

Die Vordenkerin

Wie tickt eine Frau, die sich selbst „Jane Bond of Innovation“ nennt? Ein Treffen mit Nilofer Merchant

VON ALEXANDRA BORCHARDT

W ar das ein Raunen, das durch den Saal ging, oder kam es einem nur so vor? Zumindest dauert es gerade mal ein paar Minuten, Nilofer Merchant hat sich kaum wärmgeredet auf dem Podium, da geht der erste Tweet ein: „Nilofer is rocking the stage“, sie sei großartig, schreibt ein Herr aus dem Publikum, Anzugträger, andere gibt es nicht. Und recht hat er.

Die Frau mit den dunklen langen Haaren, den blitzenden Augen und dem weißen Gucci-Anzug ist eine Erscheinung auf dieser Management-Konferenz, ein Bündel Energie, obwohl an diesem Tag eine Erkältung an ihren Stimmbändern zerrt. „Creating the Future“, die Zukunft gestalten, heißt ihr Vortrag. Wenn man ihren Lebenslauf liest und ihre Blogs, die alle paar Tage erscheinen, denkt man: Darunter tut sie's nicht.

Lange IT-Karriere, unter anderem bei Apple und Autodesk, Leiterin politischer Kampagnen, Unternehmerin und Managerin, ausgezeichnet als Management-Vordenkerin, Dozentin an der Stanford-Universität und Mitglied in zahlreichen Aufsichtsgremien. Prominent und in wirklich jedem Verweis auf sie steht die Angabe, dass sie



„Wir wachsen auf in der Annahme, Macht und Autorität gehören jemand anderem. Aber in Wahrheit ist es etwas, das man für sich in Anspruch nehmen kann.“

im Lauf ihrer Karriere mehr als 100 Produkte im Wert von insgesamt 18 Milliarden Dollar zum Fliegen gebracht hat (netto, damit das nur klar ist). Und dann nennt sie sich auch noch selbst die *Jane Bond of Innovation*. Wie tickt eine Frau, die so etwas tut? Geht's vielleicht eine Nummer kleiner?

Ja, es geht. Denn als man sie dann trifft, präsentiert sich die 46-Jährige, in Indien geboren und als Viererhundertjährige mit ihrer Familie nach Kalifornien gezogen, als ziemlich unpräzise. Sie fragt, ist neugierig, nachdenklich, interessiert an ihrem Gegenüber, philosophiert. Sie antwortet auch später zügig auf Mails. Kein bisschen von diesem Lange-bitten-lassen-Wollen, dem man sonst oft begegnet, wenn man von dieser Seite des Atlantiks aus versucht, zu einem amerikanischen Star-Redner Kontakt aufzunehmen (Star ist in diesem Fall wörtlich zu nehmen, denn mit Sternen indizieren Agenturen die Höhe der Honorare; demnach verlangt Merchant zwischen 10 000 und 20 000 Dollar pro Auftritt).

Vor allem aber offenbart sie sich als etwas, das man von ihr kaum erwartet hätte,

das Frauen aus aller Welt jedoch zu verbinden scheint, von Facebook-COO Sheryl Sandberg bis hin zur jungen Kollegin, als zweifelhafte, vor allem an sich selbst. Kein Wunder, sagt Merchant, schließlich sei sie im Silicon Valley groß geworden, einem Ort, an dem man Frauen nicht wirklich wahrnehme – und an dem weiße Männer dächten, der Frauenmangel werde schon seine guten Gründe haben. Und dann schildert sie eine Szene, wie sie sich auch in dieser Minute in irgendeinem Konferenzraum abspielen dürfte. „Das kommt doch andauernd vor: Wir Frauen sagen etwas, und dann wiederholt jemand unsere Idee, und der bekommt die Anerkennung dafür. Und dann fragen wir uns: Haben wir es nicht richtig gesagt?“ James Bond würde das nicht passieren.

Geändert habe sich das für sie erst 2013. Sie erzählt von der Verleihung des 50-Future-Thinker-Award, einer Auszeichnung für den einflussreichsten Management-Denker, wo sie im Publikum saß und sich fühlte wie eine Schauspielerin in der Oscar-Nacht. „Ich war so gewöhnt daran, etwas nicht zu bekommen“, sagt sie, und dann sei ihr Name gefallen. „Nach so vielen Jahren, in denen ich nicht gesehen wurde und einfach gearbeitet habe, gab es diesen Moment, und der war überwältigend. Wenn dir endlich jemand zuhört.“

Jetzt hört man ihr oft zu, wie zum Beispiel auf dem Treffen der Management-Professoren in Wien, dem Global Drucker Forum. Dazu muss man wissen: Wer sich in Amerika Gedanken über die Zukunft des Managements macht, der ist jemand. Der wird nachgefragt von Top-Firmen, auf Kongressen, anders als in Deutschland, wo man eher die Manager selbst bittet, von ihren Heldentaten zu erzählen. Vielleicht auch, weil in Amerika Visionen erlaubt sind, Träume von einer besseren Welt, über die manch ein deutscher Praktiker nur müde lächeln würde.

Merchant jedenfalls ist eine von denen, die diese Welt skizzieren, weshalb Richard Straub, amerikanisch geprägter Wiener und Präsident der Drucker Society Europe, sie angeworben hatte. „Ich habe jemanden gesucht, der nicht die wissenschaftliche Seite der Managementtheorie in den Vordergrund stellt, sondern die menschenorientierte“, sagt Straub. Das mache sie hervorragend, „die kann das rüberbringen.“

Aber welche Gedanken sind es eigentlich, die Merchant auszeichnen? „11 Rules for Creating Value in the #SocialEra“ heißt ihr Buch, für das sie 2012 prämiert wurde und das eine Art Gebrauchsanleitung für Unternehmen im digitalen Zeitalter ist. Das Wirtschaftsmagazin *Forbes* nannte das Werk „eine provokative Vision zur Zukunft von Organisation und zur Zukunft der Arbeit“. Derzeit arbeitet sie an einem neuen Buch über „Onlyness“, ihr Wort für Einzigartigkeit. Und die geht laut Merchant so: „Früher haben Organisationen Wert geschaffen, Kapital hat Wert geschaffen. Heute sind es Ideen. Ideen kommen dir, weil du an einem Ort stehst, an dem nur du stehst mit all deiner Erfahrung, deiner Lebensgeschichte, und du verbindest bestimmte Punkte. Dann kannst du sagen: Ich sehe etwas, das du nicht siehst.“

Und um diese Ideen zu haben, brauche man Verbindungen – deshalb die Ara der sozialen Netzwerke. Wobei sie die nicht

rein digital verstanden wissen will. „Do something social“, fordert sie die Kongressteilnehmer auf; man merkt, wie unpassend die Übersetzung „sozial“ ist, „tun Sie etwas gemeinschaftliches“, wäre treffender. Und sie freut sich wie die Gastgeberin einer gelungenen Party, als alle wie auf Kommando ihre Smartphones weglegen und mit ihrem Nachbarn reden. „Wenn Sie mit Kapital, Öl, Sand oder Silizium zu tun haben, kommt es auf Größe an“, sagt sie, „künftig kommt es auf Verbindungen an.“

Merchant hat sich diese Theorien nicht angelesen, eher aus dem Leben geschöpft. Wenn sie sagt, sie sei in der Tech-Industrie aufgewachsen, meint sie das durchaus doppeldeutig. „Ich habe als Kind Aprikosen auf einem Stück Land gepflückt, auf dem Apple später Computer gebaut hat“, erzählt sie. Nach ihrem Wirtschaftsstudium landete sie 1989 just dort, im Reich von Steve Jobs. Schon sieben Jahre später schaffte sie es auf die Titelseite eines Branchenmagazins, nachdem es ihr gelungen war, Apples Server-Sparte innerhalb von 18 Monaten von einem Zwei-Millionen-Dollar-Geschäft zu einem 180-Millionen-Dollar-Geschäft zu machen. Als sie diesen Erfolg vor Jobs präsentierte, sei der übrigens davon so wenig beeindruckt gewesen, dass sie im Geiste ihre Kündigung formuliert habe.

Aber wie hatte sie diesen Erfolg erreicht? „Mich hat damals der Chef von Apple USA auf dem Weg in die Kantine an-



Nilofer Merchant ist Powerfrau, Ex-CEO, Bestsellerautorin und viel gebuchte Rednerin. Als Kind hat sie Aprikosen auf einem Stück Land gepflückt, auf dem Apple später Computer gebaut hat. FOTO: COOPER BATES

gesprochen. Ob ich diese Produktlinie nicht zum Wachsen bringen könnte.“ Ihre Chefin habe sie gewarnt, sich damit zu befassen, „der versucht's damit bei jedem“, habe sie gesagt. Sie habe sich der Sache trotzdem angenommen, erzählt Merchant. „Ich verhalte mich zu Problemen so wie ein Hund zu einem Knochen. Wenn du einem Hund einen Knochen zuwirfst, kann er sich nicht zurückhalten, er jagt danach. Über die meiste Zeit in meiner Karriere habe ich nach dem Problem gegriffen, das niemand anderes wollte.“ Sie habe damals alle möglichen Leute angerufen, die irgendwelche Erfahrungen mit vergleichbaren Produkten beitragen konnten, bis sie die Wachstumsstrategie entwickelt hatte.

„Wenn du in den USA versagst, heißt das, du weißt jetzt mehr.“

Es könnte auch damals gewesen sein, dass ihr dämmerte: das Wort Macht hat etwas mit „machen“ zu tun. „Ich war eine junge Frau in der Tech-Industrie, dazu mit brauner Hautfarbe – all diese Dinge haben gegen mich gearbeitet“, sagt sie. Aber letztlich liege die Kraft im Handeln. „Wir wachsen auf in der Annahme, Macht und Autorität gehören jemand anderem. Aber in Wahrheit ist es etwas, das man für sich in Anspruch nehmen kann.“ Das gilt auch dann, wenn man mal gefeuert wird, wie es ihr bei Autodesk passiert ist, als sie partout ihre Sicht der Dinge durchsetzte und die Unternehmenskultur dort nicht verstanden hatte. Von einer wertvollen Lektion schrieb sie später.

Diese Möglichkeiten, sich seitwärts, auf und ab in Richtung Erfolg zu bewegen, vermisst sie in Paris, wo sie derzeit lebt („mein Sohn soll ein bisschen europäische Kultur mitbekommen“). „Wenn du in Frankreich versagst, darfst du es nicht noch einmal versuchen. Wenn du in den USA versagst, heißt das, du weißt jetzt mehr. Niemand geht ein Risiko ein, wenn er oder sie sich nicht sicher fühlen kann, das ist erwiesen. Genau das aber wird unternehmerisch denkenden Menschen in Europa beigebracht.“

Den Titel *Jane Bond of Innovation* erklärt sie damit, dass sie sich oft genau so fühle, wie der Filmheld auf einer seiner Missionen: global unterwegs von einem harten Job zum nächsten, nicht aufzuhalten, mit ein paar Narben von vergangenen Schlächten, mit unverrückbaren Werten – und das alles mit Stil. Was solle sie schließlich hinschreiben, wenn sie auf Formularen ihre Funktion eintragen solle? Autorin ginge, oder Dozentin. Aber eigentlich macht sie derzeit vor allem das: denken – und darüber reden. Und schreiben.