

AUF EINEM AUGENBLIND

Von den unerwarteten Folgen des Erfolges

In Zeiten immer schnelleren Wandels in allen Bereichen sind Innovationen mehr denn je gefragt. Denn sie erst ermöglichen es, sich an Veränderungen anzupassen und so wettbewerbsfähig zu bleiben. Ohne diese Wendigkeit, die man heute auch gern Agilität nennt, fallen bereits jetzt viele Unternehmen aus der Kurve. Und es werden immer mehr.

Echte Innovationen sind mehr als Optimierung oder Erweiterung von Bestehendem. Sie beginnen vielmehr immer mit neuen Ideen und neuem Denken. Beides fällt gerade bislang erfolgreichen Unternehmen schwer. Denn ihre Strukturen und Prozesse sind ebenso eingefahren wie die Haltung, die Denk- und Handlungsweisen von Geschäftsführern, Management und Mitarbeitern. Da helfen auch noch so gut gemeinte Ratschläge, Methoden und Buzzwords nichts. Der Grund: Auch diese Ansätze beruhen auf der Denkweise einer nun zum Untergang verdammt Unternehmenskultur.

Der verborgene Schatz

In jedem Unternehmen liegt ein verborgener Schatz. Unglaubliche Potenziale, die bislang weder jemand gesehen oder genutzt hat. Und es mag widersprüchlich klingen, aber: Der zukünftige Erfolg eines Unternehmens wird von den Folgen seines bisherigen Erfolges verhindert.

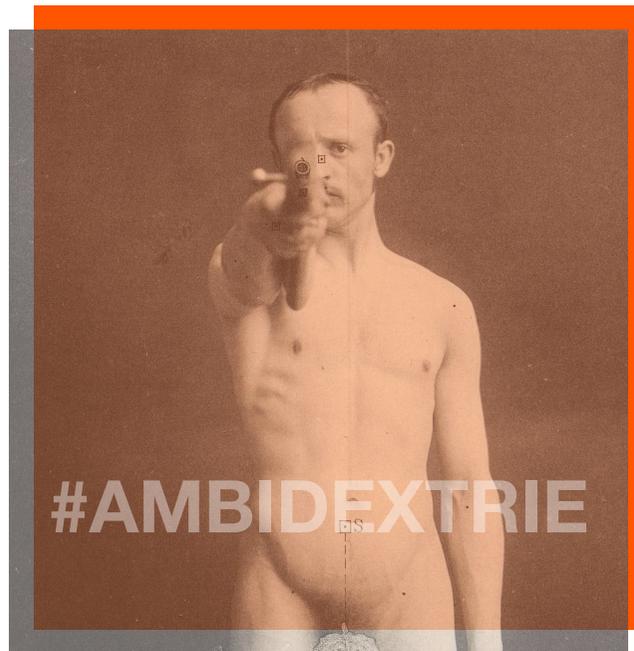
Der Grund dafür liegt in zwei Zuständen eines Unternehmens. Die kann es eigentlich nie gleichzeitig einnehmen. Denn es handelt sich dabei um Phasen, die aufeinander aufbauen und sich nur in eine Richtung entwickeln. Hat ein Unternehmen dieses seltene Vermögen dieser zwei zeitgleichen Phasen doch, so spricht man von organisationaler Ambidextrie ("Beidhändigkeit").

Am Anfang steht die Idee: die explorative Phase

Am Anfang einer erfolgreichen Unternehmensgeschichte steht die kreative Idee. Sie entsteht intuitiv und wird dann mit viel Leidenschaft und Aufwand konzeptionell umgesetzt also rationalisiert.

Der zündende Funke kann zum Beispiel sein:

- eine innovative Geschäftsidee
- eine technische Erfindung oder Entwicklung
- eine Entdeckung aus der Natur
- eine neue Produkt- oder Serviceidee
- Man spricht in diesem Zusammenhang vom explorativen Zustand oder der kreativen Phase.



Die kreative Phase ist geprägt von:

- einer großen Vision
- Leidenschaft
- hohem Aufwand an Zeit und finanziellen Mitteln bei nicht absehbarem Return on Investment
- Inspiration und Intuition
- Unvorhersagbarkeit und Instabilität
- Mut zum unternehmerischen Risiko
- Chancenorientierung
- Teamgeist
- Orientierung an Kundenbedürfnissen

Die Geldmaschine: die exploitative Phase

Um aus einer kreativen Idee ein profitables Geschäftsmodell zu machen, wird das anfängliche, innovative Konzept nach dem Markteintritt weiter

- standardisiert
- systematisiert
- ausdifferenziert
- skaliert
- optimiert
- angepasst

In diesem exploitativen Zustand bzw. der profitablen Phase schafft das Unternehmen nach und nach geeignete Strukturen (Hierarchien) und Prozesse (Routinen). Auf Basis der anfänglichen Grundidee verdient das Unternehmen Geld. Es entstehen Stellen, die entweder mit Spezialisten besetzt werden oder mit Managern und Führungskräften, die diese Spezialisten koordinieren, Zielvorgaben erstellen und deren Einhaltung kontrollieren.

Die profitable Phase ist geprägt von:

- Strategien
- Rationalität
- schneller Effizienzsteigerung
- Logik, Plan- und Berechenbarkeit, Kennzahlen und Stabilität
- solidem Management
- Risikoorientierung
- hierarchischen Entscheidungen
- Orientierung an der Produktivität und der Gewinnmaximierung

Die Gefahr der Spezialisierung

Jeder Manager würde sich bei solchen Fakten entspannt zurücklehnen und sich denken: "Prima, so soll es sein." Doch gleichzeitig schleichen sich dadurch zunächst unmerkbar gefährliche negative Aspekte ein, und zwar durch ...

- Verhinderung des notwendigen „Blicks über den Tellerrand“: „Fachidiotentum“ durch hohe Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter und daraus resultierende „Betriebsblindheit“ – auch auf höheren Hierarchieebenen
- Entfremdung der Mitarbeiter von einander, durch Zunahme der Mitarbeiterzahlen, Spezialisierung und durch Karrierestreben
- Zunehmende Zielkonflikte zwischen persönlichen Zielen (Karriere) und Unternehmenszielen
- Maximal additive Zusammenarbeit über die einzelne Stelle hinaus in Arbeitsgruppen oder Abteilungen: keine echten Teams
- Entfernung von Kundenbedürfnissen durch Spezialisierung/Arbeitsteilung und Outsourcing von Teilaspekten des Kundenkontaktes (z. B. bei Vertrieb, Service, Marktforschung ...)

Kein "Weiter so!" und kein Zurück.

Verändern sich die äußeren Marktumstände, kann dies ein auf maximale Effizienz getrimmtes Unternehmen ins Schleudern bringen. Denn alle Voraussetzungen, um wieder in eine kreative Phase zu kommen und so neue Ideen zu entwickeln, wurden dem Gewinnstreben geopfert. Insbesondere die Unternehmenskultur eines Start-ups lässt sich nicht per Anweisung herstellen, auch wenn dies teure Unternehmensberater gerne weismachen wollen. Schon gar nicht bei Mitarbeitern, die Stellen mit einem hohen Spezialisierungsgrad besetzen und deren Mindset entsprechend auf Karriere und nicht auf eine gemeinsame Vision ausgerichtet ist. Doch es gibt durchaus erfolgversprechende Ansätze und Strategien, die genau die menschlichen Knackpunkte in der Umsetzung beachten. Aber das ist wieder ein anderes Kapitel.