

Die Energie von Menschen fürs Unternehmen

Carsten Schloter im Gespräch mit Bernhard Sterchi, 4. Dezember 2012

Wie führt man ein Unternehmen, das sich in einer immer schneller drehenden Welt von Innovationen in der Technologie und in den Kundenbedürfnissen behaupten muss? Die Swisscom hat diese Herausforderungen bisher besser gemeistert als manche in der Branche. Zudem zeichnet sich die Swisscom meines Erachtens dadurch aus, dass das Führungsteam ein hohes Bewusstsein hat von der Bedeutung des gemeinsamen Mindset für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Carsten Schloter ist bei anderer Gelegenheit sogar soweit gegangen zu sagen, dass der Engpass in der Komplexitätskrise der letzten Jahre nicht die Technologie ist, nicht das Geld, sondern der Mensch. Die folgenden Kernaussagen aus unserem Gespräch bringen auf den Punkt, worauf er in der Führung heute das Augenmerk legt.

Bernhard Sterchi



Selbstverständnis des Unternehmens

Was ist momentan die Hauptherausforderung für die Führung bei Swisscom? Im Telekommunikationsbereich ist es im Augenblick wichtig, für ein Unternehmen ein Selbstverständnis zu entwickeln: Wer sind wir, wofür stehen wir, wo ist unsere Rolle in der Zukunft. In der Branche sind ganz viele Unternehmen orientierungslos, zum Teil glauben sie nicht mehr an die Branche. Das trifft für mich nicht zu, ich glaube an unsere Branche, an unser Metier. Das führt dazu, dass du das Geschäft relativ langfristig führst. Aber: Die Mitarbeiter sind durch dieses Gerede verunsichert. Sollen wir versuchen, die nächste Google zu sein? Macht es überhaupt noch Sinn, in die Netze zu investieren?

Nicht nur wir sind in so einem Umfeld. Auch die Banken haben so eine Identitätskrise. Die Medienhäuser haben so eine Identitätskrise. Die klassischen Broadcast haben so eine Identitätskrise. Es gibt wahrscheinlich kein Unternehmen, das behaupten kann, innerhalb von 10 Jahren nicht in so eine Identitätskrise zu kommen. Weil sich Wertschöpfungsketten, Märkte, Kundenbedürfnisse immer schneller verändern, und was gestern funktioniert hat, funktioniert auf einmal heute nicht mehr.

Durch diese Identitätskrisen sich ein neues Selbstverständnis zu geben, die Firma darauf auszurichten, das ist ein wesentliches Element. Ich denke, wir haben es besser hinbekommen als viele unserer Peers. Ein wichtiges Element dabei ist die grosse Kontinuität in der Führung. Da kannst du nicht genügend investieren, denn je stärker sich dieses Selbstverständnis entwickelt, desto eigenständiger ist die Organisation. Das ist ein generisches Thema, das wird für jedes Unternehmen immer zentral bleiben. Apple zum Beispiel ist durch eine Identitätskrise durchgegangen und wird es wieder tun. Du kannst nicht eine absolute Sicherheit über einen langfristigen Horizont geben. Aber du kannst sagen: In unserer Rolle hat es 2 oder 3 Dinge drin, die haben heute ihre Gültigkeit, die werden auch morgen ihre Gültigkeit haben. Und wenn wir dort top executen, dort die besten sind, dann kann es immer noch links rauschen, rechts krachen – aber die Linie ist drin. Ein Medienhaus zum Beispiel muss sich darauf besinnen: Bündelung von linearen Kanälen – ich weiss nicht, wie lange das noch der Fall ist. Aber top Inhalte wird's morgen noch brauchen. Wir sind ein top Inhalte Produzent. Oder wir sind vielleicht die Champions, um diese Kreativität zu fördern. In jedem Unternehmen ist es möglich, ein solches Selbstverständnis zu vermitteln. Darauf musst du kontinuierlich einen wesentlichen Teil des Energiepensums in der Führung legen.

Konsistente Werthaltung

Der zweite Teil ist die Unternehmenskultur. Für mich hat sie unter anderem den Benefit, dass sie dir im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern ein umso höheres Mass an Konsistenz erlaubt. Und dies ist eine Stärke. Wenn z.B. die Mitarbeiter bzgl. Wertschätzung und Respekt ganz unterschiedliche Signale empfangen, dann wird die Identität, die Mobilisierung mit dem Unternehmen nicht so ausgeprägt sein, als wenn die Konsistenz etwas höher ist. Wenn du Investoren hast, und du gibst immer wieder widersprüchliche Signale bezüglich deiner Strategie, bezüglich deiner Wertorientierung gegenüber den Shareholdern, dann kriegst du nicht so eine Bindung, wie wenn die Signale konsistent sind. Und am wichtigsten: gegenüber den Kunden. Die Marke steht heute für alles. Sie ist das wichtigste Asset des Unternehmens. Du artikulierst ein Wort, Swisscom, und der Kunde verbindet etwas mit dem Wort. Und das, was der Kunde verbindet, ist nicht gleich wie das, was du versuchst über Marketing usw. zu vermitteln, sondern es ist das, was er erlebt mit dem Unternehmen.

Wenn Du schaust, was alles die Stakeholdererlebnisse prägt, dann sind das tausende von Entscheidungen pro Tag, und hinter all diesen Entscheidungen stehen Zielkonflikte. Und wenn Du diese Zielkonflikte anschaust, dann kommst Du auf

einen kleinen gemeinsamen Nenner an Zielkonflikten, die praktisch in jedem Entscheid drin sind, z.B. Qualität vs. Kosten, langfristiger vs. kurzfristiger Nutzen, Sicherheit vs. Kosten etc. Wenn bei diesen Zielkonflikten das Management eine riesige Diversität auslebt, dann führt das dazu, dass die Mitarbeiter nicht wissen, was gilt. Das heisst, wenn sie selbst einen solchen Zielkonflikt auf dem Tisch haben zum entscheiden, dann sind sie verunsichert und trauen sich nicht selbst zu entscheiden. Weil es nicht klar ist, für welches Verständnis das Unternehmen eigentlich steht. Und es kann zu Blüten führen, und zwar in negativster Art und Weise. Wenn du kein klares Verständnis hast im Unternehmen, wie langfristiger und kurzfristiger Nutzen abzuwägen ist, dann kommt irgendein Hyperspekulant und meint, etwas gutes zu tun, wenn er jetzt maximales Risiko fährt, das Maximum rausholt, obwohl er genau weiss, langfristig rächt sich das.

Das is ein never ending effort. Du siehst natürlich tagtäglich Beispiele, wo aus Sicht der Kultur, die du gerne hättest für das Unternehmen, mit diesen Trade-offs falsch umgegangen wird. Und da darfst du nicht müde werden, zu intervenieren. Das ist eben nicht Mikromanagement. Mikromanagement ist, wenn man sich reinmischt in die inhaltlichen Bereiche. Aber wenn es um diese Zielkonflikte und somit um Werte geht, dann ist das Einmischen eine Education. Wenn du's nämlich nicht tust, wer ist dann verantwortlich für die Entscheide auf dieser Ebene? Du darfst nicht davon ausgehen, irgendjemand richtet's dann schon. Es ist wie das Papier, das im Gang rumfliegt, und du sagst: Als CEO muss ich das jetzt nicht aufheben. Es ist eben nicht so. Du musst es aufheben.

Natürlich induzierst Du auch negatives Verhalten, natürlich gibt es jemanden, der sagt dann: Nie mehr, nie mehr fälle ich selbst eine Entscheidung! Weil es natürlich auch eine gewisse Form von Angst kultivieren kann. Da muss man vorsichtig sein. Aber in der Summe stärkt es die Organisation. Ich mache das fest an dem, was wir in Sachen Kundenorientierung erreicht haben. In Sachen Kundenorientierung ist es genau auf diesem Weg gelaufen. Heute stelle ich diesbezüglich fest, dass die Organisation grossmehrheitlich immer richtig entscheidet, ohne dass wir gross irgendwo intervenieren müssen.

Gesamtzusammenhänge

Das dritte Thema ist die Vermittlung von Gesamtzusammenhängen. Über Storytelling, bei jeder möglichen Gelegenheit. Seit einiger Zeit gehe ich an jeden Welcome Day. Ich will jeden neuen Mitarbeiter sehen. Und ich will, dass jeder einmal wenigstens die Story gehört hat, wo die Reise hingeht. Ich will sehen, ob die Augen leuchten für Swisscom.

Hier greifen die klassischen Wege der internen Kommunikation viel zu kurz. Auf den klassischen Wegen hast du ein ganz beschränktes Repertoire was du transportieren kannst. Aber wie machst du es jetzt? Machst du es wie Google, dass du sagst: einmal in der Woche senden wir eine Stunde Webcast, wo wir erzählen, diese Woche war hier ein super Ergebnis, und dort hatte ich ein komisches Erlebnis, das finde ich überhaupt nicht in Einklang mit unserer Unernehmenskultur – aber kannst du jede Woche eine Stunde alle Mitarbeiter beschäftigen? Ich habe die Lösung

noch nicht gefunden. Storytelling ist eine starke Personifizierung. Das System ist heute schon zu stark auf mich fokussiert. Ich versuche, dass es nicht weiter ausgeprägt wird. Auf der andern Seite ist es auch notwendig, denn die Menschen suchen Orientierung. Und das gehört auch dazu.

Auf den drei Themen Selbstverständnis des Unternehmens, Konsistenz in der Unternehmenskultur und Verständnis für Gesamtzusammenhänge, muss man als Manager kontinuierlich arbeiten. Das hat mit Mobilisierung zu tun, das hat mit Stärke der Kultur und Empowerment zu tun, und das hat mit Agilität zu tun. Die drei Dinge spielen ineinander: Das Selbstverständnis zieht nach vorne. Konsistenz ist eine Stärke, die kein Mitbewerber kopieren kann. Und das Verständnis für Gesamtzusammenhänge macht Dich ganz einfach schnell in den Entscheidungsprozessen.

Energie

Im Grunde genommen geht es um folgendes: Du hast die Verantwortung für Menschen. Und diese Menschen haben ein unglaubliches Energiepotenzial. Sie haben Kreativität. Sie haben Umsetzungskraft. Wieviel in ihnen steckt, siehst du in ganz vereinzelt Situationen: Wenn sie verliebt sind, wenn sie an etwas leidenschaftlich dran sind, privat oder beruflich. Im Grunde genommen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, können sie das wahrscheinlich auf viel kontinuierlicher Basis aus sich herausbringen. Wenn du an einem Abend zum Schluss kommst, dass du in deinem Unternehmen vielleicht höchstens 40% dieser Energiepotenziale freisetzt, dann musst du dir tagtäglich die Frage stellen: Was musst du tun, um mehr von dieser Energie freizusetzen und auf die Unternehmensziele auszurichten? Und dann kommst du zu den Themen Selbstverständnis, konsistente Kultur, Gesamtzusammenhänge. Aber im Grunde geht es um die Energie.

Was ist die Frage, die einen Unternehmer immer in Bewegung hält? Diese Kernfrage ist nicht: wie erreiche ich das Gleiche mit weniger Ressourcen? Sondern: wie entfalte ich mit der gleichen Ressource deutlich mehr Wirkung? – Da wird der eine oder andere sagen: das ist doch das gleiche. Es ist eben nicht das gleiche, es ist fundamental verschieden! Denn die Menschen um die zweite Frage zu mobilisieren ist viel einfacher als die Menschen um die erste Frage zu mobilisieren. Und du stehst ja im Wettbewerb. Und im Wettbewerb geht es nicht darum, das Gleiche zu erbringen, sondern mehr zu erbringen. Wenn du sagst: Darum geht's, dann bist du von der Führung her auf einmal in einem Modus, wo du eben Zeit investierst, devotest, um über Führungsverhalten und Führungsmuster und Zielkonflikte zu reflektieren, und auch bereit und überzeugt bist: Jede Stunde, die du da investierst, hat auf jeden Fall einen return on invest.

PALLADIO
TRUSTED ADVISERS