

NEWS

02/11

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Wird Innovation zum Fremdwort?

Die derzeit gute Konjunktur täuscht darüber hinweg, dass mitteleuropäische Firmen bezüglich Innovation in der Welt eine untergeordnete Rolle spielen. Mit perfekten Prozessen und überragender Qualität sind mitteleuropäische Firmen wohl noch teilweise Weltmarktführer, aber was kommt nachher?

Die Ingenieurskunst hat mechanische Maschinen perfektioniert und deren Automation optimiert. Aber es sind im Kern alte Produkte. Beispielsweise sind Innovationen der Autobranche in Indien (Tata Nano) und USA (Tesla) entstanden. Der ganze Handymarkt ist innovativ aussereuropäisch, denn Nokia hat den Trend zum Smartphone verschlafen. Die hohen Entwicklungsinvestitionen konzentrieren sich auf Verbesserungen von Bestehendem, doch wenn Bestehendes plötzlich nicht mehr gefragt wird, oder durch neue Technologien ersetzt wird, dann sind mitteleuropäische Firmen nicht in vorderster Front.

Eine Studie an der Handelshochschule Leipzig ergab 2010, dass vier Faktoren mitteleuropäische Firmen am globalen Ideenwettbewerb behindern:

1. Starre Strukturen

Klare Hierarchien und Zuständigkeiten prägen die Unternehmensstrukturen. Zuständig für neue Produkte ist die Entwicklung, die Produktion sorgt für Qualität, im Marketing werden die Grundlagen für den Verkauf

erarbeitet und der Vertrieb bringt das Produzierte zum Kunden. Doch Ideen entstehen dort, wo Grenzen aufeinander stossen, wo Reibung entsteht. Dienstwege sind Gift für Innovationen. Bereichsübergreifende Kommunikation ist Basis für Innovation. Das erkannte der Chef von Amazon – Jeff Bezos. Er organisierte sich mit kleinen wendigen Teams, die mit hoher Verantwortung ausgestattet waren, nach der 2-Pizza-Regel: Sobald ein Team mehr als zwei Pizzas essen kann, wird es geteilt. Wichtig ist auch der Zeitfaktor. Eine Innovation muss möglichst schnell in den Markt, die Konkurrenz hat ihre Ohren überall und könnte schneller sein.

2. Das Regelbedürfnis

Innovation fordert von Managern, nicht zu verwalten, sondern zu gestalten. Mitarbeiter müssen die Freiheit haben, an Unmögliches zu denken und alles Bestehende in Frage zu stellen. Allerdings dürften mitteleuropäische Manager damit überfordert sein, denn Ideenfindung als Abenteuer, als «Fun and Focus», fordert hohe Führungsfähigkeiten und die Manager können sich nicht mehr hinter formalen Prozessen verstecken. Selbst für innovative Ideen gelten bürokratische Regeln. Ein Formular muss ausgefüllt, Begründungen definiert, potentieller Ertrag berechnet und auf dem Dienstweg eingegeben werden. Und dann gerät die Idee an eine Stelle, die sie subjektiv bewertet, oder an ein Bewertungsteam, das alle halbe Jahre zusammentritt. Ideen kanalisieren und reglementieren ist gleich, wie vorsätzlich abwürgen. Ideen müs-



Inhaltsverzeichnis:

Wird Innovation zum Fremdwort?

Vom König zum Sklaven: Der Kunde!

Von den Kleinen lernen!

SWISSCONSULT
intern.



sen wie Welpen aufgezogen werden, freiheitlich, spielerisch und sorgsam korrigierend.

3. Die Kontrollwut

Der Geschäftsführer zum Entwicklungsleiter: «An was arbeitet ihr Mitarbeiter X momentan?» Würde der Entwicklungsleiter antworten: «Ich weiss es nicht», könnte sich der Geschäftsführer üble Gedanken über dessen Führungsfähigkeiten machen. Deshalb ist er genötigt, über alles eine Kontrolle zu führen. Die durch Qualitätsvorschriften und Management Informationssysteme erschaffene Kontrollwut ist Tod jeder Innovation. Es bleibt kein Platz für freies Denken, für einmal etwas ausprobieren, für ein Tun, das nicht ausdrücklich einem produktiven Resultat unterzuordnen ist. Es würde jedem Führungsprinzip widersprechen, wenn sich Mitarbeiter ihre eigenen Aufgaben suchen, mit frei wählbaren andern kommunizieren und so Ideen kreieren würden. US-Professoren an der Harvard-Universität sehen die sogenannte «intrinsische Motivation» als Treiber von Innovation. Der Gedanke dahinter: Mitarbeiter, die sich ihre Entwicklungsprojekte selber suchen, sind schneller, ideenreicher und produktiver, als Mitarbeiter, die eine Aufgabe delegiert erhalten.

4. Die Angst

Das Scheitern eines Projektes darf kein Makel sein. Im Gegenteil. Innovative Unternehmen sind sich bewusst, dass 9 von 10 Projekten nicht reüssieren werden. Der indische Tata-Konzern vergibt sogar jedes Jahr einen Preis (Innovista) für ein gescheitertes Projekt. Die Virgin-Group kennt die simple Philosophie: «Pionier sein, nicht dem Pionier folgen». Innovationen kennen keinen Vollkaskoschutz. Angst vor dem Scheitern einer Innovation behindert sie. Es muss Teil einer Firmenphilosophie sein, dem Denken freien Raum zu lassen, Dinge auszuprobieren und Projekte in Gang zu setzen, auch ohne Absicherung, dass irgendwann ein geschäftlicher Erfolg eintrifft. In einer mitteleuropäischen Firma wäre Google Street View an der internen Rechtsabteilung gescheitert. Eines ist offensichtlich: Ideen werden von Menschen kreiert

und wenn diese Menschen, ihre sogenannten Chefs und ihre Überchefs Angst vor einem möglichen Scheitern haben, wird die Idee kaum je eine marktgerechte Form erhalten und zu einem Erfolg führen.

Übrigens: Unter den 50 weltweit innovativsten Unternehmen waren 2010 vier chinesische Firmen, 11 weitere aus dem asiatischen Raum und nur drei aus Deutschland, dem Export-Weltmeister. jb

Vom König zum Sklaven: Der Kunde!

Vor über 30 Jahren behauptete ein Verkaufstrainer (oder eine Trainee?) der Kunde sei König und alle beteten diese Erkenntnis nach. Noch heute gilt der Spruch im Verkauf als Credo, doch die Realität sieht völlig anders aus. Die Unternehmen haben eine erfolgreiche Abschottungsmethodik gegen Kunden eingeführt. Früher hatten sie noch klare Konturen, einen Firmensitz mit Adresse und eine nette Dame am Telefon, die geschult war, auf Kundenanregungen und -wünsche einzugehen. Heute muss man froh sein, wenn eine Telefonnummer oder eine E-Mail-Adresse bekannt ist. Selbst in Homepages von Firmen werden Kommunikationsdaten nicht mehr erwähnt und man muss sich über Impressum oder Suchfunktionen eine Möglichkeit zur Kontaktaufnahme verschaffen. Findet man eine E-Mail-Adresse, dann wird ein hoffnungsvoll aufgesetztes Mail blitzschnell mit einer computergesteuerten Antwort abserviert, dass das E-Mail unter dem Code x5b7n8m2 registriert sei, dass man mit Code 356b7ddd den Inhalt noch ändern könne und dass der Fall schnellst möglichst bearbeitet werde, doch nachher passiert nichts mehr. Und gelangt man an eine Telefonnummer oder an eine Hotline, darf man zuerst verschiedene Tasten drücken, in Warteschleifen wertvolle Zeit vergeuden, Computerstimmen abhören, die wiederkehrend melden, dass alle «Agenten» momentan beschäftigt seien, bis man schlussendlich entnervt das Handtuch wirft



und den Hörer auflegt. Spätestens in diesem Moment wird einem bewusst, dass man absolut kein König ist, sondern ein Sklave dieser Firma, der man einmal ein Produkt abgekauft hat oder bei der man ein Abonnement besitzt.

Dass der Kunde der wichtigste Partner eines Unternehmens ist, ohne den gar nichts geht, scheint vor lauter Organisations-, Struktur- und Preisdenken nicht mehr Realität zu sein. Vom Kunden hängt die Existenz des Unternehmens ab, doch scheinen viele Manager viel zu weit vom Kunden weg zu sein, um diese Einsicht zu haben. Sie veranlassen, dass Serviceleistungen übersteuert verkauft werden, ja sogar Bestellungsvorgänge mit hohen Kommunikationskosten belegt werden. Wer etwas will, wird zuerst einmal abgezockt. Und wir Kunden glauben noch, wir seien Könige? Nein! Wir werden systematisch zu Sklaven abgerichtet, zu Bettlern, die froh sein dürfen, wenn sie gnädig ein Produkt oder eine Dienstleistung erhalten.

Wir wollen ja nicht zu denen gehören, die der Ansicht sind, dass früher alles besser gewesen ist. Aber sich zurückerinnern an die wunderbare Zeit, bevor die grosse Lüge der Kundennähe erfunden wurde, ergibt eine Spur von Selbstwert zurück, der nach den neuesten Erfahrungen als Kunde dezimiert wurde. *jb*

Von den Kleinen lernen!

Zurückblickend auf die Wirtschafts- und Finanzkrise von 2009 kann festgestellt werden, dass sie grösstenteils auf falsche Einstellungen und mangelnde persönliche Ethik von Top-Managern grosser Unternehmen zurückzuführen ist. Persönlicher Egoismus, Gier und die Unfähigkeit, grosse und komplexe Strukturen ganzheitlich zu erkennen, haben die Krise begründet. Keine Exzesse gab es hingegen in mittelgrossen und kleinen Familienunternehmen. Viele kamen durch die Krise ohne Personalentlassungen, ohne Gehaltseinbrüche, ohne grosse Einschnitte. Warum? Die Antwort ist einfach. In Familien-

unternehmen herrschen andere Werte. Sie lauten:

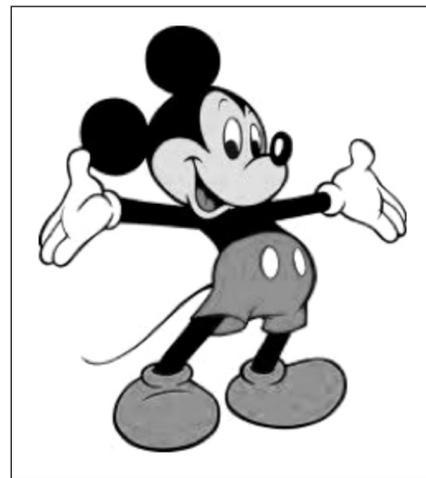
- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Verlässlichkeit
- Gerechtigkeit
- Werterhaltung
- Hilfsbereitschaft

In grossen Firmen gelten andere Werte:

- Gewinn
- Wachstum
- Marktposition
- Marktmacht
- Globale Präsenz
- Exzellenz
- Kundenbindung

Während Manager grosse Unternehmen optimal ausreizen – sie sind gezwungen den Aktienkurs permanent zu steigern und dadurch alles dem kurzfristigen Gewinn unterzuordnen – können Familienunternehmen auf maximalen Gewinn verzichten, die Mitarbeitenden als grosse Familie betrachten (aus der niemand ausgeschlossen wird), auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit bauen. Selbstverständlich müssen auch unternehmerische Werte befolgt werden, doch ähnlich wie Yin und Yang gehen unternehmerische und familiäre Werte ineinander hinein.

Der familiäre Unternehmer führt mit hoher emotionaler Intelligenz. Er sieht sein Unternehmen als wertschaffendes, soziales System. Er strebt nicht eindimensionales Maximieren von finanziellen Werten an, sondern den langfristigen Erhalt und Bestand der Familie inkl. Mitarbeiter. Er ist nicht auf pompöse Inszenierung bedacht. Geldausgaben müssen bei ihm einen Gegenwert haben. Früher galt er als «Patron», heute heisst er geschäftsführender Gesellschafter. Nicht jeder Patron hat sein Unternehmen selber aufgebaut. Viele haben es ererbt. Ein geflügeltes Wort sagt aus, dass die dritte Generation das Unternehmen «rückbaut», wenn in der Familie nicht wächst, was im Unternehmen blühen soll. In der heutigen Zeit sollten sich jedoch die Manager an den Patrons orientieren. «Good Citizenship» verlangt moralisch sensible oberste Führungskräfte, die mit ho-



her emotionaler Intelligenz die Interessen aller Share- und Stakeholder wahrnehmen können.

Was können im Einzelnen die Manager von den «Patrons» lernen?

1. Work-Life-Balance. Ein geordnetes Nebeneinander von Beruf und Privatleben als Schlüssel zu einem erfüllten, zufriedenen Leben.
2. Alle unternehmerischen Werte fördern, auch nicht finanzielle Werte, wie Mitarbeiterbildung, interne Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen.
3. Emotionales Engagement. Berufen sein (wie ein Priester). Nicht allein finanzielles Engagement durch Aktienkäufe oder Bonis.
4. Vom «Ich» zum «Win». Einsicht, dass das «Ich» nicht das Gehirn, sondern höchstens ein Nerv des gesamten Unternehmenskörpers ist. Vermeiden, dass das «Ich» zum Fettgewebe gehört.
5. Nachfolger-Ausbildung. Sich nicht als unersetzlich betrachten und Stuhlbeinsägende eliminieren, sondern Menschen aufbauen, welche die ganze oder Teile der Aufgaben weiterführen.
6. Offene Türen haben. Kontakte zu allen Menschen halten und gestalten. Meinungen entgegennehmen und verarbeiten. *jb*

SWISSCONSULT- intern

Als Organisation selbständiger Personalberater hat auch die SWISSCONSULT die Aufgabe, für Nachwuchs zu sorgen. SWISSCONSULT-Personalberater sind erfahrene Ex-Führungspersonen aus der Wirtschaft und die meisten kommen erst ab dem Alter von etwa 45 Jahren zu uns. Langjährige Berater kommen deshalb bald ins Pensionsalter. Zudem sind noch lange nicht alle Branchen und Regionen in der SWISSCONSULT besetzt, weshalb ein permanentes Suchen nach Beratern durch die Zentrale durchgeführt wird.

Der suchende Leiter der Zentrale der SWISSCONSULT kommt dadurch mit vielen Menschen aus der ober-

sten Führungsebene in Kontakt. Und er staunt immer mehr über Fähigkeiten und Unfähigkeiten führender Personen. Oder wie sich «Führen» als «déformation professionnelle» auf den Menschen niederschlägt. Er trifft auf Interessenten, die geschädigt sind in der Aufnahme anderer Ansichten und sich nur noch in der Rolle des Redenden sehen. Sie halten Monologe, nicht Dialoge. Andere haben ein organisatorisches System derart verinnerlicht, dass alles, was nicht systemgetreu an sie herangetragen wird, abgelehnt wird. Für Fremdes zeigen sie Unverständnis. Wieder andere sind in ständiger Abwehr. Sie vermuten hinter jeder Bemerkung einen persönlichen Angriff. Bei vielen ist der Verlust von Kreativität festzustellen, oder waren sie überhaupt jemals kreativ? Querdenken, Hinterfragen, Unkonventionalität sind für sie Fremdworte. Und viele sind sich gewohnt, dass alles an sie herangebracht wird. Sie müssen nicht selber aktiv sein. Sie sind in einem durchführenden Prozess und wenig fähig, einen gestaltenden Prozess anzunehmen.

Führungspersonen sind geprägt durch Kultur, Grösse, Organisation und Systeme der Firmen, in denen sie tätig sind. Diese Prägung ist oft so stark, dass von einer «déformation professionnelle» gesprochen werden kann. Einerseits müssen die Firmen mittels Trainings dafür sorgen, dass ihre Führungspersonen flexibel bleiben, andererseits sollten sich führende Personen auch selbstkritisch selber darum kümmern, unkonventionelle Wege und Methoden zu begehen. Vielleicht ist die 5-Jahres-Regel von Firmenwechseln gar nicht schlecht, obwohl dadurch der Firma immer viel Know How verloren geht.

Alle, die in ihrer Freiheit, Selbständigkeit, Kreativität, Unkonventionalität und in ihrer Neugierde und Interesse an Neuem noch nicht geschädigt sind, sollten sich überlegen, ob eine Tätigkeit als Personalberater innerhalb der SWISSCONSULT-Organisation nicht eine interessante und langfristig erfolgreiche Alternative wäre. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.