

Lemminge brauchen kreativen Gegenverkehr

Von der Imitation zur strukturanalytischen Innovation

Robert Moser *)

Nicht nur der Bankensektor wird weltweit vom Prinzip der Imitation dominiert. Manager verfolgen viel zu selten eigene Strategien, sondern versuchen, die Ideen von Mitbewerbern zu imitieren. Bei dieser Managementstrategie erfolgt weder über bestimmte Kundensegmente noch über eigens dafür definierte Leistungspakete eine ausreichende originäre Differenzierung.

Es stellt sich für den Beobachter und Analysten sehr oft die Frage: Warum sind so viele Manager Nachmacher? Ist es die Angst, etwas falsch zu machen, oder der zweifellos steigende Druck, unbedingt Erfolge erzielen zu müssen?

Eine ökonomisch-rationale Erklärung für die sogenannte Lemmingstrategie (Imitation der Strategie eines Mitbewerbers) wäre beispielsweise, dass sich Manager den größten ökonomischen Erfolg für ihren Betrieb erwarten, wenn sie Strategien von Mitbewerbern imitieren. Zudem ist eine unprofitable Entscheidung nicht so negativ für das Ansehen, wenn andere auch denselben Fehler gemacht haben. Ein Hauptgrund für die Tendenz von Managern, Entscheidungen und Verhalten von Mitbewerbern zu übernehmen, ist vermutlich der persönliche Problemlösungs- und Entscheidungsstil: Der Nachmacher zeichnet sich durch Vorliebe für Verbesserungen aus. Er produziert zwar eine Menge an originären Ideen, die aber auf existierenden ähnlichen Lösungen und fixen Strukturen basieren. Andererseits sind Nachmacher

sehr präzise, verlässlich, effizient, sorgfältig diszipliniert und durchaus in der Lage, bei genauer Arbeit hohe Präzision für lange Zeit beizubehalten. Wie man sich tüchtige Mitarbeiter eben vorstellt. Innovatoren hingegen rekonstruieren ein Problem neu und beachten Strukturen kaum. Sie präsentieren im Regelfall überraschende und möglicherweise weniger akzeptierte Lösungen. Zu detaillierter Routinearbeit sind sie nur für eine kurze Zeit fähig. Sie sorgen für Dynamik und tendieren zur Übernahme der Kontrolle in unstrukturierten Situationen. So sind sie für ein Unternehmen bei unvorhergesehenen Krisen ideal. Sie sind aber auch instande, Krisen zu vermeiden. Der persönliche Problemlösungsstil von Mitarbeitern eines Unternehmens entscheidet also darüber, ob ein Projekt bzw. das Unternehmen innovativ wird.

Ein weiterer bedeutender Faktor für Manager, Entscheidungen und Verhalten ihrer Mitbewerber zu kopieren, ist das Beobachtenslernen oder Imitationslernen. Das Lernen ausschließlich auf der Grundlage der direkten Erfahrung wäre ausgesprochen ermüdend, kostspielig und riskant. Oft werden Strategien auch von externen Unternehmensberatern in die Unternehmen implantiert. So gilt das Benchmarking als beliebtes Managementinstrument. Lernen von den Besten, heißt die Zauberformel aus der Beratungszene. Aber je mehr Betriebe Benchmarking betreiben, umso ähnlicher werden sie einander.

Die hier skizzierten Gründe für die so beliebte Imitationsstrategie reichen allerdings als Erklärung nicht aus. Auch innerbetriebliche Faktoren wie Führungsstil, Unternehmensklima und -kultur, aber vor allem Risikobereitschaft beeinflussen zum Beispiel den persönlichen Problemlösungsstil. Dazu kommen auch entscheidende Faktoren aus der Umwelt.

Kreative Mitarbeiter allein sind zu wenig

Wenn der persönliche Problemlösungsstil im Vordergrund steht, sollte es genügen, kreative Mitarbeiter aufzunehmen. Aber, wenn ein Unternehmen keine innovative Unternehmenskultur bieten kann, das Klima eines Unternehmens nicht zum innovativen Problemlösungsstil passt, dann neigen kreative Menschen dazu, dieses Unternehmen rasch wieder zu verlassen.

Wie könnte nun so eine Kultur aussehen? Aus den gewonnenen Erkenntnissen und gestützt auf langjährige Erfahrungen in der Führung von Unternehmen entsteht ein neues Konzept:

Management by Divergent Thinking

- Divergent denken dürfen: Führungsstil, Organisationskultur und -klima, Rahmen und Strukturen eines innovativen Unternehmens.
- Divergent denken wollen: Motivation innovativer Mitarbeiter.
- Divergent denken können: Wissen und Fähigkeiten kreativer Menschen.

Mit diesem Konzept kann das in den Betrieben schlummernde kreative Potential entdeckt und gefördert werden. Insbesondere aber zeigt es einen Weg zu Innovation und wirtschaftlichem Erfolg.

Das Management by Divergent Thinking lässt sich am Beispiel des Vienna Art Orchestra unter der Leitung von Matthias Rüeegg erklären. Top-Jazz-Musiker, zum Teil mehrfach ausgezeichnet und auch als Solokünstler außergewöhnlich erfolgreich, bieten ein einzigartiges Musikerlebnis. Bei den Musikstücken treten einzelne Musiker durch ein Solo in den Vordergrund, stehen kurze Zeit im Rampenlicht und treten dann wieder zurück, um sich in das hervorragende Team einzureihen. Komponist und Dirigent stellen sich nicht ins Scheinwerferlicht. Sie stehen meistens im Halbdunkel neben dem Orchester. Nur in wenigen, entscheidenden Situationen tritt der Dirigent vor seine Musiker, um mit minimalen Gesten Einsätze zu geben oder kurze Passagen zu dirigieren.

So sollte auch ein innovatives Unternehmen funktionieren: Hervorragende Spezialisten arbeiten für eine gemeinsame Vision, für ein gemeinsames Ziel, in einem motivierten Team. Immer wieder treten einzelne Mitarbeiter durch ihre kreativen Ideen und deren Umsetzungen hervor, reißen sich dann wieder in das Team ein um anderen die „Bühne“ zu überlassen. Die Geschäftsführung schafft mit Grundsatz-Entscheidungen die Basis für ein innovatives Unternehmen, hält sich aber sonst im hierarchischen Hintergrund und greift nur in wenigen Entscheidungssituationen in Arbeitsabläufe ein.

Höhere Anforderungen an Führungskräfte

An Führungskräfte werden naturgemäß hohe Anforderungen gestellt, wenn sie ein innovatives Unternehmen und kreative Menschen führen sollen. Manager, die dazu in der Lage sind, können querdenken und Ideen generieren. Sie verfügen über umfangreiches Wissen und stellen bestehende Strukturen und Zusammenhänge immer wieder in Frage. In diesen Unternehmen werden Verantwortung, Freiheit und Werte in den Vordergrund gestellt. Elemente der Logotherapie und der Existenzanalyse von Viktor

Frankl beherrschen eine sinnorientierte Motivation. Hauptaufgabe der Führungskräfte ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihren Sinn finden können. Der rasche Struktur- und Wettbewerbswandel in vielen Branchen macht die Beschäftigung mit Kreativität und Innovation im Unternehmen erforderlich. Kreativität ist ein wichtiges Werkzeug zur Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zur Erreichung langanhaltender Wettbewerbsvorteile und zur ertragreichen Entwicklung.

„Management by Divergent Thinking“ ist kein Patentrezept. Es kann aber Denkanstöße geben, welche Voraussetzungen, Hindernisse, Strukturen und Prozesse den Weg zur innovativen Organisation kennzeichnen. Es sollten jene Parameter definiert und weiterentwickelt werden, die am besten zum eigenen Unternehmen passen. Es geht um den Führungsstil, die Qualifikation der Mitarbeiter und um Freilegung von Kreativitätspotentialen. In kleinen Schritten sollte es gelingen, die eigene Firma innovativer zu machen.

Ein anspruchsvoller, mitunter auch steiniger Weg, der aber zu einer Unternehmensstruktur führt, in der das Arbeiten Sinn und Spaß machen kann und hervorragende wirtschaftliche Ergebnisse ermöglicht. Die Lemminge brauchen eben kreativen Gegenverkehr.

*) Robert Moser ist Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Kitzbühel



Dieser Artikel ist eine Kurzfassung des Buches von Robert Moser, „Lemmingstrategie der Banken“, das vor kurzem im VDM Verlag Dr. Müller erschienen ist. ISBN: 978-3-8364-9122-8

www.sparinvest.at

WWF

Investieren Sie in den Klima- und Umweltschutz:
ESPA WWF STOCK UMWELT
ESPA WWF STOCK CLIMATE CHANGE

Weitere Informationen zu diesem Fonds finden Sie in den Fondsprospekten unter www.sparinvest.at. Die Prospekte (sowie allfällige Änderungen) können im Kundenzentrum Wien-Zentrum, vertriebszentriert und gegen Entgelt am Standort zum Beispiel ERSTE SPARINVEST Kapitalanlagegesellschaft mbH, sowie am Sitz der Erste Bank, der österreichischen Sparkassen AG (Depositbank) zur Verfügung gestellt werden. Bitte beachten Sie, dass eine Veranlagung in Wertpapieren neben den geschätzten Chancen auch Risiken birgt. Druckfehler und Irrtümer vorbehalten. Foto: WWF/Anton Vorlicek