



DER RAT MEINES LEBENS

„Wer redet, sät – wer zuhört, erntet“

REINHARD CLEMENS, VORSTAND DEUTSCHE TELEKOM

Der beste Rat, den ich jemals für mein berufliches Leben bekommen habe, stammt von Michael H. Jordan, einem amerikanischen Unternehmer im besten Sinne des Wortes. Der studierte Chemieingenieur hat den Ruf, einer der besten Sanierer seiner Zeit gewesen zu sein, hatte er doch bei Unternehmen wie CBS und Pepsi schon dafür gesorgt, dass die Geschäfte wieder liefen.

Ich lernte Mike während meiner Zeit beim IT-Dienstleister EDS kennen, man hatte ihn 2003 nach Dallas, Texas, geholt, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

Was zuerst an Mike auffiel, war seine Größe. Er konnte sich durchsetzen und tat einfach, was getan werden musste. Aber lautlos, ohne viel Aufhebens. Das zeichnete ihn als Mensch aus: Er war eher still, jemand, der mehr zuhörte, als selbst zu reden. Und genau das hatte er mir als Rat für meine berufliche Karriere mitgegeben: „Listen genuinely“ – „Hör den Leuten wirklich zu.“

Das ist einfacher gesagt als getan. Wir hören etwas, und schon schwirren uns eigene Gedanken durch den Kopf. Und dann hören wir nicht mehr wirklich zu. Oder wir setzen zu schnell auf eigene Erfahrungen mit „Das hat noch nie funktioniert“, anstatt neue Ideen einfach mal in Ruhe wirken zu lassen und durchzudenken. Nicht immer sind es so prominente Beispiele wie das des Vorstandsmitglieds bei Philips. Jan Timmer reagierte 1982

auf die hauseigene Innovation der Compact Disc mit „Wer braucht eigentlich diese Silberscheibe?“ Zum Glück hat man nicht auf ihn gehört ... Selbst Steve Jobs hielt bei Apple 1985 tragbare Computer noch für ein „Nischenthema“, um dann Jahre später selbst den Markt entscheidend mitzubestimmen.

Wir sind geprägt von unseren Erfahrungen. Neue Situationen beurteilen wir in Sekundenschnelle – diese Überlebensstrategie ist in unserem Gehirn tief verankert. Nur – was für die Zeit des Säbelzahnigers genau richtig war, erweist sich heute oft als Innovationskiller.

RATNEHMER

REINHARD CLEMENS,

Jahrgang 1960, ist seit 2007 Vorstand der Deutschen Telekom und CEO von T-Systems. In dieser Doppelfunktion verantwortet er seit 2012 alle IT-Aktivitäten des Konzerns. Zuvor arbeitete er bei IBM und dem Internet-Dienstleister Systematics AG.

Die Folgen aus dieser Reihe stammen aus dem Buch „**DER BESTE RAT, DEN ICH JE BEKAM**“ (© Carl Hanser Verlag München 2014, 240 S.) von Frank Arnold. Er gilt international als Spezialist für Veränderungen in Unternehmen und leitet die Unternehmensberatung ARNOLD Management in Zürich.

Denn Neues bringt Unruhe, stört das System, wirkt bedrohlich. Das Dumme ist, dass nur so Innovationen, neue Business-Modelle entstehen. Oder hätten Sie vor ein paar Jahren geglaubt, dass Millionen heute übers Internet einkaufen? Fußballfans die Spiele ihres Lieblingsvereins auf dem Handy verfolgen?

Das Smartphone hat unser Leben verändert und ganze Branchen auf den Kopf gestellt. Alte Traditionsmarken sind verschwunden, ganz neue Player beherrschen den Markt: Ob Musik, Film, Foto – die digitale Revolution ist im vollen Gang.

Vor allem in großen Unternehmen brauchen wir eine offene Kultur, ein wirklich offenes Ohr. Denn nur eine Kultur des Zuhörens ermutigt Mitarbeiter dazu, kreativ zu sein und neue Vorschläge ohne Scheu vorzutragen. Jeder darf, ja soll neue Wege denken. Scheitern darf kein Makel sein, sondern ist Teil auf dem Weg zu wirklich Neuem.

So vergibt der indische Konzern Tata beispielsweise jedes Jahr auch einen Preis für eine gescheiterte Innovation. Das ist ein sehr interessanter Weg, Mitarbeiter zu ermutigen und zu motivieren, wie ich finde.

Auch ich ertappe mich manchmal, dass mich eigene Gedanken oder Déjà-vus vom wirklichen Zuhören ablenken.

Aber aus mittlerweile langjähriger Berufserfahrung weiß ich, dass viel Wahrheit im argentinischen Sprichwort liegt: „Wer redet, sät – wer zuhört, erntet.“