

Der CEO als Wunder-Tüftler?

Über die Rolle des Geschäftsführers in modernen Innovationsprozessen

Gastbeitrag von Prof. Dr. Klaus Evard, Chairman TEC International Germany



Prof. Dr. Klaus Evard,
Chairman TEC International Germany

Zu den ungeschriebenen Zauberformeln modernen Managements gehört der Begriff Innovation. Studien weisen fast im Monatstakt nach, dass nur innovative Unternehmen zu den Marktführern gehören und Ehrungen erhält allerorten, wer wieder einmal ein revolutionäres Produkt auf den Markt geworfen hat. Wenn man in all dem Getöse einen Moment innehält, tauchen durchaus Brüche in diesem glatten Bild auf, die für die Zukunft eines Unternehmens entscheidend sein können. Nicht nur belegen jüngste Studien, dass Marktanpassungs-Strategien wesentlich erfolgreicher sein können als Innovations-Strategien. Auch die Frage, welche Rolle und welche Funktion dem Mann an der Spitze, dem Geschäftsführer selber, eigentlich zukommt, ist systematisch überhaupt nicht behandelt, geschweige denn beantwortet. Mittelständische Geschäftsführer sehen sich immer noch gerne als die ultimativen Ideengeber, als Ober-Kreative im Unternehmen schlechthin, als die, die stets und ständig mit neuen Anregungen ihre Leute auf Trab halten müssen, was sich dann „produktive Unruhe“ nennt. In jedem CEO schlummert immer noch der große Entdecker und Erfinder, der, wie früher der Patriarch, für die alles entscheidende Geschäftsidee von Mitarbeitern und Medien über Jahrzehnte gefeiert wird.

Was menschlich verständlich ist und was immer wieder auch erfolgreich sein kann, ist in einem modernen Management dennoch verheerend und kontraproduktiv. Innovation ist Management, nicht Geistesblitz. Der Mann an der Spitze hat ganz andere Aufgaben, als seine Mitarbeiter ständig mit neuen, meist ungefilterten

Ideen zu behelligen. Aus unseren Diskussionen mit Geschäftsführern in den TEC-Gruppen wissen wir: Wenn Mitarbeiter nur auf Ideen des Chefs warten, entwickeln sie keine eigenen. Sie lehnen sich zurück und warten, bis die nächste Ideenflut vorbei ist. Der Chef tut damit genau das, was er nicht beabsichtigt: Er torpediert selber die Veränderung in seinem Unternehmen. In den seltensten Fällen erkennt er diesen Prozess, sondern schimpft auf seine unflexiblen und sturen Mitarbeiter, die die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben. Geschäftsführer müssen kluge, abwägende Prozessgestalter sein, die sehr genau planen müssen, wo und an welcher Stelle im Unternehmen sie Innovations-Impulse setzen, wo sie Strukturen verändern und wo sie Entwicklungsprozesse beschleunigen müssen. Dabei bergen alle unternehmerischen Ansätze zum Innovations-Management Risiken: Die Einsetzung eines Innovations-Managers mag sich als zu statisch erweisen, das große Change-Management-Projekt, durch den Chef mit großem Aufwand in Szene gesetzt, als zu ambitioniert. Rund die Hälfte dieser Mega-Projekte dürfte heute als gescheitert gelten. Auch das berühmte Vorschlagswesen oder die Kreativ-Zirkel enden allzu oft in Enttäuschungen oder führen auf Nebenwege, denn selbst aus vielen dutzenden Ideen entsteht meist keine Strategie.

Aus den Diskussionen unserer Geschäftsführer untereinander in den TEC-Foren können wir drei wichtige Schlussfolgerungen ziehen: Innovation entsteht erstens nur aus der Balance zwischen stabilen äußeren Verhältnissen in einem Unternehmen sowie der sehr exakten Vorgabe durch die Unternehmensspitze, was erreicht werden soll. Soll ein neuer Markt erobert, ein Wettbewerber angegriffen werden? Wenn ja, welcher? Soll die Effizienz des Vertriebs gesteigert werden und wie sehen die genauen Ziele aus? Oder soll ein neues Produkt entwickelt werden? Für welche Zielgruppe? Die Vorgabe muss das Ziel und einen Zeitplan umfassen. Die Dinge müssen überschaubar und machbar bleiben. Alles gleichzeitig erreichen zu wollen, wird

die Mitarbeiter ebenso überfordern wie der Eindruck, der Chef stelle das ganze Unternehmen auf den Kopf.

Info

TEC International ist mit rund 14.000 Mitgliedern der weltweit größte Zusammenschluss mittelständischer Geschäftsführer und ist mit zwei Gruppen auch in Hamburg vertreten.
Kontakt: k.evard@tec-germany.de

Zweitens, so zeigen unsere Gespräche in den TEC-Foren, muss der Mann an der Spitze nachhaltig argumentieren, will er Innovationsprozesse in Gang setzen. Er muss sich die Kernargumente für das Innovationsziel zurechtlegen und die Mitarbeiter damit immer wieder überzeugen. Der Mitarbeiter will ernst genommen

werden, und allgemeine Hinweise auf den „verschärften Wettbewerb“ reichen nicht mehr aus. Dies alles ist Chefsache. Kommunikation in Innovations- und Veränderungsprozessen kann nur zu einem kleinen Teil auf die nächste Führungsebene verlagert werden, weil sie dort in der Regel versandet und vetrocknet. Der Chef hat sich im Wesentlichen nicht um die Sache selbst zu kümmern, sondern um motivierende Kommunikation ins Unternehmen hinein.

Drittens muss der Spitzenmann – auch dies zeigen die TEC-Diskussionen – die Folgen einer Innovation abschätzen und managen können. Dieses ist ein komplexer Prozess, weil Innovationen meist tief in die Betriebsabläufe eingreifen, vor allem, wenn mehrere Innovationsprozesse nebeneinander herlaufen – etwa eine Produkteinführung naht, gleichzeitig aber das Vergütungssystem für die

Mitarbeiter geändert wird und außerdem noch zwei neue Abteilungsleiter ihren Dienst antreten. Die Komplexität der Abläufe, Folgenabschätzungen und Risikoanalysen müssen beim CEO gebündelt, gemanagt und gesteuert werden. Durch fehlende Prozessbegleitung, so lernen wir von Großunternehmen, gehen die meisten Ressourcen und Energien verloren. Dies kann sich ein Konzern leisten, nur selten jedoch der Mittelständler.

Idee hat, wird niemand etwas dagegen haben.

angelegt sein, sondern muss operational auf konkrete Ziele heruntergebrochen und nachhaltig kommuniziert werden. Wenn der Chef nebenbei noch etwas erfundet oder er eine kreative

Dieses sind die wichtigsten Aufgaben des Mannes an der Spitze, wie uns die TEC-Erfahrung zeigt. Innovation darf, entgegen allen Lehrmeinungen, nicht einfach als permanenter Prozess