

Spieglein, Spieglein an der Wand: Den Bedarf für Veränderungen erzeugen

Um am Anfang anzufangen.

Zu Beginn des Jahres 2005 waren die Mitarbeiter von HCLT in Feierlaune. Das Unternehmen hatte beim Jahresumsatz die Marke von 700 Millionen Dollar überschritten. Es hatte eine gute Wachstumsbilanz vorzuweisen. Die Mitarbeiter konnten viele Geschichten über sich selbst, das Unternehmen, unsere innovativen Produkte und ihre langjährigen Verbindungen zu ihren Kunden erzählen. Die meisten Leute im Unternehmen fühlten sich gut.

Einige wenige sahen jedoch auch die Kehrseite der Medaille. Es stimmte zwar, HCLT wuchs, jedoch nicht annähernd so schnell wie die Branchenführer im Bereich IT-Services. Und trotz seines Umsatzwachstums verlor das Unternehmen in Wirklichkeit Marktanteile. Und auch sein Bekanntheitsgrad außerhalb Indiens ging aufgrund der Zugewinne, die andere Unternehmen dort verbuchten, rapide zurück. Und das Unternehmen hatte auch ein Personalproblem, da einige der talentiertesten Mitarbeiter zu Konkurrenten abwanderten.

Während viele Beobachter HCLT als einen Rennwagen betrachteten, der das Feld anführt, sahen andere die Gefahr, dass jederzeit die Bremsen versagen und der Wagen vor die Wand fahren könnte. Wie war die Lage tatsächlich? Welche Ansicht entsprach der Wirklichkeit?

Das war die fundamentale Frage, mit der HCLT konfrontiert war – dieselbe, vor der auch viele andere Unternehmen inmitten der Rezession 2008 standen: War das Unternehmen in so großer Gefahr, dass es versuchen sollte, sich zu transformieren, bevor es zu spät war? Oder sollte es den Sturm einfach

über sich ergehen lassen und darauf hoffen, dass sich die Lage wieder bessert?

Wie es sich ergab, wurde ich derjenige, der diese Fragen zu stellen hatte. Ende 2004, als ich noch CEO von HCL Comnet war, einer Unternehmenseinheit von HCL, erkrankte der Vorsitzende von HCL Technologies. Kurz darauf erhielt ich einen Anruf von Shiv Nadar, dem Vorstandsvorsitzenden und Gründer des Unternehmens.

»Vineet«, sagte er, »ich möchte, dass du dir überlegst, an Bord zu kommen und HCLT zu leiten«.

Ich wusste nicht so recht, ob ich diesen Job haben wollte. Ich war sehr zufrieden bei Comnet, einer Firma, die ich zusammen mit meinem Team von Null aufgebaut und zum globalen Unternehmen gemacht hatte. Comnet galt als Pionier und Marktführer beim Remote Infrastructure Management*, einem schnell wachsenden Segment der IT-Service-Branche. Wir hatten ein unternehmerisches Umfeld geschaffen und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen mit elf Ländern aufgebaut; unser Unternehmen wuchs schneller als die Branchenkonkurrenz. Und auch wenn ich mit dieser Unternehmensneugründung Erfolg gehabt hatte, die Führung eines großen, etablierten Unternehmens mit langer Tradition war ein Spiel in einer ganz anderen Liga. Außerdem hatte ich immer gefunden, *small is beautiful*, und die Energie, das Tempo und die Innovationen bei Unternehmen wie Comnet (heute etwa 500 Millionen Dollar Umsatz) brachten mein Adrenalin in Wallung, dieses Umfeld wollte ich nicht aufgeben.

Ich schätze, in diese Situation hatte ich mich selbst gebracht. Ich war immer ein ausgesprochener Kritiker vieler der bei HCLT verfolgten Strategien gewesen und hatte Shiv gegenüber mehr als einmal zum Ausdruck gebracht, dass HCLT

* Das Remote Infrastructure Management dient der Reduzierung von IT-Ausgaben in Unternehmen. Im Fokus stehen dabei die IT-Infrastruktur und die verschiedenen Applications.

meiner Meinung nach keineswegs das Rennen anführte, sondern im Gegenteil zusehends an Tempo verlor. Ich hatte allerdings nie erklärt, dass *ich* das Steuer übernehmen wollte.

Ich lehnte Shivs Angebot, den Vorsitz zu übernehmen, höflich ab und dachte, damit wäre die Sache erledigt.

Ein paar Wochen später rief Shiv aber wieder an und sagte: »Komm zu mir zum Essen. Lass uns noch mal darüber sprechen.«

Wir aßen also zusammen und diskutierten das Thema bis spät in die Nacht. Shiv wusste, welche Kräfte die IT-Branche bewegten und veränderten und welche Probleme HCLT drohten. Er hatte gesehen, was wir bei Comnet mit einem radikalen Managementstil erreicht hatten, und daraus gefolgert, dass HCLT nicht länger auf traditionelle Weise arbeiten könne. Ich sagte ihm, dass es genauso wahrscheinlich war, dass ich HCLT vor die Wand fahre, wie dass ich zu seiner Transformation beitrage. Aber Shiv war mir seit meinem Start mit Comnet 1993 ein Mentor und enger Freund gewesen, und letztlich war es unmöglich, Nein zu sagen.

»Aber«, sagte ich, »ich muss meinen eigenen Weg gehen. Ich muss die Freiheit haben, auch unkonventionelle Methoden anzuwenden.«

»Selbstverständlich«, sagte Shiv.

Und das war's dann. Er fragte mich nicht, was für unkonventionelle Methoden das genau sein könnten – und das war auch gut so, denn das wusste ich in dem Moment selber nicht.

Der fehlende Ausgangspunkt

Es gehört zu den Freuden des Lebens, die eigenen Kinder dabei zu beobachten, wie sie etwas Neues lernen.

Ich erinnere mich noch, wie meine Kinder zum ersten Mal lernten, einen Stift zu halten. Auf jede mögliche Fläche wurden dann mit dem Stift Linien gemalt. Sie waren hingerissen von der Magie dieses Werkzeugs. Nach vielem Herumgekrit-

zel erlernten sie dann irgendwann auch die Kunst, wie man zwei Punkte mit einer geraden Linie verbindet. Diese einfache Übung bereitete ihnen viel Spaß und brachte neue Klarheit in ihr Denken. Und ist das nicht auch genau die Art, wie wir versuchen, unser Leben zu führen? Wir starten an einem bestimmten Punkt A und versuchen zu einem bestimmten Punkt B zu gelangen.

Und so verwendete ich auch in der Zeit, in der ich mich darauf vorbereitete, den Vorsitz bei HCLT zu übernehmen, eine Menge Gedanken auf die Überlegung, wo wir standen und wohin wir wollten. Und ich versuchte, unsere Lage zu vereinfachen. Ich erkannte mit einer gewissen Überraschung, dass weder ein Punkt A noch ein Punkt B klar definiert waren. Die Leute waren unterschiedlicher Ansicht, in welcher Situation sich das Unternehmen gerade befand (raste es voran oder stand ein Crash bevor?), und niemand hatte klar erklärt, in welche Richtung das Unternehmen steuerte oder steuern sollte. Es war ganz offensichtlich, dass Punkt A undefiniert war – oder aber das Unternehmen noch einem Punkt A verhaftet blieb, der zwar definiert worden war, aber vor langer Zeit –, weil wir ja niemals stehen geblieben waren und uns dafür die Zeit genommen hatten. Es war nur so, dass unsere Konkurrenten an uns vorbeigebraust waren und weit schneller wuchsen als wir.

Ich schaute, ob ich bei anderen Unternehmen ein Modell fand, wie wir uns verändern könnten. Bei den meisten war Punkt B relativ klar definiert. Er war in den Beschreibungen der Visionen, Missionen und Ziele enthalten. Zu meiner Verblüffung entdeckte ich aber, dass Punkt A in den meisten Fällen nicht mit der gleichen Klarheit beschrieben war. In einem sich rasch wandelnden Umfeld, das die Position eines Unternehmens ganz schnell obsolet machen konnte, hatten sie diesen entscheidenden Punkt vernachlässigt. In den meisten Fällen war eine Definition von Punkt A nur in Finanzberichten oder ähnlichen Basisdaten zu finden, die alle nur einen sehr begrenzten und absoluten Blick auf die Lage gestatteten.

Das wunderte mich. War es denn möglich, Punkt B zu erreichen, ohne zuvor erkannt und sich verständigt zu haben, wo Punkt A liegt? Ich glaubte das nicht. Kann ein Kind eine Linie zeichnen, ohne als Erstes seinen Stift auf einen bestimmten Punkt auf dem Papier zu setzen?

Diese Überlegungen machten klar, welchen Schritt wir als Erstes zu unternehmen hatten: Wir mussten unseren Punkt A definieren und schauen, wie sich die Wirklichkeit verändert hatte.

Veränderungen im Umfeld

Die Leistung eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Konkurrenten ist nur einer der Faktoren, die seinen Punkt A definieren. Genauso wichtig ist es, die gesamte Landschaft der Branche zu beobachten, in der es tätig ist, und zu schauen, wie sie sich entwickelt. Oft hat sich die Landschaft so stark verschoben, dass der ursprüngliche Punkt A gar nicht mehr auf der Landkarte zu finden ist.

Für HCLT bestand die fundamentale Veränderung der Landschaft darin, dass in den letzten fünf Jahren die Informationstechnik immer wichtiger für die Geschäftsstrategie geworden war. Unternehmen wie Boeing, Dell, Amazon oder eBay hatten durch den Einsatz der Technik die Spielregeln so dramatisch verändert, dass sie jetzt ein völlig neues Spiel spielten, und sie überließen es ihren Wettbewerbern, ob sie aufschließen und weiter mitspielen wollten oder das Rennen ganz aufgaben.

2005 wuchs der Einfluss der Technik aufs Geschäft weiter explosionsartig, aufgrund der Entwicklungen in Telekommunikation, Web-Diensten und sozialen Medien. Die Technik war nicht nur für die Strategie in existierenden Geschäftsmodellen entscheidend geworden, sondern auch für die Schaffung und das Betreiben völlig neuer Modelle, von der Neu-

erfindung der globalen Lieferkette durch Li & Fung* bis zur Entwicklung eines neuen Online-Erlös-Modells durch Google.

All diese Veränderungen führten zu einer dramatisch ansteigenden Bedeutung der Position des IT-Leiters (Chief Information Officer, CIO). In der traditionellen Hierarchie hatte immer die oberste Geschäftsleitung die Strategie formuliert, das mittlere Management hatte die Strategie in konkrete Handlungsanweisungen umgesetzt, und die IT-Leute an der Basis hatten dann Mittel und Wege gefunden, um diese Handlungen zu automatisieren und so effizient und kostengünstig wie möglich zu gestalten. Im traditionellen Modell interagierten Kaufleute selten mit IT-Leuten; sie erteilten einfach Anweisungen.

Jetzt wurde von IT-Leitern jedoch erwartet, dass sie schnellere, billigere und bessere Prozesse zur Verfügung stellten, die den Unternehmen halfen, sich von ihren Wettbewerbern abzuheben und angestrebte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese Verschiebung war so dramatisch, dass sich ein neuer Karrierepfad öffnete, vom IT-Leiter (CIO) zum Geschäftsführer (CEO = Chief Executive Officer). Noch wenige Jahre zuvor sah man nur selten, dass ein IT-Leiter in die obere Führungsebene wechselte, jetzt wurde es relativ üblich. David Bernhauer, IT-Leiter bei Walgreens**, war deren Geschäftsführer geworden; Bruce Giesbrecht war von der Position des IT-Leiters bei Hollywood Entertainment auf die des Geschäftsführers gewechselt; und fünf oder sechs weitere hatten dasselbe getan. Ich war der Meinung, dieses Phänomen (das ich gern die »Wiedergeburt des IT-Leiters« nenne) signalisierte eine ganz neue Zukunft für IT-Unternehmen und ihre Geschäftsführer.

* Li & Fung, mit Sitz in Hongkong, zählt zu den größten Handelshäusern der Welt. Zu den gehandelten Waren zählen zum Beispiel: Kleidung, Sport- und Spielwaren und Einrichtungsgegenstände.

** Walgreens ist eine US-amerikanische Einzelhandelskette, die sich auf den Verkauf von Pharmazieprodukten spezialisiert hat.

In der traditionellen IT-Organisation trat der IT-Leiter oft wie ein kompetenter Hausmeister auf. In den neuen, intelligenten Unternehmen wurde von IT-Leitern erwartet, dass sie initiativ wurden, Veränderungen vorantrieben, zur geschäftlichen Flexibilität beitrugen und missionskritische Operationen managten. Mit anderen Worten: Die Hauptkunden von HCLT – die IT-Leiter und ihre Belegschaften – veränderten sich auf äußerst dramatische Weise. Der Großteil der Branche kämpfte noch, um mit dem Tempo dieser Veränderungen Schritt zu halten. Der Großteil der Mitarbeiter von HCLT hatte das Ausmaß noch gar nicht begriffen.

Wir mussten unseren Mitarbeitern die Wahrheit über diesen neuen Punkt A in der Branche und unseren eigenen Punkt A in diesem Umfeld ganz klar vor Augen führen.

Der Blick in den Spiegel

Das Verfahren, mit dem wir unsere Mitarbeiter dazu brachten, die Situation unseres Punkts A zu erkennen, erhielt schließlich die Bezeichnung *Spieglein, Spieglein an der Wand (Mirror Mirror)*.

Spieglein, Spieglein an der Wand ist eine Kommunikationsübung, zu der gehört, mit den Mitarbeitern des gesamten Unternehmens über ihre Wahrnehmung der Wirklichkeit zu sprechen und sie dazu zu bringen, diese Wahrheit anzuerkennen – den Elefanten, der im Raume steht, von dem im Grunde auch jeder weiß, dessen Existenz aber nie offiziell bestätigt wurde. Es geht darum, dass die Angehörigen des Unternehmens sich im Spiegel betrachten und genau und wahrheitsgemäß beschreiben, was sie dort sehen.

Das geht nicht einfach dadurch, dass man ein Memo herumschickt, in dem man die Leute auffordert, der Wahrheit ins Auge zu blicken. Dieser Prozess muss vielmehr persönlich erfolgen, von Angesicht zu Angesicht und gemeinsam. An dem Tag, an dem ich meine neue Rolle als Vorsitzender von HCLT

antrat, stieg ich daher ins Flugzeug und begann, in den folgenden zwei Wochen unsere Firmen zu besuchen und mit so vielen Menschen wie möglich auf allen Ebenen des Unternehmens zu reden.

Meine erste Station hatte ich ganz bewusst gewählt: die Stadt Chennai im Süden Indiens, Sitz des Engineering Center, des Entwicklungszentrums von HCLT. Ein großer Teil unseres Erfolges in der Vergangenheit war durch die Fähigkeit des Engineering-Service-Teams zustande gekommen, aufkommende Techniktrends zu erkennen, entsprechende neue Produkte zu entwickeln und sie vor der Konkurrenz auf den Markt zu bringen. Ich hatte früher in meiner Laufbahn dort als Produktmanager gearbeitet und war an vielen erfolgreichen Aktionen des Teams beteiligt gewesen. Ich wusste, Chennai war der richtige Ort, um anzufangen.

Am ersten Tag meiner Reise landete ich also in Chennai, fuhr zum Hauptsitz und begann gleich wenige Minuten nach meiner Ankunft eine Sitzung mit etwa 500 Mitgliedern des Engineering-Service-Teams. Ich redete in aller Ehrlichkeit darüber, wie ich unsere gegenwärtige Situation sah – meine Definition unseres Punkts A – und sprach die Themen an, auf die ich in den kommenden Wochen immer wieder zurückkommen wollte:

- HCLT habe seinen Biss im Wettbewerb verloren, da es sich eingeschlichen habe, graduelle Veränderungen zu dulden, die nicht mit den rasanten Veränderungen der Branche Schritt hielten, und, schlimmer noch, man habe sich daran gewöhnt, dieses Tempo als akzeptablen Fortschritt zu betrachten.
- Das Unternehmen könne jedoch jeden Tag vor die Wand fahren und habe nur noch sehr begrenzt Zeit, um diese Katastrophe zu vermeiden.
- Die einzige Möglichkeit, eine Katastrophe zu vermeiden, sei, Gas zu geben, schneller zu werden und das Unternehmen und seine Arbeitsweise zu transformieren.

Nach meinen Bemerkungen machte ich eine Pause und wartete auf Reaktionen. Es gab nicht viele Kommentare. Es war, als hätte ich das Unaussprechliche ausgesprochen und der Schreck und die Verletzungen seien zu groß, als dass ein Gespräch möglich wäre. Der Stolz auf unsere Arbeit und unsere Vergangenheit kann es uns sehr erschweren, die Wahrheit zu hören, geschweige denn sie zu akzeptieren. Es gab ein paar Fragen, was wir denn jetzt machen sollten und was das alles bedeute. Viele dieser Fragen konnte ich nicht beantworten. »Ich habe auf das alles noch keine Antworten«, sagte ich. »Die werde ich auch vielleicht nie haben. Sie werden vielmehr von Ihnen kommen müssen.« Das verwirrte die Leute noch mehr. Wie konnte ich Ihnen denn erzählen, dass wir uns verändern mussten, ohne ihnen genau sagen zu können wie?

Jahre später erzählten mir einige Mitglieder des Engineering-Service-Teams, die an dieser Sitzung teilgenommen hatten, dass sie meine Bemerkungen damals sehr persönlich genommen und sich verletzt gefühlt hatten. Das Verletztsein konnte ich damals sehen, ich wusste aber, dass es nötig war, ihnen den Elefanten im Raum zu zeigen, über den sie sich Gedanken machen mussten. Ohne die Beteiligung der Mitarbeiter und ihre Akzeptanz des Punkts A würden wir Punkt B nie erreichen können.

Alle an Bord?

Als ich Chennai verließ, fragte ich mich, wohin das wohl alles führen würde. Eine Woche später war ich in den USA und besuchte unsere zahlreichen Büros dort. Zwei Wochen später war ich in London, Frankfurt und Tokio gewesen und nun wieder zurück in Bangalore und Delhi. Ich hatte mit Tausenden von Mitarbeitern, Kunden und Partnern gesprochen. In diesen Gesprächen machte ich immer wieder dieselben Bemerkungen, hörte immer dieselben Fragen und Kommentare, sah die gleiche Verletztheit und Verwirrung.

Als ich mich mit den Leuten aus dem Unternehmen traf und die Gesichter der Mitarbeiter in den Versammlungen sah, kam mir oft ein Bild aus meiner Kindheit wieder in den Sinn. Als ich noch ein kleiner Junge war, verreiste unsere Familie manchmal mit dem Zug. Wir begaben uns dann zum Bahnhof und warteten, bis der Zug endlich kam. Wenn er schließlich einfuhr und zum Stillstand kam, trat der Schaffner auf den Bahnsteig und rief mit dröhnender Stimme: »Alles einsteigen!« Da gab es dann kein Halten mehr in der wartenden Menge. Alle stürmten los in der Hoffnung, einen Sitzplatz zu ergattern. Ich fand es immer toll, den Ruf des Schaffners zu hören und zu sehen, was für eine unmittelbare Reaktion er auslöste.

Auf diesen frühen Versammlungen sah ich mich selbst als Schaffner, der »Alles einsteigen!« rief. Die Reaktion war allerdings weit weniger lebhaft als damals auf dem Bahnhof. Ich begann mich zu fragen: Werden die Leute wohl einsteigen? *Müssen* alle einsteigen? Woran erkenne ich überhaupt, ob sie an Bord sind? Je mehr Versammlungen und Gespräche wir führten, desto klarer wurde, dass manche definitiv an Bord kommen würden, andere mit Sicherheit nicht und wieder andere noch unentschlossen waren.

Ich gab den drei Gruppen Namen: Transformierer, verlorene Seelen und Zaungäste.

Transformierer: Die Transformierer hatten schon lange darauf gewartet, dass der Schaffner endlich »Alles einsteigen!« ruft. Auf unseren Treffen waren sie aggressiv bis wütend auf das Unternehmen und seine Situation. Sie wollten sofortige Veränderungen, schneller noch als wir konnten. Sie hatten dasselbe im Spiegel gesehen wie ich. Sie waren frustriert, dass es ihnen bisher nicht möglich gewesen war, die Veränderungen durchzuführen, die sie für erforderlich hielten. Sie fühlten sich durch die Organisation wie gelähmt.

Obwohl ich natürlich mit ihnen sympathisierte, verstand ich doch nicht so recht, warum sie sich gelähmt fühlten. Was hinderte sie denn daran, Veränderungen herbeizuführen? Was

hielt sie davon ab? Erst viel später begriff ich, dass für ihre Frustration weitgehend die Organisation selbst verantwortlich war. Infolgedessen hörten mich die Mitglieder dieser Gruppe zwar mit der Hoffnung an, dass meine Aussagen über Veränderungen wahr werden würden, aber auch mit Skepsis, ob wirklich etwas passiert.

Auf einer Versammlung stellte mir ein Transformierer eine vielsagende Frage: »Vineet«, sagte er, »danke, dass Sie gekommen sind und uns zugehört haben. Aber werden wir Sie denn auch jemals wiedersehen?«

Das saß. Besonders weil 500 Leute im Saal gespannt auf meine Antwort warteten. Ehrlich gesagt wusste ich nicht, wann oder ob ich diese Gruppe einmal wiedersehen würde, aber ich war noch nicht so weit, dass ich in meinen Antworten so transparent werden konnte, wie ich es später wurde. Ich weiß nicht mehr genau, wie meine Antwort lautete, aber die Transformierer sagten mir, sie sei nicht überzeugend ausgefallen.

Verlorene Seelen: Die zweite Gruppe sind die Leute, die ich die verlorenen Seelen nenne. Sie saßen mit einem Stirnrunzeln in den Versammlungen. In ihren Augen war alles, was wir taten oder vorschlugen, vergebens und verkehrt. Ihre negative Haltung ging über ihre Einstellung zu konkreten Plänen hinaus. Sie waren überzeugt, dass absolut gar nichts, was wir tun, kein Plan, den wir entwerfen könnten, jemals etwas ändern würde.

Diese Ansicht wäre ja vielleicht noch hinnehmbar gewesen, wenn sie sie für sich behalten hätten. Aber die verlorenen Seelen haben die Neigung, lautstarke Kommentare abzugeben und ihre Haltung deutlich zum Ausdruck zu bringen, sie bremsen die Energie in jeder Versammlung, an der sie teilnehmen, in jedem Team, dem sie angehören. Wenn ich etwas sagte wie »Ich weiß nicht, wie wir das schaffen werden, aber vertrauen Sie mir, wir werden es schaffen«, dann stürzten sich die verlorenen Seelen auf meine Worte. Für sie war das Eingeständnis, dass ich etwas nicht wusste, gleichbedeutend mit

Inkompetenz. Sie sahen es nicht als Zeichen von Ehrlichkeit oder Transparenz an.

Auch wenn ich sie verlorene Seelen nenne, glaube ich eigentlich nicht, dass diese Leute mit Absicht hemmend waren, dass sie böse Absichten hatten oder keine positiven Beiträge leisten könnten. Vielleicht war ihnen nicht einmal klar, wie negativ sie herüberkamen. Ich glaube, sie selbst betrachteten sich oft als Realisten, als Leute, die die Wahrheit aussprechen, die Einzigen, die wirklich verstanden hätten, wie die Dinge liefen oder eben nicht.

Zaungäste: Die dritte Gruppe Mitarbeiter, die größte der drei, nenne ich die Zaungäste. Diese Leute sagten in den Versammlungen am wenigsten und stellten kaum einmal Fragen, aber sie beobachteten die Transformierer und die verlorenen Seelen ganz genau. Wenn sich unsere Blicke trafen, lächelten sie mich immer an. Sie sagten nette Sachen über HLCT, wenn es von ihnen erwartet wurde. Aber sie befanden sich ganz klar im Modus »Zuschauen und abwarten«.

Nachdem ich die drei Gruppen klassifiziert hatte, dachte ich darüber nach, wie ich so viele von ihnen wie möglich an Bord holen könnte. Zu dieser Zeit hatte ich Malcolm Gladwells Buch *Tipping Point* noch nicht gelesen, in dem er analysiert, wie Menschen als »Verbindungselemente« und Verkäufer fungieren, die soziale Bewegungen unaufhaltsam an einen Wendepunkt bringen. Aber mir war schon bewusst, dass ich eine kritische Masse von Mitarbeitern in meine Veränderungsbemühungen einbinden müsste und dass 10 Prozent der gesamten Mitarbeiterschaft des Unternehmens dafür durchaus ausreichen würden – vorausgesetzt, es waren die richtigen Leute.

Daher beschloss ich, mich auf die Transformierer zu konzentrieren. Könnte ich die an Bord holen, würden viele Zaungäste folgen. Und wenn immer mehr Leute in den Zug einstiegen, dann würden die verlorenen Seelen entweder verstummen oder das Unternehmen verlassen oder sogar selbst mit einsteigen.

Ich stellte allerdings fest, dass die Transformierer bei allem Veränderungswillen clever und aufmerksam sind und sich nicht reinlegen lassen. Sie hören genau zu, was man sagt, aber sie glauben nicht den Worten, sondern nur den Taten. Wie wir sehen werden, braucht es also mehr als den begeisterten Ruf »Alles einsteigen!« und das Versprechen einer strahlenden Zukunft, um sie für sich zu gewinnen und ihre Unterstützung und ihr Engagement zu erhalten.

Ein weiterer externer Faktor: Die Entschuldigungskultur

Als die Gespräche weitergingen, wurde mir allmählich klar, dass noch ein weiterer Faktor zur gegenwärtigen Lage unseres Unternehmens und zur Einstellung der Beteiligten beitrug. Dieser Faktor hatte etwas mit dem externen Umfeld des Unternehmens zu tun, aber nicht so sehr mit der IT-Landschaft im Besonderen, sondern mehr mit dem globalen wirtschaftlichen Umfeld im Allgemeinen. Ich nenne ihn die *Entschuldigungskultur*.

Mein Nachdenken darüber begann als Reaktion auf ein kurioses Verhaltensmuster mancher unserer Manager. Die sahen zwar in den Spiegel, erkannten dort auch die wahre Lage des Unternehmens, sahen aber dennoch keine Veranlassung, etwas zu tun. Sie hatten sich selbstzufrieden und gemütlich in ihrer Wirklichkeit eingerichtet und glaubten, absolut alles, was schief laufe, liege an Umständen jenseits ihrer Macht. Sie hatten für alles eine Entschuldigung:

»Die Wirtschaftslage ist halt furchtbar, da kann man nichts machen.«

»Die Geschäftsführer von Riesenkonzernen gehen wegen ungeheuerlicher Gesetzesverstöße ins Gefängnis, warum sollte man sich da selber noch an hohen Standards orientieren?«

»Ganze Unternehmen gehen Bankrott und Banken brechen zusammen, da können wir doch froh sein, dass wir überhaupt noch im Geschäft sind.«

Solche Überlegungen machten mich zwar wahnsinnig, führten mir aber auch noch einmal ganz deutlich vor Augen, wie wichtig es war, die Leute in den Spiegel schauen zu lassen, um die Wahrheit so vollständig wie möglich zu erkennen. Erst dann würden wir solche Entschuldigungen überwinden können.

Meine eigene Erfahrung mit dem Spiegel

Lassen Sie mich hier hinzufügen, dass es nicht nur die Angestellten sind, die in den Spiegel blicken müssen, und dass nicht nur die Beschäftigten gut darin sind, externe Faktoren für eigene mangelnde Leistungen verantwortlich zu machen. Führungskräfte und Geschäftsführer meiden den Blick in den Spiegel genauso gern und finden ebenso viele Entschuldigungen für sich selbst.

Glücklicherweise hatte ich selber einige Erfahrung darin, der Wirklichkeit ins Auge zu sehen – auf ganz persönlicher Ebene. Meine erste Erfahrung mit dem Spiegel hatte ich kurz nach meinem Beginn bei HCL als Management-Trainee 1985. Ich hatte gerade meinen MBA an der XLRI School of Business and Human Resources gemacht. Ich hatte bewusst in ein kleines Unternehmen eintreten wollen, weil ich nach meiner Überzeugung dort schneller Einfluss auf die Ergebnisse nehmen konnte als in einer großen Organisation. Mit meinen vielen Ideen, wie ich HCL besser machen und zu seinem Wachstum beitragen wollte, war ich absolut zuversichtlich, dass ich ganz schnell aufsteigen würde. Nach nur drei Wochen Ausbildung sprach mich dann jedoch ein höherer Manager an und nahm mich beiseite, um mir zu erklären, dass ich wahrscheinlich keine Zukunft bei HCL hätte. Ich war geschockt. »Warum?«, fragte ich. »Weil Sie unseren Produkten nicht ge-

nügend Aufmerksamkeit schenken«, sagte er. »Sie interessieren sich nur für Strategie.«

Ich traute meinen Ohren nicht. Ich mühte mich, irgendetwas zu finden, was ich sagen könnte, wurde aber schließlich nur rot und sagte gar nichts.

»Schauen Sie, Vineet«, sagte der Manager. »In unserem Geschäft geht es um Produkte. Wenn Sie die nicht beherrschen, werden Sie bei HCL nicht weit kommen. Genauer gesagt werden Sie nicht über die nächste Woche hinauskommen.«

Ich ging nach Hause und verbrachte den Abend damit, frustriert und wütend in meinem Zimmer auf und ab zu laufen und mir zu überlegen, was ich tun sollte. Ich war der Meinung, der Manager habe eine sehr engstirnige Geschäftsauffassung, und war voll und ganz überzeugt, dass er in Bezug auf mich total daneben liege.

Kurz bevor ich dann ins Bett ging, sah ich mich im Spiegel. Da sah ich nicht den weltbesten MBA, den zukünftigen Topmanager, der ich gern sein wollte. Stattdessen sah ich da einen jungen Trainee, der in Wirklichkeit nicht genug Zeit darauf verwendet hatte, sich über die Feinheiten der Produkte und Dienstleistungen seines Unternehmens sowie ihre Unterschiede zur Konkurrenz zu informieren. Ich räumte ein, dass der Manager nicht ganz unrecht gehabt hatte. Mir wurde klar, dass ich nicht in einem Technologieunternehmen würde arbeiten können und erwarten könnte, dort ein höherer Manager zu werden, wenn ich nicht einen vollständigen Überblick über das Angebot des Unternehmens hätte. Ich hatte die Realität nicht klar gesehen.

Dieses Bild rettete mich. Ich beschloss, das Erlebnis als Chance zu begreifen. Ich versprach mir, dass ich meine Perspektive ändern würde. Ich ging am nächsten Morgen wieder zur Ausbildung und arbeitete fleißig daran, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens kennenzulernen, und einen Monat später wurde ich mit der Rolle des Geschäftsleiters in unserem Büro in Mumbai betraut, einem der härtesten Jobs des Unternehmens.

Dies war das erste Mal, dass ich das Erlebnis hatte, in den Spiegel zu schauen, dort die Wahrheit zu erkennen und zu beschließen, dass eine Veränderung erforderlich war. Jetzt war es nötig, dass ich das wieder tat. Ich musste in den Spiegel schauen und mich und das Unternehmen, das ich führen sollte, dort in aller Ehrlichkeit erkennen.

Wenn man beim Blick in den Spiegel die Vergangenheit sieht

Als ich unsere Mitarbeiter in den Spiegel blicken sah, geschah etwas Seltsames. Ich bemerkte, dass viele von ihnen geradewegs in die Vergangenheit starrten, so als ob sie im Rückspiegel die Landschaft betrachteten, durch die wir zuvor gefahren waren.

Zuerst verstand ich das nicht.

Ich war zuvor schließlich zwölf Jahre bei Comnet gewesen und an das dortige unternehmerische Hochgeschwindigkeits-Umfeld gewöhnt. Bei einer Unternehmensgründung geht es von Natur aus um den Wunsch, etwas zu verändern: eine Technik, ein Unternehmen, die Welt. Wenn wir bei Comnet in den Spiegel schauten, erhaschten wir da einen Blick in die Zukunft.

Daher brauchte ich erst eine Weile, bis ich erkannte, dass bei HCLT viel zu viele Leute auf die Vergangenheit fixiert waren. Sie sahen 27 Jahre Leistung. Aufregende Wachstumssprünge. Nationale Anerkennung und Stolz. Kein Wunder, dass das Unternehmen erfüllt war von Nostalgie bezogen auf die Landschaft von gestern. Womöglich war dies die einzige Blickrichtung, die Freude und Trost brachte. Die Gegenwart war viel zu frustrierend. Die Zukunft zu unbekannt.

Trifft das nicht auf viele heutige Unternehmen zu? Vielleicht auch auf Ihr eigenes?

Wir bei HCLT mussten jedenfalls aufhören, in die Vergangenheit zu schauen.

Aber wie sollte ich das stoppen? Sollte ich den Spiegel ganz brutal wegreißen? Sollte ich sagen »Ihr schaut hier in den Spiegel und meint, HCLT liege immer noch in Führung. Aber in Wirklichkeit ist HCLT längst nicht mehr der Spitzenreiter von einst«?

Nein, damit würde ich mich nur verhalten wie der traditionelle, autoritäre Vorstandschef. Außerdem würde diese Vorgehensweise die Leute nur deprimieren, verletzen, in Schockstarre versetzen, statt sie zum Handeln anzuregen.

Ich musste ein sensibles Gleichgewicht wahren. Einerseits mussten die Leute erkennen, dass HCLT nicht mehr der Spitzenreiter von einst war. Andererseits wollte ich auch nicht den großen Stolz beschädigen, den die Mitarbeiter in Bezug auf ihr Unternehmen und seinen einstigen Ruhm empfanden. Stolz kann eine große Kraftquelle sein, wenn er mit dem Wunsch gepaart ist, etwas zu verändern.

Die einzige Lösung, auf die ich kam, war, eine Vision zu erschaffen, auf die unsere Leute sich freuen konnten, ein Bild, das viel attraktiver war als alles, was sie sahen, wenn sie in die Vergangenheit blickten, und so verlockend, dass sie ganz gespannt sein würden, was kommt.

Aber was sollte das für ein Bild sein? Wie sollte unsere Zukunft aussehen?

Überraschende Gespräche mit Kunden

Im Verlauf der Spiegel-Periode traf und sprach ich, ergänzend zu meinen Treffen mit den Mitarbeitern auf der ganzen Welt, auch viele Kunden.

An eines dieser Treffen erinnere ich mich sehr lebhaft. Es war ein Treffen mit dem IT-Leiter eines globalen Unternehmens. HCLT hatte gerade ein großes, zeitkritisches Projekt für das Unternehmen zum Abschluss gebracht, das extrem gut gelaufen war. Ich betrat den Konferenzraum, wo das HCLT-Team und der IT-Leiter auf mich warteten. Ich rechnete mit

einem breiten Lächeln, Händeschütteln und Schulterklopfen für mich und hörte schon die Sektkorken knallen.

Doch ganz im Gegenteil erhielt ich vom IT-Leiter nur ein kurzes Hallo, dann widmete er seine Aufmerksamkeit dem HCLT-Team. »Ich möchte Ihnen allen für die exzellente Arbeit danken, die Sie bei diesem Projekt geleistet haben«, sagte er. »Sie haben nicht nur alle unsere Anforderungen erfüllt, sondern sind noch weit über unsere Erwartungen hinausgegangen. Und es war eine Freude, mit Ihnen zusammenzuarbeiten.« Dann umarmte er jeden Einzelnen von ihnen. Dann erst wandte er sich an mich. »Vineet«, sagte er, »Sie sind gerade erst an Bord gekommen. Sie wissen ja gar nicht, was für ein Glück Sie haben, dass so wunderbare Leute für Sie arbeiten.« Ich war überrascht und gerührt von der Emotion in seiner Stimme.

Die Szene machte dauerhaften Eindruck auf mich.

Nicht lange danach nahm ich an einem ganz anderen Treffen mit einem Kunden teil. Diesmal war das Projekt eine einzige Katastrophe gewesen. Wir hatten es nicht geschafft, pünktlich fertig zu werden, und wir hatten die Projektspezifizierungen nicht erfüllt. Als ich den Raum betrat, in dem das Projekt-Team auf mich wartete, war ich darauf vorbereitet, dem Kunden zu erläutern, wie wir unsere Fehler wiedergutmachen würden.

Bevor ich noch ein Wort sagen konnte, schaute er mir in die Augen und sagte: »Vineet, Ihre Leute haben getan, was sie konnten. Das Problem war nur, dass Ihre Organisation sie nicht anständig unterstützt hat. Wäre das der Fall gewesen, dann bin ich sicher, sie wären in der Lage gewesen, unsere Vorgaben zu erfüllen.« Er war sauer auf mich, nicht auf das Team.

Und wieder war ich von den Bemerkungen überrascht und bewegt.

Keiner der Kunden hatte ein Wort über unsere Dienstleistungen und Produkte verloren. Sie hatten nur über die Teammitglieder gesprochen, die Angestellten, mit denen sie zusam-

mengearbeitet hatten. Könnte es sein, dass sie in den individuellen Mitarbeitern, die diese Dienste leisteten, einen höheren Wert sahen als in den Dienstleistungen und unterstützenden Techniken selber?

Generation Y

Die Beobachtung der IT-Landschaft sowie die Gespräche mit Mitarbeitern und Kunden veranlassten mich, mir einmal die Mitarbeiter genauer anzusehen, die hauptsächlich die Werte für unsere Kunden schafften. Ich sah, dass besonders eine Gruppe sich anders verhielt als alle anderen und mit hoher Wahrscheinlichkeit aus Transformierern bestand: die Mitarbeiter der Generation Y*.

Im Unterschied zu den schon länger beschäftigten Mitarbeitern, die sich an die traditionelle Organisation gewöhnt hatten, zeigten sich die jüngeren Leute überhaupt nicht davon beeindruckt, dass ich Vorstandsvorsitzender war. Titel und Positionen interessierten sie nicht besonders; sie schauten nicht nach oben, um nach der Richtung zu fragen. Sie stellten mir zwar präzise Fragen. Aber sie erwarteten keine perfekten Antworten oder überhaupt eine Lösung. Sie glaubten an Kooperation. Sie lernten gern. Sie teilten alles – Informationen, Musik, Ideen, Gefühle. Sie verbrachten viele Stunden (nicht alle davon während der Arbeitszeit, wie ich hoffe) bei Orkut, Facebook, MySpace oder YouTube, und viele von ihnen schrieben ihre eigenen Blogs, um ihre Gedanken mit der Welt zu teilen.

Diese Leute waren die entscheidenden Mitglieder der Teams gewesen, um die sich meine Gespräche mit den Kunden gedreht hatten. Sie waren diejenigen, die die eigentliche

* Die Generation Y umfasst nach allgemeinem Verständnis die nach 1980 geborenen Menschen. Sie sind die Nachfolgeneration der Generation X und werden auch als Digital Natives bezeichnet.

Arbeit leisteten. Diejenigen, die sich mit den Kunden trafen. Die unsere Produkte und Dienstleistungen lieferten. Die sich durch die Probleme arbeiteten. Die Unterstützung und Anerkennung verdienten.

Ich erkannte, dass sie der Wert an sich waren, den wir unseren Kunden zur Verfügung stellten. Zusammen schufen sie die Wertzone (value zone) in der Unternehmensorganisation. Ohne sie, ohne diese Wertzone, wäre HCLT nichts als eine Hülle, gefüllt mit Managementebenen und Datensammlern mit Regelungsfunktion und Prozessen, die den Kunden nichts zu bieten hatten.

Das war der Grund, warum dieser erste Kunde jedes einzelne Teammitglied umarmt hatte, mich aber nicht. Und warum der zweite Kunde mich für das Scheitern des Projekts verantwortlich gemacht hatte, nicht aber das Team. Sie sahen, dass das Management nicht in der Wertzone lebte, nicht einmal in ihrer Nähe. Sie erkannten, dass das Management der Wertschöpfung zuweilen sogar in die Quere kam. Das Management sagte zu den Beschäftigten der Wertzone nicht: »Wie können wir euch helfen?« Stattdessen verschwendete es ihre wertvolle Zeit und Energie dadurch, dass es sie endlose Präsentationen über irrelevante Dinge für sich anfertigen ließ und Berichte darüber, was sie getan hatten oder nicht.

Wir mussten nicht nur aufhören, ihre Zeit zu verschwenden, sondern auch eine Möglichkeit finden, wie wir die Wertzone ins Zentrum der Organisation rücken konnten.

Die jahrhundertalte Pyramide

Diese Beobachtungen machten mir klar, dass wir auch der Organisation selbst den Spiegel vorhalten mussten, nicht nur den Mitarbeitern. Wie sah die Wirklichkeit der Organisationsstruktur bei HCLT aus?

Es bereitete mir nicht viel Mühe zu erkennen, dass es sich hier um eine traditionelle Hierarchie handelte – die jahrhun-

dertealte Pyramide, mit den Wenigen an der Spitze, den Meisten an der Basis und den Vielen irgendwo dazwischen. Als *value zone* (Wertzone), also der Ort, wo die entscheidende Arbeit des Unternehmens geleistet wurde, waren lange die Forschungs- und Entwicklungs- sowie die Herstellungsabteilung angesehen worden, wo die Produkte geschaffen und produziert wurden. Dort waren die schnelleren Chips entwickelt, neue Techniken ersonnen, intelligente Extras ergänzt worden.

Aber wie meine zahlreichen Gespräche mit Kunden sowie meine Beobachtungen bei den Transformierern der Generation Y gezeigt hatten, hatte die neue Wissensökonomie das alles geändert. Die Wertzone lag nun nicht mehr bei der Technik selbst und ganz bestimmt nicht bei bestimmten Hardware- oder Software-Elementen. Denn die Kunden konnten jetzt unter zahlreichen Techniken einer Vielzahl von Anbietern wählen, die es ihnen wahrscheinlich alle ermöglichen würden, ihr Ziel zu erreichen.

Die Wertzone lag jetzt vielmehr bei der Art und Weise, wie diese Techniken zusammengebracht und implementiert wurden – im *Wie* unseres Angebots, weniger im *Was*. Aber die betreffenden Leute wurden in der archaischen Pyramide nicht ausreichend respektiert und unterstützt. Sie war eher dafür errichtet worden, diejenigen mit hierarchischer Macht zu preisen als diejenigen, die Werte für die Kunden schaffen.

Die Wertzone unterstützen

Über dieses Problem dachte ich lange nach. Wie konnten wir die Wertzone stärken? Wie konnten wir den Fokus weg vom *Was* unseres Angebots hin zum *Wie* des Werteliefers verschieben? Was könnte das Management anders machen?

Mir kam ein radikales Bild in den Sinn: eine umgedrehte Pyramide. Wie wäre es, wenn wir die traditionelle Organisation auf den Kopf stellten? Wie wäre es, wenn das Management der Wertzone und den Leuten dort rechenschaftspflichtig

tig wäre statt umgekehrt? Wie wäre es, wenn die Organisationspyramide *umgedreht* werden könnte? Die Basis käme dann nach oben, die Spitze nach unten.

Zuerst die Mitarbeiter.

Dann die Kunden.

Und als Drittes ... das Management?

Wenn wir das schafften, hätten wir dann nicht etwas sehr Machtvolles erreicht? Würde uns das nicht in die Lage versetzen, die Art und Weise zu transformieren, wie wir unseren Kunden Werte liefern, und die Zone zwischen unseren Kunden und unseren Mitarbeitern zu etwas ganz Besonderem zu machen?

Schließlich kann nicht jedes Unternehmen ein innovatives neues Produkt oder eine Dienstleistung erfinden; nicht jedes Unternehmen kann Google oder Facebook sein. Wir müssen eben andere Wege finden, wie wir uns abheben können, wie wir echte und erkennbare Werte für unsere Kunden schaffen. Aber würde uns nicht vielleicht diese Art von Transformation von unseren Konkurrenten abheben und uns in die Lage versetzen, ganz alten Ballast abzuwerfen? Würde uns das nicht helfen, uns mehr mit unseren Mitarbeitern zu befassen und ihre Fantasie zu beflügeln? Wäre eine solche Transformation von Grund auf nicht nachhaltiger? War dies der Weg, wie wir den Wettbewerbsvorteil erzielen konnten, den wir so dringend brauchten?

Ich wusste, die Antwort lautete: Ja.

Sehnsucht nach Punkt B: Der Zauber der Zukunft

Die umgedrehte Pyramide war der Keim der Idee, die schließlich, nach vielen Diskussionen mit meinem Management-Team und Leuten aus dem ganzen Unternehmen, ihren Ausdruck in der Formel *Employees First, Customers Second* (EFCS – im Deutschen *Zuerst der Mitarbeiter, dann der Kunde*) fand.

Es sind allerdings zwei sehr verschiedene Dinge, dass eine Führungskraft eine Idee hat und dass eine Organisation diese Idee umsetzt. Ich wusste, dass es nicht ausreichte, wenn ich vor unseren Mitarbeitern nur Reden halten würde über Organisationsstrukturen, Wertzonen, Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz und EFCS. Sondern ich musste es schaffen, dass jeder von ihnen ein Bild unseres zukünftigen Punkts B vor Augen hatte, der ja das von ihnen so geliebte Bild der Vergangenheit ablösen sollte.

Und dieses Bild würde attraktiv sein müssen. Wenn ein Teenager in den Spiegel schaut, was sieht er oder sie da? Barack Obama. Oprah Winfrey. Steve Jobs. Oder A. R. Rahman, der für die Musik zum Film *Slumdog Millionaire* zwei Oscars gewonnen hat. Die Teenager verfallen dem Zauber der Zukunft, der Sehnsucht nach Punkt B. Ich wollte, dass unsere Mitarbeiter wieder wie Teenager werden, mit der Vision endloser Möglichkeiten vor Augen.

Daher verbrachte ich diesen Frühling Hunderte von Stunden damit, mit Leuten aus dem ganzen Unternehmen zu reden und dabei die Idee der umgedrehten Pyramide zu erörtern sowie ihren Zusammenhang mit der Idee von *Zuerst der Mitarbeiter – dann der Kunde*. Ich wollte, dass sie die Notwendigkeit verstanden, dass wir alles umkrepeln mussten, dass das Management eine dienende Funktion für die Mitarbeiter in der Wertzone zu übernehmen hatte und dass wir mehr von den Charakteristika der Generation Y am Arbeitsplatz brauchten. Ich wollte aber auch, dass sie verstanden, dass diese Veränderungen nicht bedeuteten, dass wir all das Gute abwerten wollten, das HCLT über die Jahre erreicht hatte, oder die hervorragenden Leute, die wir in unserer Belegschaft hatten.

Um herüberzubringen, was ich meinte, verwendete ich Geschichten und Metaphern, wie ich das auch heute noch tue und was ich auch hier in diesem Buch praktiziere. »Denken Sie an den Diamantschleifer«, sagte ich. »Der beginnt mit einem rohen Stein und verwendet dann sein ganzes Geschick darauf, ihn schön zu machen. Oder denken Sie an die Töpferin. Die

geht von Lehm als Rohstoff aus und formt daraus eine wunderbare Vase. Gäbe es nichts Unvollkommenes auf der Welt, dann brauchten wir auch keinen Diamantschleifer und keine Töpferin. Dasselbe gilt auch fürs Geschäft. Würden Sie lieber in einem Unternehmen arbeiten, in dem alles perfekt ist und nichts verändert werden muss? Oder wären Sie lieber in einem Unternehmen, das transformiert werden muss?«

Genau wie bei unseren Diskussionen über den Punkt A stellten wir auch jetzt bei unseren Diskussionen über Punkt B fest, dass die Menschen in drei mittlerweile erwartete Kategorien zerfielen: Transformierer, verlorene Seelen und Zaungäste. Obwohl die Geschichten und Metaphern unsere Transformierer beflügelten, schien es doch zunächst so, als würde es niemals genug von ihnen geben, um einen Wendepunkt erreichen zu können. Aber während die Leute mit der Zeit immer bessere und präzisere Fragen stellten und unsere Gespräche immer tiefer und aufrichtiger wurden, begeisterten sich doch nach und nach immer mehr Mitarbeiter für das Bild von der umgedrehten Pyramide. Sie verstanden, dass der Grund, warum das Unternehmen zu einem besseren Arbeitsplatz werden würde, darin bestand, dass das Management darauf angewiesen war, dass sie Veränderungen herbeiführten. Und es kamen nicht nur immer mehr Leute im Unternehmen mit an Bord, sondern es begannen sogar viele frustrierte Transformierer zurückzukehren, die das Unternehmen verlassen hatten.

Den Weg der drei Helden beschreiten

Während wir bei HCLT diesen Prozess durchliefen, dachte ich an meine drei persönlichen Helden – Mahatma Gandhi, Nelson Mandela und Martin Luther King – und daran, wie sie in ihren Gesellschaften Transformationen erreicht hatten. Ich erkannte, dass sie nicht nur viele Reden gehalten und großen Einsatz gezeigt hatten, sondern auch für weit mehr als ihre einzelnen Aktionen bekannt waren: Sie hatten die Denkweise ih-

rer Leute transformiert, und diese neue Art des Denkens sollte ihr eigenes Leben weit überdauern.

Diese großen Führungskräfte hatten ihre Strategien nicht so entworfen, dass sie sich mit ein paar Vertrauten ins stille Kämmerlein zurückzogen und dann vor die Massen traten, um eine Erklärung zu verkünden. Nein, sie liefen unablässig durch die Straßen ihres Landes, trafen sich mit den Leuten und sprachen mit ihnen. Dabei hielten sie ihren Gesellschaften den Spiegel vor und halfen den Menschen zu erkennen und zu artikulieren, was falsch lief. Diesen Führungskräften gelang es, bei ihren Leuten innere Unzufriedenheit über den Stand der Dinge zu erzeugen, ohne dabei ihre vergangenen Leistungen zu schmälern oder sonst etwas Negatives über die Vergangenheit zu sagen. Gandhi, Mandela und King halfen ihren Leuten, den Punkt A zu erkennen. Und sie arbeiteten mit ihren Leuten daran, eine Zukunftsidee zu entwickeln, den Punkt B, der die Leute einen Wandel herbeisehnen ließ. Die entstandene Mischung aus Unzufriedenheit, beschworenem Stolz und gespannter Vorfreude war ein stark berauschender Trank, dem schwer zu widerstehen war.

Ich behaupte natürlich nicht, dass wir bei HCLT die Einzigen waren, die diesem Transformationspfad folgten. Viele andere Unternehmen entwarfen auch ihre eigenen Versionen unserer Übung *Spieglein, Spieglein an der Wand* und entwickelten ihre eigenen Verfahren, um ihren Punkt A und Punkt B herauszufinden.

Und auch wenn im Fokus dieses Buches die Schilderung steht, wie wir die Übung *Spieglein, Spieglein an der Wand* im Jahr 2005 eingesetzt haben, um unseren Transformationsprozess auszulösen, so haben wir während der weltweiten wirtschaftlichen Schwierigkeiten 2008 dasselbe auch noch einmal gemacht. Wir hielten uns damals wieder den Spiegel vor und schauten, wo wir standen und wie wir auf die Situation reagierten. Mit anderen Worten ist der Spiegel-Prozess nur ein Element in einem ständigen Kreislauf. Er half uns 2005, uns zu verändern. 2007 holten wir den Spiegel wieder hervor, da-

mit wir klar sehen konnten, welche Fortschritte wir gemacht hatten, und damit wir feiern konnten. Und als sich 2008 die Herausforderungen geändert hatten, vor denen unser Unternehmen stand, sahen wir wieder hinein. Es ist ganz wichtig zu verstehen, dass die Idee von *Spieglein, Spieglein an der Wand* im Lauf des Lebens eines Unternehmens immer wieder angewandt werden muss, nicht nur einmal.

Ich begriff in diesen Frühlingstagen des Jahres 2005 nicht ganz, wohin wir unterwegs waren. Ich sah, dass die Leute in den Spiegel geblickt und viele von ihnen die Realität unseres Punkts A erkannt hatten. Das hatte die erforderliche Sehnsucht nach Veränderungen ausgelöst. Ich hatte auch den Eindruck, dass die Idee *Zuerst der Mitarbeiter – dann der Kunde* zu greifen begann. Doch als wir das Unternehmen jetzt so weit hatten, dass es die Gegenwart erkannte und die Möglichkeiten der Zukunft sah, entdeckte ich, dass es keinen Verbindungsweg zwischen diesen beiden Punkten gab. Mir wurde klar, dass wir auf unserer Transformationsreise erst den allerersten Schritt zurückgelegt hatten.

Das schwerste Stück Weg lag in Wirklichkeit noch vor uns.