

Wie Sie Talente richtig managen

FÜHRUNG: Ideen und Wissen kluger Köpfe sind für viele Unternehmen von größter Bedeutung. Doch wie sollen Manager mit diesen besonders talentierten Mitarbeitern umgehen? Lernen Sie, Menschen zu führen, die nicht geführt werden wollen und die häufig intelligenter sind als Sie selbst.

Von Rob Goffee und Gareth Jones

Gute Ideen sind schwer zu finden. Franz Humer, CEO und Chairman beim Schweizer Pharmakonzern Roche, kann ein Lied davon singen. „In meinem Geschäft gibt es keine Größenvorteile“, sagt er. „Wir geben jedes Jahr weltweit vier Milliarden Dollar für Forschung und Entwicklung aus. Und in der Forschung ergeben sich Vorteile nicht durch Größe, sondern durch Ideen.“

Bei immer mehr Unternehmen hängt die Wettbewerbsfähigkeit seiner Meinung nach davon ab, wie gut sie ein wirtschaftliches Umfeld schaffen können, das nicht von einer möglichst effizienten Kostenstruktur, sondern von Ideen und Wissen getrieben wird. In der Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen müssen, unter denen „kluge Köpfe“ ihr Potenzial voll entfalten können. Zu dieser Gruppe zählen wir die Handvoll Mitarbeiter, die mit ihren Ideen, ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten ungleich mehr Wert schaffen, als sie Ressourcen des Unternehmens in Anspruch nehmen. Denken Sie nur an einen Programmierer, der eine neue Software entwirft, oder einen Pharmaforscher, der ein neues Medikament hervorbringt. Eine einzige Innovation solcher Mitarbeiter kann ein gesamtes Unternehmen auf Jahre hinaus finanzieren.

Heutzutage wissen fast alle Topmanager, wie wichtig es ist, hochgradig intelligente und kreative Menschen im Unternehmen zu haben. Es reicht jedoch nicht, solche Beschäftigten ins Haus zu holen. Martin Sorrell, der Chef der britischen Werbeholding WPP, sagte uns vor Kurzem: „Eine der größten Herausforderungen besteht darin, dass es in kreativen Branchen zu Größennachteilen kommt. Wer die Zahl der kreativen Mitarbeiter verdoppelt, ist damit nicht doppelt so kreativ.“ Für besonders intelligente Mitarbeiter muss ein Umfeld geschaffen werden, das sie inspiriert und motiviert. Nur dann kann ihr Potenzial so ausgeschöpft werden, dass für alle Interessengruppen Wohlstand und Mehrwert erzielt werden.

Keine leichte Aufgabe, denn wenn intelligente Menschen eines gemeinsam haben, dann dass sie von niemandem geführt werden wollen. Für Manager ist das ein Problem. Und mit der Globalisierung ist diese Herausforderung sogar noch gewachsen. Kluge Köpfe sind mobiler denn je. Sie können genauso gut in Bangalore wie in Peking oder Boston sitzen. Dadurch bieten sich ihnen ganz andere Möglichkeiten als früher. Sie warten nicht lethargisch auf die Rente, sondern wissen ganz genau, was sie wert sind – und erwarten, dass auch Sie das wissen.

Seit 20 Jahren beschäftigen wir uns mit dem Thema Leadership, insbesondere mit der Frage, was Mitarbeiter von einem Manager erwarten. Dabei nähern wir uns dem Problem aus soziologischer Sicht und stützen uns auf Daten, die in Fallstudien und nicht in anonymen und willkürlichen Umfragen ermittelt wurden. Kernstück unserer Vorgehensweise sind lose strukturierte Interviews, wobei wir in erster Linie fünf Arten von Unternehmen untersuchen: forschungsgetriebene Firmen, Marketingdienstleister, Personaldienstleister, Medienunternehmen und Finanzdienstleister. Wir unterhielten uns mit mehr als 100 Führungskräften und klugen Köpfen in Konzernen wie PricewaterhouseCoopers (PwC), Electronic Arts, Cisco Systems, Credit Suisse, Novartis, KPMG, BBC, WPP und Roche.

Im Lauf der Interviewserie wurde immer deutlicher, dass Führungskräfte mit ihrer intellektuellen Elite durch ein völlig anderes psychologisches Verhältnis verbunden sind als mit den restlichen Unterebenen. Kluge Leute erwarten vom Unternehmen ein hohes Maß an Sicherheit und die Bestätigung, dass ihre Ideen geschätzt werden. Außerdem wollen sie die Möglichkeit haben, Dinge auszuprobieren und gegebenenfalls auch damit zu scheitern. Sie erwarten, dass ihre Manager intellektuell auf Augenhöhe sind, wollen jedoch nicht, dass ihnen das Talent oder die Fähigkeiten des Managers die Schau stehlen. Das heißt nicht, dass kluge Köpfe alle gleich ticken oder dieselben Ziele verfolgen. Doch ein paar Merkmale sind allen gemeinsam. Und auf diese gehen wir im Folgenden ein.

Was geht in Ihren Talenten vor?

Anders als man in den vergangenen Jahren annehmen konnte, sind Unternehmenschefs ihrer kreativen und geistigen Elite nicht auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Einige äußerst begabte Künstler, Musiker und andere Freischaffende können zwar auch allein beeindruckende Ergeb-

ROB GOFFEE

ist Professor für Organizational Behavior an der London Business School in England.

GARETH JONES

ist Gastprofessor an der französischen Business School Insead in Fontainebleau und Fellow am Zentrum für Managemententwicklung der London Business School. Goffee und Jones sind die Gründungspartner der Unternehmensberatung Creative Management Associates in London.

KOMPAKT

Jeder Manager kennt sie: die genialen Softwareprogrammierer, die hartnäckigen Forscher, die kreativen Werberinnen. Oft sind es einige wenige kluge Köpfe, die über Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden können.

Organisation: Zwar brauchen Talente in der Regel die Ressourcen eines Unternehmens, um sich entfalten zu können. Sie bleiben ihren Arbeitgebern aber auch nur treu, wenn diese beständig darauf achten, für sie ein angenehmes Umfeld ohne Bürokratie zu schaffen.

Führung: Talente sind empfindlich. Wer sich nicht ernst genommen oder gering geschätzt fühlt, leistet nichts mehr. Sie wollen Freiheiten, um Dinge auszuprobieren und auch einmal scheitern zu können. Sie erwarten, dass ihre Vorgesetzten intellektuell mit ihnen mithalten können, wollen sich aber nicht durch ihre Manager die Schau stehlen lassen. Vor allem ist ihnen ein offener, direkter Dialog wichtig.

nisse erzielen, doch in den meisten Fällen sind kluge Köpfe genauso stark auf das Unternehmen angewiesen wie das Unternehmen auf sie. Ohne die nötigen Ressourcen kommt ihr Potenzial nicht zum Tragen. Ein Orchestermusiker braucht eben ein Orchester, und ein Forscher braucht die finanziellen Mittel und die Ausrüstung eines erstklassigen Labors. Doch Ressourcen sind nicht alles. Der Entwicklungschef einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat einmal gesagt: „Kluge Köpfe können eine Quelle großartiger Ideen sein, aber ohne Systeme und Disziplin bringen sie unter Umständen recht wenig zustande.“

So weit die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass alle Ressourcen und Systeme der Welt nutzlos sind, wenn Unternehmen nicht über Personal mit dem entsprechenden Know-how verfügen, um sie optimal auszunutzen. Und schlimmer noch: Diese Mitarbeiter wissen ganz genau, dass Unternehmen auf sie angewiesen sind, wenn sie von ihrem Können und ihren Fähigkeiten profitieren wollen. Könnte eine Organisation das Wissen aus den Gehirnen und Netzwerken intelligenter Menschen erfassen, müsste sie eigentlich nur noch ihre Wissensmanagementsysteme

Sieben Eigenheiten kluger Köpfe

Intelligente Menschen zeichnen sich durch eine Reihe von Dingen aus, die Managern das Leben schwer machen können. Deshalb sollten Sie darüber Bescheid wissen.

1. **Sie wissen, was sie wert sind.** Die Kompetenzen und das latente Wissen besonders intelligenter Menschen gleichen mehr den Fähigkeiten mittelalterlicher Zunftmitglieder als den standardisierten, normierbaren und vermittelbaren Fertigkeiten, die kennzeichnend für die industrielle Revolution waren. Das heißt, ohne die Personen kann das Wissen nicht weitergegeben werden.
2. **Sie sind gute Taktiker.** Kluge Köpfe suchen und finden das unternehmerische Umfeld, in dem ihre Interessen am großzügigsten unterstützt werden. Erhalten sie nicht die gewünschten Mittel, bietet sich ihnen eine Reihe von Möglichkeiten: Sie können zu einem Unternehmen mit mehr Ressourcen wechseln, oder sie können bleiben und durch ausgeklügelte politische Schachzüge ihre Lieblingsprojekte voranbringen.
3. **Sie ignorieren Unternehmenshierarchien.** Wer die intellektuelle Elite mit Titeln oder Beförderungen motivieren will, läuft wahrscheinlich gegen eine Wand. Doch glauben Sie nicht, dass klugen Köpfen ihr Status egal ist. Ganz im Gegenteil, sie bestehen unter Umständen darauf, mit Doktor oder Professor angesprochen zu werden.
4. **Sie erwarten Chefbehandlung.** Wenn Topfachleute keinen direkten Zugang zum Konzernchef erhalten, werten sie dies unter Umständen als Zeichen, dass ihre Arbeit nicht ernst genommen wird.
5. **Sie haben gute Verbindungen.** In der Regel gehören besonders intelligente Mitarbeiter hoch entwickelten Wissensnetzwerken an. Ihre Kontakte sind häufig ebenso wichtig wie ihr Fachwissen. Diese Netzwerke machen Mitarbeiter zwar für das Unternehmen noch wertvoller, sie erhöhen aber auch das Risiko, dass man sie nicht halten kann.
6. **Sie sind schnell gelangweilt.** Bei der heutigen Mobilität der Beschäftigten müssen Sie Ihre klugen Köpfe intellektuell fordern und mit unternehmerisch sinnvollen Aufgaben motivieren. Andernfalls sind sie schnell weg.
7. **Sie sagen nicht danke.** Auch wenn sie gut geführt werden, sind kluge Köpfe nicht immer bereit, dies anzuerkennen. Denken Sie daran, dass diese Mitarbeiter den Eindruck haben, dass sie nicht geführt werden müssen. Sie können Ihren Erfolg daran ablesen, wie gut es Ihnen gelingt, sich auf dem Radar Ihrer geistigen Elite zu halten.

verbessern. Doch das Enttäuschende an solchen Systemen ist ja gerade, dass ihnen implizites Wissen verborgen bleibt.

Dass Toptalente genau wissen, was sie wert sind, spiegelt sich in ihrer Einstellung dem Unternehmen gegenüber wider (siehe auch Kasten links). Wir haben zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass die meisten von ihnen verächtlich auf Firmenhierarchien blicken. Gehalt und Boni sind ihnen zwar durchaus wichtig, aber Beförderungen lassen sie häufig kalt, oder sie lehnen diese sogar ab. Glauben Sie nicht, dass Sie kluge Köpfe mit wichtig klingenden Titeln oder neuen Verantwortungsbereichen ködern können. Diese Mitarbeiter wollen in der Regel den Kontakt zur „wirklichen Arbeit“ nicht verlieren, was sich nicht selten negativ auf das Verhältnis zu den Personen auswirkt, die sie führen sollen.

Das bedeutet nicht, dass ihnen Status nicht wichtig wäre – ganz im Gegenteil. Derselbe Forscher, der von seiner offiziellen Jobbezeichnung im Unternehmen nichts wissen will, besteht unter Umständen darauf, mit „Doktor“ oder „Professor“ angesprochen zu werden. Hochgebildete und intelligente Mitarbeiter fühlen sich einer externen Berufsgemeinschaft zugehörig. Hierdurch verlieren die Unternehmensstrukturen an Bedeutung. Die Netzwerke der Toptalente verschaffen ihnen nicht nur Karrierevorteile, sondern formen gleichzeitig durch Feedback auch ihr Selbstverständnis.

Nur weil solche Mitarbeiter bürokratischen Strukturen und Hierarchien gleichgültig gegenüberstehen, sind sie keineswegs politisch unbedarft oder schlecht vernetzt. Der Chef einer führenden Nachrichtenagentur erzählte uns von einem weltweit renommierten Journalisten, der ein typischer Vertreter der überaus intelligenten und gleichermaßen skeptischen Menschen ist, die das Nachrichtengeschäft prägen. Dieser Journalist zeigt sich in der Redaktion immer äußerst misstrauisch, was die Aktionen der „Anzugträger“ betrifft. Tatsächlich verfügt er jedoch über ein äußerst scharfsinniges Verständnis dafür, wie das Unternehmen geführt wird und in welche strategische Richtung es sich bewegt. Nach außen blickt er verächtlich auf die Managementaspekte des Geschäfts, doch privat hinterfragt er die Wachstumsaussichten der Organisation und die Beziehung zu wichtigen Kunden sehr genau. Er ist bekannt dafür, dass er hervorragend mit Politikern, Kollegen aus der Medienbranche und Kunden umgehen kann. Als Manager würde man so einen Mitarbeiter nicht zu einer Strategiebesprechung einladen, auf der eine 60-seitige Power-

point-Präsentation gezeigt wird, aber man tut gut daran, ihn über die wichtigsten geschäftlichen Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Wie dieser Starjournalist entlarven die meisten klugen Köpfe Unaufrichtigkeit sehr schnell. Und sie sind dagegen allergisch. David Gardner, der beim Computerspielehersteller Electronic Arts (EA) global das Tagesgeschäft der Studios verantwortet, weiß das aus eigener Erfahrung, denn kluge Köpfe sind bei EA nicht gerade Mangelware: 7200 Mitarbeiter entwickeln weltweit interaktive Unterhaltungssoftware auf der Basis von Spielen wie „FIFA Soccer“, „Die Sims“, „Herr der Ringe“ oder „Harry Potter“. „Wenn ich mir unsere Fehlschläge anschau, sind sie immer dann aufgetreten, wenn die Kommunikation mit unseren Mitarbeitern von zu viel Geschwätz und zu wenig Inhalt geprägt war“, sagt Gardner. „Die Leute lassen sich nichts vormachen. Wenn es Probleme gibt oder Dinge, die geklärt werden müssen, dann ist ein offener und direkter Dialog wichtig – aus Respekt vor ihren intellektuellen Fähigkeiten.“

Schutz vor bürokratischem Ballast

Die geistige Elite sieht die Verwaltungsmaschinerie eines Unternehmens in der Regel als etwas, das sie von ihrer eigentlichen wertschöpfenden Arbeit ablenkt. Deshalb müssen Sie Topleute von bürokratischem Ballast abschirmen, von den Regeln und politischen Aspekten, die mit großen Projekten nun einmal zwangsläufig einhergehen. Manager, die das schaffen, sind in der Lage, die produktive Beziehung zu ihren Toptalenten nach Belieben zu formen. An einer Hochschule könnte das bedeuten, dass der Dekan seinen Starprofessor von lästigen Verwaltungsaufgaben im Fachbereich befreit. Der Chefredakteur einer Zeitung könnte seinem besten Reporter erlauben, Redaktionskonferenzen zu schwänzen. Bei einem multinationalen Konsumgüterhersteller kann ein Chef Informationsanfragen der Konzernzentrale an den Marktforscher filtern, damit dieser ungestört mit einem neuen Marketingplan experimentieren kann.

Der Einfluss der Verwaltungsmaschinerie ist besonders in der Pharmabranche ein großes

Toptalenten sind Gehalt und Boni zwar durchaus wichtig, Beförderungen und wohlklingende Titel lassen sie aber oft kalt.

Problem. Neue Medikamente zu entwickeln ist extrem teuer. Die durchschnittlichen Kosten, um ein Mittel auf den Markt zu bringen, liegen im Branchenschnitt bei rund 800 Millionen Dollar – und nicht jedes Medikament schafft es bis zur Marktreife. Deshalb gehen Entscheidungen häufig mit unternehmenspolitischen Grabenkämpfen einher. Wenn hier der Konzernchef nicht seine schützende Hand über ein Projekt hält, können selbst die vielversprechendsten Vorhaben scheitern. Die betroffenen Mitarbeiter verlieren dann unter Umständen das Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens, sie zu unterstützen.

Arthur D. Levinson, Chef des Pharmakonzerns Genentech und selbst ein talentierter Wissenschaftler, weiß, wie man als Manager diese Schutzfunktion erfüllt. Als das Krebsmittel Avastin 2002 an den klinischen Tests der Phase III scheiterte, brach Genentechs Aktienkurs über Nacht um 10 Prozent ein. Derart unter Druck gesetzt, hätten wohl viele Manager das Projekt Avastin gestoppt. Levinson nicht. Er setzte auf das Urteilsvermögen seiner Experten.

Ein- oder zweimal pro Jahr müssen die Wissenschaftler bei Genentech ihre Arbeit vor einem konzerneigenen Forschungsprüfungsausschuss verteidigen. In diesem Gremium sitzen 13 promovierte Wissenschaftler, die über die Verteilung des Forschungsetats entscheiden. Und sie bestimmen auch, ob Projekte eingestellt werden oder nicht. Dadurch wird eine präzise wissenschaftliche Debatte der Experten über Inhalt und Richtung der Forschung ermöglicht, und Levinson setzt sich nicht dem Vorwurf aus, er bevorzuge bestimmte Projekte oder plane zu kurzfristig. Wenn der Prüfungsausschuss ein Projekt kippt, müssen die Forscher keineswegs ihre Entlassung fürchten, ganz im Gegenteil: Sie werden sogar gefragt, an welchem Thema sie als nächstem arbeiten möchten.

Roche hält 56 Prozent der Anteile an Genentech, und Roche-Chef Franz Humer steht voll hinter Levinson. Humer sagt, das Führen von klugen Köpfen sei in schweren Zeiten besonders schwierig. „Wenn Sie sich Genentech heute ansehen, können Sie sagen: ‚Was für ein tolles Unternehmen‘, aber zehn Jahre lang hatte Genentech keine neuen Produkte und steckte jedes Jahr zwischen 500 und 800 Millionen Dollar in die Forschung. Ich stand unter enormem Druck, den Laden dichtzumachen oder die Unternehmenskultur zu ändern.“ Im Februar 2004 erhielt Avastin die Marktzulassung; und schon 2005 erwirtschaftete das Medikament 1,13 Milliarden Dollar Umsatz.

Die Besten ins Team holen

Kluge Köpfe brauchen Gleichgesinnte. Universitäten wissen das schon lange. Wird ein Professor eingestellt, der auf seinem Gebiet eine Koryphäe ist, dann folgen die besten Nachwuchswissenschaftler automatisch. Dasselbe gilt auch für Unternehmen. Im Investmentbanking schauen alle darauf, bei welcher Bank die Topleute anheuern. Goldman Sachs ist zum Beispiel stolz auf seinen Ruf, die intelligentesten und erfolgreichsten Banker anzuziehen. Wer Goldman Sachs überholen will, muss sich als Unternehmen positionieren, das kluge Köpfe anzieht.

Stars anwerben

Deshalb konzentrieren sich die Chefs von Unternehmen, die auf intelligente Mitarbeiter angewiesen sind, so sehr auf das Anwerben von Stars. Bill Gates hat sich stets bemüht, die besten Informatiker zu Microsoft zu holen. Von Anfang an predigte er, sein Unternehmen brauche die Allerbesten. Ihm war klar, dass diese wiederum als Magnet für andere Topleute fungieren würden. Manchmal schaltete er sich sogar persönlich ein: Wenn bei einem besonders talentierten Informatiker noch Extra-Überzeugungsarbeit nötig war, um ihn ins Boot zu holen, rief Gates schon mal persönlich bei ihm an. So etwas ist äußerst schmeichelhaft – und überaus wirkungsvoll.

Ideen respektieren

Neben der Suche nach Toptalenten müssen Manager aber auch dafür sorgen, dass die Unternehmenskultur intelligente Ideen entsprechend würdigt. Manche Medienunternehmen unterteilen ihre Beschäftigten in „Kreative“ und Verwaltungspersonal – ein großer Fehler! Das ist etwa so sinnvoll, wie nur Männer einzustellen. Die Hälfte der potenziellen Talente wird von vornherein ausgeschlossen. Die Werbeagentur Bartle Bogle Hegarty (BBH) begeht diesen Fehler nicht. Viele der erfolgreichsten Manager des Unternehmens fingen als Assistenten an, erhielten jedoch den nötigen Freiraum, sich zu entwickeln und ihre Ideen zur Geltung zu bringen. Kein Wunder, dass BBH seit Langem zu den kreativsten Agenturen weltweit zählt. Das Motto der BBH-Firmenkultur lautet: „Respektiere Ideen, egal woher sie kommen.“

Nun ist es zwar notwendig, dass ein Manager seinen Topleuten Bürokratie vom Leib hält, doch das allein reicht nicht. Wichtig ist auch, dass bürokratischer Ballast von vornherein minimiert wird, indem das Management für einfache und allgemein akzeptierte Regeln und Normen sorgt. Der amerikanische Soziologe Alvin Gouldner bezeichnet diese in seiner Arbeit „Patterns of

Industrial Bureaucracy“ als repräsentative Regeln (siehe Servicekasten Seite 9).

Er unterscheidet drei Fälle: Umgebungen, in denen sich niemand an die Regeln hält (Scheibürokratie), solche, in denen eine Gruppe einer anderen Gruppe Regeln aufzwingt (disziplinarische Bürokratie), und solche, in denen Regeln von allen akzeptiert werden (repräsentative Bürokratie). Auf letztere reagieren intelligente Menschen am besten, sei es bei Vorschriften zur Risikoversicherung in Banken, Sabbatical-Regelungen an Hochschulen oder Integritätsstandards bei Personaldienstleistern.

Kluge Führungskräfte vereinfachen das Regelwerk und fördern eine Kultur, die auf einfachen Strukturen aufbaut. Ein bekanntes Beispiel ist Herb Kelleher, der Chef der amerikanischen Fluggesellschaft Southwest Airlines, der das alte Regelwerk des Unternehmens kurzerhand über Bord warf. Beim ehemaligen BBC-Chef Greg Dyke war es ähnlich. Als er im Jahr 2000 den Chefposten übernahm, fand er eine Fülle von bürokratischen und häufig überdies widersprüchlichen Regeln vor, die das ganze Unternehmen lähmten. Dass dadurch die klugen Köpfe entmutigt wurden, von denen der Ruf und der künftige Erfolg der BBC abhingen, war die logische Konsequenz.

Also startete Dyke ohne Respekt vor dem Status quo ein Programm, das er „Schluss mit dem Unfug“ nannte. Damit setzte er kreative Energien frei und entlarvte diejenigen, die ihre eigenen Unzulänglichkeiten auf das überbordende Regelwerk geschoben hatten. Die Beschäftigten spannte er auf kreative Weise mit ein und forderte sie zum Beispiel auf, eine gelbe Karte zu ziehen, wenn sie irgendwo auf eine nicht funktionierende Regel stießen.

Je vielfältiger, desto besser

Unternehmen, deren Erfolg stark von intelligenten Mitarbeitern abhängt, dürfen nicht alles auf eine Karte setzen (siehe auch Kasten links). Diese Regel bestimmt auch bei einem großen Pharmakonzern wie Roche Entscheidungen über Unternehmensbeteiligungen ebenso wie bei Fusionen und Übernahmen. Deshalb verkaufte Humer auch einen Teil der Genentech-Anteile. „Ich habe darauf bestanden, 40 Prozent an die Börse zu bringen“, sagt er. „Warum? – Weil ich die vielschichtige Konzernkultur bewahren wollte. Ich glaube an den Pluralismus: verschiedene Kulturen, verschiedene Ursprünge, verschiedene Verhaltensweisen und verschiedene Sichtweisen.“

Aus ähnlichen Gründen beschränkt Roche seine Beteiligung am japanischen Pharmaunternehmen Chugai auf 51 Prozent. Humer sorgt dafür, dass die klugen Köpfe der drei Unternehmen einen gewissen Abstand zueinander haben, und kann damit sicher sein, dass sie unterschiedliche Ziele verfolgen: „Meine Forscher bei Roche entscheiden, was sie für richtig oder falsch halten. Ich kenne Diskussionen, bei denen die Genentech-Forscher sagen: ‚Euer Programm wird nie zu einem Produkt führen. Ihr seid auf dem falschen Weg. Das ist die falsche chemische Struktur. Sie wird sich als toxisch herausstellen.‘ Und meine Leute erwidern: ‚Nein, das sehen wir ganz anders.‘ Die beiden Lager werden sich nie einigen, und deshalb sage ich zu Genentech: ‚Ihr macht, was ihr wollt, und wir bei Roche machen, was wir für richtig halten, und in fünf Jahren werden wir sehen. Manchmal werdet ihr Recht haben und manchmal wir.‘“ Diesen Ideenpluralismus aufrechtzuerhalten ist Humers schwerste Aufgabe, denn in einem Konzern besteht immer der Drang zu Vereinheitlichung und zentraler Steuerung.

Unternehmen, die den Pluralismus hochhalten, haben keine Angst vor Fehlschlägen. Ähnlich wie Risikokapitalgebern ist ihnen bewusst, dass auf jedes erfolgreiche neue Medikament Dutzende Fehlschläge kommen, auf jeden Blockbuster Hunderte Blindgänger. Aber sie gehen ganz offensichtlich davon aus, dass die Kosten der Fehlschläge durch die erfolgreichen Versuche mehr als aufgefangen werden.

Beim Getränkekonzern Diageo zeigt sich dies ganz deutlich. Eine ausführliche Analyse von Kundendaten hatte ergeben, dass es eine Marktlücke für alkoholische Getränke gibt, die sich speziell an junge Verbraucher richten. Diageo experimentierte mit einer Vielzahl verschiedener Produkte und begann mit wenig ausgefallenen Kombinationen wie Rum und Cola, Rum und Cassis, Gin und Tonic, Wodka und Fruchtsaft. Ohne Erfolg. Nach fast einem Dutzend fehlgeschlagener Versuche wagten die Diageo-Leute eine riskantere Variante: Wodka mit Zitronengeschmack. Smirnoff Ice war geboren – ein Produkt, das zu einem tief greifenden Wandel in seinem Marktsegment beigetragen hat.

Ein Manager muss klugen Köpfen das Gefühl geben, etwas Besonderes zu sein – er muss ihnen aber auch Grenzen aufzeigen.

In der Theorie ist es natürlich einfach, Fehlschläge zu akzeptieren. Doch jedes gescheiterte Projekt ist ein Rückschlag für die klugen Köpfe, die dahintersteckten. Clevere Manager helfen ihren Toptalenten, Fehlschläge wegzustecken. Vor einigen Jahren scheiterten drei vielversprechende Antibiotika von Glaxo in der letzten Phase der klinischen Tests. Richard Sykes, der später Chairman von Glaxo Wellcome und danach von Glaxo-SmithKline wurde, schrieb damals einen Brief an seine Teamleiter und bedankte sich für ihre harte Arbeit, aber auch dafür, dass sie die Medikamente tatsächlich gestoppt hatten. Er motivierte sie, die nächste Herausforderung anzugehen. Auch David Gardner von EA weiß, dass selbst seine talentiertesten Spieleentwickler nicht immer Kassenschlager hervorbringen können, auch wenn ihm klar ist, dass die Branche von Hits lebt. Er sieht es als seine Aufgabe an, seine erfolgreichen Leute zu unterstützen, ihnen den nötigen Spielraum zu lassen und ihnen beim Übergang von gescheiterten Projekten zu neuen, besseren Aufgaben zu helfen.

Kluge Manager wissen auch, dass die besten Ideen nicht unbedingt aus unternehmensinternen Projekten kommen müssen. Sie ermuntern ihre Topleute, auch private Vorhaben zu verfolgen, denn sie wissen, dass sich dies für das Unternehmen bezahlt machen kann – sei es in Form von neuen Produkten oder Projekten oder in Form von Ideen, die im Unternehmen umgesetzt werden können. Ihren Ursprung hat diese Tradition in Firmen wie 3M und Lockheed, die den Beschäftigten erlaubt hatten, sich während der Arbeitszeit mit ihren privaten Lieblingsprojekten zu beschäftigen.

Das jüngste Beispiel für diese Taktik ist Google. Ganz im Sinne des Unternehmergeistes der Gründer Sergey Brin und Larry Page dürfen die Google-Beschäftigten einen Tag in der Woche, in der sogenannten 20-Prozent-Zeit, ihren eigenen Start-up-Ideen nachgehen. Diese Projekte werden als Googlettes bezeichnet. (Eine ähnliche Regelung gibt es übrigens auch bei Genentech.) Das Ergebnis ist ein Innovationstempo, von dem große, bürokratische Organisationen nur träumen können. Die Online-Kontaktbörse Orkut, die zu Google gehört, ist eines der Projekte, die als Googlette begonnen haben.

Glaubwürdigkeit zählt

Klugen Köpfen muss man zwar ein gewisses Gefühl der Unabhängigkeit vermitteln und ihnen zeigen, dass sie etwas Besonderes sind, mindestens genauso wichtig ist es aber, ihnen auch ihre Grenzen aufzuzeigen. Vorgesetzte und andere im

Unternehmen können Dinge, die die cleveren Fachleute nicht können. „Sie müssen den Toptalenten zu der Erkenntnis verhelfen, dass sie nicht automatisch andere Dinge tun können, nur weil sie intelligent sind. Kluge Köpfe überschätzen unter Umständen ihre Kompetenz in anderen Bereichen, deshalb müssen Sie ihnen zeigen, dass Sie ihnen helfen können“, sagt Laura Tyson, ehemalige Mitarbeiterin in der Regierungsmannschaft des US-amerikanischen Präsidenten Bill Clinton und seit dem Jahr 2002 Leiterin der London Business School. Das funktioniert nur, wenn Sie ganz klar demonstrieren, dass auch Sie auf Ihrem Gebiet ein Experte sind.

Je nach Branche liegt Ihre Kompetenz entweder im selben Fachgebiet, oder Sie verfügen über ergänzende Kompetenzen in einem anderen Bereich. In einer Anwaltskanzlei ist die juristische Qualifikation Voraussetzung für den Job, bei einer Werbeagentur kommt es dagegen auf gute Ideen an. Für einen Nichtjuristen dürfte es schwer sein, eine Kanzlei zu leiten, aber eine Werbeagentur können Sie auch mit ergänzenden Kompetenzen führen. Sie kümmern sich beispielsweise um die Geschäftsbeziehung zu den Kunden, und ihr Kreativteam schreibt gute Werbetexte.

Ergänzende Kompetenzen von Führungskräften lassen sich gut am Beispiel des Marketingchefs einer großen britischen Brauerei zeigen, den wir im Folgenden Tom Nelson nennen. Er kannte sich nicht besonders gut mit traditionellen Brautechniken aus und wusste nicht, wie man ein echtes Ale herstellt. Aber er war im ganzen Unternehmen als Zahlen-Nelson bekannt und wurde respektiert, weil er ein versierter Vertriebs- und Marketingmanager war. Er besaß zum Beispiel die beinahe unheimliche Fähigkeit, jederzeit genau sagen zu können, wie viele Fässer Bier das Unternehmen am Vortag in einem bestimmten Teil des Landes verkauft hatte. Dass er die geschäftliche Seite so gut im Griff hatte, verschaffte ihm sowohl Autorität als auch Glaubwürdigkeit. Deshalb nahmen die Brauer auch seine Meinung zu Produktentwicklungen ernst. Nelsons Interpretation der Kundeninteressen führte zum Beispiel dazu, dass die Brauerei Leichtbiere mit einem niedrigeren Alkoholgehalt einführte.

Führungskräfte benötigen einen Insider unter den Talenten, der für sie die Kultur der Gruppe analysiert und sie ihnen erklärt.

Häufiger sind aber wohl Manager mit Branchenfachwissen anzutreffen. Microsoft-Gründer Bill Gates betont stets seine Fähigkeiten als Informatiker. Michael Critelli, Chef von Pitney Bowes, einem Hersteller von Post- und Dokumentenverarbeitungstechnologie, hält eigene Patente. Richard Sykes legte stets Wert darauf, als Dr. Sykes angesprochen zu werden. Im akademischen Umfeld, aus dem seine Toptalente kamen, verschaffte ihm sein Dokortitel einen Respekt, den er nur durch seine Position als Chairman eines internationalen Pharmakonzerns nicht erlangt hätte.

Doch fachliche Qualifikation allein reicht nicht, um von seinen Fachleuten akzeptiert zu werden, besonders wenn es sich um eine Qualifikation im selben Fachgebiet handelt. Führungskräfte müssen darauf achten, dass sie ihre besten Mitarbeiter nicht mit den eigenen Fähigkeiten entmutigen. Der ehemalige englische Fußballnationaltrainer Glenn Hoddle forderte einmal seinen Star David Beckham auf, eine bestimmte Übung zu absolvieren. Beckham kam mit der Übung nicht zurecht und Hoddle – früher selbst ein hervorragender Nationalspieler – sagte: „Sieh her. Ich zeig’s dir.“ Er absolvierte die Übung absolut tadellos, und genau damit verscherzte er es sich mit der Mannschaft. Die anderen Spieler empfanden das Ganze als öffentliche Demütigung Beckhams und wollten nichts damit zu tun haben.

Dasselbe Phänomen ist auch in Unternehmen häufig anzutreffen. Das vielleicht dramatischste Beispiel dafür ist William Shockley. Der Nobelpreisträger für Physik war ein hochintelligenter Wissenschaftler, aber als Führungskraft ungeeignet (siehe Kasten Seite 9). Wie lässt sich so etwas verhindern? Eine sehr wirkungsvolle Methode besteht darin, sich unter seinen klugen Köpfen einen gut informierten Insider auszusuchen – jemanden, der bereit ist, als eine Art Anthropologe die Kultur der Gruppe zu analysieren und sie interessierten Externen zu erklären. Besonders für Manager, die neu in einem Unternehmen sind, ist das sehr wichtig. Es ist nicht leicht, in einem Konzern oben einzusteigen und von dort aus herauszufinden, wie es tickt. Einer der Manager, die wir interviewt haben, wusste das Zwinkern, die kleinen Ellbogenstupsen und Redepausen seiner neuen Mitarbeiter anfangs absolut nicht zu deuten. Er brauchte einen Dolmetscher, der für ihn zwischen den Zeilen las – jemanden, der schon lange mit den Topfachleuten gearbeitet hatte.

Resümee

Martin Sorrell behauptet gern von sich, dass er seine „Kreativen“ bei WPP mit umgekehrter Psy-

Die verräterischen Acht

Guter Wissenschaftler

Wer kluge Köpfe schlecht führt, bezahlt dies unter Umständen teuer. Am Beispiel des Londoner Wissenschaftlers William Shockley zeigt sich das überdeutlich. Nach dem Zweiten Weltkrieg arbeitete er bei Bell Labs in den USA. 1947 erfand Shockley mit zwei Kollegen den Transistor, und neun Jahre später erhielt er den Physik-Nobelpreis. 1955 verließ er Bell Labs und gründete in Kalifornien Shockley Semiconductor Laboratory. Durch seinen erstklassigen Ruf konnte er einige der besten Wissenschaftler der Branche gewinnen, unter anderem Robert Noyce und Gordon Moore, den späteren Begründer des Moore'schen Gesetzes. Shockley war mit außergewöhnlicher Intelligenz gesegnet. Noyce bezeichnete ihn als „fabelhaften intuitiven Problemlöser“, Moore bescheinigte ihm eine „phänomenale physikalische Intuition“. Doch seine Führungsqualitäten waren weit weniger brillant.

Schwacher Manager

So fragte Shockley einmal seine jüngeren Mitarbeiter, was sie begeistern würde. Einige sagten, sie würden gern Forschungsarbeiten veröffentlichen. Daraufhin ging Shockley nach Hause, schrieb eine Arbeit und bot seinen Mitarbeitern am nächsten Tag an, die Arbeit unter ihrem Namen zu veröffentlichen. Das war gut gemeint, aber ein miserabler Führungsstil. Ein anderes Mal startete Shockley ein geheimes „Projekt innerhalb eines Projekts“. Die neue Idee habe das Zeug, dem Transistor Konkurrenz zu machen, sagte er. Und obwohl er nur rund 50 Mitarbeiter in seinem Labor hatte, durfte die Gruppe, die an diesem Projekt arbeitete, nicht mit den anderen Kollegen darüber sprechen.

Meuternde Mitarbeiter

Es dauerte nicht lange, bis einigen aus Unzufriedenheit über Shockleys Führungsstil der Kragen platzte. Und es kam noch schlimmer, als eine Gruppe enttäuschter Mitarbeiter – „die verräterischen Acht“ – kündigte und 1957 Fairchild Semiconductor gründete. Das Unternehmen revolutionierte durch seine Arbeit am Transistor die elektronische Datenverarbeitung. Außerdem brachte es eine ganze Reihe cleverer Leute hervor, die später einige der bekanntesten Unternehmen der Branche gründeten: Bob Noyce und Gordon Moore (Intel), Jerry Sanders (AMD) und Charlie Sporck (National Semiconductor) waren allesamt ehemalige Mitarbeiter von Fairchild.

Ohne es zu wollen, hatte Shockley durch seine mangelnden Führungsqualitäten den Grundstein für das Silicon Valley gelegt. Er führte einige der besten Wissenschaftler der Branche zusammen – viele davon wären sonst vielleicht nicht in der Gegend geblieben – und veranlasste seine brillanten Mitarbeiter unbeabsichtigt dazu, mit eigenen Projekten durchzustarten.

chologie führt: „Wenn du willst, dass sie rechts abbiegen, sag ihnen, sie sollen links abbiegen.“ In dieser Aussage steckt eine wichtige Erkenntnis über das Führen von klugen Mitarbeitern: Wer sie zu sehr unter Druck setzt, vertreibt sie. Viele Manager, die für außergewöhnlich intelligente und kreative Leute zuständig sind, haben bereits gelernt, dass sie eher die Rolle des wohlwollenden Beschützers übernehmen müssen als die traditionelle des Chefs. Sie müssen Ihrer intellektuellen Elite ein sicheres Umfeld bieten, sie zum Experimentieren und sogar zum Scheitern animieren und dabei stets auf unaufdringliche Weise Ihre eigene Erfahrung und Autorität demonstrieren.

Sie ärgern sich vielleicht manchmal, dass Sie so viel Zeit für das Management Ihrer klugen Köpfe aufwenden müssen. Doch wenn Sie lernen, sie zu schützen und ihnen gleichzeitig zu ermöglichen, produktiv zu sein, wird sich die Mühe lohnen. Ihre Toptalente werden aufblühen, und das Unternehmen wird seine Ziele erreichen. ■

SERVICE

LITERATUR

GOULDNER, A.: *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press 1965.

HBM ONLINE

JONES, G.; GOFFEE, R.: *Führen mit Charakter*, in: *Harvard Businessmanager*, März 2006, Seite 58, Produktnummer 200603058.
(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter der Rubrik „Mehr zum Thema“: www.harvardbusinessmanager.de/go/place!HBM01INH?issue=200706

INTERNET

Homepage von Rob Goffee: faculty.london.edu/rgoffee

KONTAKT

rgoffee@london.edu
gjones@london.edu

© 2007 Harvard Business School Publishing
Übersetzung: Manfred Schnitzlein