

INSTITUT FÜR ZEITGENÖSSISCHE TRANSFERMETHODEN

Th. Koch, dipl.Ing

Kurz-Information:

C.P.Seibt, Schweizer, Jahrgang 1935

Mentor, Berater, Unternehmer.

Domizile: Horgen / Zürich und Paros / Griechenland.

Leitender Manager mit 30, Unternehmer mit 33.

Firmen: C.P.Seibt Consultation, trans**NOMADICTIME**(s), 1-top.com.

Entwickler des Prinzips und Prozesses „Wandel-Kompetenz“

Gründer und Mäzen der NOMADIC ACADEMY

Klienten: Kleinste und grösste Unternehmen, Organisationen und Admisnistrationen, weltweit.

Interview



**„Wer nicht in Echtzeit agiert, ist tot.
Wer hektisch wird, auch.“**

Ich hörte hier und da von diesem Mann, las das eine oder andere Interview mit ihm oder eine seiner sehr direkten Kolumnen. Daraufhin wollte ich wissen, wer das wirklich ist und was er macht.

Der Mann sass da, schlank, dunkel gekleidet, aufmerksam, schweigend. Nach zwei Stunden sprach er drei Sätze und die höfliche Diskussion war damit beendet. Das war in Tokyo, als ich ihn das erste mal sah.

Das zweite mal erlebte ich ihn in Jeans und Harvard-Lumber in einer Convention Hall an der Ostküste, als er die Länderchefs eines Fortune – 500 - Unternehmens dazu brachte, mit Farben, riesigen Leinwänden, Computer – Printouts, Terminals und Unmengen anderer Materialien einen Horizont für ihr Unternehmen zu entwerfen. Ich wollte von ihm wissen, wie er das mache und wozu das führen solle.

„Jetzt nicht, bitte. Später gern.“

Am nächsten Tag rief ich in seinem Hotel an. Er war schon abgereist.

Das dritte mal entkam er mir nicht. Ich sass mit dem CEO eines Handels-Unternehmens in einem Helikopter, der von Athen auf die Kykladen-Insel Paros flog:

„Was genau wollen Sie dort von diesem Seibt?“

„Mit ihm reden“, so die weitschweifige Antwort im Fluglärm.

„Spitzen-Honorare“, brüllte mir der Assistent vertraulich ins Ohr.

Der Pilot landete nicht auf dem kleinen Insel-Flughafen, sondern auf dem Kai, an dem sonst die grossen Fährschiffe anlegen. Das halbe Dorf lief zusammen, der Pilot flog zurück und fünf durstige Reisende sassen in dem heissen Wind auf ihrem Gepäck.

Dann fuhr von einem blitzenden Mercedes-Taxi gefolgt ein staubiger Geländewagen auf den Kai. Ein dunkelhäutiger Mann in blauem, offenem Hemd stieg aus und begrüusste uns. Wieder er, diesmal braungebrannt.

„Ah ja, tut mir leid, ich musste damals vorzeitig aus Boston fort“. Eine Begrüssung, als seien inzwischen drei Minuten vergangen und nicht drei Jahre.

Konservativer Evolutionär

Zwei Tage später waren seine Klienten fort und wir sassen zusammen im Schatten. Ich schrieb an einer Serie über die New Economy und zwei Topshots hatten mir geraten, mit Seibt zu reden:

„Ein Evolutionär“, so der eine, „ein Konservativer“, der andere.

„Was sind Sie von beidem?“

„Weder noch.“

„Wie erklären Sie sich dann diese Einschätzungen?“

„Das ist einfach. Ich mache Wandel. Was meint, ich trage dazu bei, dass andere mit ihrem Wandel erfolgreich sind. Und diese Unternehmen, Branchen, Probleme sind

natürlich höchst unterschiedlich. Also habe ich dasjenige zu tun, was diese individuellen Lösungen möglich macht. Das erscheint mal konservativ, mal progressiv und so werde ich dann auch gesehen“.

„Für wen arbeiten Sie denn?“

Ein sehr genauer Blick aus blauen Augen.

Spricht nie über Klienten. Punkt.

Ich erzählte von meiner Serie über Erfolgs-Methoden im Wandel und dass ich ihn beschreiben möchte, also auch zitieren. Fünf Minuten später hatte er mir abgehandelt, was noch keiner von mir bekam. Menschen und Firmen werden hier deswegen allenfalls umschrieben.

Neugierige Sicherheits-Sucher

„Was macht Ihrer Erfahrung nach den Wandel denn so schwierig für das Management?“

Wandel: Widerspruch in uns.

„Zwei Gründe. Erstens sind wir neugierig, Abenteurer; wir erobern, forschen, etcetera. Aber gleichzeitig und vor allem sind wir Sicherheits-Sucher und verlassen uns gerne auf das, was wir schon kennen und was schon funktioniert hat. Mit diesem Widerspruch leben wir alle. Zweitens war der Wandel noch nie so schnell, so scharf, so unerbittlich fordernd. Aber so viele Chancen brachte er auch noch niemals. Noch in den Achtzigern entwickelten sich die Veränderungen vergleichsweise in Zeitlupe. Heute wandelt sich alles im Zeitraffer, beeinflusst von unbekanntem Variablen und in extremer Komplexität. Selbst in den Neunzigern hatten Sie als CEO noch zwei, drei Quartale, um eine Schiefelage in Ordnung zu bringen. Heute haben Sie um Mitternacht plötzlich überraschende Nachrichten auf dem Netz und am Morgen schon ein Frühstück mit jemandem, der sehr unbequeme Fragen stellt. Und draussen wartet schon mindestens ein TV-Team.“

Vom Zeitlupe-Wandel zum Zeitraffer

Kontinuität, Stabilität, Sicherheit

„Eine völlig neue Situation.“

„Ja. Als Menschen brauchen wir ebenso wie unsere Unternehmen Kontinuität, Stabilität und Sicherheit. Genau das scheint uns der Wandel auf den ersten Blick aber wegzunehmen und stattdessen anderes zu fordern: sprunghaften Wechsel, völlige Flexibilität und die Bereitschaft zu ständig neuen Risiken.“

Kontinuität, Stabilität, Sicherheit = Grundbedürfnisse.

„Auf den ersten Blick?“

Was ist los? Wie gelingt's? Womit?

„Ich erzähle Ihnen dazu eine Geschichte. Die entdeckte ich, als ich mich Ende der achtziger Jahre zunehmend ärgerte, dass im Business unsere Modelle so praxisfern waren und unsere Werkzeuge stumpfer und stumpfer wurden, vielfach unbrauchbar, alle diese Moden, Methoden, Massnahmen und Rezepte.“

Was ist los? Wie gelingt Leistung? Mit welchen Methoden.

Schliesslich machte ich mich daran, die entscheidenden Fragen zu finden. Erstens: Was ist eigentlich los? Was ist das für eine Gegenwart? Unter welchen Bedingungen leben wir wirklich? Wie entwickeln sich Wirtschaft und Management?

Zweitens: Wie gelingt Management- und Unternehmens-Leistung?

Drittens: Welche Werkzeuge, welche Methoden sind so wirksam und zugleich so einfach, dass wir immer und unter allen Umständen anwendbar sind?

Als ich die Fragen verstand, da fanden sich auch die Antworten. Das Ganze entwickelte sich über Jahre, wurde getestet und ich nannte es dann Wandel-Kompetenz, damit das Kind einen passenden Namen hat.“

Die entscheidende Fähigkeit entwickelt, getestet, realisiert: Wandel-Kompetenz

„Und die Geschichte?“

Er nimmt mich mit auf eine Wanderung, immer den Klippen lang. Nach einer Stunde sitzen wir auf warmen, weissen Marmorblöcken.

59 Minuten und 52 Sekunden gegen 8 Sekunden

„Wenn Sie die bisherige Zeit des Menschen nehmen, dann sind das ungefähr fünf Millionen Jahre. Und wenn Sie die auf eine Stunde kondensieren, dann waren wir 59 Minuten und 52 Sekunden unterwegs. Immer. Lediglich in den letzten 8 Sekunden probierten wir das Sesshaftsein. Und jetzt sind wir wieder unterwegs. Wir wohnen in Häusern, aber emotional sind wir unterwegs, sozial, rational, wir sind es durch unsere Moden, Kulturen, Informationen, das immer dichter werdende globale Netz. Und wirtschaftlich sind wir es sowieso. Wir sind nicht die alten Nomaden von früher. Aber viele unserer Erfahrungen stammen aus den 59 Minuten und 52 Sekunden, unsere

3.592 Einheiten nomadischer

Erfahrung
gegen 8
Einheiten
sesshafter
Erfahrung:
Wir sind wieder
unterwegs.

Überlebens-Strategien, unsere Wünsche, Hoffnungen und Träume, unsere Kraft, unsere grossen Geschichten. Wir sind Bewegungswesen. Und jetzt leben wir das wieder zunehmend. Und doch brauchen wir zugleich Sicherheit, Stabilität und Identität. Nur funktionieren die Methoden und Garantien der kurzen Probe im Sesshaftsein nicht mehr. Aber eigentlich kennen wir das Nomadische sehr gut und wir können es ausgezeichnet – wenn wir uns erinnern.“

„Das Schlagwort von den neuen Nomaden verwenden viele. Aber was machen Sie damit? Was sagen Sie Ihren Klienten? Was machen Sie damit?“

Einfach machen

„Es ist einfach. Alle können das schon, eigentlich.“

Natürlich brauchen wir Kontinuität. Nur verstehen wir die, sozusagen sesshaft, als Es-bleibt-wie-es-immer-war. Genau das tut es aber nicht. Was wir bekommen, das ist die Kontinuität des Wandels: Wir bekommen immer wieder neue Chancen.

Wir brauchen Stabilität, aber nicht dieses eingelernte Es-hält-für-immer-und-ewig. Es hält schon lange nicht mehr. Die Stabilität des Wandels ist die Bewegung. Eine starre Organisation bricht auseinander. Eine Organisation im Wandel ist in bewusster Bewegung, fliegend-instabil-gleichgewichtig.

Kontinuität der
Chancen.
Stabilität der
Bewegung.
Sicherheit der
Richtung.

Wir brauchen Sicherheit, aber nicht dies Ich-habe-und-behalte-es. Im Wandel brauchen wir zuerst und vor allem unsere Richtung, die eigene, unseren Horizont. 80% der Blockaden im Management sind simpel der Verlust der Orientierung. Wo soll es hingehen? Wenn ich das weiss, dann gehe ich in die eigene Richtung und renne nicht mit den Lemmingen.“

Der Verlust der
Orientierung
schafft 80% der
Blockaden im
Management.

„O.k. Nur – wie wird das gemacht?“

Alles bleibt anders

Seibt stopft sich sorgfältig eine Pfeife, zündet sie an und skizziert etwas, das verblüffend einfach aussieht, genauer: elegant.

Kein
Patentrezept,
keine Ideologie,
keine fremden
Inhalte:
Wandel-
Kompetenz.

„Wir beginnen genau dort, wo das Unternehmen ist und wie es ist. Kein Patentrezept, schon gar keine Mode. Keine Ideologie. Wandel-Kompetenz hat Null Inhalt. Der Inhalt, die Ziele, die Kultur, die Vorgaben – alles kommt von dem Unternehmen selbst.“

Wir zeigen die Methode, die Werkzeuge und dann geht es los und es wird angewendet. Und Bumm: Wandel geschieht.“

„Aber das verlangt erhebliche Umstellungen, braucht Zeit, Trainings, Aufwand.“

„Ich brauche 15 Minuten, um einem Top-Manager zu zeigen, wie es funktioniert, was es bewirkt und wie es implementiert wird.“

„15 Minuten? Moment mal. Dann hat er es vielleicht begriffen. Aber das ganze Unternehmen?“

Transfer zum
Top-Manager in
15 Minuten.

„In dreieinhalb Tagen hat ein Team das Know How verstanden und bereits auf konkrete Probleme seines Unternehmens angewendet. In zweieinhalb weiteren Tagen bilden wir Interne aus, die ihrerseits den Prozess weiterführen, implementieren, alle einbeziehen.“

„Also kostet es doch Zeit, bis sich das durchgesetzt hat.“

„Ja, natürlich, aber verschwindend wenig. Haben Sie einmal in einem Unternehmen erlebt, was es brauchte, um, beispielsweise, Business Process Reengineering einzuführen? Und was das gebracht hat?“

Ich hatte.

„Die Griechen hier haben einen Spruch: Der Fisch stinkt vom Kopf aus und von da aus wird er auch gesund. Wenn das Top-Management plötzlich fähig ist, mit dem Wandel zu managen, dann ist das Primäre geschehen, damit das ganze Unternehmen sehr schnell, kompetent, überlegen im Wettbewerb wird.“

Der Fisch stinkt
vom Kopf aus
und wird von
dort gesund.

„Das sagen die Leute auch, die Change-Management machen.“

Durch die blauen Rauschwaden sehen mich wieder diese blauen Augen an.

Evolution

„Change-Management scheitert schon daran, dass unterstellt wird, man könne den Wandel managen. Das ist ebenso unmöglich, wie die Evolution selbst zu managen. Was Sie aber sehr gut können ist, mit dem Wandel zu managen, mit den Gesetzen des Wandels. Das ist alles.“

Nicht *den*

„Wobei Sie nicht wegdiskutieren können, dass alle Experten nachweisen, wie schwierig es für den Menschen ist, sich zu wandeln.“

Wandel
managen,
sondern *mit*
dem Wandel
managen.

„Ich will nichts wegdiskutieren. Ich mache es einfach anders.“
„Sie können nicht die menschliche Natur ändern.“
„Nein, das tun wir nicht. Es reicht, wenn die Menschen etwas anders tun.
Sie müssen sich nicht ändern wollen, um dann etwas anders zu machen, zu wandeln.
Sie machen etwas anders und Wandel geschieht. So geht das.“

Was wir New
Economy
nennen, ist der
scharfe Wandel.
Es gibt nur eine
Economy.

Ich wechsele die Batterien meines Aufnahmeegerätes und blase den Staub aus dem Gehäuse. Es wird langsam Abend und die Bänder gehen mir aus.

„Für wen oder mit wem machen Sie das nun? Welche Branchen? Welche Länder?“
Kleine, Mittlere, Grosse, Grösste

„Unser kleinster Klient ist ein Zweipersonen-Unternehmen, unser grösster hat rund dreissigtausend MitarbeiterInnen. Falls das so richtig unterschieden wäre ungefähr Fifty-Fifty aus jeweils der Old- und der New Economy. Die Bezeichnungen sind ohnehin nicht sinnvoll. Das, was wir New Economy nennen, ist nichts anderes als dieser scharfe Wandel. Economy ist Economy. Nach Branchen kann man Unternehmen heute nicht mehr recht einteilen. In Südamerika sind wir eher selten engagiert, sonst überall.“

„Im Fernen Osten also auch. Gibt es da nicht Schwierigkeiten durch die kulturellen Differenzen?“

„Nein, denn wir arbeiten eben immer mit den Inhalten der Beteiligten und damit auch mit deren Haltungen, Überzeugungen, Urteilen. Das ist die Kraft dieses Bildes unserer uralten nomadischen Fähigkeiten. Lange bevor die Vorfahren von Herrn Müller Bauern wurden und die von Herrn Ikotia ihre Reisgärtchen bestellten, zogen wir alle herum. Wir können das, Bewegung, Wandel, und sind darin wesentlich erfolgreicher als im Burgenbauen, Festkrallen und Zubetonieren.“

Virtuelles Unternehmen

Da Seibt seine Beratungsfirma hartnäckig klein hält, die Nachfrage nach den Leistungen der Wandel-Kompetenz aber gross ist, gründete er das virtuelle Unternehmen „transNOMADICTIMES“.

Der Name ist unkonventionell. („Ich wollte McKinsey, den Bostonern etcetera nicht zumuten, mit uns verwechselt zu werden. Ausserdem erzählt der Name schon einen Teil der Geschichte.“)

„Ich wollte
McKinsey nicht
zumuten, mit
uns verwechselt
zu werden.“

Die Unternehmensform ist experimentell. („Wir lernten da eins zu eins, wie Unternehmen heute funktionieren können – und wie nicht.“)

Alle Partner des virtuellen Unternehmens sind von Seibt selbst ausgebildet, arbeiten projektorientiert und sind weltweit dicht vernetzt, auch technisch.

Das Know How wird in allen Business-Bereichen umgesetzt, entweder in Klienten-Projekten oder in eigenen, beispielsweise für die Unternehmens-Nachfolge („Allein in deutschsprachigen Ländern ein 1-Millionen-Klienten-Markt in den nächsten 7 Jahren.“), für Fusionen, M&A oder im Venture-Capital-Markt. („Entscheidend ist: Investoren, Kapital-Nehmer oder Kontroll-Instanzen sind in Situationen extremen Wandels, denen mit den üblichen Instrumentarien, Regeln, Checklists nicht beizukommen ist. Darum sind die Erfolgs-Quoten mit uns dreimal höher als üblich.“)

Projekte für
aktuelle
Probleme und
Chancen: der
Wandel schafft
alles – anders.

Höher als üblich sind auch die Honorare.

„Die Höhe ist nicht wichtig, sondern die Wirkung. Erstens leisten wir sehr viel schneller, zweitens kompetent auf der Höhe der Zeit und ihrer Chancen und drittens schliessen wir die Vereinbarungen, die Projekte oder Beratungen, immer nur für sehr kurze Intervalle, beispielsweise bei direkten Beratungen durch mich zunächst nur für einen Tag oder zwei. Dann wissen beide Partner, ob es genügend bringt oder nicht.“

#1, online

Zu seinen Projekten gehört neben einer von ihm gegründeten Business-Academy auch ein bisher nur deutschsprachig geführter Service für Top-Manager im Internet: #1 nennt der sich lakonisch mit dem Hinweis „Für die Wirkung der No.1 im Wandel“. Die für jeweils ein Jahr eingeschriebenen Mitglieder können ihn dort direkt erreichen („Der Mentor, nur einen Mausklick entfernt“) und auf Boards auch untereinander diskutieren – natürlich diskret und neutral. Monatlich setzt Seibt einen Schwerpunkt in das Netz, inklusive Pro, Kontra, Fallstudie und Checklist: „Ein Klient von #1 braucht maximal 30 Minuten dafür. Dann kann er das umsetzen.“

Der Mentor, der
nur einen
Mausklick
entfernt ist.

Seibt steht auf und klopf sich den Sand von den Hosen. Ich packe mein

In 30 Minuten
zum anderen
Know How.

Aufnahmegerät ein, und zusammen gehen wir den Strand entlang zurück. Es ist jetzt schon fast dunkel.

Nomadic Academy
Virtuell funktioniert auch zu grossen Teilen die von ihm gegründete Nomadic Academy. Geforscht, gelehrt und in Projekten angewendet wird wiederum ein elegant einfaches Prinzip, das des Lehrlernens: Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kunst spannen zusammen, lehren dabei und lernen gleichzeitig.

Lehrlernen für
Durchbrüche.

Eine Ausbildung
für sehr wenige:
MBC.

Das Know How
– Virus als
Wachstums -
Träger.

Das Know How
als Geschenk.

Eine Fakultät ist die Business Academy. Dort können sich Unerschrockene um ein Studium zum MBC (Master of Business Change) bewerben. Und, wie wohl beabsichtigt, die Zugangsbedingungen sind abschreckend: Die Kandidaten müssen voll einem seriösen Job nachgehen oder selbständige Unternehmer sein, während des ganzen Studiums zusätzlich mehrere konkrete Projekte realisieren und zahlen soviel wie für einen MBA in Stanford. Dafür kommen sie je nach Entwicklung zu von einem Mentor zu dem nächsten.

„Wer hält das denn durch?“
„Wenige.“

Source Code im Netz
Aber wer will, kann das Know How umsonst bekommen. Seibt setzte das fokussierte Know How ins Netz, den Source Code sozusagen.

„Und laden Sie nicht genau damit Nachahmer ein?“
„Ja, eben. Aber die Klugen unter ihnen vernetzen sich, lassen sich ausbilden, vereinbaren Lizenzen und so breitet sich das Know How aus, wird fruchtbarer. Siehe Linux.“

Parallel dazu bieten die Partner des virtuellen Unternehmens einigen wenigen Firmen, Organisationen, Gruppen den „TAT“ an, den Tag des Academy-Transfers. Anhand eines konkreten Problems der Nachfragenden wird das Know How durch Dozenten der Academy transferiert und dabei eine Lösung erarbeitet.

„Sie sind jeweils erstaunt, was sie plötzlich können.“
Wieder die blauen Augen, diesmal amüsiert.

Fehler, viele.
„Was war denn Ihr grösster Fehler, Herr Seibt?“
„Da sind viele Fehler. Vielleicht, dass ich so lange brauchte, um den Ballast des Eingelernten abzuschütteln und endlich einfach zu werden. Andererseits waren all diese Umwege faszinierend. Meistens. Nicht immer.“
„Und Ihr grösster Erfolg?“
„Die spektakulären Erfolge im Business gehören meistens anderen, völlig zu Recht. Wirklich wichtig ist mir die Projekte, an denen ich gerade bin und die Personen, mit denen ich etwas leiste. Aber mein grösster persönlicher Erfolg ist eigentlich keiner, sondern ein Geschenk.“
„?“
„Dass meine Söhne meine besten Freunde sind.“
„Und was kommt jetzt für Sie?“
„Jetzt gehen wir zu Nikos zum Nachtessen.“
Das taten wir.