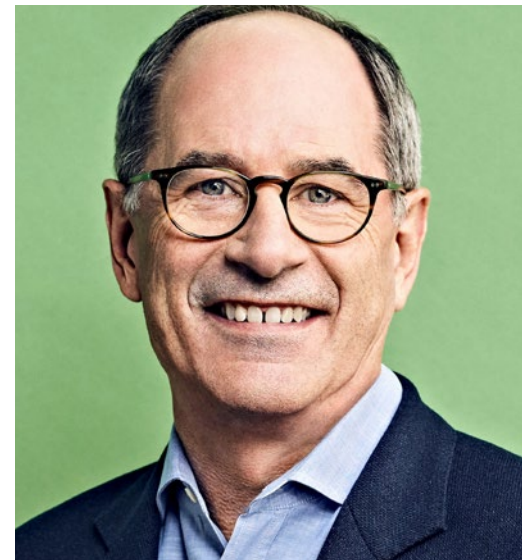




Alle Fotomachweise: Siehe Quizauffassung



Beim Who's who der Managementkoryphäen fällt das genaue Who's who manchmal schwer. Stellen Sie sich auf die Probe: Welche Managementexpertinnen und -experten erkennen Sie? Die Auflösung finden Sie auf der rechten Seite.

Das Jahr 2020 zwang – pandemiebedingt – viele Unternehmen dazu, Arbeitsabläufe umzustellen, neue Geschäftsfelder aufzutun, sich neu zu erfinden. Tragfähige Ideen, wie dies am besten funktioniert, steuern die führenden Managementvordenkenden bei. Was raten sie Unternehmen, um auch übermorgen marktfähig zu sein? Über die aktuellen Konzepte der Koryphäen.

Managementideen 2020

# Konzepte von Koryphäen

## Preview

- ▶ **Purpose statt Taylor-Prinzip:** Roger Martin über Sozialverantwortung
- ▶ **Rundum-Nutzen statt Selbstbezogenheit:** Alex Edmans über Geschäfte nach dem Prinzip „Pieconomics“
- ▶ **Kultur statt Korsett:** Alex Osterwalder zur „Invincible Company“
- ▶ **Kontext statt Kontrolle:** Erin Meyer über die Erfolgsparameter von Netflix
- ▶ **Menschlichkeit statt Effizienz:** Gary Hamel und Michele Zanini über „Humanocracy“
- ▶ **Empathie statt Sachlichkeit:** Amy Bradley über „Human Moments“
- ▶ **Einbeziehen statt Ausgrenzen:** Stefanie Johnson über Diversität plus Inklusion
- ▶ **Rolle statt Person:** Siobhan McHale über Kulturveränderung durch neue Rollenbilder

Die Auf lösung:  
 Links nach rechts:  
 1. Stefanie Johnson (Foto: S. Johnson/Glenn Asakawa), Gary Hamel (Foto: G. Hamel), Erin Meyer (Foto: Jonas Legarth), Alex Edmans (Foto: A. Edmans), Amy Bradley (Foto: A. Bradley), Alexander Osterwalder (Barbara Hess),  
 3. Siobhan McHale (Foto: Elizabeth Bull/Lizzie C. Photography), Michele Zanini (Foto: M. Zanini), Roger Martin (Foto: R. Martin).

Weit weg in China schien das Corona-Virus, als am 18. November 2019 im Rahmen einer festlichen Gala in London zum zehnten Mal seit 2001 die weltweit führenden Managementvordenkerinnen und -vordenker gekürt wurden. Mit den Erstplatzierten im Thinkers50-Ranking, Renée Mauborgne und W. Chan Kim von der französischen Insead Business School, rückte die von beiden konzipierte Theorie des Blauen Ozeans in den Fokus: Es geht darum, gänzlich neue Märkte zu erschließen, indem neue Kundenbedürfnisse aufgetan werden, statt in demjenigen Gewässer, durch das man – zusammen mit der Konkurrenz – gerade steuert, einen blutigen Verdrängungswettbewerb zu versuchen.

Genau mit dieser Herausforderung, neue Betätigungsfelder für sich aufzutun, sind aktuell viele Unternehmen konfrontiert: Ob Luftfahrt, Tourismus, Veranstaltungsbranche – plötzlich sind bestehende Märkte weggebrochen bzw. per Lockdown dichtgemacht. Natürlich: Kurzarbeit und Abwarten sind die kurzfristig praktikablen Reaktionen hierauf; langfristig sinnvoller aber ist es zu schauen: Welche Leistung kann ich bieten, wenn mein bisheriges Angebot aktuell nicht zählt und vielleicht auch künftig für Krisen wie die jetzige anfällig sein wird?

Die Antworten, die die führenden Köpfe der Managementpraxis und -forschung parat haben, knüpfen in erster Linie an zwei Parametern an: People und Purpose. Transformationsprozesse bedürfen Mitarbeitender, die Ideen beisteuern und Veränderungen und Innovationen im digitalen Zeitalter aktiv mitgestalten. Und: Organisationen sollten sich gewahr werden: Sie tragen eine Mit-

verantwortung dafür, dass die Welt eine bessere werden kann. Welchen Beitrag sie hierzu leisten, das gilt es als Purpose ins Bewusstsein der Mitarbeitenden zu heben. Von den Thinkers50 – also den 50 internationalen Koryphäen in Management- und Führungsfragen – und von den 30 Aspirantinnen und Aspiranten, die jenseits des Top-50-Rankings in den Radar der Ranking-Initiatoren Stuart Crainer und Des Dearlove gerückt sind, haben einige kluge Köpfe im Jahr 2020 mit Publikationen auf sich aufmerksam gemacht, die nach Ansicht von managerSeminare in den Regalen einer Führungskraft nicht fehlen sollten. Es sind:

## Soziale Verantwortung

### Managementvordenker: Roger Martin

Aktuelle Publikation: *Roger Martin: When More Is Not Better: Overcoming America's Obsession with Economic Efficiency. Harvard Business Review Press 2020.*

Für Roger Martin, dem Zweitplatzierten im Thinker50-Ranking und ehemaligen Dekan der kanadischen Rotman Business School, sind soziale Gerechtigkeit und wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit die Hebel des langfristigen Fortschritts – für das Unternehmen wie für die Gesellschaft. In seinem aktuellen Buch „When More Is Not Better“ liefert er eine kritische Analyse der einseitigen Fokussierung auf Effizienz und kurzfristiges Gewinnstreben. Kern seiner Kritik sind Personen in Politik und Management, die die Wirtschaft in der Tradition von Frederick Taylor als ein sich linear entwickelndes System sehen und deren heutige Komplexität



„Unternehmen benötigen starke Wettbewerber. Monopolisten vergessen ihre Kundschaft, reagieren nicht auf Veränderungen und gehen mit ihrem Monopolmarkt unter.“

Roger Martin

verkennen. In der Folge kam es in den USA zu dem, was überall passieren kann, wenn Profit über allem anderen steht: Die Gesellschaft ist auseinandergefallen. Die Mittelschicht ist geschrumpft, der amerikanische Traum vom gesellschaftlichen Aufstieg ausgeträumt.

Anknüpfend an sein Buch „Creating Great Choices“ (2017) und dem dort dargestellten Konzept des integrativen Denkens zeigt Martin nun, wie ein alternativer Weg aussieht, der Unternehmen ebenso erfolgreich wie mitmenschlich sein lässt. Führungskräften gibt er vier Handlungsempfehlungen:

► **Stoppen Sie den Reduzierungswahn:** Unternehmen sind keine Maschinen, sondern komplexe Systeme mit stark verflochtenen menschlichen Prozessen. Extremes Optimierungsstreben führt niemals zum Ziel, sondern zu riskanten Nebenwirkungen, z.B. im Hinblick auf das Engagement der Mitarbeitenden.

► **Realisieren Sie, dass Reserven nicht Ihr Feind sind:** Im richtigen Umfang vorhanden, stärken freie Kapazitäten die Belastbarkeit und schaffen neue Möglichkeiten – dies gilt in besonderem Maß für personelle Reserven.

► **Orientieren Sie sich niemals nur an einer Messgröße:** Wenn Sie nur ein Ziel verfolgen, verkennen Sie die Notwendigkeit, das richtige Gleichgewicht zwischen widersprüchlichen Zielgrößen zu finden, z.B. Kosten, Kundenzufriedenheit und Gewinn.

► **Erkennen Sie, dass eine Monopolstellung kein nachhaltiges Ziel sein kann:** Ein erfolgreiches Unternehmen benötigt starke Wettbewerber, um exzellent zu bleiben. Monopolisten vergessen ihre Kunden, reagieren nicht auf Veränderungen und gehen mit ihrem Monopolmarkt unter.

## Pieconomics

**Managementvordenker: Alex Edmans**  
Aktuelle Publikation: *Alex Edmans: Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit. Cambridge University Press 2020.*

Wie sich soziale Verantwortlichkeit und Gewinnstreben verbinden lassen, beschäftigt auch Alex Edmans. Er leitet das Center for Corporate Governance an der London Business School und ist Mitglied des Lenkungs Ausschusses der britischen Initiative The Purposeful Company. Zudem war er Schachnationalspieler, Ironman-Triathlet, Investmentbanker, Finanzprofessor. Sein aktuelles Buch „Grow the Pie“ ist weder als Rezeptheft noch als Finanzratgeber zu lesen. Alex Edmans zeigt vielmehr, wie Unternehmen mit Vorstellungskraft und Mut einen vielfachen Wert schaffen können.

Ein Beispiel gibt er mit dem Mobilfunkanbieter Vodafone und seinem mobilen Bankservice M-Pesa. Seit 2007 in Kenia und mittlerweile in zehn Entwicklungs- und Schwellenländern vertreten, ermöglicht Vodafone über M-Pesa Finanzdienste via Handy – von Überweisungen über Kleinkredite bis zu Spareinlagen. Trotz geringer Gebühren pro Transaktion ist für Vodafone eine zusätzliche Ertragsquelle entstanden, während die Nutzenden auch ohne eigenes Bankkonto und fixe Kosten Zugang zum bargeldlosen Zahlungsverkehr erhalten.

Dieses sozial orientierte Prinzip des Win-win nennt Edmans „Pieconomics“. Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet für ihn nicht, den Kuchen (= engl. Pie) zu teilen, indem Unternehmen Geld spenden oder auf Gewinnerzielung verzichten, sondern ihn zum Nutzen aller Beteiligten zu vergrößern. Der Ansatz regt an, über neue Geschäftsmöglichkeiten nachzudenken, die im Einklang mit den Prinzipien für verantwortungsvolle Investments der Vereinten Nationen stehen und profitabel sind.

Auch jenseits des „Pieconomic-Prinzips“ rechnet sich soziale Verantwortung, so Edmans' Überzeugung. Denn Letztere



## Mehr zum Thema

### ► Karlheinz Schwuchow: Management-Ranking Thinkers50 – Blaue Rebellen.

[www.managerseminare.de/MS263AR06](http://www.managerseminare.de/MS263AR06)

Vorstellung der interessantesten Managementexpertinnen und -experten, die 2019 für ihre Ideen mit einem Award oder einem Ranking-Platz der Thinkers50-Initiative geehrt worden sind.

### ► Thinkers50-Ranking

[www.thinkers50.com](http://www.thinkers50.com)

Infos zur Thinkers50-Initiative und ihrem als „ultimativ“ geltenden Ranking der wegweisenden Köpfe in Managementforschung und -praxis sowie Hinweise zum nächsten Ranking 2021. An dem Nominierungsprozess für das kommende Ranking kann sich jede und jeder Interessierte beteiligen.

schaftt intrinsische Motivation, und das wiederum bewirkt langfristige Gewinne. Edmans verweist hierzu unter anderem auf das Outdoor-Bekleidungsunternehmen Patagonia, dessen Unternehmenskultur durch Gemeinschaft und Gemeinwohl geprägt wird. Ein Prozent des Umsatzes von etwa einer Milliarde US-Dollar spendet Patagonia an Umweltorganisationen, und die 3.000 Beschäftigten können bei Fortzahlung ihres Gehaltes bis zu zwei Monate im Umweltschutz arbeiten. Das Ergebnis neben dem Umweltnutzen: engagierte, zufriedene Mitarbeitende. Edmans sagt klipp und klar: „Es geht nicht um den Unternehmenswert, sondern um den Wert für die Gesellschaft.“ Der Effekt: Der Unternehmenswert gewinnt.

## Entgrenzung

**Managementvordenker: Alex Osterwalder und Yves Pigneur**

Aktuelle Publikation: *Alexander Osterwalder, Yves Pigneur et al.: The Invincible Company. Campus 2020.*

Mit der Frage, was Unternehmen unschlagbar macht, beschäftigt sich der Schweizer Berater Alexander Osterwalder gemeinsam mit weiteren Managementdenkern in der aktuellen Publikation „The Invincible Company“. Darin heißt es: Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf das Management des bereits Existierenden. Um unbesiegbar zu werden, braucht es ein Weltklasse-Management und zudem eine Innovationskultur, die mit der „Execution Culture“ harmonisiert. Darüber hinaus sind Invincible Companies durch drei Merkmale gekennzeichnet.

**1. Sie erfinden sich immer wieder neu.** Vor allem erfinden sie sich dann neu, während sie erfolgreich sind.

**2. Sie haben außerordentliche Geschäftsmodelle.** Sie konzentrieren sich also nicht nur auf Preise, Produkte und Services.

**3. Sie überwinden Grenzen und sind nicht mehr nur in einer Industrie zu Hause.** Sie lassen sich immer weniger in klassische Industrieraster einordnen.

Mit dem Business Model Canvas schuf Osterwalder 2004 die konzeptionelle Basis zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle – im Rahmen seiner Dissertation an der Universität Lausanne. Zum weltweiten Bestseller wurde dann das Buch „Business Model Generation“, das

er im Jahr 2010 gemeinsam mit seinem Doktorvater Yves Pigneur veröffentlichte. Beiden bescherte dies 2015 die Aufnahme in das Thinkers50-Ranking und 2019 den Aufstieg auf Platz 4. Nach zwei weiteren Erfolgstiteln widmet sich das aktuelle Buch den Parametern einer Innovationskultur – und wie man sie entwickelt.

Im Buch vorgestellt wird u.a. die „Culture Map“ – ein visuelles Werkzeug zur Bewertung und Gestaltung der Innovationskultur. Mithilfe des Tools werden diejenigen Faktoren, die zu positiven oder negativen Verhaltensweisen führen, identifiziert – formale Regeln, Prozesse, Belohnungssysteme, aber auch informelle Rituale und Handlungen. Zudem werden Verhaltensweisen sowie damit verbundene Denk- und Handlungsmuster erfasst und analysiert. Die Stellschrauben zur Entwicklung der erwünschten Kultur sind dann u.a.: aktive Führungsunterstützung und entsprechende Ressourcen sowie ein Chief Entrepreneur auf CEO-Ebene und klar definierte Innovationsprozesse.

## Regelfreiheit

**Managementvordenkerin: Erin Meyer**

Aktuelle Publikation: *Reed Hastings, Erin Meyer: Keine Regeln – Warum Netflix so erfolgreich ist. Econ 2020.*

Ebenfalls für eine Form der Entgrenzung plädiert die Insead-Professorin Erin Meyer, zusammen mit Netflix-Gründer Reed Hastings. Am Beispiel des Serien-Anbieters zeigen sie: Mitarbeitende brauchen so gut wie keine Regeln, Grenzen, Schranken und Formalitäten, im Gegenteil – Regelfreiheit setzt Motivation und Gestaltungskraft frei. Zeitgleich im September 2020 in mehreren Sprachen erschienen, zählt die Netflix-Story zu den sechs Finalisten des Business Book of the Year Award von McKinsey und Financial Times. Reed Hastings gibt in autobiografischer Weise Einblick ins Unternehmen, während Erin Meyer den akademischen Kontext und die externe Perspektive beisteuert.

Zentrale Aussage: Fixe Spitzgehälter statt Boni sowie eine Kultur der individuellen Freiheit und Verantwortung tragen entscheidend zum Erfolg von Netflix bei. Beispielsweise gibt es weder Urlaubsregelungen noch Genehmigungsverfahren für Reisespesen und Ausgaben. Selbstverantwortung und Regelfreiheit funktionieren

„Invincible Companies erfinden sich immer wieder neu, haben außergewöhnliche Geschäftsmodelle und sind nicht nur in einer einzigen Industrie zu Hause.“

Alexander Osterwalder



„Offenheit und Diversität sind die Quelle von Innovation und Fortschritt.“

Gary Hamel und Michele Zanini



indes nur auf Basis von Transparenz, konsequentem Feedback und einer Beseitigung von Entscheidungshierarchien und Kontrollmechanismen. Führung durch Kontext, nicht Kontrolle, lautet die Maxime. Für Erin Meyer ist die Netflix-Kultur Vorbild für alle kreativen Unternehmen, die hochgradig produktiv sein wollen. Ob Netflix – wie Hastings und Meyer ausführen – allerdings Vorbild für alle Unternehmen auch in stürmischen Zeiten sein kann? Schwer zu sagen, denn der Streaming-Anbieter ist zweifelsohne allein schon durch sein Geschäftsmodell in der aktuellen Corona-Krise ein Gewinner.

### Humanocracy

#### Managementvordenker: Gary Hamel und Michele Zanini

Aktuelle Publikation: *Gary Hamel, Michele Zanini: Humanocracy – Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press 2020.*

Als Strategieberater und -professor steht der seit 30 Jahren legendäre Gary Hamel für radikale Veränderungen im Managementdenken und -handeln. Aktuell kritisiert er das Festhalten an Hierarchie. Die derzeitige Nummer 31 der Thinkers50 betont: Bürokratie und Hierarchie waren die Wegbereiter des Industriezeitalters. Heute bedarf es demokratischer Strukturen, die den Mitarbeitenden dienen, kurz: Humanocracy. Das gleichnamige Buch hat er mit dem Ex-McKinsey-Mann Michele Zanini geschrieben, mit dem er 2009 bereits unter [www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com) eine Plattform für innovatives Managementdenken errichtet hat. Die DNA einer menschenzentrierten Organisation fassen die beiden Berater in sieben Punkten zusammen:

1. Mitarbeiter müssen Miteigentümer sein und sich als Entrepreneure sehen.
2. Unternehmen sollten sich als Marktplätze kollektiver Intelligenz verstehen.
3. Nicht Status und formale Kompetenzen, sondern Leistungen zählen.
4. Die Kraft des gemeinschaftlichen Handelns treibt alle an.
5. Offenheit und Diversität sind die Quelle von Innovation und Fortschritt.
6. Fortschritt verlangt Experimentierfreude und Fehlertoleranz.

7. Widersprüchlichkeiten und Unklarheiten erzeugen neue Möglichkeiten.

Am Beispiel des chinesischen Haushaltsgerätegiganten Haier und dessen Ökosystem von Kleinstunternehmen sowie des amerikanischen Stahlproduzenten Nucor, der sich durch eine extrem mitarbeiterorientierte Kultur – Motto: „Building People not Products“ – auszeichnet, beschreiben Hamel und Zanini Wege zur praktischen Umsetzung ihrer Überlegungen.

### Anteilnahme

#### Managementvordenkerin: Amy Bradley

Aktuelle Publikation: *Amy Bradley: The Human Moment – The Positive Power of Compassion in the Workplace. LID Publishing 2020.*

„Mehr Menschlichkeit!“ ist auch der Aufruf von Amy Bradley. Die Wissenschaftlerin an der Hult Ashridge International Business School in Großbritannien warnt vor der Entmenschlichung der Arbeit durch kurzfristiges Gewinnstreben und atypische Beschäftigungsverhältnisse. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien und neue Formen der mobilen Arbeitsorganisation, also die zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit, zurzeit noch verstärkt durch coronabedingtes Dauer-Homeoffice, tragen für sie ebenfalls dazu bei, dass soziale Bindungen im Unternehmen zu kurz kommen. Mit ihren Überlegungen zu mehr Miteinander im Unternehmen, beschrieben in ihrem aktuellen Buch, wurde sie im Frühjahr 2020 erstmals vom Thinkers50-Radar erfasst. Bradley zeigt in ihrer Publikation: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen dem mitmenschlichen Umgang und persönlichen Zusammenhalt sowie dem finanziellen Ergebnis eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund fordert sie, sich vom einseitigen Denken in Geschäftsprozessen und Unternehmenstransaktionen zu lösen und mehr Gemeinsinn zu entwickeln. Persönliche Kontakte und Dialoge über das Dienstliche hinaus entsprechen der Natur des Menschen als sozialem Wesen. Für Bradley ist dies ein Qualitätselement jeder Unternehmenskultur, das mit einem stärkeren Mitarbeiterengagement, geringerer Fluktuation und höherer Produktivität korreliert. Oftmals ist es der informelle Austausch über kleine Dinge, der Vertrauen

und psychologische Sicherheit schafft und dabei hilft, große Probleme zu lösen. Daher ist es in Zeiten des Social Distancing die zentrale Herausforderung, mitmenschliche Momente zu schaffen und nicht allein die Technologie sprechen zu lassen.

Auch eine Videokonferenz sollte Raum für persönliche Anteilnahme bieten. Es sollte stets Zeit zum Zuhören sein, ebenso für eine persönliche Nachricht, für eine E-Mail oder für einen Brief. Amy Bradley empfiehlt, diese Art der Kontakte für jeden Tag einzuplanen, Interesse zu zeigen und offen zu sein: „Mitarbeiter benötigen Zeit, Freiraum und Unterstützung, um zu wachsen.“ Trotz und gerade wegen der wachsenden Verdichtung der Arbeit sei es ebenfalls wichtig, die eigenen persönlichen Bedürfnisse nicht zu vernachlässigen – und sich als Mitarbeitende auch hierfür Zeit zu nehmen.

Künstliche Intelligenz ohne jede Empathie und seelenlose Chatbots werden den „Human Moment“ niemals ersetzen können, ist sich Amy Bradley sicher. Gerade die aktuelle Krise mag hierfür das notwendige Bewusstsein schaffen. Badley führt u. a. an: Für den britischen Paketdienst Yodel mit 10.000 Beschäftigten, den Smoothie- und Saftproduzenten Innocent und das soziale Netzwerk LinkedIn ist persönliche Anteilnahme bereits heute fester Bestandteil von Unternehmenskultur und -führung, Strukturen und Prozessen.

### Vielfalt plus Miteinander

#### Managementvordenkerin: Stefanie Johnson

Aktuelle Publikation: Stefanie Johnson: *Inclusify. The Power of Uniqueness and Belonging to Build Innovative Teams. Harper Business 2020.*

Diversität und Inklusion werden in der Unternehmenspraxis häufig entweder als synonyme Begriffe verwendet oder aber als getrennte Bereiche betrachtet. Beides zu Unrecht, sagt Stefanie Johnson. Die an der University of Colorado tätige Managementprofessorin belegt in ihrem aktuellen Buch „Inclusify“, dass eine umfassende Sichtweise nötig ist: Es geht darum, die Individualität jedes und jeder Einzelnen zu stärken, gleichzeitig aber auch jeden und jede zu integrieren und für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen.

Dies, so betont Johnson, ist grundlegend für Qualität und Innovationsgrad von Teams und Organisationen.

Aufbauend auf ihren Forschungsarbeiten zu unbewussten Vorurteilen in Führungsprozessen schildert die Professorin, wie Führungskräfte auf allen Ebenen durch ihr Handeln ungewollt Teams untergraben und was erforderlich ist, um als „Inclusifyer“ zu agieren: Es gilt, singuläre und abweichende Meinungen zu schätzen und zu würdigen, und gleichzeitig ein durch Offenheit und Gemeinschaft bestimmtes Umfeld zu schaffen. Inclusifyer achten auf Vielfalt gleichermaßen wie auf Zusammenhalt, auf das Individuum gleichermaßen wie auf die Gruppe. In einer aus den beiden Skalen „Einzigartigkeit“ (Individuum) und „Zugehörigkeit“ (Organisation) gebildeten Matrix stellt die vom Thinkers50-Radar erfasste Professorin vier Typen von Führungspersönlichkeiten dar:

1. Die leistungsfokussierte, **sachorientierte Führungskraft** (achtet kaum auf das Individuum und kaum auf die Organisation).
2. Die fürsorgliche, **mitarbeiterorientierte Führungskraft** (achtet sehr auf jedes einzelne Individuum, aber kaum auf die Organisation und auf die Zugehörigkeit des Individuums in der Gruppe).
3. Die teamorientierte, **vielfaltnivellierende Führungskraft** (achtet auf die Gruppe und Zugehörigkeit in der Organisation).
4. Den **Inclusifyer** (auf Individuum und Gruppe, Vielfalt wie Zusammenhalt und Zugehörigkeit bedacht).

Die positiven Konsequenzen einer Inclusifyer-Organisation sind: bessere Teambeziehungen, gute Arbeitsbedingungen, höhere Produktivität sowie Profitabilität. Die von Johnson herangezogenen Studien belegen Steigerungspotenziale von mehr als 20 Prozent. Zudem zeigt sich: In herausfordernden Situationen überleben nicht die stärksten Teams und Organisationen, sondern die anpassungsfähigsten. Und Anpassung, so Johnson, gelingt nur über eine Vielfalt an Kompetenzen, Erfahrungen, Perspektiven – bei gleichzeitigem Zusammenhalt und gutem Miteinander. Gefragt ist daher eine Unternehmens- und Führungskultur, die bei Förderung der Vielfalt trotzdem ein Gefühl der Zusammengehörigkeit vermittelt und in der sich Mitarbeitende in ihrer Arbeit wiederfinden und sich selbst dabei nicht aufgeben müssen.

„Die Kunst ist, im Unternehmen Vielfalt zu fördern und gleichzeitig Zusammenhalt zu vermitteln. In der Mischung aus Individualität und Gemeinschaft entstehen die besten Lösungen.“

Stefanie Johnson



„Kulturentwicklung vollzieht sich über die Änderung von Rollen, Aufgaben und Funktionen in einer Organisation – und weniger über die individuelle Persönlichkeit der Menschen.“

Siobhan McHale

## Kulturwandel

### Managementvordenkerin: Siobhan McHale

Aktuelle Publikation: *Siobhan McHale: The Insider's Guide to Culture Change: Creating a Workplace that Delivers, Grows, and Adapts*. Harper Collins 2020.

Egal, ob es sich um unmotivierte Mitarbeitende oder enttäuschte Kunden handelt – für so gut wie jedes Unternehmensversagen ist am Ende ein Kulturproblem ursächlich. Davon ist Siobhan McHale überzeugt. „Der singuläre Fokus auf das operative Geschäft greift zu kurz“, warnt sie. Führungskräfte auf allen Ebenen – beginnend mit dem CEO als „Chief Culture Officer“ – müssen sich in ihrer täglichen Arbeit als Kulturentwickler und -vermittler sehen. Für die studierte Organisationspsychologin und heutige Managerin zeigt sich Kultur in jedem Unternehmensprozess und in jeder Beziehung. Daher nimmt auch jeder und jede Beschäftigte, unabhängig von Ebene und Funktion, eine Kulturrolle wahr, so betont sie. In ihrem aktuellen Buch schildert die Managerin, wie ihrer praktischen Erfahrung nach ein Kulturwandel gelingt und Organisationen ein Umfeld schaffen, aus dem heraus große Leistungen erbracht und Krisen bewältigt werden können.

Die in diesem Jahr erstmals vom Thinkers50-Radar erfasste gebürtige Irin war zunächst als Unternehmensberaterin tätig, später initiierte sie als Head of Culture Projects ein siebenjähriges Change-Management-Programm für die ANZ (Australia and New Zealand Banking Group), das aus einer notleidenden Bank einen Branchenführer machte. In ihrer aktuellen Tätigkeit als Executive General Manager People, Culture and Change für die Dulux Group in Australien, einem Hersteller von

Farben, Lacken und Bauprodukten, führt sie ihre Strategie ein, an der Kultur anzusetzen, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen.

Ein Kulturwandel hin zu einer beweglichen Organisation, in der alle Mitarbeitenden ihr Wissen einbringen, sich vernetzen, sich vertrauen und Verantwortung übernehmen, geschieht, so betont McHale, über einen vierstufigen Prozess, dem „Culture Disrupter“: 1. Diagnose, 2. Reframing (Neuausrichtung), 3. Break (Durchbrechen bestehender Handlungsmuster), 4. Konsolidierung. Ein Beispiel gibt sie anhand der ANZ-Bank. Dort stellte McHale zu Beginn ihrer Tätigkeit eine dysfunktionale, durch hierarchische Befehls- und Kontrollstrukturen sowie wechselseitige Schuldzuweisungen geprägte Unternehmenskultur fest (Diagnose). Erster Veränderungsschritt war es, die 700 Filialen aus der Rolle als Befehlsempfänger herauszulösen (Neuausrichtung). Dann galt es, ein Dienstleistungsverständnis zu entwickeln, das durch die Kundenbedürfnisse bestimmt wird (Durchbrechen bestehender Handlungsmuster) und dies unternehmensweit bei allen 32.000 Beschäftigten zu verankern (Konsolidierung). Für jede Phase – Diagnose, Reframe, Break, Consolidate – liefert Siobhan McHale Methoden, Werkzeuge und Ideen. Dabei geht sie auf digitale Technologien ebenso ein wie auf Leistungs- und Vergütungssysteme sowie die Gestaltung des Arbeitsumfelds. Ihr Credo: „Verändere die Rolle, nicht die Person.“ Während die individuelle Persönlichkeit kaum zu verändern sei, sei eine Neuausrichtung von Aufgaben und Funktionen in einer Organisation sehr wohl möglich.

Falls McHale ins Ranking der Thinkers50 Eingang finden sollte – ist dies dann John Kotter, dem Guru des Changemanagements, mitzuverdanken? Kotter ist seit 2017 in der Thinkers50 Hall of Fame, und zum Vorgehen von McHale bei der ANZ-Bank hat er eine Harvard-Fallstudie verfasst. Das könnte McHale einen Push im öffentlichen Ansehen geben. Im Moment ist McHale „nur“ im Thinkers50-Radar, also in einem „Beobachtungsfeld“ und noch nicht gerankt. Ob sich das ändert, werden wir im November 2021 wissen, denn dann wird das nächste Ranking der bedeutsamsten Managementvordenken veröffentlicht.

Karlheinz Schwuchow

Foto: Martin Eder



Der Autor: **Karlheinz Schwuchow** ist Professor für Internationales Management und Leiter des Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen, zudem seit 1991 Herausgeber vom „Jahrbuch HR-Trends“. Kontakt: [www.cims.hs-bremen.de](http://www.cims.hs-bremen.de)