

JETZT

Wie das Echtzeit-Prinzip aus guten Unternehmen Champions macht

von
Simone Stargardt, Jochen Stargardt

1. Auflage

Wiley-VCH Weinheim 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 527 50812 9

1 Der Genius-Effekt

Magnetschwebebahn – was für eine coole Idee! Züge mittels Magnetfeld über der Trasse schweben lassen. Hohe Geschwindigkeit, niedrige Energiekosten, geringer Materialverschleiß und nicht zuletzt das Kultpotenzial. Genial! Futuristisch! Das muss doch ein durchschlagender Erfolg werden!

Soweit die Theorie. In der Praxis sah das Ganze ein bisschen anders aus. In Deutschland wurde die Entwicklung des Transrapid nach einem Unfall auf der Teststrecke auf Eis gelegt. Stattdessen wurde die Technologie nach China verkauft, kräftig subventioniert vom deutschen Fiskus. Eine 30 km lange Magnetschwebebahn-Strecke verbindet Shanghai mit dem Flughafen Pudong. 2003 wurde sie unter großem Rummel eröffnet. Im Viertelstundentakt fährt der Transrapid, der in China Maglev (kurz für magnetic levitation) heißt, auf dieser Strecke – ist aber nur halb ausgelastet. Denn die U-Bahn, die direkt daneben abfährt, braucht zwar etwas länger, kostet aber auch nur ein Achtel so viel. Für die Langstrecken zwischen den Großstädten gibt es inzwischen ein anderes Hochgeschwindigkeitszugs-System, das ebenfalls auf weit über 300 km/h kommt und wesentlich weniger aufwendig zu bauen ist.

Der Siegeszug der Magnetschwebebahn blieb auch in fast allen anderen Ländern aus. Allenfalls in Japan hat das System eine Chance. Dort wurde im Herbst 2013 eine neue Teststrecke in Betrieb genommen – mit deutlich veränderter japanischer Technologie. Aber konventionelle Schnellzugsysteme haben sich inzwischen so weiterentwickelt, dass sie praktisch ebenso schnell und energieeffizient sind wie die Magnetschwebebahn. Inlandflüge sind eine noch schärfere Konkurrenz. Die einst futuristische Technik der Magnetschwebebahn ist obsolet geworden.

Kurz: Das Zeitfenster für die Markteinführung wurde verpasst. Der Zug ist abgefahren.

Unternehmen brauchen Ideen. Das können die ganz großen Ideen für neuartige Produkte oder Dienstleistungsangebote sein. Oder ein originelles Marketingkonzept. Ein neuartiger Kundenservice. Kreative PR. Eine ganz neue Art, den Produktions- oder Verkaufsprozess geschickter aufzuziehen. Oder schlicht die vielen kleinen Ideen, mit denen bestehende Produkte, Dienstleistungen, Marketingkonzepte oder Prozesse kontinuierlich verbessert werden. Kurz: Alles, mit dem ein Unternehmen sich vom Wettbewerb abheben kann und die Nase vorn behält.

Schaffenskraft
heißt: Ideen plus
Umsetzung.

Jeder Manager weiß, dass er Ideen braucht, aber dass Ideen alleine als Erfolgsprinzip nicht ausreichen.

Gleichzeitig ist jedem Manager und jedem Unternehmer klar: Innovative Ideen alleine sind noch kein Garant für Unternehmenserfolg. Dafür ist der Transrapid nur eins von vielen Beispielen. Sie kennen bestimmt weitere. Wie zum Beispiel die vom neuseeländischen Tüftler und Farmer Richard Pearse, der 1903 als einer der ersten ein funktionsfähiges Flugzeug baute, aber niemandem davon erzählte – bis ihn die Brüder Wright und andere Flugzeugpioniere überholten. Oder die klassische Geschichte der Brüder Richard und Maurice McDonald, die mit ihren beiden Schnellrestaurants einigermassen Erfolg hatten, aber nichts Durchschlagendes. Erst als Ray Kroc ihnen das Konzept abkaufte und als Franchise vermarktete, startete der Siegeszug von McDonald's. Die Weltgeschichte ist voll von solchen Leuten mit großartigen Ideen, die den Ruhm und Erfolg anderen überlassen mussten. Weil sie es nicht geschafft haben, aus ihrer genialen Idee ein großartiges Geschäftsmodell zu machen. Weil sie ihre Idee nur in der Hinterkammer ihres Kopfes hatten, sie aber nicht umgesetzt haben.

Wenn ein Einzelner oder ein Unternehmen es schafft, eine geniale Idee gut umzusetzen, etwas Neues tatsächlich in die Welt zu bringen, nennen wir das: Den Genius-Effekt. Das Wort leitet sich ab von der römischen Vorstellung vom Genius. Das war der persönliche Schutzgeist, den jeder Mensch hat. Er verkörpert die Persönlichkeit und die Schaffenskraft, beim Mann auch die Zeugungskraft. Wir glauben nicht an Schutzgeister – aber an die Fähigkeiten, die in jedem Menschen stecken. An die Schaffenskraft. Um etwas Neues in die Welt zu bringen, ist beides nötig: Ideen plus Umsetzung.

Deswegen beschäftigen wir uns in diesem Kapitel mit der Frage: Was ist nötig, damit aus guten Ideen ein Erfolg wird? Und welche Fallstricke verhindern den Genius-Effekt?

Auf dem Weg von der Idee zum Erfolg kann vieles schief gehen: Entweder passt das anvisierte Produkt, die Dienstleistung, das Marketingkonzept nicht in die Zeit. Es ist zu avantgardistisch, der Markt dafür ist noch nicht da.

Oder ein Unternehmen tüfelt jahrelang an der Umsetzung einer guten Idee – und gerade wenn der Termin für die Markteinführung unmittelbar bevorsteht, kommt ihm ein Wettbewerber zuvor. Er

bringt ein ganz ähnliches Konzept heraus – vielleicht noch nicht einmal ganz ausgereift, aber schneller. Er bekommt all die Aufmerksamkeit und die Kunden. Das Unternehmen, das zu lange tüftelte, bekommt die Arschkarte. Der zweite Sieger ist der erste Verlierer.

Beiden Punkten ist eins gemeinsam: schlechtes Timing. In der Produkt- oder Konzeptentwicklung und in der Markteinführung. Unternehmen sind bei der Umsetzung ihrer Ideen entweder zu schnell oder zu langsam.

Dauerhaften, großen Erfolg haben diejenigen Unternehmen, die das perfekte Timing beherrschen. Sie haben Ideen, entwickeln sie zur Marktreife und bringen sie im genau richtigen Moment als erste heraus. Wer das beherrscht, wird vom guten Unternehmen zum Champion: Er wird Kosten- oder Qualitätsführer, und damit im besten Fall auch Marktführer. Die Kunden sind begeistert von dem innovativen Unternehmen, das ihre Bedürfnisse vorausahnt und erfüllt, bevor sie sie überhaupt selbst entdeckt haben. Hochqualifizierte Fachkräfte reißen sich darum, in so einem kreativen, dynamischen Unternehmen arbeiten zu dürfen. Kurz: Das Unternehmensimage und der Erfolg steigen gleichermaßen in den Himmel.

Das schaffen wenige. Schlechtes Timing ist viel häufiger anzutreffen. Allerdings sind die beiden Varianten davon ungleich verteilt: Es gibt viel mehr Unternehmen, die in der Umsetzung ihrer Ideen zu langsam sind, als zu schnelle. Uns fällt nur eine knappe Handvoll Beispiele ein, wo ein Unternehmen mit einem innovativen Produkt floppte, das später unter veränderten Marktbedingungen erfolgreich wurde. Beispielsweise führte die US-amerikanische Telefongesellschaft AT&T 1970 ein Bildtelefon auf dem Markt ein. Große Enttäuschung: Statt auf Begeisterung stieß sie damit auf Angst um die Privatsphäre. Die geniale Innovation fand keine Abnehmer. Erst viel später wurde ein ähnliches Konzept durchschlagend erfolgreich: Skype. Heute sind Millionen Menschen begeistert von der Möglichkeit, übers Internet kostenlos mit Freunden und Verwandten auf der anderen Seite der Erdkugel zu telefonieren und sie dabei auch noch per Webcam sehen zu können. AT&T war einfach dreißig Jahre zu früh dran. Aber dieses Problem ist relativ selten.

Wer seine Idee nicht rechtzeitig verwirklichen kann, scheitert. Viel häufiger sind Unternehmen und Erfinder, die ihre Chance verpassen: Transrapid, Nokia mit dem Smartphone, Richard Pearse ... oder der britische Elektroingenieur Geoffrey Dummer, der 1952 als erster das Konzept für einen Mikrochip auf einer Konferenz präsentierte und in den folgenden Jahren einen funktionierenden Prototyp baute. Er fand aber niemanden, der die Weiterentwicklung und Umsetzung dieser Idee finanzieren wollte. So lag sie auf Eis – bis 1958 später Jack Kilby von der Firma Texas Instruments seinen Mikrochip patentieren ließ.

All diese Unternehmen und Personen sind nicht gescheitert, weil sie keine Ideen hatten, sondern weil sie ihre Ideen nicht rechtzeitig verwirklichen konnten.

Was kann bei der Umsetzung im Einzelnen schief gehen? Wir sehen da zwei Hauptprobleme: Bürokratie und Perfektionismus.

Die langen Wege der Bürokratie

Stellen Sie sich vor, zwei Mitarbeiter entwickeln zusammen eine Idee, wie das Unternehmen Kundenanfragen schneller beantworten kann: Indem bereits auf der Website eine Service-Seite eingerichtet wird, auf der für die typischen Themen jeweils der richtige Ansprechpartner samt Mailadresse steht. Diese Idee reichen die Mitarbeiter bei ihrem Chef ein. Und dann passiert lange Zeit: nichts. Der Vorschlag landet im Postfach »Vorschläge«, das der Chef einmal in der Woche sichtet. Höchstens. Wenn ihm seine übrige Arbeit gerade über die Ohren wächst (also immer), dann kann es auch schon mal zwei oder drei Wochen dauern, bis er die eingegangenen Vorschläge liest. Er trifft eine Vorauswahl; die guten bespricht er bei nächster Gelegenheit – also zwei Wochen später – mit seinem Vorgesetzten.

Anderthalb Monate, nachdem die Mitarbeiter ihren Vorschlag eingereicht haben, bekommen sie dann die Rückmeldung: »Gute Idee, arbeiten Sie sie doch bitte genauer aus.«

Bis dahin haben die Mitarbeiter aber längst anderes im Kopf. Das magische Momentum ist vorbei, die Begeisterung für die Idee ist längst verpufft. Die Ausarbeitung ist nicht mehr eine kreative Tätigkeit, die

Freude macht, sondern eine Pflichtübung. Entsprechend wird sie immer wieder vor sich her geschoben; es gibt schließlich Dringenderes zu tun. Auf diese Weise versinkt die gute Idee, die in ein paar Stunden umsetzbar gewesen wäre, innerhalb von zwei Monaten in Vergessenheit.

Zentralistische Strukturen im Unternehmen können Innovationen gewaltig ausbremsen. Wenn jede Entscheidung über eine Neuerung erst mal über den Schreibtisch des direkten Vorgesetzten geht und danach noch mehrere Hierarchiestufen durchlaufen muss, dann dauert es viel zu lange, bis Ideen tatsächlich umgesetzt werden. Falls sie überhaupt noch umgesetzt werden.

Hierarchische Entscheidungsstrukturen bremsen die Umsetzung von Ideen aus – oder blockieren sie ganz.

Nun können Sie natürlich auch nicht einfach Ihren Mitarbeitern erlauben, jede Idee sofort auszuprobieren, egal ob sie sinnvoll oder unsinnig ist, ob sie rasch und leicht umzusetzen ist oder Unmassen an Arbeitszeit verschlingen würde. Das gesunde Mittelmaß sind also Regeln, die den Freiraum definieren, den Rahmen, innerhalb dessen die Mitarbeiter selbst entscheiden können. Außerdem braucht es Prozesse dafür, wie mit Ideen umgegangen wird, über die die Mitarbeiter nicht mehr selbst entscheiden können. Diese Prozesse sorgen dafür, dass die Entscheidung zügig getroffen und die Umsetzung direkt angegangen wird. So lange die Initialenergie noch wirkt.

Wenn die Umsetzung rasch angegangen wird, heißt das aber leider noch lange nicht, dass sie auch zügig abgeschlossen wird. Wir sehen da eine große Gefahr lauern. Eine Falle, die auf den ersten Blick nach guter Geschäftspraxis aussieht, aber in Übertreibung verhängnisvoll sein kann.

Hundertzehn Prozent

In unseren Autos haben wir immer noch das gute alte Nokia 6210. Für die Freisprechanlage ist das perfekt, die Qualität stimmt auch noch nach fünfzehn Jahren. Sogar mit Original-Akku! Der ganze neumodische Bluetooth-Kram ist dem weitaus unterlegen. Eigentlich tragisch, dass der einstmals führende Handyhersteller beinahe vom Markt ver-

schwunden ist. Wie kann das sein? Die einfache Erklärung ist: Nokia hat die Entwicklung des Smartphones verpennt.

Das stimmt so aber nicht. Die Manager von Nokia waren sich wohl sehr bewusst, dass sie ihr eigenes Smartphone brauchen. Und sie wollten es ganz richtig machen und ihr eigenes Smartphone unbedingt mit einem eigenen Betriebssystem herausbringen. Allenfalls die Verwendung eines Microsoft-Systems konnten sie sich vorstellen, aber auf keinen Fall ein Nokia-Smartphone mit Android, dem Betriebssystem des großen Konkurrenten Google. Apples iOS kam sowieso nicht in Frage.

Wer vor sich hin
tüftelt, bis er alles
perfekt hat,
braucht viel zu
lange.

Also bastelte und tüftelte Nokia an seinem eigenen Smartphone-Betriebssystem. So etwas braucht seine Zeit. Die Umsätze der konventionellen Handys rutschten derweil in den Keller. Lange bevor Nokia sein Betriebssystem hatte, war das Unternehmen auf dem Abstellgleis des Marktes gelandet.

2013 wurde angekündigt, dass Nokia seine Handy- und Smartphone-Sparte an Microsoft verkauft. Überraschend brachte das Unternehmen dann im Frühjahr 2014, kurz vor dem Besitzerwechsel, erstmals eigene Smartphones auf dem Markt – mit einem Android-Betriebssystem, das so weit abgewandelt war, dass die Benutzeroberfläche wie Windows Phone aussieht. Nach jahrelangen Wehen hatte der Berg ein Mäuschen geboren.

Gut Ding will Weile haben. Sagt jedenfalls das Sprichwort. Für uns klingt das nicht wie eine Aufmunterung, sondern wie eine Warnung. Ja, um ein Produkt, ein Konzept, eine Dienstleistung richtig gut zu machen, braucht es Zeit! Viel Zeit. Zeit, die Sie manchmal nicht haben. Während Sie noch dabei sind, die allerletzten Fehler auszumergen, Ihr Konzept dem Härtetest in allen nur denkbaren ungünstigen Konstellationen zu unterziehen und hundertzehn Prozent Qualität herauszuholen, kommt vielleicht Ihr Wettbewerber mit einem ganz ähnlichen Produkt heraus. Einem, das noch nicht mal völlig ausgereift ist. Die ersten Bewertungen sind deshalb auch gemischt. Aber Ihr Wettbewerber bessert schnell nach, und spätestens die zweite oder dritte Version überzeugt dann die Kunden so sehr, dass Ihr Wettbewerber den Markt abräumt. Für Sie bleiben nur die Krümel übrig.

Tempo ist das Schlüsselwort bei der Umsetzung von Ideen. Ohne Tempo haben Sie verloren. Das haben all die einsamen Tüftler vom

Schlag eines Richard Pearse bitter erfahren. Wir sind große Anhänger des Pareto-Prinzips. Die 80-20-Regel lässt sich auch auf das Verhältnis von Zeitaufwand zu erreichter Qualität bei der Umsetzung von Ideen anwenden. 80 Prozent Qualität reichen meistens aus, die restlichen 20 Prozent sind die 80 Prozent Zeitaufwand nicht wert.

Uns ist klar, dass wir uns mit diesem Statement bei vielen Managern, die auf Qualität setzen, unbeliebt machen. Wir finden Qualität ja auch prima. Unverzichtbar. Der Meinungsunterschied betrifft nur den Zeitpunkt: Strebe ich perfekte Qualität an, bevor ich mit meiner Innovation auf den Markt gehe? Oder danach?

Die Frage ist nur: Strebe ich perfekte Qualität an, bevor ich mit meiner Innovation auf den Markt gehe? Oder danach?

Denn das Produkt, mit dem Sie sich zuerst dem Kunden nähern, muss ja nicht immer so bleiben. Sollte es nicht, darf es nicht. Auch und gerade nach der Markteinführung brauchen Sie kontinuierliche Verbesserung. Aber glauben Sie uns: Dazu hilft Ihnen das Feedback von Hunderttausenden Kunden viel mehr als noch einige weitere Jahre in Ihrer Qualitätssicherungsabteilung. So realistische Testbedingungen, wie sie eine Vielzahl realer Nutzer in der realen Welt ihrem Produkt aufdrücken, bekommen Sie im Labor niemals hin. Und auf die verrückten, quergedachten Anwendungsmöglichkeiten, auf die zufällige Kombination verschiedener Belastungen, die da draußen von ganz alleine passieren, können Sie und Ihre Tester selbst unter Aufbietung aller Fantasie niemals kommen. Denken Sie nur an die rautenförmigen blauen Pillen, die zuerst als blutdrucksenkendes Medikament konzipiert waren. Nicht das Pharmaunternehmen, sondern erst die Testpatienten haben gemerkt, dass es zwar seinen eigentlichen Zweck kaum erfüllt, dafür aber eine höchst willkommene Nebenwirkung hat: den Blutdruck bei Männern lokal zu erhöhen ...

Natürlich wollen Sie nicht mit irgendeinem Schrott herauskommen. Sonst vergraulen Sie Ihre Kunden und schädigen Ihren Ruf. Klar, Mindeststandards müssen eingehalten werden. Aber solange Sie das tun, verzeihen Ihre Kunden Ihnen auch kleinere Mängel. Vorausgesetzt, Sie verbessern die Mängel rasch. Mit anderen Worten: Sie tragen Ihre externe Qualitätsprüfung nicht auf Kosten der Kunden aus. Wie gesagt: 80 Prozent reichen für den Anfang.

80 Prozent Qualität reichen für den Anfang. Nachbessern können Sie später.

Diese Aussage hat eine große, fette, gewaltige Ausnahme: In Branchen, bei der Menschenleben vom Produkt abhängen, müssen die Verantwortlichen wirklich die höchstmögliche Perfektion anstreben, bevor es auf den Markt geht. Egal, wie lange das dauert. Einen Airbag, der sich nur bei 80 Prozent der Auffahrunfälle öffnet, oder ein Medikament, das nur bei vier von fünf Patienten Schlaganfälle verhütet, auf den Markt zu bringen, wäre nichts anderes als Mord. Und Selbstmord, denn das Unternehmen, das so etwas verkauft, überlebt sicher kein Vierteljahr mehr.

Pharmafirmen forschen oft jahrelang an einem Medikament, testen Nebenwirkungen, Wechselwirkungen und Langzeitfolgen, prüfen, ob es wirksamer ist als auf dem Markt befindliche vergleichbare Medikamente. Ganze Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit vielen hochqualifizierten Mitarbeitern beschäftigen sich tagaus, tagein mit nichts anderem, als die Umsetzung ihrer Ideen bis zur Perfektion zu treiben. Ein hoher Aufwand. Bitter, wenn sich dann kurz vor der Zulassung herausstellt, dass es doch irgendwo einen Haken gibt. So wie es Roche 2012 erging: Es stellte sich heraus, dass das Lungenkrebs-Medikament, an dem der Konzern seit Jahren forschte, keine signifikant höhere Überlebensrate bot als Vergleichsprodukte. Projekt eingestampft. Genauso übel ist es, wenn nach jahrelanger notwendiger Perfektionierungsarbeit ein Wettbewerber einen Tacken schneller ist. Bitter, ja. Aber tut uns leid, das ist nun mal das Berufsrisiko. Jedenfalls für die Pharma- und Medizingeräteindustrie, für Sicherheitstechnik, Flugzeughersteller und ähnliche Branchen.

In allen anderen Unternehmen gilt aber: Tempo ist wichtiger als Perfektion.

Es wird noch schlimmer. Wenn Bürokratie und Perfektionismus die Umsetzung guter Ideen immer wieder ausbremsen, dann schlägt das auf die Ideenproduktion selbst zurück.

Das schwarze Vorschlagsloch

Das betriebliche Vorschlagswesen ist recht alt, schon im 19. Jahrhundert führte es Alfred Krupp in seinen Fabriken ein. Das Prinzip hat sich seither nicht viel verändert. Nur hängen heutzutage normalerwei-

se nicht mehr Briefkästen für die Verbesserungsvorschläge auf den Fluren, sondern es gibt eine Mailadresse oder eine Plattform im firmeninternen Netzwerk dafür.

Auf diese Weise werden die Ideen der Mitarbeiter kontinuierlich gesammelt. Ideen, die aus dem Alltag heraus entstehen und daher meist eine hohe Praxistauglichkeit aufweisen.

Nur besteht dabei eine Gefahr: Dass das Mailaccount oder die Plattform zum schwarzen Loch mutiert, in dem Ideen auf Nimmerwiedersehen verschwinden. Das passiert dann, wenn den Mitarbeitern zu lange Zeit unklar ist, was mit ihren Vorschlägen passiert. Irgendwann, Wochen oder Monate später, bekommen sie eine Rückmeldung, was umgesetzt werden soll und was nicht. Mit viel Glück auch mit einer Begründung dazu. Manchmal, wenn die Verbesserungen den Arbeitsablauf der Mitarbeiter nicht direkt betreffen – wenn zum Beispiel ein Marketing-Mitarbeiter einen Vorschlag für die Poststelle macht –, erfahren die Mitarbeiter gar nicht oder nur per Zufall von der Umsetzung.

Betriebliche Vorschlagssysteme mutieren zum schwarzen Loch, in dem Ideen auf Nimmerwiedersehen verschwinden.

Auf diese Weise werden die Mitarbeiter immer wieder entmutigt. Sie sehen nicht, was mit ihren Ideen passiert – also gehen sie davon aus, dass nichts damit passiert. Daher verlieren sie irgendwann die Lust, überhaupt Vorschläge zu machen. Wenn ihnen mal eine Idee kommt, denken sie nicht weiter darüber nach, sondern konzentrieren sich aufs »business as usual«.

Derselbe Effekt stellt sich ein, wenn in einem Unternehmen jeder Arbeitsprozess genau geregelt ist. Handbücher, ISO-Normen, Formulare – sie alle haben ihre Berechtigung und sind sinnvoll, um Qualitätsstandards einzuhalten. Um Zertifizierungen zu bekommen. Um auf dem Markt zu überleben. Dumm nur, dass Standards das genaue Gegenteil von Innovation sind. Wer sich genau an vorgeschriebene Arbeitsschritte halten muss, hat keinen Spielraum, um Neuerungen einzuführen. Deswegen wird er gar nicht über Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken. »Das steht nicht im Handbuch«, mit diesem Satz wird jede noch so kleine Innovation im Keim erstickt. Regeln sind nötig, aber zu viele Regeln sind der Tod jeder Kreativität, jeder Eigenständigkeit.

Zu viele Regeln sind der Tod jeder Kreativität.

Und das ist katastrophal. Denn ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass *alle* Mitarbeiter, egal auf welcher Ebene, ihre Kreativität nutzen. Oder jedenfalls möglichst viele, denn je mehr Menschen Ideen entwickeln, desto höher ist die Chance, dass ein paar richtig gute dabei sind. Man kann zwar Abteilungen einrichten, die speziell fürs Ideenentwickeln zuständig sind. »Forschung und Entwicklung« oder »Research and Development« heißen sie in technologieorientierten, chemischen oder pharmazeutischen Unternehmen. Bei Google heißt die Abteilung »War Room«. In anderen Unternehmen sehen es die Spitzen-Führungskräfte als ihre ureigene Aufgabe an, die großen Ideen, die Geschäftskonzepte und genialen Würfe zu entwickeln. Aber das Problem all dieser Profi-Ideenfinder ist: Ihre Kreativität gilt immer nur ihrem speziellen Aufgabenbereich. Alle anderen Unternehmensaufgaben, von der Buchhaltung bis hin zum Kundenservicecenter, brauchen aber ebenfalls kontinuierliche Verbesserung. Die kann nicht an die Kreativprofis delegiert werden, sondern die Schaffenskraft von jedem einzelnen Mitarbeiter ist nötig. Blöd, wenn die nur noch im Privatleben ausgelebt wird.

Was machen Führungskräfte, wenn ihnen auffällt, dass von ihren Mitarbeitern kaum noch Ideen kommen? Richtig: Einen Ideen-Workshop.

Von Ideenwettbewerben und anderen Eintagsfliegen

Ideenwettbewerbe oder Kreativ-Workshops werden immer dann ins Leben gerufen, wenn die Führungskräfte der Innovationskraft ihrer Mitarbeiter mal wieder einen kräftigen Anschub verleihen wollen. Wir kennen viele Unternehmen, in denen sie sogar institutionalisiert sind: Einmal im Jahr, vorzugsweise während der branchenüblichen Flautezeit, findet ein großer Kreativ-Workshop statt. Gruppenweise kommen die Mitarbeiter oder zumindest die mittlere Führungsebene zusammen. Unter Anleitung eines Moderators wenden sie Kreativitätstechniken wie den morphologischen Kasten, Brainstorming oder Pinnwandmoderation an. Sie befeuern und inspirieren einander und entwickeln zusammen viele gute Ideen, was man anders und besser machen kann. Diese Ideen werden gesammelt, später sortiert, auf ihre

Machbarkeit und ihren potenziellen Nutzen hin geprüft, und die besten zwei oder drei werden umgesetzt.

Soweit die Theorie.

In der Praxis haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Energie aus solchen Kreativ-Workshops sehr rasch verfliegt. Die Teilnehmer gehen euphorisiert nach Hause, mit dem festen Vorsatz, die Ideen auch wirklich umzusetzen – und dann kommt der Alltagskram dazwischen. Weil der Workshop eine Ausnahmesituation ist, losgelöst vom normalen Berufsalltag, haben die Teilnehmer das Gefühl, dass die darin entstandenen Ideen nicht wirklich etwas mit ihnen selbst zu tun haben. Das Schlimme ist, dass das oft auch stimmt: Ein guter Teil der so entstandenen Ideen ist nicht wirklich praxistauglich. Weil sie nicht in der Berufspraxis entstanden ist, sondern in einem abgehobenen Raum. Eine Idee von einem anderen Planeten eben.

Kreativ-Workshops produzieren zwar Ideen, aber nicht wirklich deren Umsetzung.

Kreativ-Workshops produzieren zwar Ideen, aber nicht wirklich deren Umsetzung. Falls überhaupt etwas umgesetzt wird, dann langsam und auf Wegen, die für den Ideengeber kaum nachzuvollziehen sind. Beim Mitarbeiter kommt so dieselbe Botschaft an wie bei einem schlecht gehandhabten betrieblichen Vorschlagswesen: »Mein Chef fordert zwar Ideen ein, aber er wertschätzt sie nicht.« Also sind Ideen der Mühe nicht wert. Mit der Zeit gehen die Mitarbeiter nur noch ungern zum Kreativ-Workshop und liefern dort, wenn überhaupt, nur banale Beiträge. Diese Ideenquelle gräbt sich selbst das Wasser ab.

Manchmal sind es gar nicht die Führungskräfte, die den Ideen der Mitarbeiter nicht genügend Wertschätzung entgegenbringen. Sondern die Mitarbeiter selbst.

Das Rad oder nichts

Wir haben in unserem eigenen Fortbildungsinstitut ein internes Vorschlagssystem eingerichtet – getauft auf den Namen MISS: »Mitarbeiter-Ideen für mehr Service und Sparsamkeit«. Am Anfang waren wir enttäuscht. Nur ab und zu landete ein Vorschlag auf unseren Schreibtischen. Bis zu einem Schlüsselerlebnis, das Simone vor drei Jahren

hatte. Sie unterhielt sich mit einem unserer Seminarleiter, und er redete davon, dass die Flipchart-Stifte öfters mal ausgingen und er sich dann ein paar Tage lang mit ausgenudelten Stiften behelfen musste, bis die Bestellung da war.

»Man könnte doch wie in der Industrie üblich ein Bestellkärtchen auf die unterste Schicht in die Schachteln legen. Dann werden automatisch Stifte nachbestellt, wenn noch fünf da sind«, schlug er vor.

»Prima«, sagte Simone. »Warum schreiben Sie die Idee nicht auf und werfen sie in den Vorschlagskasten? Dann geht sie nicht verloren.«

Wie viele gute Ideen werden nie bekannt, weil ihre Urheber denken, sie wären nicht genial genug?

»Was, so was Banales? Ich dachte, der Kasten wäre für echte Innovationen da!«

Tja. Wie viele gute Ideen sind uns wohl durch die Lappen gegangen, weil ihre Urheber dachten, sie wären nicht genial genug?

Wir haben daraufhin eingeführt, dass wir positives Feedback zu den Vorschlägen nicht nur dem Mitarbeiter persönlich, sondern öffentlich geben. Umgesetzte Ideen werden im Daily Huddle, unserem morgendlichen Stehkonvent, gefeiert: »Top MISS: Stifte-Bestellsystem«. Auch nicht umgesetzte Ideen werden gewürdigt und – mit nachvollziehbarer Begründung – beerdigt. Seitdem bekommen wir regelmäßig Ideen eingereicht. Kleine, nützliche Ideen. Einfach nur, weil den Mitarbeitern klar ist: Wir müssen nicht das Rad neu erfinden, ein neues Achsen-Schmiermittel ist auch schon wertvoll!

Mitarbeiter halten ihre Ideen zurück, weil sie sie nicht für wichtig oder innovativ genug halten. Das ist ein großer Verlust. Erstens, weil auch kleine Ideen sehr nützlich sein können. Und zweitens, weil bescheidene Menschen dazu neigen, ihre Ideen zu unterschätzen. So wie der englische Apotheker John Walker. Er rührte seine Mixturen mit Holzstäbchen um. Eines Tages im Jahr 1826 rieb er zufällig eines dieser Stäbchen, an dem eine Mischung aus Antimon (III)-Sulfid und Kaliumchlorat eingetrocknet war, auf einer rauen Fläche – und es fing an zu brennen. Das Streichholz war erfunden. Walker verkaufte von da an die Hölzchen in Dosen zu 100 Stück. Seine Freunde rieten ihm, die Entdeckung patentieren zu lassen. Aber er fand sie viel zu banal für ein Patent. Banal! Eine Erfindung, die Millionen Haushalte vom müh-

samen Feuerschlagen mit Stahl und Feuerstein befreite! Samuel Jones, ein Unternehmer aus London, war weniger scheu: Er meldete 1828 Walkers Erfindung zum Patent an, vertrieb die Zündhölzer unter dem Namen »Lucifers« und wurde damit wohlhabend. Walker nicht. Immerhin, Streichhölzer sind in der Welt. Stellen Sie sich mal vor, Walker hätte das brennende Hölzchen gar niemandem gezeigt, weil er es für unwichtig hielt ...

Das Gegenteil ist aber auch nicht besser: Mitarbeiter, die ihre Ideen zurückhalten, weil sie ihnen zu groß sind – unübersehbar groß. Weil sie einen Geistesblitz hatten, von dem sie sehen: Der würde eine ganze Menge Veränderungen mit sich bringen. Sie haben aber noch nicht bis in den letzten Winkel durchdacht, wie man das umsetzen kann und wo Fallstricke lauern. Sofort kommt die Sorge auf: »Schaffen wir das denn? Was, wenn jemand einen Riesenfehler baut, weil der neue Prozess noch ungewohnt ist? Dann bin ich schuld. Nein, da halte ich lieber die Klappe.« Weil die Idee noch nicht ganz ausgereift ist, wird sie zurückgehalten – und kann deswegen gar nicht ausreifen. Denn solange niemand davon weiß, kann auch niemand dem Mitarbeiter Zeit zur Verfügung stellen, um die Sache auszuarbeiten. Schon gar nicht ein Projektteam auf die Beine stellen, das sich um die Umsetzung kümmern könnte.

Wenn eine Idee noch nicht ganz ausgereift ist, wird sie zurückgehalten. Die Umsetzung scheint zu riskant.

Zu hohe Ansprüche an Ideen unterminieren die Innovationskraft eines Unternehmens. Was ist also wirklich notwendig, damit Ideen rasch umgesetzt werden?

Vom Wert der Zahlen

Wissen ist Macht. Macht ist Energie. Energie bringt Bewegung in Gang.

Um die nötige Energie zur Umsetzung von Ideen zu gewinnen, ist also Wissen nötig. Und zwar Wissen auf allen Ebenen des Unternehmens. Die Führungskräfte brauchen den Überblick: Wie viele und welche Ideen, Vorschläge, Innovationen sind im Zeitraum X über das betriebliche Vorschlagswesen eingegangen? Von wem? Wie viele dieser Vorschläge waren gut genug, dass wir beschlossen haben sie umzusetzen? Bei wie vielen davon hat die Umsetzung funktioniert, und wie lange hat

sie gedauert? Welcher Aufwand wurde dafür aufgewendet – und was hat es gebracht?

Konkrete Kennzahlen sorgen dafür, dass Ideen wertgeschätzt und umgesetzt werden.

Konkrete Kennzahlen werden hier gesammelt und ausgewertet. So haben die Führungskräfte ein Werkzeug in der Hand, um Quellen der Kreativität zu identifizieren und gezielt anzupflegen. Aber auch, um festzustellen, ob es bei der Umsetzung hakt. Sie können die Ursachen der Umsetzungsprobleme identifizieren und beseitigen. Und vor allem: Sie können die Mitarbeiter umgehend darüber informieren, was aus ihren Vorschlägen geworden ist. Nichts motiviert mehr als ein Plakat im Foyer: »Der Vorschlag zum Telefonmarketing hat dem Unternehmen 243 neue Kunden mit einem Umsatzvolumen von insgesamt 120 000 Euro eingebracht!« Oder: »Aus unserer Abteilung erreichten im Jahr 2013 32 Verbesserungsvorschläge die Geschäftsführung. Davon wurden 21 umgesetzt.«

Würdigung der Ideen und rasche Umsetzung: Beides zusammen sorgt dafür, dass sich das Unternehmen auf die Schnellstraße zum Champion begibt.

Dafür, dass es dort nicht im Stau steckenbleibt, sorgt eine zweite Maßnahme.

Keine Scheu!

Um Ideen zu entwickeln, vorzubringen und vor allem umzusetzen, brauchen Sie kreative, selbstbewusste, zupackende Mitarbeiter. Keine Bürokratiehengste, sondern eigenständig denkende Leute. Solche, die sich trauen, neue Wege zu beschreiten – selbst wenn sie nicht so genau wissen, wohin sie führen.

Also vorzugsweise solche Leute einstellen? Ja. Aber dabei bleibt es nicht. Wir haben immer wieder erlebt, dass mutige, kreative Leute im falschen Umfeld innerhalb von einem Jahr all ihren Schwung verloren haben. Dabei wirkt nicht nur Bürokratie als Bremsklotz. Sondern vor allem eine Sache: Angst vor Fehlern.

Dass Unternehmen dringend eine positive Fehlerkultur brauchen, ist nichts Neues. Über die Wertschätzung von und den konstruktiven

Umgang mit Fehlern sind in den letzten Jahrzehnten viele Bücher und Fachartikel geschrieben worden. Theoretisch sind sich alle darüber einig.

Praktisch stellen wir aber immer wieder fest, dass trotz all der schönen Worte in vielen Unternehmen immer noch eine Fehlervermeidungskultur statt einer Fehlerkultur herrscht. An und für sich ist der Wunsch, möglichst wenige Fehler zu machen, ja ehrenwert, denn er entspringt dem Streben nach Qualität und Effizienz. Die Kehrseite davon ist, dass dort, wo er übermächtig wird, die Fehlertoleranz minimal ist. Wenn einem Mitarbeiter ein Fehler unterläuft, der das Unternehmen Geld kostet, bekommt er einen Riesenärger. Mindestens ist ein ernstes Mitarbeitergespräch fällig. Vielleicht sogar einen Anpuff vor versammelter Mannschaft. Im Wiederholungsfall gibt es arbeitsrechtliche Konsequenzen, Gehalts- oder zumindest Bonuskürzungen. Im schlimmsten Fall Entlassung.

Der Nachteil: Ein Mitarbeiter, dem die Angst vor Fehlern im Nacken sitzt, wird sich kaum auf etwas Neues einlassen wollen. Schon gar nicht etwas Neues selbst ins Leben rufen. Lieber die gewohnten Routinen abarbeiten, die vielleicht ein bisschen weniger wirkungsvoll sind, aber dafür eingeübt. Denn bei denen ist das Risiko, etwas falsch zu machen, minimal.

Auch die Führungskräfte eines Unternehmens, das vor allem auf Fehlervermeidung setzt, werden neuen Ideen eher skeptisch gegenüber stehen. Sie werden erst umgesetzt, nachdem man sich nach allen Seiten hin abgesichert hat. Viel zu langsam!

»Immerhin, Sie haben den großen Wurf versucht! Er ging zwar daneben, aber das ist immer noch besser, als überhaupt nicht zu werfen!«

Wir plädieren für eine Kultur der Fehlertoleranz im Unternehmen. Eine, die akzeptiert: Wenn etwas Neues entstehen soll, müssen wir auch ein paar Fehlgriffe in Kauf nehmen.

Das heißt aber auch, dass ein Mitarbeiter, der ein neues Verfahren ausprobiert und dabei Zeit oder Geld in den Sand setzt, nicht zusammengestaucht wird. Sondern wertgeschätzt. Das Feedback muss sein: »Immerhin, Sie haben den großen Wurf versucht! Er ging zwar daneben, aber das ist immer noch besser, als überhaupt nicht zu werfen!« Das Schöne an jedem Fehler ist ja: Er liefert jede Menge Informationen dazu, wie die Sache das nächste Mal besser laufen kann.

Erst wenn aus Fehlern immer wieder nichts gelernt wird, haben Sie Grund, sauer zu werden. Aber das ist ein anderes Thema.

Und: Action!

Damit ein gutes Unternehmen zum Champion wird, braucht es also beides: Ideen und ihre Umsetzung. Das heißt aber nicht unbedingt, dass beides im selben Unternehmen passieren muss. Es gibt Erfinder und Gründertypen, die laufend Geschäftsmodelle entwickeln, vielleicht ein Start-up gründen, um die Praxistauglichkeit zu testen, und das Ganze nach wenigen Jahren an ein etabliertes Unternehmen verkaufen. Während dieses Unternehmen die Sache professionell aufzieht, sind sie selbst schon an der nächsten Idee. Es gibt auch noch andere Formen der Arbeitsteilung. Richard Branson hat das Modell, dass er seine verrückten Ideen sofort an Umsetzer delegiert, selbst aber als Unternehmensinhaber und Leitfigur präsent bleibt. Und dann gibt es Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, die Welt nach kreativen Ideen abzusuchen, diese aufzukaufen, zu verbessern und groß damit rauszukommen. Im Grunde sind die meisten Ideen nicht vom Erfinder selbst zum Markterfolg gemacht worden.

Erfinder und Umsetzer können unterschiedlichen Unternehmen angehören. Hauptsache, beides passiert! Und Hauptsache, beides passiert schnell!

Also: Erfinder und Umsetzer können unterschiedliche Personen sein, sogar unterschiedlichen Unternehmen angehören. Hauptsache, beides passiert! Und Hauptsache, beides passiert schnell! Dafür zu sorgen, ist Ihre Aufgabe als Führungskraft. Schaffen Sie die Strukturen, suchen Sie sich die passenden Leute und geben Sie ihnen alles an die Hand, was sie brauchen, um Ideen zu entwickeln oder aufzutreiben, sie auszuarbeiten und auf den Markt zu bringen. Schnell. Bevor Ihre Wettbewerber es tun.

Moment mal. Hat diese Art der Ideensuche nicht etwas Planloses? Wenn Führungskräfte den Erfolg des Unternehmens davon abhängig machen, welche Ideen wohl ihren Mitarbeitern kommen, oder welche Ideen sie im Umfeld entdecken und aufgreifen können – wo bleibt da die Unternehmensstrategie? Wo bleibt die Planung?

Dazu mehr im nächsten Kapitel.

- Gute Ideen sind unverzichtbar. Sie machen aus einem Unternehmen aber noch keinen Champion.
- Bei der Umsetzung einer Idee kommt es auf das richtige Timing an.
- Im Weg stehen Bürokratie und Perfektionismus.
- Perfektion anzustreben ist gut. Vor der Lancierung eines Produktes ist sie aber der größte Bremsklotz.
- Bei einer Produkteinführung reicht eine Beta-Version zu Beginn völlig aus.



