

# Kapitel 1

## Eine unmögliche Situation zum Guten wandeln

Rund 50 Kilometer nordwestlich von Johannesburg, unweit des Platinum Highway, liegt eine verlassene archäologische Fund- und Ausgrabungsstätte mit einem Schild, auf dem zu lesen ist: »Wiege der Menschheit«. In den kleinen Kommunen ganz in der Nähe befinden sich die Standorte von Lonmin Plc., dem drittgrößten Platinproduzenten weltweit. Insgesamt sind es neun Kommunen und fünf illegale Ansiedlungen, in denen rund 300 000 Menschen leben, von denen viele für Nelson Mandelas Vision eines neuen Südafrika gekämpft haben und es noch immer tun. In dieser unwirtlichen Gegend fand nur knapp zehn Jahre nach dem Ende der Apartheid ein Gespräch statt, das die unglaubliche Kraft der drei Gesetze der Spitzenleistung zeigt.

Antoinette Grib, eine weiße Südafrikanerin, die als Senior Manager für Lonmin arbeitet, sprach vor einer Gruppe von etwa 100 Menschen, als eine ältere Frau aufstand und ihr ins Wort fiel. Die Frau war Selinah Makgale und sie sagte: »Antoinette, ich habe ein Problem mit Ihnen.«

Antoinette Grib war empört und erwiderte: »Aber ich kenne Sie doch überhaupt nicht.«

Selinah Makgale fuhr fort: »Ich kenne Sie auch nicht, aber Sie sind eine weiße Südafrikanerin und ich habe ein Problem mit Menschen wie Ihnen. Als ich 13 Jahre alt war, haben mir meine Eltern gesagt, dass ich als Hausmädchen für die weißen Afrikaner arbeiten müsste, denen auch die Farm gehört, auf der meine Familie arbeitete. Unser Lohn war, dass wir auf der Farm arbeiten durften. Ich war so etwas wie eine Sklavin, denn ich erhielt keinen Cent für meine Dienste. Und vor allem die Frau im Haus hat mich sehr, sehr schlecht behandelt. Dieses Jahr war eine sehr schlimme Zeit für mich. Seitdem hasse ich weiße Südafrikanerinnen.«

Makgale legte eine kurze Pause ein und sprach dann weiter: »Es tut mir leid, aber auch wenn ich Sie nicht kenne, ist es doch so, dass ich nun seit drei Tagen hier sitze, Ihnen zuhöre und Sie abgrundtief hasse. Sie und all die anderen weißen Südafrikanerinnen. Wahrscheinlich waren Sie noch nicht einmal geboren, als all das passierte.«

Grib lächelte und meinte: »Da haben Sie recht.«

Nach einem kurzen Augenblick des Nachdenkens sagte Makgale abschließend: »Bitte nehmen Sie meine Entschuldigung an – und nicht nur Sie, sondern auch die anderen weißen Südafrikanerinnen hier. Ich möchte mich bei Ihnen dafür entschuldigen, dass ich Sie zu einem gesichtslosen Haufen gemacht habe und hasse.«

Manche Anwesende blickten ernst drein, während man anderen ansah, dass ihre Gedanken in die Vergangenheit schweiften. Manche schüttelten den Kopf. Ausnahmslos alle waren von Makgales Mut und ihrer Entschlossenheit beeindruckt, einen Schlusstrich unter dieses düstere Kapitel zu ziehen.

Antoinette Grib machte den nächsten Schritt und ergriff das Wort:

»Selinah, ich merke deutlich, dass ich mit meinem blonden Haar und meinen blauen Augen Gefühle in Ihnen wecke, die vor langer Zeit durch all das Leid, das Sie ertragen mussten, entstanden sind. Ich bitte Sie um Vergebung für alles, was meine Leute Ihnen angetan haben ... Ich denke, dass wir uns glücklich schätzen sollten, in einem Land leben zu können, in dem es seit 1994 möglich ist, all das hinter uns zu lassen und zusammen in Frieden zu leben. Ich biete Ihnen meine Hilfe an, dieses Problem ein für alle Mal aus der Welt zu schaffen. Wenn Sie möchten, gehe ich mit Ihnen zu der Frau, die Sie so schlecht behandelt hat. Vielleicht erreichen wir irgendeine Form der Wiedergutmachung. Wir können es wenigstens versuchen.«

Beiden Frauen standen Tränen in den Augen – die eine alt, arm und schwarz, die andere jung, wohlhabend, weiß. Makgale antwortete: »Ja, das würde ich gerne machen. Vielen Dank. Ich hoffe, unsere Zukunft sieht besser aus als unsere Vergangenheit.« Die Zuhörer brachen in Jubelgeschrei aus.

Nehmen wir einmal an, die beiden Frauen hätten tagein, tagaus miteinander arbeiten müssen. Wie hätte sich ihr klärendes Gespräch wohl auf ihre Produktivität ausgewirkt?

Was wäre, wenn solche Unterredungen auf der Tagesordnung stünden, und zwar nicht nur in Ihrem Unternehmen, sondern auch in Ihrer Familie, in Ihrem ganzen Leben?

Da es bei Lonmin immer wieder zu Begegnungen wie diesen kommt, ist das Verhältnis des Unternehmens zu den Kommunen um das Bergbauunternehmen herum außergewöhnlich gut. Und bei Lonmin selbst wird nicht wie in anderen Unternehmen am Arbeitsplatz geklatscht und getratscht, sondern die Menschen sind mit Konzentration bei der Sache, kooperieren und lassen sich weniger ablenken.

Bei Lonmin kommt es auf die Leistung an.

Dieses Buch dreht sich um Leistungen und um die drei Gesetze, mit deren Hilfe Spitzenleistungen erzielt werden können. Wir werden Sie auf den kommenden Seiten bitten, neue Denkweisen zu erwägen, alte Überzeugungen auf den Prüfstand zu stellen und auszuprobieren, ob Sie sich vertrauten Situationen nicht einmal ganz anders als bisher nähern können. Wir versprechen Ihnen, dass Sie im Beruf Spitzenleistungen erzielen werden und dass sich Ihr Leben zum Guten hin wandelt, sollten Sie sich darauf einlassen.

Mitunter werden wir Sie bitten, einen Augenblick innezuhalten und nachzudenken, nachzuhaken, das Gelesene auf sich wirken zu lassen oder bestimmte Themen in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu diskutieren. Es ist in Ordnung, wenn Sie diese Abschnitte erst mal überspringen und sich erst dann darauf einlassen, wenn Sie mit der ganzen Thematik vertraut sind. Doch Sie sollten auf jeden Fall mitmachen, es lohnt sich!

Es ist sinnvoll, wenn Sie mit einem Bereich aus Ihrem Berufs- oder Privatleben beginnen, für den Sie sich eine Verbesserung Ihrer Leistungen wünschen. Gut möglich, dass Sie diesen Punkt nicht sofort mit einer Leistungssteigerung verbinden, sondern mit etwas völlig anderem. Denkbar sind zum Beispiel Beschwerden über Ihre Unternehmenskultur oder Probleme, die Sie mit der Einführung neuer Initiativen haben, oder schlichtweg Beziehungsprobleme im privaten oder beruflichen Bereich.

Es kann aber auch so etwas Simplees sein wie ein Versprechen, das nie eingelöst wurde, oder der gute Vorsatz aus der Silvesternacht, bei dem es leider geblieben ist. Doch wenn Sie sich selbst fragen, weshalb Ihnen dieses eine Problem so am Herzen liegt, dann werden Sie sehen, dass es Ergebnissen oder Zielen im Weg steht. Anders ausge-

drückt: Es verhindert Leistungen. Und nun können Sie gespannt sein, was Sie auf den folgenden Seiten darüber zu lesen kriegen, vorausgesetzt, dass Ihnen der Bereich, für den Sie Verbesserungspotenzial sehen, wirklich Kummer bereitet.

### **Das erste Gesetz der Spitzenleistung**

Die Leistungen von Menschen hängen davon ab, wie sie Situationen wahrnehmen.

Das erste Gesetz wirft die Frage »Weshalb tun Menschen bestimmte Dinge?« in den Raum. Zu diesem Thema finden sich unzählige Bücher, Theorien und Modelle. Und die meisten davon bieten auch eine Erklärung an, wirken sich aber nicht unmittelbar auf die Leistung des Betroffenen aus. Das erste Gesetz der Spitzenleistung dagegen setzt da an, worauf der Rest des Buchs aufbaut und woraus Sie dann Nutzen ziehen können. Lassen Sie sich einmal die Tatsache auf der Zunge zergehen, dass alles, was *wir* tun, für *uns* Sinn ergibt. Doch wenn unsere Mitmenschen etwas tun, stellen wir uns oft verwundert die Frage: »Weshalb tut er das bloß? Das ist doch ausgemachter Blödsinn!« Doch wenn wir uns in den anderen hineinversetzen und versuchen nachzuvollziehen, wie er seine Lage empfunden hat, werden wir mit einem Mal feststellen, dass seine Vorgehensweise in seiner Situation das einzig Richtige war. Wir alle gehen davon aus, dass jeder die Dinge so wahrnimmt wie wir selbst. Doch jeder empfindet ein und dieselbe Situation anders. Wem das nicht klar ist, der kann aufgrund des Verhaltens seiner Mitmenschen nur den Kopf schütteln.

Was genau ist mit Wahrnehmung hier gemeint? Für uns ist es mehr als Sinneseindrücke und subjektive Erfahrungen. Wir meinen die Realität, die für jemanden entsteht, weil er eine Situation so und nicht anders wahrnimmt. Individuelle Wahrnehmung bestimmt letztlich sogar, wie wir die Welt begreifen. Wie eine bestimmte Situation wahrgenommen wird, hängt auch davon ab, wie wir unsere Vergangenheit begreifen (Weshalb sind die Dinge so, wie sie sind?) und uns unsere Zukunft vorstellen (Wohin führt das?).

Natürlich lässt sich anhand von Tatsachen erklären, wie und warum Dinge eben sind, wie sie sind, doch im Allgemeinen spielen die Fakten für uns keine so große Rolle dabei, wie wir Dinge wahr-

nehmen. Schließlich färben wir auch Fakten individuell ein. Das erste Gesetz der Spitzenleistung verwirft die vorherrschende Meinung, dass wir Vernunftmenschen sind und in bestimmten Situationen auf bestimmte Weise agieren, weil wir die jeweiligen Fakten kennen und berücksichtigen.

Nun fragen Sie sich bestimmt, weshalb das erste Gesetz der Spitzenleistung das Potenzial haben soll, die individuelle Leistungsfähigkeit zu verbessern. Das liegt daran, dass es noch zwei weitere Gesetze der Spitzenleistung gibt und alle drei miteinander verflochten sind. Selbst auf die Gefahr hin, uns jetzt gleich selbst zuvorzukommen, werden wir Ihnen in den zwei folgenden Kapiteln aufzeigen, dass »die Art und Weise, wie Menschen bestimmte Situationen wahrnehmen« und die damit zusammenhängende Leistung sich durch eine bestimmte Verwendung von Sprache ändern lassen.

Halten wir uns doch einmal die unterschiedlichen Positionen, die gebildete, intelligente Menschen in einer bestimmten Situation einnehmen, vor Augen. Rasch wird klar, dass es einen erheblichen Unterschied zwischen den objektiven Fakten und der individuellen Wahrnehmung gibt. Damit wollen wir keineswegs sagen, dass so etwas wie eine »reale« Welt nicht existiert, sondern dass unsere Aktionen und Reaktionen in starkem Maße davon beeinflusst werden, wie wir die Welt wahrnehmen – und nicht, wie sie wirklich ist.

Gehen wir davon aus, dass jeder Mensch mit denselben Fakten zu tun hat, geben wir uns einer Illusion hin, der Illusion, dass sich die Realität für niemanden anders darstellt als für uns. Wir sprechen in diesem Fall von der *Realitätsillusion*. Damit Sie sich darunter etwas Konkretes vorstellen können, denken Sie jetzt mal an einen Freund oder Bekannten, mit dem Sie im Moment Schwierigkeiten haben – vielleicht an jemanden, dem Sie seit Jahren etwas übel nehmen. Beschreiben Sie denjenigen nun mit Ihren eigenen Worten.

Sind Ihnen jetzt Aussagen wie »egoistisch«, »kann nicht zuhören«, »rechthaberisch« und »irrational« in den Sinn gekommen? Gut möglich, dass Sie schwören würden, dass jede dieser Beschreibungen zu hundert Prozent zutrifft. Doch ist Ihnen aufgefallen, dass Sie im Grunde nur sagen, wie der- oder diejenige auf Sie wirkt? Es ist nur allzu menschlich, dass wir unsere Wahrnehmung nicht als solche begreifen, sondern dass wir davon ausgehen, dass es wirklich so ist, wie wir glauben, dass es ist.

Überlegen Sie doch einmal, wie derjenige Sie beschreiben würde. Oder, um in unserer Sprache zu bleiben, wie er Sie wahrnimmt. Vielleicht benutzt auch er dafür Begriffe wie »rechthaberisch«, »wütend« und »nachtragend«. Vielleicht aber auch nicht. Irgendwie ist es doch so, dass wir meist keine Ahnung haben, wie wir von unseren Mitmenschen wahrgenommen werden.

Wir möchten jetzt keine Stellung beziehen und weder Ihnen noch Ihrem Bekannten recht geben, doch eines dürfte klar sein: Sie sind beide der Realitätsillusion zum Opfer gefallen. Niemand sieht die Dinge so, wie sie sind. Wir sehen die Dinge so, wie wir sie wahrnehmen.

Bevor sich die beiden Südafrikanerinnen aussprachen, nahm Selinah Makgale die Managerin Antoinette Grib als nicht vertrauenswürdige Person war, die Ärger und Feindseligkeit provoziert.

Doch was ist bei ihrer Unterredung eigentlich passiert? Makgale hat zum einen klargemacht, wie sie Grib wahrnahm, und zum anderen hat sie ihre Wahrnehmung verändert. Damit war der Weg frei, auch ihr Verhalten ihr gegenüber zu ändern. Sie ließ ihre kalte Wut auf Grib hinter sich. Und schon lag es im Bereich des Möglichen, dass sich zwischen den beiden Frauen eine Freundschaft entwickelt. Das erste Gesetz der Spitzenleistung besagt ja, dass unsere Wahrnehmung einer bestimmten Situation – in diesem Fall einer Person – Hand in Hand mit unserem Verhalten geht. Hier waren es eine Umarmung und die beidseitige Entscheidung, sich demnächst gemeinsam um eine Form der Wiedergutmachung zu bemühen.

Denken Sie nun einmal an die Bereiche Ihres Leben, die problematisch oder zumindest nicht so toll sind, wie sie sein könnten. Denken Sie an Schwierigkeiten aus Ihrem beruflichen Alltag oder Ihrem Privatleben. Denken Sie daran, wie sie Ihre Leistungsfähigkeit hemmen. Sobald Ihnen klar ist, dass Sie diese Probleme anders wahrnehmen, als sie eigentlich sind, haben Sie einen großen Schritt in die richtige Richtung getan, nämlich sie von Grund auf neu zu gestalten, nicht nur oberflächlich zu ändern. Die Realitätsillusion wird versuchen, Sie davon zu überzeugen, dass Sie die Dinge schon so wahrnehmen, wie sie sind. Doch für Sie gilt ebenso wie für den Rest der Menschheit, dass das, was Sie für die Realität halten, nur das ist, was Sie als Realität wahrnehmen.

Das erste Gesetz der Spitzenleistung beinhaltet die beiden Elemente Leistung und Wahrnehmung einer Situation. Sie ergänzen sich perfekt, und zwar immer und ausnahmslos.

## **Das erste Gesetz der Spitzenleistung und die Zukunft**

Auch Laolang Phiri arbeitet für Lonmin und wohnt in der nahe gelegenen Stadt Marikana.

Laolang ist ein muskulöser, durchschnittlich großer Mann, der aussieht, als wäre er der Runningback im Footballteam eines Colleges. Seine Augen strahlen, seine Haltung drückt Stolz und Selbstsicherheit aus. Sein freier Geist ist ziemlich ungewöhnlich für jemanden, der in einer Barackensiedlung aufgewachsen ist, in der noch heute 40 Prozent der Einwohner in armseligen Hütten leben und arbeitslos sind.

Als vor Jahrzehnten die ersten Minengesellschaften ihren Betrieb aufnahmen, warben sie auch Mitarbeiter aus den benachbarten Ländern wie Zimbabwe, Mozambik und Sambia an, was heute noch üblich ist. Für diese Arbeitsmigranten ist es völlig normal, ihre Familien für ein paar Monate im Jahr zu verlassen und vor Ort in nach Geschlechtern getrennten Unterkünften zu hausen. Manche von ihnen arbeiten die sogenannte »dunkle Schicht«, das heißt, sie verbringen die Tagesstunden einen guten Kilometer unter Tage und kehren erst in den Abendstunden, nach Anbruch der Nacht, in ihre Unterkunft zurück.

Allzu oft trifft man dort auf Männer, die Zuflucht in Drogen und Alkohol gesucht haben und regelmäßig Prostituierte aufsuchen. Erst seit Kurzem unternimmt die Regierung überhaupt etwas gegen die allgegenwärtige Bedrohung Aids, das sich bislang unkontrolliert ausgebreitet hat. Etwa 25 Prozent der rund 25 000 Mitarbeiter von Lonmin sind HIV-positiv. Im Jahr 2005 starben 67 Beschäftigte an Aids und Folgeerkrankungen.

Bei einem unserer Besuche bei Lonmin machten wir uns mit einer Art Skilift auf zu Laolangs Arbeitsplatz. Natürlich wurden wir nicht bergauf transportiert, sondern in einem 30-Grad-Winkel tief unter die Erde befördert. Je weiter wir nach unten kamen, umso dunkler wurde es. Hinter uns saß noch eine ganze Reihe von Bergarbeitern

auf ihrem Teller, manche rauchten, andere konnte man nur an den Leuchten der Kopfbedeckung ausmachen. Die Luft war heiß und schwer von den Sprengungen und durch das Kühlwasser der Bohrköpfe feucht. Der von den Sprengungen zurückgebliebene feine Staub war überall. Nackte Glühbirnen verbreiteten gerade so viel Licht, dass die Bergarbeiter nicht über die Maschinen stolperten, die in den Durchgängen standen. Das ist Laolangs Welt.

Stellen Sie sich vor, dass Sie jeden Tag – jahrein, jahraus – in dieser Mine arbeiten müssten und Ihre Familie weit weg von Ihnen wäre. Kein Wunder, dass Laolang, ebenso wie viele seiner Kumpel, frustriert und wütend über sein trauriges Leben war und dafür dem Management seines Arbeitgebers die Schuld gab.

»Die Gewerkschaftler sagten uns, dass wir für das Management nicht mehr sind als Werkzeuge«, erzählte er uns. »Wir kamen uns nicht mehr wie menschliche Wesen vor, sondern wie Gegenstände, die nach unten geschafft wurden, um die Arbeit zu verrichten, und jederzeit ausgetauscht werden können. Die Manager sagten so was wie: ›Das ist unsere Mine und wir lassen uns doch nicht von Werkzeugen sagen, was wir zu tun haben.«

»Die ganze Zeit ging es nur Schwarz gegen Weiß«, fuhr er fort. »Ein Schwarzer war automatisch Arbeiter. Alle Führungskräfte waren Weiße. Und wenn es doch einmal ein Schwarzer in die Führungssetzungen schaffte, hatte er wohl seine Seele verkauft und war in eine weiße Haut geschlüpft«, meinte er mit einem Lächeln.

»Wir hatten das Gefühl, dass die weiße Gewerkschaft immer kriege, was sie will, und das ist für uns ziemlich schlimm«, ergänzte er. Und bei diesen Worten verschwand das Lächeln aus seinem Gesicht. Laolang hielt kurz inne, biss die Zähne aufeinander und fasste zusammen: »Ich war die ganze Zeit wütend auf sie. Ich wusste, dass wir auch in Zukunft andauernd gegeneinander antreten würden.« Laolang hat seine Gefühle kanalisiert und wurde selbst Gewerkschaftler.

Viele seiner Kollegen teilten Laolangs Wut. Im Jahr 2004 untersuchten Wissenschaftler der hiesigen Universität, wie die Menschen aus der näheren Umgebung den Minenbetreiber Lonmin beurteilten, und kamen zu dem Ergebnis, dass die Mine eine tickende Zeitbombe war und öffentliche Unruhen drohten.

Angesichts der Tatsache, wie Laolang seine Situation wahrnahm, stand seine Zukunft schon fest, ebenso wie die seiner Gewerkschaft,



seines Wohnortes und seines Arbeitgebers. Seine Zukunft war ein ständiger Kampf, ein Kampf um Würde und faire Bezahlung. Und so würde sein Leben verlaufen, bis er seine Augen für immer schließen würde, nicht anders, als es für Generationen vor ihm abgelaufen ist.

Die Zukunft war also bereits geschrieben worden, denn wie das erste Gesetz der Spitzenleistung besagt, hängen die Leistungen der Menschen immer davon ab, wie sie die Lage wahrnehmen, in der sie sich befinden. Erst wenn sich ihre Wahrnehmung ändert, wie dies die beiden Frauen taten, von denen zu Beginn dieses Kapitels die Rede war, kann auch die Zukunft neu entworfen werden. Die Handlungen der Menschen führen dann direkt in diese neue Zukunft.

## Eine überraschende Wende

Im Jahr 2004 kreuzten sich Laolangs Wege mit denen von Brad Mills, dem neuen CEO von Lonmin, der aus einer anderen Welt zu kommen schien. Als direkter Abkömmling der Vanderbilts war er fest entschlossen, in dieser Welt ein Zeichen zu setzen. Nach seinem Studium der Geologie und der Wirtschaftswissenschaften in Stanford arbeitete er als Erkundungsgeologe und suchte in den abgelegensten Winkeln der Erde nach Erzvorkommen. Mittlerweile ist der knapp 1,90 Meter große Mann in den Fünfzigern, sein dunkles Haar ist grau meliert und er erinnert irgendwie an Indiana Jones. Seine Augen glänzen, wenn er davon erzählt, wie sich Lonmin zum Vorzeigeunternehmen für den Wandel in Südafrika mauserte.

Mills war sehr beunruhigt, als ihm zu Ohren kam, was Arbeiter wie Laolang, Einwohner und Stammesführer von der Mine hielten. Er befürchtete, dass die Führungsriege bei Lonmin sich entweder achselzuckend auf dem Standpunkt ausruhe, *dass Afrika nun mal so ist*, oder auf die zynische Rechtfertigung zurückgreife: *Wer zuletzt lacht, lacht am besten*.

Außerdem hatte er Angst davor, dass einige der Gewerkschaften, darunter auch die von Laolang, bei den nächsten Verhandlungen einen harten Kurs einschlagen würden.

Mills setzte auf die Strategie, gleichzeitig mehrere Änderungen einzuführen. Er initiierte beeindruckende Managementprogramme wie Six Sigma und Enterprise Resource Planning (ERP). Er führte

Umstrukturierungen durch und implementierte DuPonts Sicherheitstechnologie. Außerdem zog er Berater hinzu, die er bereits von früheren Projekten kannte, um gemeinsam festzulegen, was angesichts so zahlreicher Probleme noch alles getan werden musste.

Aufgrund der nahezu aussichtslosen Lage hätte wohl so manch anderer CEO kurz nach seiner Ankunft bei Lonmin seinen Hut genommen. Wie der Berater den Führungskräften 2004 mitteilte, gab es in der Mine Klängelei ohne Ende. Niemand schien das große Ganze zu sehen, jeder kümmerte sich nur um seine Belange, nicht aber um das Wohl des gesamten Unternehmens. Es sah nicht so aus, als ob kurzfristige Geschäftsergebnisse erreicht werden würden. Es gab keine Führungsprozesse. Die Kommunikation war vage und sprunghaft und die Verständigung innerhalb der Teams wurde durch die Tatsache erschwert, dass die Arbeiter sechs unterschiedliche Sprachen sprachen. Und die Universitätsstudie wies darauf hin, dass die Stimmung in den Kommunen hochgradig gereizt sei und jederzeit in Unruhen umschlagen könne. Die Kosten stiegen, es fehlte an Sicherheitsvorkehrungen (im Jahr zuvor waren 16 Kumpel in der Mine gestorben), es gab mehr und mehr Krankheitstage. Die Kommunen hatten mit einer Arbeitslosenrate von rund 40 Prozent und den Auswirkungen der HIV-Epidemie zu kämpfen.

Mills Lage war schlimm, um nicht zu sagen unlösbar. Er erzählte uns: »Wir mussten an allen Fronten gleichzeitig kämpfen, sonst hätten uns die Kommunen das Wasser abgegraben.« Mills hatte den Finanzmärkten (Lonmin ist eine an der Londoner Börse gehandelte Aktiengesellschaft) versichert, dass sich alles zum Guten wandeln würde, und sowohl die Investoren als auch die Analysten beobachteten die Entwicklung vor Ort mit Argusaugen. »Wir mussten alles auf einmal angehen«, sagte er uns, »doch die meisten Leute hielten das für unmöglich.«

Mills, Laolong und alle anderen Mitarbeiter von Lonmin waren auf Kollisionskurs mit der *Standardzukunft* – und diese Zukunft würde eintreten, es sei denn, es würde etwas völlig Unerwartetes und Spektakuläres geschehen. Die Standardzukunft ist eine Funktion dessen, wie die Situation von den Beteiligten wahrgenommen wird. In Lonmins Fall musste sich also die Wahrnehmung von Tausenden von Beschäftigten ändern. Wenn nicht, schien sich die Welt gegen das Unternehmen verschworen zu haben. Da bei den vom Management ver-

ordneten Maßnahmen häufig nicht berücksichtigt wird, wie die Belegschaft die Lage wahrnimmt, sind die meisten dieser Schritte zum Misserfolg verdammt – 73 Prozent aller Änderungsinitiativen scheitern<sup>1</sup> und 70 Prozent aller neuen Strategien werden den Erwartungen nicht gerecht.<sup>2</sup> Die Standardzukunft ist eine zu starke Macht, um sich von guten Vorsätzen, ausgefeilten Taktiken oder Anstrengungen eines neuen Managements beeindrucken oder gar verhindern zu lassen.

Jetzt wäre es schön, wenn Sie einen Moment innehielten und an die Dinge dächten, die in Ihrem Berufs- oder Privatleben nicht so gut laufen. Vermutlich ist Ihre Lage nicht so aussichtslos, wie es die von Mills war, aber Probleme gibt es ja immer und überall. Besteht in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Familie ein dringliches Problem, das keinerlei Aufschub duldet?

Rufen Sie sich ins Gedächtnis zurück, was Sie als Störquelle Ihrer Leistungsfähigkeit ausgemacht haben. Taucht dieses Problem immer wieder auf? Haben Sie das Gefühl, Sie selbst oder andere steckten fest? Bedenken Sie, dass Ihre Zukunft – nicht anders als es damals bei Lonmin der Fall war – bereits geschrieben ist, was zu einem großen Teil bestimmt, wie Sie und andere die Lage wahrnehmen. Nur wenn Sie das ändern, können Sie Ihre Standardzukunft ausbremsen.

## **Etwas Neues muss geschehen**

Michael Jensen, Mitarbeiter der Barbados Group und emeritierter Professor der Harvard Business School, ist der Überzeugung, dass Unternehmen neue Modelle brauchen, die bessere Leistungsprognosen erstellen. Die derzeit eingesetzten Modelle gehen davon aus, dass menschliches Verhalten von geistigen Fähigkeiten – Fertigkeiten, Intelligenz, Gefühle, Überzeugungen, Wertvorstellungen, Einstellungen und Wissen – bestimmt wird. Somit überrascht es nicht weiter, dass die berufliche Weiterbildung und Förderung der entsprechenden Abteilung überlassen wird und bei der Prozessverbesserung in den Hintergrund tritt.

Hätte sich Mills für eine herkömmliche Vorgehensweise entschieden, hätte er dafür gesorgt, dass Laolang (und seine 25 000 Kollegen) in den Genuss von Fortbildungsmaßnahmen und Schulungen sowie

von Leistungsprämien gekommen wären. Überall wären Poster mit einprägsamen Botschaften aufgehängt worden.

Anders ausgedrückt: Mills hätte alles getan, um Laolang und seine Kumpel zu schulen und zu motivieren, und das Ganze so lange durchgezogen, bis sich das Verhalten der Belegschaft grundsätzlich geändert hätte.

Doch die Einstellung der Mitarbeiter hätte ein erfolgreiches Umsetzen sämtlicher Maßnahmen im Sande verlaufen lassen. Die gewünschten Geschäftsergebnisse wären nicht erzielt worden. Und die Belegschaft wäre obendrein noch in ihrer Überzeugung bestärkt worden, dass sie in den Augen des Managements nur willenlose Marionetten seien, die man nach Belieben hin- und herschieben kann.

Nachdem sich Mills mit der Lage des Unternehmens auseinander gesetzt hatte, war ihm klar, dass Änderungsmaßnahmen, immer hübsch eine nach der anderen realisiert, nicht auf fruchtbaren Boden fallen würden. In seinen Augen war es das Beste, wenn er an allen Fronten zugleich kämpfen würde – die Zukunft des Unternehmens einschließlich aller Führungskräfte, Mitarbeiter, aber auch die der Einwohner der umliegenden Kommunen musste neu entworfen werden.

Für Laolang und seine Kumpel war das größte Problem die Feindseligkeit, mit der man sie behandelte, und dass die Entscheidungsgewalt in den Händen einiger weniger Leute ruhte, welche die Belegschaft auf nützliche Werkzeuge reduzierte.

Ihnen ist sicherlich aufgefallen, dass die Realitätsillusion hier am Werk war. Solange die Arbeiter von Lonmin ihre Lage so wahrnahmen, würden sie im besten Fall defensives Verhalten zeigen oder passiven Widerstand leisten, im schlimmsten Fall käme es jedoch zu Unruhen und Toten. Auch die Leistungsfähigkeit der Belegschaft ließ deshalb mehr als zu wünschen übrig. Ob der Gedanke daran den Menschen nun gefiel oder nicht, so und nicht anders sah ihre Zukunft aus.

Keine Schulung der Welt, keine Talentsuche und schon gar keine Poster mit motivierenden Sprüchen hätten verändert, wie die Kumpel ihre Lage wahrnahmen. Ganz im Gegenteil, Laolang hätte jede dieser Problemlösungen als Beweis dafür angesehen, dass seine Sichtweise der Welt absolut richtig sei. Und das gilt für jeden von uns.

## Noch mehr unmögliche Situationen

Lonmin ist ein derart extremes Beispiel, dass es Ihnen leichtfallen dürfte, es mit einem Schulterzucken und einem »Das spielt doch für den Rest von uns keine Rolle« abzutun. Um Ihnen die Allgemeingültigkeit des ersten Gesetzes der Spitzenleistung aufzuzeigen, sehen wir uns nun an, wie der Rüstungskonzern Northrop Grumman aus Südkalifornien 2001 dastand. Auch wenn es eine ganz andere Welt war als die von Lonmin in Südafrika, war dort doch eine ähnliche Dynamik am Werk. Die Wissenschaftler, Ingenieure und Topmanager von Northrop Grumman sahen sich mit gänzlich anderen Umständen konfrontiert, aber in ihren Augen standen sie vor einer ähnlich gewaltigen Herausforderung. Wollte das Unternehmen weiter wachsen, musste es neue Märkte betreten, zum Beispiel wiederverwendbare Trägerraketen oder Systeme zur Weltraumerforschung entwickeln. Bislang allerdings hatte der Rüstungskonzern hauptsächlich auf Systeme der Flugabwehr wie Bomber und Kampfflieger gesetzt und entsprechende Erfahrungen damit gesammelt. Der letzte Auftrag im Rahmen der bemannten Raumfahrt stammte aus den 1960er-Jahren, und zwar die Mondlandefähre des Apollo-Programms. Wie sollte es den ehrgeizigen Topmanagern gelingen, ihre Leute für einen Plan zu begeistern, bei dem es auf ganz neue Fähigkeiten und Technologien ankam und es natürlich auch keine Garantie auf Erfolg gab? Wenn wir das erste Gesetz der Spitzenleistung anwenden, wissen wir, dass wir zumindest die Beurteilung der Marktchancen durch die Belegschaft ändern müssen. In dem Moment, wenn die Mitarbeiter das Vorhaben als chancenlos abtun, stehen sie dem Ganzen gleichgültig, vorsichtig, möglicherweise aber auch zynisch oder resigniert gegenüber. Ganz anders dagegen, wenn die Marktchancen als gut, wichtig und lohnend empfunden werden, dann legen sich genau diese Mitarbeiter mächtig ins Zeug.

Bei Northrop Grumman ist es 70 Leuten gelungen – mithilfe der Konzepte aus diesem Buch –, der schlechten Beurteilung der Marktchancen ein Ende zu bereiten und dann auch noch den Rest der Belegschaft umzustimmen. Damit einher ging ein enormer Anstieg der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Und mittlerweile gilt Northrop Grumman in der bemannten Raumfahrt als zuverlässiger und bevorzugter Vertragspartner für die NASA.

Und nun möchten wir Ihnen ein weiteres Beispiel schildern, dieses Mal eines aus Südamerika. Die brasilianische Erdölgesellschaft Petrobras zählt zu den größten Konzernen weltweit. Sie befand sich im Staatsbesitz. Als die brasilianische Regierung 1997 das staatliche Ölmonopol beendete, galt es für Petrobras, sich in dem nun geöffneten Markt zu etablieren und gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Deshalb wurde die sogenannte Business Transformation Agenda ins Leben gerufen. Im Rahmen dieser Umstrukturierung in großem Stil führte der Konzern auch einen ERP-Prozess ein, der die meisten seiner über 1000 Systeme ersetzen sollte.

Ein Team aus mehr als 650 hoch qualifizierten Mitarbeitern von Petrobras und externen Beratungsunternehmen arbeitete an dem damals größten und komplexesten ERP-Programm weltweit. Das Projekt trug den Namen Sinergia und sein Motto lautete: »Wir schreiben eine neue Erfolgsgeschichte für Petrobras.«

Mit Fortschreiten des Projekts sah sich das Team mit zahlreichen komplexen Problemen konfrontiert. Ende 2001, kurz vor der ersten praktischen Inbetriebnahme des Programms, änderte die brasilianische Regierung die Erdöl- und Erdgasverordnung radikal, was ein weiteres großes Problem für das neue System darstellte. Seine Einführung musste um vier Monate verschoben werden. Unter den Mitgliedern des Teams machten sich Spannungen und Unmut breit und es kam zu Störungen in der Kommunikation zwischen ihnen und dem Topmanagement.

Angesichts der misslichen Umstände kam es dann noch dazu, dass bereits beigelegte Streitpunkte zwischen den externen Beratern und den Teammitgliedern wieder auflebten, was nicht nur die Effizienz des Teams lähmte, sondern auch zu einer miserablen Stimmung führte. Schon tauchten die ersten Zweifel daran auf, ob die Initiative zum geplanten Start umgesetzt werden würde. Für alle an diesem Projekt Beteiligten stand eine Menge auf dem Spiel. Der zwischen Projektberatern, Führungskräften und Managern schwelende Konflikt wuchs sich zu einem handfesten Problem aus und lähmte die Produktivität des gesamten Teams.

Das erste Gesetz der Spitzenleistung dient als Erklärung, weshalb sich das Projekt festfuhr. In der Zwischenzeit stellten die Beteiligten Sinn und Zweck des gesamten Vorhabens infrage und empfanden es zum Teil sogar als Bedrohung. Dementsprechend verhielten sie

sich. Schließlich kamen die Gespräche im Team komplett zum Erliegen.

Der Teammanager Jorge Mattos geriet zunehmend unter Druck, das Projekt endlich auf die Beine zu stellen, und entschloss sich daher, Steves Unternehmen, die heutige Vanto Group, mit ins Boot zu nehmen. Mattos war klar, dass ein für den Erfolg entscheidender Faktor ausgeblieben war: die Ausrichtung von Kernkompetenzen. Als Erstes führten Steves Kollegen ein Programm für die 80 Topmanager des Konzerns ein. In nur dreieinhalb Tagen lernten Mattos und seine Kollegen, alte Probleme und Streitigkeiten zu begraben und das Team auf dasselbe große Bild einzuschwören.

Kürzlich erinnerte sich Mattos in einem Interview mit uns an diese Zeit. »Wir mussten an so vielen Fronten gleichzeitig kämpfen«, schilderte er die damalige Lage. »Wir standen nicht nur unter erheblichem Druck, sondern wurden auch durch die Art und Weise ausgebremst, wie wir die Dinge früher mehr schlecht als recht erledigt hatten. Wir mussten uns quasi selbst neu erfinden und wieder an uns glauben und an das, was wir erreichen können. Dadurch hat sich auch verändert, wie wir dieses Projekt wahrgenommen haben. Und mit einem Mal strotzten wir vor Energie und Tatendrang. Das war eine höchst erfreuliche Sache – nachdem wir mit dem Programm fertig waren, waren wir wie ausgewechselt.« Als Team sahen sie sich nun nicht nur ihren individuellen Teilzielen verpflichtet, sondern dem Erfolg des gesamten Konzerns. Flugs wurde ein neuer Zeitplan aufgestellt und neue Meilensteine wurden für den kommenden Umsetzungstermin vereinbart, die sich vom Inhalt her seit dem vergangenen Jahr nicht wesentlich verändert hatten, aber nicht eingehalten worden waren. Der Wandel setzte in dem Augenblick ein, als die Teammitglieder das Projekt nicht mehr für unmöglich hielten, sondern als machbar wahrnahmen. Wie das erste Gesetz der Spitzenleistung besagt, ändert sich auch das Verhalten, sobald die Wahrnehmung eine andere geworden ist. Keine Frage, dass der neue Termin zum 1. Juli 2002 eingehalten wurde.

Bevor wir uns erneut Lonmin zuwenden, wollen wir uns einmal etwas detaillierter mit Ihren Problemen im Betrieb befassen. Wie nehmen Sie die Situation war? Und wie Ihre Mitarbeiter?

Haben Sie versucht, die Lage zu verbessern? Wenn ja, wie? In welchen Bereichen hatten Sie damit Erfolg? In welchen nicht? Haben

Ihre Anstrengungen dazu geführt, dass Sie und die anderen Beteiligten die Lage nun anders wahrnehmen?

So wenig eingängig Ihnen das auch vorkommen mag: Es ist eine Tatsache, dass die meisten Änderungsmaßnahmen eher noch verstärken, wie eine Situation wahrgenommen wird. Denken Sie an jemanden, der sein Gewicht reduzieren möchte. In seinen Augen ist sein Übergewicht ein Problem, das er lösen kann. Als Erstes probiert er eine Diät aus – leider ohne den gewünschten Erfolg. Jetzt stellt sich sein Übergewicht als ein Problem dar, zu dessen Lösung es mehr Willensstärke braucht, als er aufbringt. Da sein Verhalten konform mit seiner Wahrnehmung geht, gibt er resigniert auf und findet sich mit den überflüssigen Pfunden ab.

Die meisten Unternehmen stecken in einem ähnlichen Teufelskreis: Sie wollen ein Problem mit aller Gewalt lösen, doch je mehr sie auf es eindreschen, umso heftiger schlägt es zurück. Viele Betriebe setzen auf einen Sparkurs und setzen in fast allen Bereichen den Rotstift an. Wird das Ganze von oben verordnet, halten die Mitarbeiter das Topmanagement für misstrauisch und gleichgültig und schrauben ihre Leistungen zurück. Die Lage wird umso schlimmer, denn je schlechter ihre Produktivität, umso schlechter auch die finanzielle Lage des Unternehmens.

In diesem Kontext läuft das Ganze nach dem Prinzip ab: Wogegen auch immer man ankämpft, es bleibt bestehen. Für Sie bedeutet das: Haben Sie sich dafür entschieden, mithilfe einer bestimmten Maßnahme gegen die mangelnden Leistungen in Ihrem Unternehmen zu kämpfen, müsste Ihnen eigentlich auffallen, dass Sie das Ganze damit nur noch schlimmer machen. Je mehr Sie dagegen angehen, umso hartnäckiger bleibt das Problem bestehen.

Im zweiten und dritten Kapitel verraten wir Ihnen, was Sie in dieser Lage tun können. Nur so viel sei jetzt schon gesagt: Ihr Problem ist auf dem besten Weg, sich in Luft aufzulösen, wenn Sie akzeptieren, dass Ihre Wahrnehmung einen Großteil des Problems ausmacht und dass das Problem umso größer wird, je energischer Sie es bekämpfen.



## Die Kommunen an Bord nehmen

Bei Lonmin bestand Mills' Herausforderung darin, einen ähnlichen Wandel zu bewirken, wie er sich auch bei Northrop Grumman und Petrobras vollzogen hatte, allerdings war dieses Vorhaben von einer bislang unbekannten Größenordnung. Mills wusste aber, dass es sich lohnen würde, die Standardzukunft neu zu entwerfen. Irgendwie musste es ihm gelingen, die Sichtweise der Beteiligten zu ändern – und das so schnell wie möglich. Auf den Tipp der Berater – allesamt Experten für die drei Gesetze der Spitzenleistung – beschloss er, ein erstes Treffen einzuberufen, zu dem er alle Leute einlud, die ausschlaggebend für den Wandel bei Lonmin waren. Dabei ließ er völlig außer Acht, ob sie seinem Vorhaben feindselig oder skeptisch gegenüberstanden. Gesagt, getan. Und somit standen über 100 Leute aus dem Unternehmen, benachbarten Stämmen und Kommunen sowie den Gewerkschaften auf seiner Gästeliste für ein Treffen, das zwei Tage dauern sollte.

Als Tagungsort legte Mills Wonderkop fest, da die meisten der Gäste von dort oder aus der näheren Umgebung stammten. In der ausufernden Barackenstadt mit ihren schmutzigen Straßen drängten sich die Unterkünfte der Minenarbeiter. Seine Berater hatten sich gegen Wonderkop ausgesprochen, da sie um seine und ihre Sicherheit fürchteten. Einwohner der Stadt erzählten uns später: »Noch nie zuvor waren weiße Führungskräfte hier.«

Am Tag der Veranstaltung kamen Vertreter sämtlicher Unternehmensebenen und Kommunen. Manche Gewerkschaftler trugen Minenarbeiterkluft, andere trafen in traditioneller afrikanischer Tracht ein. Einige Lokalgrößen trugen Jeans, andere hatten ihre besten, wenngleich abgetragenen Kleidungsstücke angezogen. Führungskräfte reisten in *Casual-Business*-Kleidung mit dem Bus an, weil sie um ihre Fahrzeuge bangten. Wohlhabende und mächtige Leute fuhrten in Luxuswagen vor und liefen in ihren makellosen Anzügen die paar Schritte über den Kiesweg zum Eingang. Andere Teilnehmer kamen verschwitzt und erschöpft an, weil sie die ganze Strecke zu Fuß gegangen waren. »Wir hatten keine Ahnung, was uns erwartete«, sagte Mills später. »So etwas hatte ich noch nie zuvor erlebt.«

Der Nachtclub in Wonderkop war das einzige Gebäude der Stadt, das groß genug war, um allen Teilnehmern Platz zu bieten. Die Mit-

arbeiter von Lonmin hatten die Diskobeleuchtung mit Papier überklebt, die Bar hinter Vorhängen versteckt und eine Leinwand für die Präsentation aufgestellt. Überall am Boden schlängelten sich die Kabel der zahlreichen Laptops und Projektoren. Die Toiletten waren frisch gereinigt und sie hatten sogar an eine Klimaanlage gedacht, die allerdings schon nach einer Stunde ausfiel. Unter der afrikanischen Sonne erreichte die Raumtemperatur schon bald 38 Grad Celsius.

Mills stellte sich als neuer CEO von Lonmin vor. »Ich weiß, dass vieles nicht gerade zum Besten steht – und ich möchte, dass Sie mir Ihre Probleme schildern, damit wir gemeinsam eine Lösung erarbeiten können«, verkündete er frei heraus, obwohl er so aufgeregt war, dass er bei seiner Ansprache ins Stottern geriet. »Ich stehe hier vor Ihnen, weil ich Ihrem Erfolg und dem der Mine, aber auch dem Wohlergehen der Familien und Kommunen verpflichtet bin. Schon vor langer Zeit wurde mir klar, dass ich vor allen Dingen eines will: Bei einer ganz großen Sache dabei sein, von der noch alle reden, wenn ich schon längst nicht mehr bin.«

Er fuhr fort: »Ich habe Sie hierher gebeten, damit wir in den kommenden zwei Tagen gemeinsam herausfinden, was wir alles erreichen können, wenn wir alle am selben Strang ziehen. Zugegeben, ich bin Amerikaner und arbeite für ein Londoner Unternehmen, weshalb ich sicherlich nicht aus erster Hand weiß, mit welchen Problemen Sie hier zu kämpfen haben. Aber ich habe mich gründlich eingelesen. Und ich weiß, dass wir eine Sache gemeinsam haben: Wir alle sind Menschen. Und wenn wir als Menschen zusammenarbeiten, können wir etwas sehr Aufregendes bewirken.«

Dann schilderte er, dass er vor Lonmin für andere Unternehmen gearbeitet habe, die mit zunehmendem Erfolg auch etwas ganz Besonderes für die Menschen in der Nachbarschaft geworden seien. Aufgrund seiner bisherigen Erfahrung wusste er, dass es nun vor allen Dingen darum ging, einander zuzuhören und von der Welt der anderen Beteiligten zu erfahren. Sobald das geschehen sei, würde man sehen, ob man gemeinsam etwas wirklich Neues auf die Beine stellen könne.

Dann warf er die Frage in den Raum: »Was muss ich Ihrer Meinung nach wissen? Welches ist das Problem?«

Als Antworten auf seine Fragen wurden genannt: überbelegte Unterkünfte, Aids, Arbeitslosigkeit, Gewalt, gefährliche Straßen, kaum

Straßenbeleuchtung, Ärger der Gewerkschaftler mit Vertretern anderer Gewerkschaften und dass sich das Management nicht für die Belange der Belegschaft interessiere.

Ein Mann schritt zum Mikrofon und sagte: »Brad, wissen Sie, wie Sie uns zeigen könnten, dass es Ihnen mit Ihrem Gerede ernst ist? Verbringen Sie doch mal gemeinsam mit 12 anderen Minenarbeitern eine Nacht in unserer Unterkunft, dann wissen Sie, wovon wir reden.«

Ohne eine Sekunde zu zögern, antwortete Mills: »Ich verspreche Ihnen hiermit, dass ich das tun werde«, und schrieb seine Antwort auf eine Flipchart. Jeder konnte nicht nur sehen, was er schrieb, sondern auch hören, wie der Stift beim Schreiben auf der Tafel quietschte. Als er den Stift weglegte, wackelten die Wände des Nachtclubs, weil jedermann applaudierte, obwohl sie ihre Zweifel hatten, dass er seinen Worten Taten folgen lassen würde, wie uns die Teilnehmer später gestanden. »Noch nie zuvor war ein CEO hier, geschweige denn, dass einer schon mal hier geschlafen hätte«, erzählte uns einer der Anwesenden.

An diesem Abend gab es ein Essen und eine anschließende Party. Während sich die Anwesenden auf der Tanzfläche vergnügten oder einen Drink genehmigten, raunten sich die Führungskräfte zu: »Ich hatte ja keine Ahnung von den katastrophalen Zuständen hier.« Und ließen ihren Blick nach draußen zu den heruntergekommenen Häusern in der schwach beleuchteten Straße schweifen.

Der zweite Veranstaltungstag begann damit, dass die Teilnehmer ihrer Dankbarkeit und Anerkennung darüber Ausdruck verliehen, dass Mills und Lonmin es anscheinend wirklich ernst damit war, sich ihrer Probleme anzunehmen (und sich auch um die defekte Klimaanlage gekümmert hatten). Einer der Anwohner, eine grauhaarige Afrikanerin, sagte: »Ich kann es nicht fassen, dass Sie alle hier sind und uns zuhören.« Einer der weißen Gewerkschaftler meldete sich zu Wort und meinte: »Ich fange langsam an zu glauben, dass wir alle zusammenarbeiten können.« Ein hochgewachsener Topmanager aus London konnte seine Gefühle kaum verbergen und meinte: »Ich begreife erst jetzt, dass wir in einer ganz anderen Welt leben und keine Ahnung hatten, was hier los ist ... Ich verspreche Ihnen, dafür zu sorgen, dass das künftig besser wird.«

Als sich die Gemüter allmählich beruhigten, wollte Mills wissen: »Was passiert, wenn unsere Zusammenarbeit nicht klappt?« Und:

»Woher wollen wir denn wissen, was uns die Zukunft bringt?« Ändert sich nichts, wird sich die Zukunft kaum von der Vergangenheit unterscheiden. Dann berichtete er von den Statistiken über das vergangene Jahr: »Letztes Jahr mussten wir 16 Tote in den Minen beklagen ... wenn wir nur etwas besser werden, könnten wir diese Zahl auf 14 senken ... doch auch das sind mehr Tote, als wir wollen.«

Daraufhin meldete sich einer der Teilnehmer zu Wort: »Und vermutlich sterben an die 70 Menschen an Aids.«

Andere riefen dazwischen: »Es kommt bestimmt zu einem Streik.« »In den Straßen gibt es Mord und Totschlag und auch viele Einbrüche.« »Der Schmelzofen fliegt uns bestimmt noch einmal um die Ohren«, womit auf die Explosion kurz vor der Veranstaltung angespielt wurde, die den Aktienkurs des Unternehmens hatte einbrechen lassen. Eine der Führungskräfte erklärte: »Angesichts der kommenden Ausgaben sind wir in fünf bis sieben Jahren raus aus dem Geschäft.« Eine Frau befürchtete: »Wenn mein Sohn mit der Schule fertig ist, wird er garantiert arbeitslos.« All diese Kommentare und die, die noch folgen sollten, wurden auf einer riesigen Leinwand notiert, was die Zukunft, die sie erwarteten, sehr real erscheinen ließ.

Die Anwesenden nickten mit dem Kopf als Zeichen dafür, dass ihre Beschreibungen den Nagel auf den Kopf trafen, sofern sich nichts ändern würde. Ihnen war nun klar, welche Standardzukunft sie erwartete.

Doch dann nahmen die Gespräche eine Wendung, erst langsam, dann immer vehementer. Sie kreisten nun um eine neue Zukunft. Einer der Anwesenden versuchte, seine Klagen über das Unternehmen erneut in den Mittelpunkt der Unterhaltungen zu rücken, doch ein anderer piff ihn zurück: » Du musst loslassen können. Sabotier' doch nicht unsere Anstrengungen!« Dann kam der Moment, in dem ihre ganze Zukunft, die schöne, aber auch die schlechte und hässliche auf der Leinwand stand. Mit einem Mal war es ganz still im Raum. Es gab nichts mehr zu sagen.

Nun konnte der nächste Schritt eingeleitet werden. Die Diskussion drehte sich um einen einzigen Punkt: »Welche Chancen bieten sich uns, wenn Lonmin, die Kommunen und die Gewerkschaft gemeinsam neue Wege der Zusammenarbeit gehen?« Der Reihe nach schritten viele der Anwesenden zum Mikrofon: »Dann ist Schluss mit dem Analphabetismus!« »Und mit der Arbeitslosigkeit!« »Und mit Aids!«

»Lonmin genießt dann einen guten Ruf und wird zum erfolgreichen Mitspieler auf der globalen Bühne.« Man konnte förmlich spüren, wie sich die Stimmung im Raum änderte, von ernüchtert zu aufgeregt, von eingesperrt zu befreit.

Mittendrin rief einer der Teilnehmer: »Diese Zukunft ist wunderbar, aber wie können wir sie neu entwerfen?« Da griff Mills zum Mikrofon: »Erstens: Dieser Prozess wird Jahre dauern und jeder Einzelne, nicht nur die hier Anwesenden, muss seinen Teil dazu beitragen. Zweitens: Mit einer Reihe von Maßnahmen können wir schon in etwa zwei Monaten loslegen, wie zum Beispiel ein Managementprogramm für alle wichtigen Interessenvertreter. Drittens: Bei einem derart komplexen Unterfangen wie diesen hier – ein Unternehmen mit 25000 Mitarbeitern, in dessen unmittelbarer Umgebung 300000 Menschen leben – müssen Probleme gelöst werden, von deren Existenz wir bislang noch nicht einmal gehört haben. Das Einzige, womit wir so eine Aufgabe erfolgreich bewältigen können, ist unsere Entschlossenheit.«

Zum Schluss der Veranstaltung sagte Mills:

»Ich verpflichte mich und mein Unternehmen hiermit, dafür zu sorgen, dass die Zukunft, die wir uns in den vergangenen zwei Tagen ausgemalt haben, auch tatsächlich die unsere wird. Allein werde ich das aber nicht schaffen und auch mein Unternehmen hat allein keine Chance. Deshalb brauchen wir Sie alle. Wenn auch Sie Ihren Teil dazu beitragen wollen, dann gehen Sie bitte zu der Wand neben der Eingangstür. Dort befinden sich stapelweise Vordrucke, auf denen geschrieben steht: ›Hiermit verpflichte ich mich, meinen Teil dazu beizutragen, dass eine neue Zukunft auf Lonmin und die Kommunen wartet.‹ Bitte unterzeichnen Sie diesen Aufruf.«

Anschließend bedankte er sich bei den Anwesenden für ihre Teilnahme und die Veranstaltung war zu Ende. Mit Ausnahme von zwei Anwesenden unterzeichneten alle den Aufruf, wobei so mancher nur ein Kreuz machte, weil er des Schreibens nicht kundig war. (Sie unterzeichneten dann aber einen späteren Aufruf.)

Mills erzählte uns später: »Ich war mir nicht sicher, ob sie alle mitmachen würden. Aber dann habe ich gemerkt, dass es ihnen ernst war und sie alle mit an Bord waren. Das hat uns völlig umgehauen.«

Auch Chris Ahrens, ein anglikanischer Priester, der jahrelang das

Friedenszentrum von Desmond Tutu leitete, war bei der Veranstaltung dabei. Im Anschluss daran teilte er Brad und seinem Team aus Beratern mit: »Wenn ihr nur 10 Prozent von euren Plänen in die Tat umsetzt, habt ihr Großartiges vollbracht.«

## **Die Nacht in der Männerunterkunft**

Ein paar Wochen später ignorierten Mills und ein weiterer Kollege aus der Führungsetage den Rat seiner Berater und übernachteten gemeinsam mit den Minenarbeitern in deren Unterkunft. Als Mills am nächsten Morgen die Augen öffnete, sah er, wie afrikanische Krieger an seinem Bett Wache hielten. »Ich war nicht nur sicher, ich war der sicherste Mann in ganz Südafrika«, teilte er uns mit. Um zu zeigen, wie ernst es Mills mit seinem Entschluss war, machten er und der regionale Koordinator der Nationalen Gewerkschaft der Minenarbeiter, Victor Tseka, sich auf zur Mine, um den Kumpeln, deren Schicht um vier Uhr morgens begann, einen schönen Tag zu wünschen. »Niemand glaubte mir, dass ich der CEO war. Doch dann ging einer der Minenarbeiter ins Büro und schnappte sich eine Broschüre, auf der mein Konterfei abgebildet war. Erst dann haben sie es mir abgekauft.«

Für Mills war die Übernachtung in der Männerunterkunft nichts Besonderes – »keine große Sache«, wie er sich ausdrückte. Andererseits war ihm die nicht unerhebliche symbolische Bedeutung dieser Geste bewusst. Schließlich wusste er auch, dass solche Gesten die Wahrnehmung der Lage ändern können, dass sie dazu beitragen können, der Standardzukunft zu entrinnen und die Leistung der Betroffenen erheblich zu steigern. In den Augen der Arbeiter hatte er eine Botschaft gesandt, die so stark war, dass sie sich in diesem Buch kaum wiedergeben lässt. »Wir haben es nicht für möglich gehalten, dass er es wirklich tut«, meinte einer der Gewerkschaftler. »Doch als er sein Versprechen wahr machte, wussten wir, dass wir ihm vertrauen können.« Laolang ergänzte: »Durch diese Aktion hat Mills dafür gesorgt, dass ihm die Kumpel ihr Vertrauen schenken und bereit waren, seine Methoden auszuprobieren.«

Aus der Perspektive des ersten Gesetzes der Spitzenleistung ergibt Mills Aktion durchaus Sinn. Noch bevor er als CEO anfang, wusste er,

dass ihn die Belegschaft als typischen CEO ansehen würde – als jemand, der sie als Werkzeuge begreift, dem ihr Wohlergehen egal ist und den außer Geld nichts interessiert. In ihren Augen sah ihre Standardzukunft so aus, dass er leere Versprechen machen würde und die Arbeiter ausbeuten würde wie gehabt. Seine Pläne, so wusste Mills genau, waren in ihren Augen der typische Hokuspokus eines Managers. Im schlimmsten Fall müssten sie wegen der neuen Programme noch mehr schuften und bekämen nichts dafür. Wenn Mills nicht schleunigst etwas dafür tat, ihre Wahrnehmung zu ändern, wäre alles, was er unternehmen würde, verlorene Liebesmüh. Dann wäre die Standardzukunft unvermeidlich.

Sinn und Zweck der Veranstaltung im Nachtclub war, die Sichtweise der Betroffenen, wie sie die Unternehmensführung und ihre Pläne wahrnahmen, von Grund auf zu ändern. Mills gelang das von Anfang an sehr gut, weil er den Leuten so aufmerksam zuhörte, dass sie spürten, dass er verstanden hatte, worum es ihnen ging, und dass er sich in ihre Lage hineinversetzen konnte. Als die Leute merkten, dass er ihnen aufmerksam – und mit echtem Interesse – zuhörte, veränderte sich ihre Wahrnehmung und sie sahen ihn nicht mehr als arroganten CEO an, sondern als jemanden, für den sie zumindest so wichtig waren, dass er einen Tag mit ihnen verbrachte. Auch ihre Wahrnehmung von Lonmin als Arbeitgeber, den nur der Profit interessierte, änderte sich. In ihren Augen war Lonmin nun ein Fürsprecher der Kommunen. Nachdem Mills eine Nacht mit den Kumpeln in ihrer Unterkunft verbracht und zu Schichtbeginn um vier Uhr morgens bei der Mine aufgetaucht war, war er ein menschliches Wesen wie sie auch.

Nachdem Mills, seine Kollegen aus der Führungsetage und die Managementinitiativen nun völlig anders wahrgenommen wurden, änderte sich auch das Verhalten der Belegschaft – von widerwillig und wütend zu offen und empfänglich. Nun stand der nächsten Phase des Programms nichts mehr im Wege, die später als die Märzinitiative bekannt wurde und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erheblich steigerte.

## Die Macht des Wortes

Mithilfe der März-Lonmin-Initiative wurde versucht, das Verhalten über die Wahrnehmung von zunächst 150 und in den darauffolgenden vier Jahren von insgesamt zirka 15000 Mitarbeitern zu ändern. Dieses Programm beinhaltete zahlreiche Gespräche zwischen den Programmleitern, den Führungskräften von Lonmin und den Teilnehmern der Großveranstaltung. Auf diese Weise lernten sie sich alle von einer ganz neuen Seite kennen, ließen ihre Klischeevorstellungen und Vorurteile hinter sich und strichen vergangene Unterhaltungen aus ihrem Gedächtnis. Da die Leistungen von Mitarbeitern stark davon abhängen, wie sie ihre Situation wahrnehmen, machte sich ihr Sinneswandel sofort und deutlich in ihrem Verhalten bemerkbar. Gleichzeitig legten die Beteiligten die Standardzukunft auf den Prüfstein. Da ihnen nicht gefiel, was ihnen bevorstehen sollte, machten sie sich daran, ihre Zukunft neu zu entwerfen – der Beginn eines schier unglaublichen betrieblichen Wandels.

Nicht nur der Wortwechsel der beiden Frauen, von denen am Anfang dieses Kapitels die Rede war, sondern zwei weitere Ereignisse veranschaulichen gut, weshalb Laolang und Hunderte seiner Kumpel so ergriffen von dem Wandel waren.

Das erste Ereignis spielte sich am zweiten Programmtag ab. Die Anwesenden wurden in Gruppen eingeteilt und bekamen die Aufgabe, die Rolle eines Managers oder Gewerkschaftlers zu spielen. Den Anweisungen des Programmleiters folgend achteten sie darauf, welche »Kunstkniffe« sie bei den Verhandlungen mit den anderen Repräsentanten anwandten. Das Management gab zu, dass es gerne die »Alles-oder-nichts-Karte« ausspielte, Finanzknappheit vortäuschte, mit versteckten Drohungen arbeitete und Daten selektiv weitergab. Laolangs Gewerkschaft räumte ein, dass sie Sitzblockaden organisierte, illegale Streiks als Druckmittel nutzte, selbst vor Brandstiftung nicht zurückschreckte und dem Management ihre Gedanken nicht mitteilte, da sie »denen da oben nicht über den Weg trauten«, wie sie selbst zugaben. Noch während die Teilnehmer eingestanden, dass sie solche Spielchen spielten, und sie genauer beschrieben, brachen sie in lautes Gelächter aus – über sich selbst und die Absurdität dieser Inszenierungen. Sie hatten einen Blick in ihre Standardzukunft geworfen und fanden sie mehr als lächerlich.



Während sie ihre Verhandlungstricks zugaben, fiel den Anwesenden auf, wie ähnlich sie sich doch im Grunde genommen waren – viel ähnlicher, als sie das noch am Vortag gedacht hätten. Weitaus wichtiger war jedoch, dass sich änderte, wie das Management die Gewerkschaften wahrnahm – und umgekehrt. Gegner, die mit harten Bandagen kämpften, wurden nun als Mitmenschen mit ähnlichen Schwächen und Stärken gesehen. Alte Feinde wurden zu Verbündeten, die am selben Strang zogen und fest entschlossen waren, gemeinsam eine neue Zukunft zu entwerfen.

Noch am selben Tag ereignete sich der zweite Vorfall. Die Programmleiter wollten von den Anwesenden wissen: »Woran werden Sie sich bei künftigen Verhandlungen halten?« Nach stundenlangen, teils hitzig und leidenschaftlich geführten Debatten hatten sich die Teilnehmer – vor der Veranstaltung noch erbitterte Feinde – auf über ein Dutzend Punkte geeinigt, zum Beispiel:

- Absolute Transparenz, Offenlegung sämtlicher Informationen
- Gegenseitiger Respekt
- Schaffen einer Zukunft, in der bei Verhandlungen die Entwicklung von Problemlösungen im Vordergrund steht
- Redlicher Umgang miteinander

Jedes der beschriebenen Ereignisse verdeutlicht, dass sich die Wahrnehmung der Teilnehmer verändert hat. Und nur deshalb waren sie in der Lage, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen und oben stehende Verpflichtungserklärung auszuarbeiten – sie alle hatten den Boden für etwas völlig Neues bereitet. Wie uns Dutzende der Teilnehmer in Gesprächen im Anschluss an die Veranstaltung bestätigten, war diese Zusammenarbeit nur möglich, weil sich geändert hatte, wie die Leute ihre Situation, sich selbst und das Unternehmen wahrnahmen. Sobald sich neue Perspektiven auftaten, konnten die Beteiligten auch ihr Verhalten ändern und wurden von bloßen Befehlsempfängern zu verantwortungsbewussten Mitarbeitern, von gleichgültigen Chefs, die nur ihren Job erledigten, zu engagierten Führungskräften. Das erste Gesetz der Spitzenleistung besagt ja, dass die Wahrnehmung einer bestimmten Situation und die Leistungen dieser Menschen sich aneinander anpassen. Und in dem Augenblick, als die Minenarbeiter eine neue Vision verfolgten, zogen ihrer Leistungen fast schon automatisch nach.

## **Transformation: mehr als Änderungsmanagement**

Übrigens hat Laolang weder seine Einstellung noch seine Arbeitsmoral oder seine Verhandlungstaktik geändert und doch erweckt er den Anschein, als sei er ein ganz anderer Mensch. Uns ist besonders aufgefallen, dass aus diesem zornigen Mann, für den seine Zukunft aus nichts anderem als Kampf bestand, ein Mensch geworden ist, der mit sich und seiner Welt im Reinen ist und der ständig ein Lächeln auf den Lippen hat.

Er beschrieb Manager und Führungskräfte (ganz gleich, welche Hautfarbe oder welchen Hintergrund sie hatten) als ganz normale Menschen – und nicht als die leibhaftige Karikaturen des Bösen und der Manipulation, als die sie ihm noch vor nicht allzu langer Zeit vorgekommen waren. Er versprach, sich dafür einzusetzen, dass die Verpflichtungen aus der Lonmin-Initiative auch umgesetzt würden, und er hielt sein Versprechen. Am meisten hat uns jedoch beeindruckt, dass sich dieser Gesinnungswandel nicht nur bei ihm, sondern bei allen 15 000 Mitarbeitern, die an dem Programm teilnahmen, eingestellt hat.

Wir fragten Laolang, wie er denn die Lage nun sähe. Bereitwillig gab er uns Auskunft:

»Südafrika hat sich verändert nach dem Programm. Nelson Mandela sprach nach seiner Entlassung aus dem Gefängnis, als er der neue Präsident unseres Landes wurde, davon, dass sich Südafrika wandeln würde. Ich hatte keine Ahnung, was er konkret damit meinte, aber mittlerweile sehe ich die Möglichkeit, dass sich die ganze Welt, nicht nur ein Unternehmen, ändern kann. Mir steht auf einmal jede Menge Raum zur Verfügung, in dem ich mich entfalten kann. Dieser Weg, die Dinge zu ändern, bedeutet mir alles. Ich habe begriffen, dass es den Menschen ernst mit ihren Versprechungen sein muss. Für mich war es die Rettung für jeden bei Lonmin – und darüber hinaus.«

## **Die Zukunft – neu geschrieben**

Nicht nur, dass sich bei Lonmin eine starke, auf Zusammenarbeit beruhende Unternehmenskultur entwickelt hat, die umliegenden Kommunen und das Unternehmen haben sich auch dafür entschie-

den, gemeinsam ihre weitere Zukunft zu gestalten, und starten in diesem Rahmen nachhaltige Projekte.

Die wahre Leistung ist jedoch, dass verändert wurde, wie die Leute die Situation wahrnehmen, und dadurch hat sich auch ihre Leistung entsprechend verbessert. Die Produktivität stieg zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte auf über 1 Million Unzen reines Platin. Die Zahl der unfallbedingten Arbeitsausfälle ging um 43 Prozent zurück und sinkt weiter. Zum ersten Mal unterstützen die Kommunen das Unternehmen aktiv. Die Menschen schaffen äußerst erfolgreich Neues. Als Mills 2008 von seinem Posten als CEO zurücktrat, ließ er die Ereignisse der vergangenen Jahre noch einmal Revue passieren und sagte uns: »In meinen Augen haben wir an allen Fronten Siege errungen. Ich weiß, dass wir das Unternehmen von Grund auf geändert haben, und diese Transformation lebt durch die Menschen weiter, die sie geschaffen haben.«

Anlässlich seines 75. Geburtstages besuchte Friedensnobelpreisträger Desmond Tutu Lonmin. In seiner Rede über das Unternehmen und seine Bemühungen, die Zukunft neu zu schreiben, hieß es: »Ich setze meinen Namen, meinen Ruf aufs Spiel, um Ihnen hier mitzuteilen, dass ich diesen Menschen vertraue. Und ich habe ein Gespür dafür, wem ich trauen kann.«

Kurze Zeit später investierte die International Finance Corporation der Weltbank (IFC) 100 Millionen US-Dollar und unterstützte damit den Traum der Minensiedlung, als Greater Lonmin Community auf eigenen Füßen zu stehen.

Wenn Lonmin und die etwa 300 000 Menschen aus der näheren Umgebung ändern konnten, wie sie einander wahrnahmen, ist es nicht zu weit hergeholt, zu hoffen, dass sich dieses Ereignis zum Modell für Organisationstransformation etablieren könnte.

Und was ist mit Ihnen? Mit bestimmten Maßnahmen können auch Sie erleben, welch unglaubliche Kraft hinter dem ersten Gesetz der Spitzenleistung steckt. Achten Sie auf den Zusammenhang zwischen der Leistung Ihrer Mitarbeiter und wie sie ihre Lage wahrnehmen. Halten Sie sich vor Augen, dass diese Korrelation immer besteht.

Machen Sie sich klar, dass Sie und Ihre Mitmenschen in die Falle der Realitätsillusion tappen. Fast niemand ist sich darüber im Klaren, dass alles, was wir wissen, darin besteht, wie wir eine bestimmte Situ-

ation erleben. Und doch reden und handeln wir, als würden wir die Dinge so sehen, wie sie tatsächlich sind.

Achten Sie einmal besonders auf diejenigen, deren Handlungen Ihnen vollkommen unsinnig vorkommen. Stellen Sie ihnen ein paar Fragen, die so offen wie möglich formuliert sind, damit Sie herausfinden, wie sie die Lage empfinden. Bleiben Sie so lange am Ball, bis Sie verstehen, dass ihre Handlungen perfekt zu ihrer Wahrnehmung passen. (Dabei werden Sie des Öfteren die Erfahrung machen, dass allein schon dieser Prozess viel dazu beiträgt, Vertrauen aufzubauen und die Zusammenarbeit zu erleichtern.)

Machen Sie sich klar, inwieweit Ihre eigenen Leistungen davon abhängen, wie Sie Ihre Lage wahrnehmen.

- Halten Sie sich vor Augen, dass Versuche, die Dinge zu ändern, meistens nach hinten losgehen und eher verstärken, wie die Situation wahrgenommen wird, anstatt die Lage zu bessern. Druck erzeugt Gegendruck.
- Denken Sie einmal über Folgendes nach: Was wäre, wenn Sie ändern könnten, wie eine bestimmte Situation wahrgenommen wird? Welchen Unterschied würde dies für Sie und Ihre Leute machen?

Im nächsten Kapitel befassen wir uns mit dem zweiten Gesetz der Spitzenleistung, das die inneren Mechanismen der Wahrnehmung aufzeigt.