden, da ihnen der Zweck ihrer Arbeit und die Identität ihres Unternehmens bewusst sind.

Bei Procter & Gamble (P & G) können Manager an den unterschiedlichsten Orten rasch und effizient auf lohnende Geschäftschancen oder Krisen reagieren. Denn alle orientieren sich an den Werten und Standards, die in dem Dokument „Statement of Purpose, Values and Principles“ (kurz PVP) formuliert sind. Ziel von P & G ist es, so das PVP, durch Markenprodukte und Dienstleistungen von überlegener Qualität und hohem Nutzwert, „das Leben der Verbraucher in aller Welt zu verbessern“. Die Unternehmenswerte betonen die Bedeutung von Führungsqualität, Verantwortungsbewusstsein, Integrität, Streben nach Erfolg und Vertrauen; insgesamt enthält das Dokument acht Prinzipien. In Gesprächen, die wir weltweit mit P&G-Managern führten, erwähnten diese das PVP häufig. Ein Developing-Country-Manager sagte: „Wir alle wollen das Gleiche: etwas, das den Verbraucher erfreut und sein oder ihr Leben verbessert. Um dies zu erreichen, müssen wir unsere Mitarbeiter als wertvolle Ressourcen behandeln.“

Genauso war es bei IBM. Auch hier wurden bei unseren Besuchen und bei Konferenzen, an denen ich als Beraterin des Unternehmens teilnahm, stets drei einfache Sätze über Kunden, weltverbessernde Innovationen, Respekt und Verantwortung wiederholt. Auf diese Werte werden eindeutige Entscheidungen zurückgeführt, und sie ziehen sich durch die interne Politik. Diese Wirksamkeit beruht vielleicht zum Teil auf dem gemeinschaftlichen Prozess, in dem die drei Sätze formuliert wurden: Im Jahr 2003 fand im Internet ein dreitägiges Projekt namens „Value Jam“ statt, bei dem alle Mitarbeiter ihre Gedanken und ihre Meinung äußern konnten (siehe dazu das Interview mit IBM-Chef Sam Palmisano, Servicekasten Seite 13).

Einige Unternehmen zeichnen sich schon immer durch starke gemeinsame Werte aus. Bei IBM sind die Unternehmenswerte des 21. Jahrhunderts eine Neuauflage jener Werte, die vor fast hundert Jahren festgelegt worden waren.

Omron, ein internationales Elektronikunternehmen mit Sitz in Japan, formulierte seine Hauptwerte in den 50er Jahren. Doch im Zeitalter der Globalisierung gewinnen Grundwerte und Prinzipien eine noch größere Bedeutung, und die Vorreiterunternehmen, die wir untersucht haben, verstärkten in jüngster Zeit ihre Bemühungen, ihre Werte in den Mittelpunkt zu rücken.

Kurz nachdem Cemex Mitte der 90er Jahre die ersten ausländischen Unternehmen übernommen hatte, formulierte die Konzernleitung Grundwerte der Zusammenarbeit, der Integrität und der Führungsqualität. Zusätzlich entwarf sie grundlegende Verhaltensregeln, die die Mitarbeiter unterzeichnen mussten. Das Unternehmen machte jedoch bald die Erfahrung, dass es eine Herausforderung ist, diese Werte in Teilen der Welt mit sehr unterschiedlichen ethischen Standards und sozialen Normen aufrechtzuerhalten.

1999 kaufte Cemex beispielsweise ein ägyptisches Staatsunternehmen. Die Cemex-Manager stellten fest, dass die Erlaubnis für den Zutritt zu Steinbrüchen – eine wichtige Voraussetzung für ein Zementunternehmen – traditionell daran geknüpft war, den Verantwortlichen Geschenke mitzubringen. Dies stand in klarem Widerspruch zu den Maßstäben von Cemex, und die Mitarbeiter vor Ort zweifelten zunächst daran, dass das Unternehmen Erfolg haben würde, ohne diese Vorgaben aufzuweichen. Tatsächlich dauerte es eineinhalb Jahre – und nicht wie üblich nur einen Monat –, bis Cemex die Genehmigung erhielt. Heute wird auf diese Erfahrung oft in Situationen verwiesen, in denen es einen Konflikt zwischen den Unternehmensnormen und Geschäftszielen gibt.

Der Zusammenhalt im Konzernverbund wächst

Wenn Unternehmen Grundwerte in ihr Leitsystem aufnehmen, zahlt sich dies auf vielfältige Weise aus. Ein Vorteil ist Integration, wodurch die Zusammenarbeit zwischen sehr unterschiedlichen Mitarbeitern ermöglicht wird. Dieses Phänomen zeigte sich bei einer Reihe nationaler Kulturprojekte, die IBM in den vergangenen Jahren initiiert hat. IBM baute dabei auf seine Erfahrungen bei der Digitalisierung der Kunstschätze der Eremitage in St. Petersburg.

Das Cairo Technology Development Center des Unternehmens rühmt sich selbst, über Weltklasseingenieure zu verfügen (alle Ägypter, dar-

IBMs Engagement für das Kulturerbe vereinte Mitarbeiter aus Ägypten, Israel und Amerika.

unter viele Frauen). Es konkurriert weltweit um Aufträge und ist erfolgreich: Jüngst wurde beispielsweise für Sony ein Projekt in Hollywood von Kairo aus abgewickelt. Manager bei IBM Ägypten hatten von der Arbeit ihrer Kollegen für die Eremitage gehört und wussten, dass die Bewahrung des kulturellen Erbes des Landes der ägyptischen Regierung sehr wichtig war. Deshalb schlugen sie ein Projekt namens „Eternal Egypt“ vor. Im Zuge dieses Vorhabens sollten in Zusammenarbeit mit dem staatlichen Center for Documentation of Cultural and Natural Heritage und dem ägyptischen Ministerium für Kommunikation und Informationstechnologie nicht nur die Bestände eines Museums digitalisiert werden, sondern auch alte Strukturen wie die Pyramiden, so dass sie virtuell im Detail betrachtet werden konnten.

Dazu musste eine neue Technik entwickelt werden. Insbesondere war für das Projekt eine neue hochauflösende Scantechnologie notwendig, mit der dreidimensionale Objekte erfasst werden konnten. Die erforderte eine Zusammenarbeit mit IBM-Ingenieuren in den Vereinigten Staaten. Für das Design der Internetseite erhielt das Team aus Kairo Unterstützung durch ein IBM-Team aus Chicago und von Experten des IBM-Forschungslabors in Haifa, Israel (trotz politischer Feindschaft und religiöser Differenzen zwischen den Ländern). „Eternal Egypt“ fand großen Beifall, insbesondere da der Tourismus, der maßgeblich von diesem Kulturerbe profitiert, für die wirtschaftliche Entwicklung Ägyptens sehr wichtig ist. Das Projekt führte außerdem zu einem Vertrag zur Digitalisierung der Inhalte der Bücherei von Alexandria. Und in jüngster Zeit wurde es zum Vorbild für IBMs Projekt „China's Forbidden City“, das „Eternal Egypt“ noch übertrifft, weil ein virtueller Rundgang geplant ist.

Das Eternal-Egypt-Modell ist ein wichtiges Beispiel, da es die wirklich globale Integration eines Unternehmens zeigt. Innovationen kommen nicht einfach aus dem Heimatland und verbreiten sich dann in der Welt. Sie entstehen an vielen Orten. Wissen wird zwischen aufstrebenden Märkten und Entwicklungsländern durch ein Netz globaler Kontakte transportiert.

Manchmal erreichen Unternehmen eine Kooperation auch, indem sie Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund persönlich zusammenbringen. Cemex versteht es besonders gut, Menschen an Orten zu versammeln, wo Probleme auftreten, und die dortigen Prozesse zu

beschleunigen. Zum Beispiel schickt das Unternehmen nach Akquisitionen viele erfahrene Mitarbeiter zu den neu übernommenen Werken, um in speziellen Integrationsteams zu arbeiten. Dadurch wird jeder Manager ermutigt, einen Ortswechsel zu trainieren, selbst wenn dieser zeitlich begrenzt sein wird. Dies gewährleistet eine nachhaltige Entwicklung möglicher zukünftiger Führungskräfte, da es in derartigen Projekten immer Mitarbeiter gibt, die die Cemex-Arbeitsweise bereits gut beherrschen, und bereit sind, anderen als Mentor zur Seite zu stehen.

Konzerne profitieren von lokalen Bedürfnissen

Gemeinsame Werte und Standards ermöglichen es auch den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt, widerspruchsfreie Entscheidungen zu treffen, sogar unter Druck und an den in kultureller und geografischer Hinsicht unterschiedlichsten Standorten. Unter den Spitzenfirmen, die wir untersucht haben, war dies die offenkundigste Übereinstimmung und die für außenstehende Beobachter manchmal am schwierigsten zu verstehende. Mit einem starken, weitgehend verinnerlichtem Leitsystem entfällt die Notwendigkeit zu kontrollieren, und Autonomie wird gefördert.

Das Formulieren genereller Grundwerte und Standards soll nicht Unterschiede vernichten. Stattdessen sollen die Mitarbeiter mithilfe der Werte sehen, wie spezifische Bedürfnisse von Kunden und der Gemeinschaft befriedigt werden können, wenn sie die Bedingungen der Globalisierung den Besonderheiten vor Ort anpassen. Bei Procter & Gamble Brasilien nannten Manager dies „Tropikalisierung“. Ein Marketingmanager sagte uns: „Die Grundwerte und Prinzipien ändern sich nicht, aber wir nehmen Rücksicht auf den lokalen Handel, den lokalen Verbraucher und lokale Strukturen.“ (siehe Kasten Seite 7)

Diese Haltung vertritt auch ein General Manager der Nahost-Sparte von P&G, die ihren Sitz sowohl in Kairo als auch Beirut hat. „Immer wenn wir mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind, nehmen wir die Prinzipien des Unternehmens zur Hand“, sagte er, „weil wir dort die Antwort auf unser Problem finden werden.“ Er durchlebte eine solche Krise, als der Libanon 2006 bombardiert wurde. Am ersten Tag des Krieges beriefen die Nahost-Führungskräfte eine Konfe-

P&G Brasilien gab Produktmanagern Freiräume und riskierte sogar seine Marke Always.

renz ein. „Mein Team musste eine Entscheidung treffen: Was sollte mit den Mitarbeitern in Beirut geschehen?“, erzählte uns der Manager. Gemeinsam zogen sie die Unternehmensrichtlinien heran und einigten sich darauf, dass an erster Stelle die „Sicherheit der Menschen“ stand, gefolgt von der Schnelligkeit und Entschlossenheit, erfolgreich Geschäfte zu machen.

Dies mag im Nachhinein und aus der Entfernung betrachtet nicht wie ein Widerspruch klingen. Doch um die Sicherheit der Mitarbeiter und ihrer Familien zu gewährleisten, mussten neben dem vorhandenen Bürogebäude zwei zusätzliche Büros gemietet werden (um die Arbeitswege zu verkürzen und um Benzin zu sparen, das während der Krise knapp war). Außerdem mussten die Mitarbeiter, die in den am schwersten betroffenen Gebieten wohnten, in Hotels untergebracht werden. P&G bot allen im Libanon tätigen Mitarbeitern (einschließlich der libanesischen Beschäftigten) an, nach Ägypten evakuiert zu werden und dort eine Unterkunft für sich, ihre Familien und bis zu drei entfernte Verwandte zu erhalten. Ungefähr die Hälfte der Belegschaft verließ das Land.

Diese Entscheidungen wurden getroffen und die Maßnahmen eingeleitet, bevor eine offizielle Erlaubnis der Unternehmenszentrale eingeholt worden war. P&G schaffte es so, Mitarbeiterfamilien schneller außer Landes zu bringen als einige Staaten ihre Botschaftsangehörigen. Obwohl die Evakuierung sehr viel Geld kostete, wurde die Entscheidung von Regionalmanagern in der Schweiz und am Hauptsitz in Cincinnati mitgetragen.

Lokale Teams erschließen neue Märkte

Procter & Gamble geht auch auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse weltweit ein. Viele Topmanagementteams würden schon die Art einzelkämpferischer Maßnahmen der P&G-Nahost-Sparte ablehnen. Aber stellen Sie sich vor, wie sie auf lokale Ideen reagieren würden, die möglicherweise ein Risiko für die Marke darstellen. In einer solchen Situation befand sich P&G Anfang 2000, als das Unternehmen Probleme hatte, das Wachstum in Brasilien zu steigern.

Die brasilianische Marketinggruppe des Konzerns kannte die Verbraucher gut. Sie hatte mithilfe der von P&G weltweit eingesetzten Marktforschungsinstrumente ein tiefes Verständnis des

Wie Bierproduzent Diageo die Gesundheit der Kenianer verbesserte

Stellen wir uns ein Land vor, in dem Arbeiter gern Bier trinken und das zu einem günstigen Preis. Es geht sogar so weit, dass Alkohol zu einem ernsthaften Gesundheitsproblem in diesem Land geworden ist. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie sind der zuständige Ländermanager für ein internationales Unternehmen, das vom Verkauf alkoholischer Getränke lebt. Ihr Ziel ist es, einen höheren Marktanteil zu gewinnen. Können Werte hier noch eine Rolle spielen?

Das Beispiel Kenia. Im Folgenden werden wir sehen, wie diese Geschichte in Kenia ausging. Das britische Unternehmen Diageo, weltgrößter Hersteller von alkoholischen Getränken des Premiumsegments, hatte viel Geld in ostafrikanische Brauereien investiert, konnte aber nicht mit den niedrigen Preisen seiner Konkurrenz konkurrieren. Diageo stand im Wettbewerb mit illegalen privaten Hinterhofbrauereien, die keinerlei Standards oder Kontrollen unterlagen und in Hofeinfahrten verkauften. Das illegale Bier war gefährlich in einem Land, in dem das Grundwasser oft verseucht ist. Es war bekannt, dass das verseuchte Wasser zur Erblindung führen konnte und für die starken Nachwirkungen des Alkohols und damit verbundene Krankheiten verantwortlich war. Die Folge war eine immer niedrigere Produktivität in Kenias arbeiterintensiven Industrien. Doch das einheimische Bier war sehr beliebt, weil es nicht

besteuert wurde und deshalb billig war – viel Bier für wenig Geld.

Der Plan. Diageo profitierte von gut ausgebildeten Mitarbeitern mit einer globalen Perspektive, die die Chance erkannten und nutzten. (Diageo ermunterte jahrelang im Ausland ausgebildete Afrikaner, zum üblichen Expatriat-Gehalt nach Afrika zurückzukehren.) Um das Problem zu lösen, nutzte das Team vor Ort die globalen Ressourcen von Diageo, darunter auch ein webbasiertes Innovationsinstrument. Das Team konzentrierte sich vor allem auf die Bevölkerung und entwickelte eine gute Beziehung zur Regierung. Es schlug vor, ein preisgünstiges Bier zu produzieren und es in allen Regionen anzubieten, um den Käufern illegalen Bieres eine vernünftige Alternative zu bieten. Das sicherere Produkt würde erfolgreich sein, aber nur, wenn die Regierung den Steueraufschlag senken würde, sodass der Preis wirklich attraktiv wäre. Die Regierung hatte natürlich kein Interesse an unternehmerischer Wohltätigkeit. Aber es war klar: Wenn mehr Menschen legales Bier kauften, würde auch ein größerer Teil des konsumierten Alkohols versteuert. Eine Steuersenkung würde somit sehr wahrscheinlich insgesamt zu höheren Steuereinnahmen führen.

Die Umsetzung. Um das neue Bier überall anzubieten, musste Diageo neue Vertriebskanäle entwickeln:

verantwortungsbewusst geführte, lizenzierte Pubs. Das Team sprach mit Vertretern gesellschaftlicher Gruppen in ganz Kenia, um an die einflussreichen Bürger heranzukommen, die diese Pubs betreiben könnten, darunter Einzelhändler und Sportklubbesitzer. Diageo stellte die Einrichtung zur Verfügung, schulte die künftigen Inhaber in kaufmännischen Angelegenheiten und schuf so 3000 neue Kneipen.

Die Wirkung. Die Markteinführung des Senator-Biers war in vielerlei Hinsicht ein Erfolg. Abgesehen von dem hohen Marktanteil, den es sofort erreichte, erhielt Diageo eine Auszeichnung für seinen Beitrag zur Senkung der Erblindungsrate und zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Tausende neuer kleiner Geschäfte entstanden, und auch die Regierungspolitik begann sich zu ändern. Die Arbeit war für die lokalen wie auch die internationalen Manager von Diageo erfreulich. Als Diageo 1997 entstand (durch den Zusammenschluss von Guinness und Grand Metropolitan), hatten die Manager des Unternehmens die Werte und Arbeitsprinzipien des Unternehmens formuliert, um hohe internationale Standards wie auch lokale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu betonen. Mit einem derartigen Leitsystem können lokale Entscheidungsträger – sogar in einer „verrufenen Branche“ – einen tiefgreifenden positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben.

Kaufverhaltens der brasilianischen Konsumentinnen erworben und behauptete daher, dass das Hygieneprodukt Always (Damenbinden) zu dem damals angebotenen Preis nicht erfolgreich verkauft werden könne. Ein besseres Angebot, so sagten diese Marketingexperten, wäre eine abgespeckte Version des Produkts, das nach wie

vor auf derselben Technologie beruhen sollte, aber ohne einige Eigenschaften, die zusätzliche Kosten verursachten und keinen wesentlichen Mehrwert für Konsumentinnen mit niedrigerem Einkommen darstellten. Natürlich befürchteten viele Skeptiker am Firmenhauptsitz, dass der Verkauf des „Always Básico“ genannten Pro-

dukts den Markenwert verwässern könnte. Doch das Experiment wurde abgesegnet.

Die Führungskraft, die das Projekt in Brasilien leitete, beschrieb uns, welche Energie in das Vorhaben gesteckt wurde. Ein kleines Team aus Büroangestellten, Anlagenmanagern, Forschungsexperten und externen Werbefachleuten arbeiteten zusammen, um Always Básico so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen. In der Fabrik fand ein kreatives Team eine Möglichkeit, einen bestehenden Produktionsablauf abzuändern und die Herstellungskosten zu reduzieren. Die Managerin erzählte uns von dem Tag, an dem alle Hand in Hand darauf warteten, dass das erste Paket vom Band lief – nur sechs Monate, nachdem das Team seine Arbeit aufgenommen hatte.

Der Erfolg von Always Básico übertraf die Erwartungen des Teams, und auch die Firmenzentrale nahm dies zur Kenntnis. Nur wenig später wurde Pampers Básico in Brasilien auf den Markt gebracht. Die brasilianische Initiative wurde zum Vorbild für Produkte, mit denen sich Procter & Gamble weltweit an Verbraucher mit niedrigem Einkommen richtete. Wissen wurde horizontal an andere Produktlinien weitergegeben und floss auch vertikal in andere Märkte. Da diese Projekte kontinuierlich immer besser wurden, waren die Brasilianer stolz, im Namen der Welt innovativ gewesen zu sein.

Diese Geschichte lehrt uns zweierlei. Erstens: Menschen, die universelle Standards gut kennen, sind oftmals am innovativsten, wenn sie diese Standards auf lokale Gegebenheiten anwenden. Und zweitens: Es ist wichtig, dass die Standards diskutierbar sind und als verbesserungsfähig angesehen werden und nicht als restriktiv und zwingend. Das zeigt sich auch bei Cemex. Dem Unternehmen gelang es kontinuierlich, Innovationen umzusetzen, obwohl es mit einem Produkt handelt, das wohl die meisten Menschen als absolutes Standardprodukt einstufen würden. So hatte zum Beispiel die Idee, Beton widerstandsfähiger gegen Salzwasser zu machen – ein erheblicher Vorteil beim Bau von Hafen- und Marineanlagen –, ihren Ursprung in Ägypten und gelangte bis zu den Philippinen. Andere Innovationen in jüngerer Zeit sind antibakterieller Beton für Krankenhäuser und Farmen sowie Fahrbahnbeläge aus recycelten Autoreifen in Ländern, in denen der Straßenbau rasant zunimmt.

Menschen sind sogar noch kreativer, wenn ihr Unternehmen in seinen Grundwerten Innovatio-

Cemex verhalf armen Familien in Mexiko zu billigem Baumaterial und verdiente Geld.

nen hervorhebt, die zur Verbesserung der Welt beitragen. Banco Real, der brasilianische Zweig einer europäischen Bank, machte diese Erfahrung, als das Unternehmen soziale und umweltpolitische Verantwortung in den Mittelpunkt seines Strebens nach Differenzierung stellte. Das Ergebnis war eine Flut neuer Finanzprodukte, darunter Verbraucherdarlehen für grüne Projekte (wie das

Umrüsten von Autos oder Häusern), Mikrofinanzkredite für arme Gemeinschaften und der erste Emissionshandel in der Region. Banco Real wählte auch Zulieferer mit höheren Umwelt- und Sozialstandards und half ihnen sogar, ihre Methoden noch zu verbessern. 2007 erntete das Unternehmen die Früchte seines wertbewussten Handelns: Es hatte seine Rentabilität mehr als verdoppelt, sich zur drittgrößten Bank in Brasilien entwickelt und belegte in den unterschiedlichsten Umfragen Rang eins oder zwei. CEO Fabio Barbosa wurde zum Präsidenten der Brazilian Banking Federation gewählt. Dank dieser Position konnte er Banco Reals Modell weiterverbreiten.

Die Beziehungen zu Partnern werden besser

Unternehmen, die starke Leitsysteme eingerichtet haben, stellen fest, dass sie effektiver externe Partner auswählen und mit diesen zusammenarbeiten können – zunehmend eine Notwendigkeit für Erfolg im Wettbewerb. Eine stärker nach außen und in die Zukunft gerichtete Definition des Unternehmenszwecks fördert es, Partnerschaften auszuprobieren, die weit über die formalen Grenzen der Firma hinausgehen. Durch so ein Leitsystem beginnen die Mitarbeiter, über das Thema Verantwortung nachzudenken – Verantwortung für das gesamte Umfeld des Unternehmens: vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden und darüber hinaus, für die Gesellschaft allgemein. Das Leitsystem erzeugt außerdem Übereinstimmung im gesamten Netzwerk. „Wir haben überall Partnerschaften“, sagte P&G-Chef Alan G. Lafley – das reiche von der Auftragsfertigung bis zu Werbung und Gestaltung. „Was sie alle verbindet sind ein Ziel, gemeinsame Grundwerte und gemeinsame Prinzipien.“

Beim Elektronikkonzern Omron bilden diese Prinzipien die Grundlage für die Auswahl von Geschäftspartnern und den Aufbau von Vertrauen. Die Gewissheit, dass die Geschäftspartner die Werte und Standards von Omron teilen würden, half der Forschungsabteilung des japani-

schen Unternehmens, ihren Ansatz zu verändern: Statt nach dem „Elfenbeinturm-Prinzip“ zu verfahren und alles abzulehnen, was nicht im eigenen Haus erfunden wurde, begannen sie einen kooperativen Informationsaustausch mit Partnern. Omrons Manager sehen in den Unternehmensprinzipien einen Wettbewerbsvorteil, der hilft, bevorzugte Kunden zu binden, selbst wenn die Preise von Omron höher sind, und der Übernahmen ermöglicht, auch wenn Omrons Angebote niedriger sind als die der Konkurrenten.

Jüngste Akquisitionen, einschließlich einiger in den USA, beruhten auf Diskussionen über die Bedeutung, die Omron den Menschen und der Gesellschaft beimisst. Der Integrationsprozess, so sagten Manager, war „wie die Zusammenführung zweier Familien“. Denn die gekauften Unternehmen führten die Integration größtenteils selbstständig durch, indem sie die Omron-Prinzipien verbreiteten und die Omron-Uniform bei den ersten Treffen nach der Übernahme trugen. In den meisten Büros des Unternehmens beginnen die allmorgendlichen Meetings mit dem Unternehmensmotto „At work for a better life, a better world for all“, das von Mitarbeitern oder von einem Manager vorgetragen wird.

Sowohl durch ihre Partner als auch durch ihre Handlungen gewinnen die von uns untersuchten Großkonzerne Innovationspartner, beeinflussen Standards und verbessern die Lebensqualität in den Ländern, in denen sie aktiv sind. Sie arbeiten mit etablierten Unternehmen zusammen, bauen aber auch ihre eigenen Netzwerke auf.

Nehmen wir zwei unterschiedliche Wertschöpfungsketten bei Cemex als Beispiel. Erstens das Projekt „Patrimonio Hoy“, das Cemex 1998 in Mexiko gründete, um Verbraucher mit niedrigem Einkommen in sich selbst finanzierenden Gruppen zu organisieren und ihnen Zugang zu billigem Baumaterial, Fachwissen und Dienstleistungen zu verschaffen. Innerhalb von sechs Jahren wurde Hunderttausenden Familien geholfen, und dieses rentable Geschäftsmodell wurde auch in Mexiko, Kolumbien, Venezuela, Nicaragua und Costa Rica umgesetzt.

Das zweite Projekt heißt „Construrama“, ein Vertriebsprogramm, das Cemex 2001 gründete, um kleinen Baumärkten Schulungen, Unterstützung, Markenwiedererkennung und leichten Zugang zu Produkten zu bieten. Cemex ist Eigentümer der Marke Construrama. Das Unternehmen organisiert das Marketing, wickelt aber die Geschäfte mit den Distributoren nicht direkt ab, betreibt keine Filialen und hat keine Entscheidungsbefugnis. Allerdings müssen die Service-

standards von Cemex eingehalten werden. 2005 war dieses Netzwerk von Baumärkten in Mexiko und Venezuela die größte Einzelhandelskette in Lateinamerika und expandierte in andere Entwicklungsländer.

Construrama entstand als Antwort auf den Wettbewerb mit den Baumarktketten Home Depot und Lowe's, die damals beide auf den lateinamerikanischen Markt drängten. Cemex wollte seine eigenen Distributions-Outlets und fand Gleichgesinnte in den kleinen und mittleren Unternehmen, die von den großen internationalen Ketten bedroht waren. Cemex hielt an seinen Grundwerten und Standards fest und bevorzugte integrale Partner, die in ihren Kreisen respektiert wurden, und lehnte Kandidaten ab, deren Geschäftsgebaren nicht den ethischen Standards von Cemex entsprach (selbst wenn sie starkes Wachstum oder hohe Margen vorweisen konnten). Von Partnern wird erwartet, dass sie die Unternehmenswerte teilen – dazu zählt auch die Teilnahme an gemeinnützigen Projekten wie zum Beispiel die Unterstützung durch Mitarbeiter und Material bei der Erweiterung eines Waisenhauses oder der Verschönerung einer Schule.

Wenn Unternehmen sich für das Wohl der Gemeinschaft engagieren, gehen die Partnerschaften, die sie schließen, über den rein kommerziellen Zweck hinaus – und das Bekenntnis zu gemeinsamen Werten und Standards wird noch wichtiger. Ein gutes Beispiel sind IBMs Initiativen im Rahmen des Projekts „Reinventing Education“ in den USA. Bei ihnen ging es IBM darum, drängende Probleme in Schulbezirken zu lösen. Experten aus IBMs renommiertem Watson-Labor entwickelten Prototypen von Computersystemen und testeten diese sehr zügig. Anschließend brachten sie die richtigen kommerziellen und nicht kommerziellen Partner zusammen, um diese Lösungen zu verbreiten. Einige der Entwicklungen wie die KidSmart Workstation für Vorschulkinder werden durch Partnerschaften mit Ministerien und Nichtregierungsorganisationen auch weltweit verbreitet und eingesetzt.

Da Projekte wie diese immer häufiger werden, ist die Fähigkeit, diplomatisch vorgehen zu können, eine wichtige Anforderung an Mitarbeiter auf fast allen Unternehmensebenen. Dies wurde uns vor allem bei unserem Besuch von IBM Indien klar. Die dortigen Mitarbeiter konnten die Prioritäten der Regierungsverantwortlichen herunterbeten und wussten genau, inwieweit die Tätigkeiten des Unternehmens damit übereinstimmen. Und Lorenzo Zambrano, CEO von Cemex, erzählte uns, was einer seiner Länder-

manager gesagt hatte: „Ich wurde als Ingenieur ausgebildet, und jetzt muss ich Politiker sein.“ Zambranos Antwort? „Nun ja – willkommen im Topmanagement!“

Bei dieser Arbeit geht es nicht einfach um eine abgespeckte Version des Lobbyismus. Manager erklären Regierungsverantwortlichen, wie bestimmte Vorschriften – etwa zur Protokollierung von Produkttests – in anderen Ländern durchgeführt werden. (Natürlich müssen sie dabei behutsam und mit der nötigen Sensibilität vorgehen – wie Gäste in einem fremden Land, selbst wenn sie Einheimische und keine ausländischen Manager sind.) Sie können ihre diplomatischen Fähigkeiten auch bei größeren Projekten nutzen. So besuchte der Vorsitzende von IBM Greater China, ein gebürtiger Chinese, der sein ganzes Leben in Asien gearbeitet hatte, das Weiße Haus, um die amerikanisch-chinesische Kooperation im Bereich Umwelt zu verbessern.

Die Mitarbeiter sind emotional an ihre Arbeit gebunden

Grundwerte und Standards dienen als Motivationshilfen. Sie bieten Mitarbeitern eine Basis, sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Sie vermitteln ein Zugehörigkeitsgefühl und sind ein Anker der Stabilität in einer Welt stetigen Wandels.

IBM-CEO Sam Palmisano erzählte mir, dass Kultur vielleicht der am schwersten zu beeinflussende Bereich sei, aber er sei entscheidend für langfristigen Erfolg. „Das Management ist nur begrenzte Zeit im Amt, die Gewinne sind konjunkturabhängig. Doch wenn wir Werte als verbindendes Element nutzen, dann ist das sehr langelig. Wenn die Mitarbeiter eine emotionale Bindung aufbauen können und stolz auf den Erfolg ihrer Abteilung sind, dann werden sie das tun, was wichtig für IBM ist.“ Cemex-Chef Zambrano äußert sich ähnlich: „Wir wissen, dass überall hohe Standards gesetzt werden müssen. Zunächst dachten wir über unseren Ruf konzeptionell nach, als etwas, das wir brauchten, um besser zu werden. Heute wissen wir, dass er unsere Fähigkeit beeinflusst, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen. Denn schließlich sind Unternehmen Netzwerke von Menschen, die alle auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Und jeder muss stolz auf das sein, was er tut.“

Grundwerte bewirken, dass Menschen den positiven Einfluss des Unternehmens auf die Welt verstärken wollen. Das bedeutet vielen mehr als eine Gehaltserhöhung, wie mir ein Manager in Indien mitteilte. Das, so glaubte er, war der Grund,

weshalb seine rasch wachsende Gruppe in der Lage war, die besten Talente für sich zu gewinnen, obwohl das angebotene Gehalt nicht das attraktivste war. Zentral verankerte Werte liefern die logische Begründung für langfristige Investitionen, wenn die aktuelle Geschäftslage eher durchwachsen oder unklar ist. Auf diese Weise werden auch Entscheidungen möglich, die zeigen, dass die Mitarbeiter im Unternehmen sich wirklich engagieren. Dem natürlichen Zynismus, der in großen Unternehmen üblich ist, wird so der Wind aus den Segeln genommen.

In der Zeit nach dem Libanon-Krieg reflektierte ein Procter & Gamble-Manager über die Auswirkungen der Entscheidung, den Mitarbeitern bei der Evakuierung zu helfen. „Dies war ein entscheidender Moment für die Menschen“, sagte er, „weil sie sahen, dass ein Unternehmen, welches immer sagt, die Menschen seien die wichtigste Ressource, auch entsprechend handelte. In solchen Momenten glauben Sie wirklich an die Prinzipien und Grundwerte des Unternehmens.“

Wie Unternehmen das neue Modell einführen können

Die internationalen Konzerne, die wir untersuchten, agieren anders, als viele Menschen das von solchen Unternehmen erwarten. Es gibt keine eiserne Hierarchie oder irgendeine clevere Struktur, die ihren Organisationen einen logischen Zusammenhalt verschafft. Maßgeblich sind die von allen eingehaltenen Grundwerte, die durch klare Standards und Prozesse in die tägliche Arbeit einfließen – Grundwerte und Standards, die von den Mitarbeitern akzeptiert werden, weil sie Autonomie, Flexibilität und Selbstentfaltung ermöglichen. Dieser Ansatz erlaubt es einem Unternehmen nicht nur, unterschiedliche Menschen geografisch und kulturell zusammenzubringen und ihre tägliche Entscheidungsfindung zu lenken. Er fördert auch die Kreativität auf einer ganz anderen Ebene und fördert so bahnbrechende Innovationen (siehe Kasten Seite 11).

Was ist mit den Firmen, die noch nach den alten Mustern arbeiten? Können sie diesen Wandel vollziehen? Unsere Gespräche mit Managern zeigen, welche Herausforderungen damit verbunden sind. Manche Unternehmen finden es schwierig, den weniger gebildeten Mitarbeitern oder den Beschäftigten ohne internationale Erfahrung, wie beispielsweise ungelerten Arbeitern in Entwicklungsländern, die Grundwerte und Standards zu vermitteln. Manchmal erweisen sich bestimmte tief verwurzelte lokale Gegebenheiten als Stolper-

Widersprüche vereinen

Woher wissen Sie, wann ein Paradigma sich verändert? Die Antwort: Wenn sich seit Langem bestehende Widersprüche auflösen. Ich war erstaunt, in wie vielen Bereichen es den Konzernen, die mein Forschungsteam und ich untersuchten, gelang, ein Gleichgewicht zwischen scheinbar gegensätzlichen Zielen zu schaffen.

Sie globalisieren und lokalisieren und erzielen durch die Überschneidungen Vorteile.

Sie standardisieren und schaffen Innovationen, um zu verhindern, dass Konsistenz zu erdrückender Konformität wird.

Sie fördern eine gemeinsame universale Kultur, respektieren aber auch individuelle Unterschiede, um Inklusion und Diversität zu erreichen.

Sie behalten Kontrolle, indem sie Freiräume lassen, und vertrauen den Mitarbeitern, die die gemeinsamen Werte verinnerlicht haben, dass sie das Richtige zu tun.

Sie haben eine starke Identität, aber auch starkes Vertrauen in Partner, mit denen sie zusammenarbeiten, die sie aber nicht kontrollieren.

Sie schaffen Mehrwert sowohl für ihr Geschäft als auch für die Gesellschaft.

Sie bringen die „weichen“ Faktoren (Menschen, Kultur und soziale Verantwortung) und die „harten“ Faktoren (Technologie und Produktinnovation) in Einklang.

Sie geben die Werte, die sie formuliert haben, auch in Krisensituationen nicht auf: Tatsächlich helfen Krisen, in denen Manager die Werte auf die Probe stellen, die Verbundenheit mit den Werten zu stärken.

steine. Wir hörten zum Beispiel Beschwerden über die Korruption, die in Russland seit vielen Jahrzehnten eine Selbstverständlichkeit ist, oder über die schlechte Arbeitsmoral in Lettland. Unternehmen, die der Einhaltung globaler Standards große Bedeutung beimessen, haben oft das Gefühl, dass ihre Anforderungen über lokale Standards hinausgehen und lokalen Managern als übertrieben erscheinen können. Jedes dieser Themen kann nach einer Übernahme akut werden, und die gewünschte Anpassung der Standards wird nicht über Nacht geschehen.

Managern, die mit derartigen Herausforderungen konfrontiert sind, mag nicht sogleich einleuchten, inwieweit das neue Modell der Schlüssel

zum Erfolg ist. Am häufigsten hörten wir in unseren Gesprächen von einer Lockerung starrer Organisationsstrukturen zugunsten fließender Grenzen und des flexiblen Einsatzes von Mitarbeitern. Managern und Arbeitnehmern schien es generell weniger wichtig zu sein, wo sie arbeiteten und wem sie unterstellt waren, als mit welchen Projekten sie betraut waren oder die Initiative ergreifen konnten. Anstatt sich auf die Funktion oder Disziplin zu konzentrieren, die ihre organisatorische Basis war, konzentrierten sie sich auf das Problem, das es zu lösen galt – und wie das notwendige Fachwissen für die Problemlösung zusammengestellt werden konnte. Denken wir daran, wie IBMs Projekte zur Rettung des kulturellen Erbes, wie „Eternal Egypt“ und „Forbidden City“, sich auf Menschen aus allen Erdteilen und den unterschiedlichsten Fachgebieten stützten. Unter den Beteiligten waren Mitarbeiter, die gemeinsam vor Ort waren, andere leisteten ihren Beitrag virtuell. Manche verpflichteten sich langfristig, und einige steuerten ihr Fachwissen kurzfristig bei.

Bei vielen dieser Unternehmen ist Mobilität Teil der Karriereentwicklung; dadurch wird ein gewisses Maß an internationaler Vermischung und Wissenstransfer sichergestellt. Dies ist eine der Methoden, mit denen P&G seine Werte und seine kulturellen Normen vermittelt. Doch mithilfe der üblichen Karrierestrukturen lassen sich Werte nur relativ langsam verbreiten. Stattdessen werden Manager immer häufiger aufgefordert, viele verschiedene Führungsaufgaben in vielen verschiedenen Projekten zu übernehmen – regionale oder internationale Verantwortung auf der ganzen Welt, aber die Heimatadresse ändert sich nicht. Der Marketingmanager von P&G Brazil, der Always Básico betreut hatte, leitete anschließend ein internationales Team, das das Verhalten von Verbrauchern mit niedrigem Einkommen analysierte. IBMs Managerin für Corporate Citizenship in Lateinamerika leitete zuvor von Rio de Janeiro aus die weltweiten Aktivitäten von „Reinventing Education“ und betreute Projekte in Irland, dann in Südafrika und Vietnam. Tatsächlich haben bei IBM heute ungefähr ein Drittel der Mitarbeiter kein reguläres Büro, dem sie zugeordnet sind. Sie arbeiten von den unterschiedlichsten Orten aus – beim Kunden, von zu Hause aus oder in IBM-Büros.

Ausgedehnte Netzwerke von Partnern über unternehmensinterne und externe Grenzen hinaus erfordern eine große Anzahl an Menschen, die als Verbindungspunkte zwischen Aktivitäten fungieren – nicht als Chefs, sondern als Vermitt-

ler, Netzwerkgründer und Moderatoren. Ein IBM-Director, der in den Entwicklungslaboren von IBM China arbeitet, muss vor allem sicherstellen, dass die vielversprechendsten Ideen von einem Entwicklungsstadium zum nächsten gelangen. Der Manager und sein Team dienen hauptsächlich als fachlich versierte Brücken zwischen zwei Schritten eines Prozesses, der von anderen Teams betreut wird. Der IBM-Manager, der die Idee des World Community Grid hatte und umsetzte, verbrachte eine Menge Zeit damit, Führungskräften in den Geschäftsbereichen zuzuhören. Er lernte, welche Prioritäten sie hatten, und blieb mit den Forschungslaboren in Kontakt, um die jüngsten Entwicklungen zu verstehen. Er verstand es sehr gut, Bedürfnisse und Möglichkeiten an jedem Punkt der Wertschöpfungskette zu verbinden.

Schließlich gibt es noch ein letztes Element, das für den Erfolg der von uns untersuchten Konzerne entscheidend ist: Alle haben gegenseitigen Respekt und die Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter (Inklusion) ausdrücklich zum Bestandteil ihrer Werte gemacht. Diversitätsprogramme sind nicht mehr hauptsächlich eine Antwort auf rechtliche Anforderungen. Sie werden geschätzt, weil sie Menschen helfen, schneller Beziehungen zueinander aufzubauen und Spannungen zwischen Gruppen zu überwinden. Bei Cisco ist globale Diversität zentraler Bestandteil des Führungskräfteentwicklungsprogramms von CEO John Chambers.

Ich war erstaunt, in welchem Maße zum Beispiel der Finanzdienstleister Shinhan Financial Group bereit war, diese Haltung bei der Übernahme eines großen Konkurrenten zu zeigen. Bereits lange bevor die formale Integration durch die Vertragsbedingungen genehmigt war, knüpfte das Unternehmen respektvolle Beziehungen. Das Ziel war eine „emotionale Integration“ durch Managementtagungen und übergreifende Arbeitsgruppen, die freiwillig gemeinsame Verfahren entwickeln sollten. Ähnlich war es bei P & G. Manager des Konzerns sagten, dass die Werte Respekt und Einbeziehung, die im PVP-Statement des Unternehmens verankert waren, dazu beigetragen hatten, Gillette problemlos zu integrieren. Ein gut entwickeltes Diversitätsprogramm ermutigt Menschen auch, ihre Gemeinsamkeiten zu erkennen: Dass sie alle durch Werte gelenkt werden, die universell genug sind, um Kommunikation und Zusammenarbeit zu ermöglichen – trotz großer Unterschiede in ihren ethnischen Wurzeln oder ihren lokalen und beruflichen Kulturen.

Ein neuer Kapitalismus mit menschlichem Antlitz

Während meiner Karriere, in deren Verlauf ich die Organisationsstrukturen großer Unternehmen untersucht habe, erfuhr ich, wie das Management die Arbeit in über viele Standorte verstreuten Unternehmen normalerweise lenkt und kontrolliert. Seit einigen Jahren beobachte ich aber eine Veränderung. Unternehmen handeln heute vielfach nach einem neuen Modell. In den einflussreichsten Konzernen bilden Werte und Standards ein akzeptiertes, weitverbreitetes Leitsystem, das ein effizientes Arbeiten ermöglicht und die Menschen dazu befähigt, Entscheidungen zu treffen, die auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt sind. Dies, und kein herkömmliches Kontrollsystem, ist es, was IBM oder Cemex in die Lage versetzt, in Projekten, die viele Länder umfassen, als ein Unternehmen zu handeln und eine Kultur zu teilen, die Mitarbeiter und externe Partner zu einer erweiterten Familie zusammenwachsen lässt.

Ein wichtiger Effekt ist, dass das neue Modell Unternehmen hilft, die Bürokratie-Falle zu meiden, die sie in der Vergangenheit wie behäbige Dinosaurier erscheinen ließ. Die Auswirkungen sind aber noch weitreichender. Die Art, wie Unternehmen ihre Geschäfte betreiben, ist stärker auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt und menschlicher. Wenn große Gruppen von Beschäftigten unter einem Management arbeiten, das von Werten, Idealen und offenen Grenzen geprägt ist, anstatt unter einem kontrollierenden Management, dann werden ihre Energien und Leidenschaften geweckt. Soziale Beiträge sind nicht mehr länger Nebensache – ein Luxus derer, die bereits rentabel sind –, sondern ein Ausgangspunkt, der es den Unternehmen ermöglicht, rentables Wachstum zu erzielen. Das Zusammenspiel von Unternehmensstandards und lokalen Bedingungen bringt die Konzerne in eine Position, durch die sie ihr Umfeld (insbesondere in aufstrebenden Märkten) beeinflussen und Innovationen generieren können.

Wenn diese Vorreiterunternehmen andere dazu bringen, ihre Arbeitsweise zu übernehmen, dann werden wir einen neuen – und wie ich denke – vielversprechenderen Kapitalismus erleben. Und wenn er erfolgreich ist, wird dies nicht allein gut für die Wirtschaft sein, sondern auch für die Welt.

SERVICE

LITERATUR

*KANTER, R. M.: America the Principled,
Crown 2007.*

*KANTER, R. M.: Global denken, lokal handeln,
Weltklasse erreichen, Ueberreuter Wirtschaft 2002.*

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

*KANTER, R. M.: Organisation – Der sichere Pfad
zu Innovationen, in: Harvard Businessmanager, Fe-
bruar 2007, Seite 44, Produktnummer 200702044.*

*STEWART, T. A.; HEMP, P.: Eine hitzige
Debatte – Gespräch mit Sam Palmisano,
in: Harvard Businessmanager, Mai 2005, Seite 112,
Produktnummer 200505112.*

*KANTER, R. M.: Turnaround – So schaffen Sie die
Wende, in: Harvard Businessmanager, September
2003, Seite 24, Produktnummer 200309024*

HBM DOSSIER: Verantwortung.

*Weiterführende Informationen finden Sie im Internet
unter der Rubrik „Mehr zum Thema“:*

www.harvardbusinessmanager.de/go/place!

[HBMO1INH?issue=200805](http://www.harvardbusinessmanager.de/go/place!)

KONTAKT

rkanter@hbs.edu