

Interview mit:

Joakim Jonason

Sein Meisterstück lieferte er mit der zehnjährigen Diesel-Kampagne ab, mit welcher er in Cannes den Grand Prix gewann und die den Jeanshersteller zur Megamarke machte. Nun wird Joakim Jonason wieder zum Rebell. In London baut er nach zwei Fehlschlägen jetzt eine neue Agentur auf, in der er den Begriff "Markenpersönlichkeit" beim Wort nimmt: Von ihm betreute Brands sollen buchstäblich zu lebenden Personen werden. Interview: Oliver Prange

"Wir haben eben Systeme aufgebaut, die den Leuten nutzen, die nach Macht streben und nicht nach der Entwicklung grosser Ideen."

"Dann stellte sich heraus, dass ein paar Dinge zwischen uns nicht ganz stimmten."

"Ich erlebte alles, was ich in der Werbebranche nicht mag: Konservatismus, Ängstlichkeit, Bürokratie."

"Der Profit der Branche stammt heute eher aus dem Handling von Kunden als aus der Entwicklung."

"Die Werbung nahm damals stärker teil an den Prozessen innerhalb des Unternehmens."

"Für einen Brand ist Konsistenz das Wichtigste."

"Die Kunden verstanden es sofort, aber die Werbewirtschaft nicht."

"Dazu müssen wir zuerst einmal sicherstellen, dass wir die Gehirne tatsächlich haben."

"Wir wollen Brands zu Personen machen."

“Die Modebranche sitzt auf einem hohen Podest und merkt gar nicht, dass sie schlechte Werbung macht.”

“Als Werber müssen wir die grossen Trends erkennen, nicht die elitären.”

Warum haben Sie Ihre erfolgreiche Agentur und dazu noch Ihr Heimatland Schweden verlassen?

“Für mich war es wichtiger, aus Schweden herauszukommen. Ich war zum Schluss gekommen, dass ich alles getan hatte, was ich von Schweden aus tun konnte. Meine Agentur war zehn Jahre alt. Als wir 1990 angefangen hatten, waren wir Rebellen. Es machte Spass, die Regeln zu ändern und alles besser zu machen. Wenn man damit erfolgreich ist, wird man unweigerlich Teil des Establishments. Jedes Produkt und jedes Unternehmen hat seinen Lebenszyklus, meine Agentur hatte den auch. Nach zehn Jahren hatte ich das Gefühl, damit sei ich nun an einem Endpunkt angelangt, mit dem Standort Schweden auch. Wenn ich in Schweden nochmals ganz von vorne angefangen hätte, wäre das gewesen, als ob ich mich selber wiederholen wollte.”

Wollten Sie denn wieder zum Rebellen werden?

“Ja. Ich suchte die neue Herausforderung, etwas Neues, von dem ich nicht sicher wissen konnte, ob ich dazu fähig bin. Ich musste also entweder mit der Werbung aufhören oder Schweden verlassen.”

Und ganz konkret hatten Sie auch den Diesel-Account verloren.

“Nein, den hatten wir nicht verloren. Vielmehr war es so, dass Diesel nicht mehr weitermachen wollte, als ich die Agentur verliess. Da ergriffen sie die Gelegenheit, sich nach etwas anderem umzuschauen. Denen ging es wohl ganz ähnlich wie mir: Wir hatten so lange zusammengearbeitet, und als ich wegging, war das eine Gelegenheit für sie. Ich aber ging nach London. Ausserdem war es wohl auch ein guter Zeitpunkt zum Aufhören: Die Kampagne war auf dem Höhepunkt.”

Das sagt sich so leicht: auf dem Höhepunkt aufhören. Ist Ihnen das denn nicht schwer gefallen?

“Doch. Aber man muss mutig sein und sich selbst herausfordern. Von unseren Kunden verlangen wir schliesslich auch immer wieder, dass sie mutig sein, die Dinge verändern, Risiken eingehen sollen. Selber ist man dazu kaum einmal bereit. Ich glaubte, ich müsse selber ein Risiko eingehen. Und da gab es keinen besseren Ort als England, denn London ist immer noch die europäische Werbehauptstadt.”

Haben Sie denn in London sofort den richtigen Platz gefunden?

“Nur wenige Tage nach meiner Entscheidung, Schweden zu verlassen, hatte ich ein Angebot als Kreativdirektor bei einer neu zu gründenden Agentur in London. Ich fand die Idee gut und traf mich mit den Leuten. Es war schon seltsam: Da entschliesse ich mich, nach London zu gehen, und habe zwei Tage später ein passendes Angebot. Dann stellte sich heraus, dass ein paar Dinge zwischen uns nicht ganz stimmten. Wir waren jeder für sich sehr gut, aber zusammen hätte das wohl nicht funktioniert. Man muss mit den richtigen Leuten anfangen, sonst wird das nichts.”

Waren Sie denen zu sehr Einzelkämpfer und zu wenig Teamplayer?

“Ich bin sowohl Teamplayer als auch Einzelkämpfer. Man muss aber das richtige Team finden. In Schweden waren wir ein grossartiges Team und hatten in zehn Jahren kaum einmal ein Problem. Was das erste Angebot in London angeht, möchte ich keine Details nennen, denn das wird zu persönlich. Es gab einfach ein paar Dinge, die nicht funktioniert hätten, also brachen wir die Übung ab. Und ich hatte es auch nicht besonders eilig, mich wieder voll ins Getümmel zu stürzen. Meine Familie wartete noch in Schweden, bis unser neues Haus in London bezugsbereit war. Ich war also ziemlich allein hier. Ich entschied mich, ganz normal als Kreativer bei einer grossen Agentur einzusteigen, um den Markt und die Mitspieler kennen zu lernen. Das war ein wirklich dummer Entscheid. Aber er führte zu einer guten Erfahrung, denn ich konnte zum erstenmal im Leben die Werbung von unten beobachten.”

Was heisst von unten?

“Ich erlebte alles, was ich in der Werbebranche nicht mag: Konservatismus, Ängstlichkeit, Bürokratie, ein altmodisches System. Das war natürlich nicht wirklich neu, aber ich hatte es noch nie am eigenen Leib erfahren. Und deshalb gewann ich aus diesen sechs Monaten bei Euro RSCG mehr Erkenntnisse als aus den sechs Jahren vorher.”

Euro RSCG war gar nicht an Ihren Ideen und Ihrer Energie interessiert?

“Wir glaubten an eine unterschiedliche Art von Werbung. Ich war immer an der Zukunft interessiert, wollte die Werbung der Zukunft machen. Und sie machten die Werbung der Vergangenheit.”

Ist es nicht einfach so, dass man Werbung für die Zukunft besser in einer kleinen Agentur machen kann, während man in einer grossen Agentur Teil eines grossen Systems wird?

“Das darf man nicht verallgemeinern. Es hängt von der Art der Agentur ab. In London gibt es etliche grosse Agenturen, die Werbung für die Zukunft machen. Ich war nur bei der falschen. Ich hatte damals auch ein anderes Angebot, innerhalb von Leo Burnett etwas Neues aufzubauen. Aber da sagte ich Nein, weil es mir wichtiger war, meine Familie nach London zu bekommen, für die Kinder die richtige Schule zu finden und so weiter. Deshalb hatte ich auch diesen Job

angenommen. Wenn ich mich in ein eigenes Projekt gestürzt hätte, hätte ich 150 Prozent arbeiten müssen, und das ging damals nicht. Nach der Euro RSCG-Erfahrung kam erneut die Anfrage von Leo Burnett. Und diesmal sagte ich Ja.”

Was wollte denn das grosse Netzwerk vom Rebellen Jonason?

“Die wollten eine kleine Agentur für Kunden, welche für Leo Burnett, das ganze Network oder andere Agenturen nicht in Frage kamen. Diese Agentur hätte überall auf der Welt sein können. Weil das aber für mich wichtig war, gründeten wir sie in London. Es ist eine kleine, international agierende Agentur.”

Brauchte es denn wirklich eine neue Agentur innerhalb der Agentur?

“Wir sind keine Agentur innerhalb der Agentur. Wir sind zwar aus administrativen Gründen dem Londoner Büro unterstellt. Unsere Kunden kommen aber von überall her. Leo Burnett London betreut die internationalen Megakunden und lokale Kunden und hat in allen wichtigen Märkten eigene Büros für die lokale Kundschaft – wie alle anderen grossen Networks. Unsere Agentur kann für Kunden in allen möglichen Märkten arbeiten, sie ist auf eine bestimmte Art von Kunden ausgerichtet, die nicht in die grossen Networks passen.”

Die Agentur nennt sich Made?

“Ja, sie nennt sich Made, und dieses Büro heisst Made London.”

Und es ist eine klassische Werbeagentur, klein, aber fein?

“Manche Kunden würden niemals zu einer grossen Agentur mit ihrer einschüchternden Aura gehen. Manchmal ist die Grösse eines Networks hinderlich; denn kleine Kunden sehen sich nicht gerne von riesigen Agenturen betreut. Sie können sich das oft auch nicht leisten.”

Versuchen Sie auch so etwas wie eine Neuauflage Ihrer schwedischen Agentur?

“Ich bringe sicher einen Teil meiner guten Erfahrungen aus Schweden ein. Dort war ich vor allem für schwedische Kunden tätig und für einige wenige internationale Kunden. Das ist hier umgekehrt. Das hier ist speziell für internationale Kundschaft gedacht; und wir haben ein paar lokale Kunden.”

Welche Art von Kunden suchen Sie denn ?

“Da suchen wir ein breites Spektrum, vor allem Fashion- und Lifestyle-Brands. Wobei unter Lifestyle-Brands alles Platz hat von Telefonen über Jeans bis hin zu Bier. Wir müssen das ausbalancieren, denn wir wollen nicht nur Kunden aus einem engen Bereich haben. Das kann schnell langweilig werden. Wir haben den grossen Vorteil, als kleine Agentur völlig unabhängig arbeiten zu können. Aber wir haben gleichzeitig das ganze Leo Burnett-Network, wenn wir es brauchen. Da gibt es Kunden mit besonderen

Bedürfnissen, die brauchen einen lokalen Service in vielen verschiedenen Märkten. Das können sie bei uns auch haben.”

Wem gehört Made?

“Die Hälfte gehört Leo Burnett, der Rest dem Management.”

Hat sich etwas verändert, seit Leo Burnett von Publicis übernommen wurde?

“Ich glaube nicht. Aber ich kann nicht für das ganze Network sprechen. Ich denke aber, dass Leo Burnett so weiterarbeiten wird wie bisher.”

Sie sprechen immer wieder von der Werbung der Zukunft. Was meinen Sie damit?

“Als Werber muss man eine Art Trendscout sein, denn Werbung ist ein Teil des strategischen Spiels. Marketing ist eine Art Krieg, auch wenn ich den Krieg eigentlich verabscheue. Es ist ein Kampf um Marktanteile. Da muss man den Feind dauernd mit etwas Neuem überraschen. Werbung für die Zukunft heisst, dass man neue Wege der Kommunikation finden muss, neue Methoden, die Botschaft rüberzubringen.”

Manchmal hat man den Eindruck, Werbung komme eigentlich immer zu spät. Dann nämlich, wenn die Unternehmen ihre Produkte schon erfunden haben.

“Das mag sein. Die Werbewirtschaft hat tatsächlich ihre Position als ernsthafte Beraterin verloren, die bereits am Beginn des Prozesses eingeschaltet und an der Produktentwicklung beteiligt wird. Das würde eine wesentlich bessere Plattform für Werbung bieten. Der Profit der Branche stammt heute eher aus dem Handling von Kunden als aus der Entwicklung. Das ist ein grosser Unterschied. Das Handling von Kunden beinhaltet hauptsächlich ein Servicesystem für die praktische Seite der Werbung.”

War denn die Werbung je in einer wirklichen Beraterrolle?

“Nie so sehr, wie die Werber das gerne gehabt hätten. Aber es war in den Sechzigern und Siebzigern noch stärker verbreitet.”

Warum ist das so?

“Damals arbeitete ich noch nicht in der Werbung. Ich muss also ein wenig spekulieren. Die Werbung nahm damals stärker teil an den Prozessen innerhalb des Unternehmens. Natürlich gab es auch damals viele Serviceleistungen, aber es scheint, dass die Werbung während einer gewissen Zeit dem unternehmerischen Prozess immer näher kam. Und das ging dann komplett verloren.”

Gibt es da nicht Parallelen zu anderen Beratungstätigkeiten? McKinsey und andere haben doch auch den Kontakt zu den inneren Prozessen bei ihren Kunden verloren.

“Mag sein, dass die das jetzt erleben. Sie haben einiges an Vertrauen verloren. Aber sie hatten in den letzten zehn Jahren eine wesentlich

bessere Position als die Werber. Sie waren in der Strategieberatung dabei, und sie konnten mehr Honorar verlangen für strategische Beratung als Werbeunternehmen. Die Werber machen immer noch bis zu 50 Prozent ihrer Gewinne mit dem einfachen Handling der Dinge. Für grosse Ideen bekommt man nicht viel. Wir werden in Zukunft einiges von diesem Handling-Geschäft verlieren, denn die Kunden schaffen sich Systeme, mit denen sie das selber tun können. Wir müssen also wieder in eine Position kommen, in der wir mehr für Ideen verlangen können. Wir müssen den Kunden beibringen, dass eine gute Idee viel Geld wert ist.”

Wie gestaltet sich denn Werbung für die Zukunft konkret?

“Man muss immer allen anderen voraus sein; ich könnte heute nicht mehr das Gleiche machen wie damals mit Diesel-Jeans. Es gibt immer eine neue, bessere Strategie, sonst könnte man mit der Arbeit aufhören. Was viele Agenturen aber vergessen: Es muss eine langfristige Strategie da sein, und darauf baut man gute, kurzfristige Kampagnen auf. Für einen Brand ist Konsistenz das Wichtigste. Darum waren wir auch mit Diesel erfolgreich: Wir haben viele Jahre an der Strategie festgehalten, aber die Kampagnen änderten wir laufend.”

War es nicht am Anfang für den Kunden nur schwer verständlich, was Sie da machten?

“Die Kunden verstanden es sofort, aber die Werbewirtschaft nicht. Die Werbewirtschaft ist im Grunde genommen nicht sehr kreativ. Sie versteht noch nicht, dass es geradezu ein Bestandteil des Erfolgs ist, etwas zu machen, das nicht so aussieht wie alles andere. Die alte Regel war: Ein Brand muss seine Vorzüge verkaufen, nicht seine Seele. Wir sagten: Wir verkaufen die Persönlichkeit des Brands und des Menschen, der ihn nutzt. Das galt damals als falsch. Wir mussten die Werbewirtschaft sozusagen überzeugen: durch wirtschaftlichen Erfolg und dann auch durch internationale Preise.”

Wen meinen Sie mit Werbewirtschaft? Die Networks, die manchmal wie Dinosaurier wirken und denen es in Zeiten steigender Aktienkurse gut ging? Heute kommt man womöglich wieder zur Erkenntnis, dass der wichtigste Rohstoff der Werbung das Gehirn ist.

“Es gibt immer noch Kunden, die Networks benötigen, weil sie weltweit operieren. In Networks sammeln sich viele Ideen an, von denen alle profitieren können. Networks werden also immer benötigt werden. Ich glaube allerdings, dass sich die Networks ändern müssen. Viele grosse, internationale Kunden werden dazu übergehen, die Werbemaschinerie selber zu bedienen; sie wollen nur noch die Ideen einkaufen, die Gehirne der Werber. Dazu müssen wir zuerst einmal sicherstellen, dass wir die Gehirne tatsächlich haben – das ist nicht immer der Fall. Und dann müssen wir die Gehirne verkaufen können – da waren wir auch nicht immer gut.”

Worauf zielen Sie mit Ihrer Agentur jetzt ab?

“Ich möchte etwas fortsetzen, was ich vor vielen Jahren angefangen habe: langfristige strategische Plattformen schaffen und darauf kurzfristige, grossartige Werbekampagnen aufbauen. Wir arbeiten auch an einer neuartigen Form der Planung. Wir wollen Brands zu Personen machen, also die Persönlichkeit der Marke nutzen. Das macht es einfacher, sich mit dem Kunden zu verständigen, und es macht es auch für den Kreativen einfacher zu verstehen, was er eigentlich tun soll. Wenn er eine Person kennt, weiss er, wie sie sich in einer bestimmten Situation bewegt, wie sie spricht, wie sie auf den Markt reagiert. Daraus ergibt sich eine andere Art der Planung. So wollen wir arbeiten.”

Können Sie dafür ein konkretes Beispiel nennen?

“Derzeit machen wir das mit einem ganzen Land, mit Slowenien. Das ist für uns neu und sehr anders als ein Markenprodukt. Wie versuchen, wie bei allen Marken, für die wir arbeiten, aus dem Land eine Person zu machen. Das macht das Gespräch mit den Kunden einfacher, und das Briefing für die Kreativen wird ganz anders. Wir kommen allerdings nicht zu den Vereinfachungen, wie man das in der Werbung sonst kennt. Bei uns ist es komplizierter und komplexer. Denn eine Person ist immer komplex. Sie kann sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhalten.”

Haben Sie aus diesem gedanklichen Ansatz schon so etwas wie ein Regelwerk für Ihre neue Agentur gemacht?

“Wir haben es aufgeschrieben und damit offizieller gemacht.”

Wie haben Sie dieses System entwickelt?

“Ich arbeite schon seit mehr als zehn Jahren in dieser Art. Ich wurde noch auf die alte Art ausgebildet. Das habe ich verändert, denn ich merkte, dass es erfolgreicher war. Das habe ich mir Schritt für Schritt angeeignet, und dann habe ich es weiter entwickelt, nur für mich selber. Es war erfolgreich, auch für die Kunden, für die wir tätig waren. Wenn man eine Marke zur Person macht, wird es auch für den Kunden einfacher, zum Beispiel zu einem Architekten zu gehen, der für diese Person einen Laden bauen soll.”

Dieses System haben Sie ausformuliert, sozusagen als Gebrauchsanweisung für Ihre Mitarbeiter?

“Gegenwärtig haben wir das einfach aufgeschrieben; aber wir arbeiten daran, es auch zu visualisieren. Visualisieren heisst, den Brand als menschliches Wesen sichtbar zu machen. Das braucht Zeit. Wenn man das neben der laufenden Arbeit macht, dauert es ein oder zwei Jahre. Wir hoffen, nächstes Jahr so weit zu sein. Aber das hängt davon ab, wie viele Kunden wir haben.”

Auf welche Branchen sind Sie spezialisiert?

“Natürlich gehört die Modebranche dazu, mit der habe ich schliesslich angefangen. International gesehen, bin ich zu bekannt für meine Diesel-Kampagne, um dieser Branche zu entgehen. Damit muss ich leben.”

Aber Sie leiden nicht direkt darunter?

“Natürlich nicht. Aber es gibt schon auch eine Kehrseite. Wenn wir einen Autohersteller als Kunden anwerben wollen, dann kennt der die Diesel-Kampagne und fragt sich, wie wir das mit Autos machen wollen.”

Sind Sie auch bei den grossen Namen der Modebranche engagiert, Dior oder Lagerfeld oder so?

“Nein. Diese Brands machen das schlechteste Marketing der Welt. Schauen Sie sich doch die Werbung für Mode an: Da sind ein Fotograf, ein Model und das Produkt. Dass es trotzdem funktioniert, hat damit zu tun, dass die Modebranche direkt mit der Person der Kunden zu tun hat, und das macht die Mode an sich interessant. Ein Hersteller von Kartoffelchips hätte es mit dieser Art von Werbung ziemlich schwer. Der Modebranche würde es sehr viel besser gehen, wenn sie mehr von Kommunikation verstehen würde. Sie ist aber so sehr von sich selbst überzeugt, dass sie glaubt, es brauche nicht mehr als das Produkt, um sichtbar zu sein. Und dann benutzen sie alle die gleichen Models, die gleichen Fotografen. Wenn Sie eine Modezeitschrift anschauen, können Sie auf den ersten 50 Seiten alle Logos beliebig vertauschen, und ausser einigen Experten wird das kein Mensch merken.”

Und warum merkt das die Modebranche selber nicht?

“Die halten sich für wahnsinnig kreativ. Sie sitzen auf einem hohen Podest und merken gar nicht, dass sie schlechte Werbung machen. Vielleicht haben die ja sogar Recht, denn auch die meisten Werbeagenturen verstehen das Modegeschäft nicht.”

Warum ist das so? Schliesslich haben doch beide mit Publicity zu tun.

“Das ist ähnlich wie bei Journalisten und Werbern. Journalisten und Werber schreiben, machen Layouts, entscheiden, was gute Kommunikation ist. Es gibt eine gewisse Rivalität zwischen den Kreativen in der Mode und den Kreativen in der Werbung.”

Dabei wären die beiden Bereiche einander so nahe. Gibt es denn niemanden, der da Brücken bauen könne?

“Ich denke schon, dass das möglich sein sollte. Aber ich sehe nicht, dass es auch passiert. Wenn es um Mode und Werbung geht, dann reden wir meist vom Einzelhandel, von Sport- und Freizeitkleidung. Solche Unternehmen arbeiten mit Werbeagenturen, denn sie wissen, dass sie dann mehr Erfolg haben. Am High End der Modewirtschaft ist das nicht so, die wollen einfach nicht mit Werbeagenturen zusammenarbeiten.”

Werbung erzählt Geschichten, heisst es. Vielleicht liegt es daran, dass die Mode glaubt, sie sei selber die Story. Oder hängt es damit zusammen, dass die Mode selber Trends setzt?

“Die glauben nur, sie würden Trends setzen. In Wirklichkeit kommen die wichtigen Trends von der Strasse. Wie die Leute konsumieren, wie sie sich benehmen, wie sie sich kleiden – das beginnt nicht in den Modehäusern. Auch die müssen ihre Anregungen auf der Strasse holen.”

Wie ist das zu verstehen, dass es von der Strasse kommt? Etwa so, wie die Begeisterung für Dinosaurier, die unter anderem durch Spielbergs Film ausgelöst wurde?

“Der Film ist ein anderer Ort, wo Trends entstehen können. Das kann auch in Magazinen beginnen und an vielen anderen Orten. Hollywood setzt Trends, die Musikindustrie setzt Trends. Man muss immer offen sein und neugierig. Man muss die Dinge bemerken, wenn sie beginnen. Wenn man sich nur auf eine Sache konzentriert, wird man nie die neuen Trends erkennen. Man kann einen oder zwei Treffer landen, aber nicht immer. Dazu muss man auf alles achten. Auch auf die Politik, auf den Einzelhandel, auf die Strasse, den Film, die Musik, die Kunst. Man weiss nie, wo der nächste Trend beginnen wird. Man muss es einfach sehen, wenn es irgendwo beginnt.”

Und wie soll man das schaffen?

“Mit Erfahrung und Neugier, mit dem Verständnis des menschlichen Wesens, mit Psychologie. Man muss es spüren, bevor es wirklich gross wird. Das ist schwer zu erklären. Manchmal ist es nur ein Gefühl für etwas, was kommt.”

Manche Leute können das und andere eben nicht. Wie kann man es lernen? Sind es die Eliten, die uns die Trends von morgen vorführen?

“Als Werber müssen wir die grossen Trends erkennen, nicht die elitären. Die Elite produziert manchmal Trends, die nur auf sie selbst beschränkt bleiben, auf eine kleine Zahl von Menschen. Wir arbeiten normalerweise mit grossen Brands, die täglich an viele Menschen verkauft werden müssen. Wir müssen also die Trends erkennen, die den normalen Konsumenten erfassen.”

Wir leben in unsicheren Zeiten. Grosse, stabile Unternehmen geraten ins Schleudern, die Börsen taumeln von einem Tief ins nächste. Da suchen die Menschen Sicherheit und Verlässlichkeit, Personen und Produkte, denen sie Vertrauen schenken können. Was bedeutet das für die Werbung?

“Wir haben die Menschen nicht ernst genommen. 75 Prozent der Menschen in allen Ländern meinen immer noch, die Werbung im Fernsehen sei unglaubwürdig und langweilig. Wir haben die Menschen nicht sehr gut behandelt. Wir haben in der Werbung tatsächlich eine Krise.”

Und wie soll man das Vertrauen wieder herstellen?

“Werbung muss interessant sein, sie muss Dinge ansprechen, an denen die Menschen teilnehmen möchten. Werbung ist der Dialog zwischen Unternehmen und Konsument. Und wir sprechen immer noch von

oben nach unten mit dem Konsumenten. Das hätte schon längst anders werden müssen. Das merken die Leute, darum reagieren sie negativ.”

Glauben Sie, dass dieser Prozess des Umdenkens bereits angefangen hat?

“Das glaube ich schon. Aber ich bin auch ein bisschen zynisch. Es hat schon früher Rezessionen gegeben und Krisen in den Unternehmen. Und da ist nicht allzu viel passiert.”

Vielleicht liegt es ja auch daran, dass die falschen Leute an die Macht kommen. Vielleicht ist zu viel Mittelmasse an der Spitze.

“Das kann man in der Politik beobachten, in den Unternehmen. Das ist aber nichts Neues. Wir haben eben Systeme aufgebaut, die den Leuten nutzen, die nach Macht streben und nicht nach der Entwicklung grosser Ideen. Die Leute mit guten Ideen gelangen oftmals nicht an die Spitze, denn dazu braucht man andere Eigenschaften. Es braucht andere Eigenschaften als Intelligenz, um Präsident eines so mächtigen Landes zu werden.”

Ist das ganz einfach natürlich?

“Wir haben diese Systeme ja nicht zufällig aufgebaut. Wir sind also alle ein wenig selber schuld, weil wir diese Systeme akzeptieren und nicht in Frage stellen. Wir haben, was wir verdienen. Ich beklage mich nicht darüber, aber ich bin natürlich für eine Veränderung.”

Warum haben wir denn solche Systeme gebaut? Brauchen wir immer einen Paten?

“Wir bauen immer Systeme, an deren Spitze ein Leader steht.”

Würde denn ein horizontales Netzwerk ohne solche Hierarchien überhaupt funktionieren?

“Ich denke, man könnte das Pyramidensystem durch etwas anderes ersetzen, das mindestens gleich gut funktionieren würde. Zum Beispiel ein ‘rundes’ System.”

Was soll denn das sein?

“Das weiss ich selber nicht, es ist nur eine Provokation für die Pyramidengläubigen. Wenn man anfangen würde, wirklich ernsthaft über ein System nachzudenken, in dem niemand an der Spitze steht, dann käme man zu einem sehr gut funktionierenden System. Das macht nur niemand. Vor einiger Zeit hat man sich mal gefragt, wie es wäre, die Pyramide auf den Kopf zu stellen. Jan Carlzon, der ehemalige Chef der SAS, hat darüber ein Buch geschrieben. Das wurde in allen Managementschulen der Welt berühmt; aber es handelte immer noch von einer Pyramide.”

Vielleicht gehört es ja zum Menschsein, dass immer jemand verantwortlich sein muss.

“Das ist eine gedankliche Abkürzung: Jemand muss die Verantwortung übernehmen, und der muss an der Spitze stehen. Das

leuchtet jedem unmittelbar ein. Wenn dieses System aber die falschen Leader hervorbringt, dann ist es das gefährlichste System der Welt. Wenn der Verantwortliche die falsche Person ist, bricht das System zusammen. Aber es ist eben ein einfaches System, und darum benutzen wir es.”