

JUST DO IT

„Chef, ich habe eine großartige Idee!“ ...

Kommt Ihnen das nicht auch irgendwie bekannt vor? Wie viele dieser Sätze oder so ähnliche haben Sie als Manager von Ihren MitarbeiterInnen während der letzten drei Monate gehört? Und seien Sie nun ganz ehrlich zu sich selbst: wie viele dieser Ideen wurden im Rahmen Ihres Verantwortungsbereiches auch tatsächlich in die Realität umgesetzt?

Ich schätze, dass das durchschnittliche Verhältnis zwischen Ideen, die Vorgesetzten in den meisten unserer Klein- und Mittelbetriebe täglich präsentiert werden und solchen, die dann auch tatsächlich realisiert werden, 1:100 beträgt.

Aber was ist Ihrer Meinung nach der Grund für ein derartiges Ungleichgewicht? Meiner Erfahrung zufolge haben sehr viele Führungskräfte Angst davor, das Risiko einer so genannten GO-Entscheidung zu übernehmen, dass heißt den MitarbeiterInnen grünes Licht für die Umsetzung einer Idee zu geben. Und anstatt diesen vielleicht auch durchaus gewagten Schritt zu tun, enden die meisten viel versprechenden Ideen leider Gottes sehr oft in endlosen Diskussionen, jedoch ohne entsprechendes Ergebnis.

Sie finden bereits eine Vielzahl moderner Business-Literatur, in der genau beschrieben ist, wie Projekte realisiert oder Ideen in die Realität umgesetzt werden sollen. Kurz zusammengefasst,

die kritischsten Phasen und Entscheidungen sind:

Selbstverständlich gibt es da eine Vielzahl von Gründen, weshalb Projekte scheitern oder Ideen nicht umgesetzt werden: vielleicht war die Idee nicht gut genug oder der Business Plan konnte keinen wirklichen Erfolg zum Ausdruck bringen oder sind möglicherweise auch irgendwelche Fehler während der Umsetzungsphase passiert. Aber lassen Sie mich mehr auf die so genannte „GO or NO-GO Entscheidung“ konzentrieren, denn darüber und über die Fähigkeit einer Führungskraft, diesen Schritt auch tatsächlich zu tun, ist in der aktuellen Literatur nicht allzu viel zu finden.

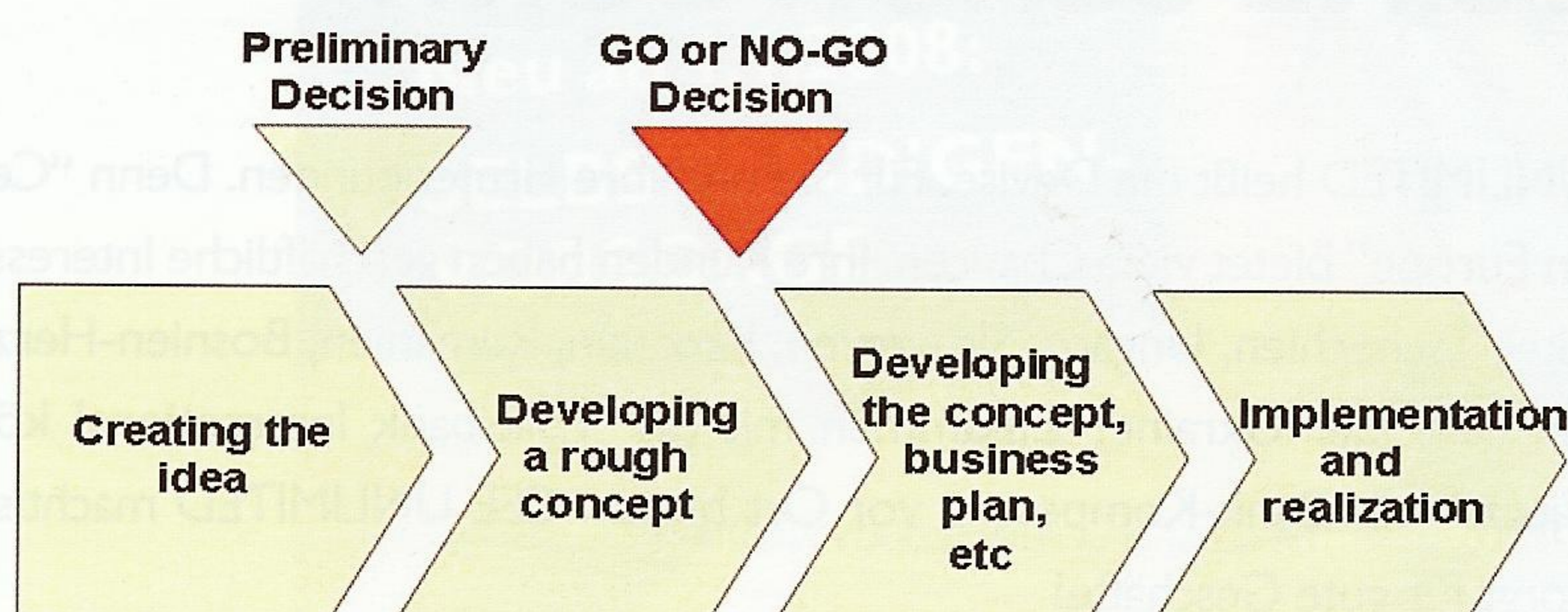
So erinnere ich mich beispielsweise an einen Top-Manager, der sehr viel Zeit damit verbrachte, seinen Leuten und deren Ideen zuzuhören. Aber wenn immer es zum Punkt kam, wo er „GO“ sagen musste, verstand er es geschickt, darüber zu philosophieren „wie wunderbar die Welt doch sein könnte mit dieser neuen Idee“ – nur umgesetzt hat er sie nie. Das Ergebnis war, dass dieser Top-Manager und sein Unternehmen nie wirklich erfolgreich wurden, denn was fehlte waren Innovationen, die diesem Unternehmen eigentlich einen Vorsprung verschaffen sollten gegenüber seinen Mitbewerbern.

Oder da war ein anderer Manager, den ich sehr gut kannte und der ebenfalls Angst davor hatte, das Risiko zu tragen und zu sagen „JA, diese Idee gefällt mir, daraus machen wir eine tolle

Sache“. Er schaffte es geschickt, die bereits erwähnte „GO or NO-GO Entscheidung“ viele Male hinauszuzögern und forderte stets neue Analysen und Nachforschungen von seinen MitarbeiterInnen an, bis es dem Ideenlieferant zu bunt wurde und dieser schlussendlich aufgab. Warum? Es schien als war es für diesen Manager – natürlich aus dessen Sicht – die bessere Wahl, sich im Mittelfeld mit anderen nicht Innovationsfreudigen zu bewegen und dabei auch keine Fehler zu machen als das Projekt für die Realisierung einer Idee in Angriff zu nehmen, dabei aber auch das Risiko eines möglichen Fehlschlages in Kauf zu nehmen.

Es ist schon einige Jahre her als ich für eines der größten und ehrgeizigsten IT-Projekte in einer internationalen Bankengruppe verantwortlich zeichnete. Ziel war es damals, von einem lokalen EDV-System auf ein internationales zu wechseln. Zu diesem Zweck wurde unser Team von externen Beratern, die uns dieses internationale Software-Unternehmen bereitgestellt hatte, unterstützt. Ich weiß nicht mehr, wie viele dieser top-ausgebildeten und hochbezahlten Experten zu uns kamen, aber es war stets das selbe Muster: sie analysierten, sie präsentierten uns verschiedenste Lösungen, sie gaben uns hunderte von Ratschlägen, aber wenn es dazu kam zu sagen: „Gehen wir nun in diese Richtung oder in die andere?“ waren diese Damen und Herren einfach nicht in der Lage, uns konkrete Vorschläge wie beispielsweise „...empfehlen wir Ihnen, die Variante B zu wählen...“ zu unterbreiten. Am Ende war ich es wieder einmal, der die Courage hatte und die Entscheidung auf seine Schultern genommen hat ... und wir haben das Projekt mit viel „Müh und Not“ erfolgreich abgeschlossen.

In meinem letzten Engagement als Manager einer Bank hatte ich die Gelegenheit, Leute am Balkan kennen zu



lernen und mit Ihnen zusammen zu arbeiten. Ich hüte mich davor, etwas zu generalisieren oder Stereotypen zu entwickeln, aber in diesem speziellen Falle entdeckte ich ein eigenartiges Phänomen: viele unserer MitarbeiterInnen dort waren – so nannte ich sie schlussendlich – „Meister der Kreativität“, die buchstäblich mit hunderten von Ideen daherkamen, aber wann immer ich die Frage stellte: „OK, eine ausgezeichnete Idee, aber wer wird das Umsetzungsprojekt leiten?“ konnte man eine seltsame Stille im Raum feststellen... Niemand verfügte über genug Selbstvertrauen – oder vielleicht auch Selbstüberwindung – um die Verantwortung zu übernehmen und auch die Last zu tragen, die ein solches Projekt mit sich bringt.

Ein anderes schlechtes Beispiel, das ich erlebt habe, war eine junge Führungskraft, die soeben seine ersten Erfahrungen im Top-Management sammelte. Die Dame – sie war nebenbei bemerkt eine hervorragende Expertin in ihrem Fachbereich – wollte stets dafür gelobt werden – von ihren Vorgesetzten und von ihren Eigentümern – wenn Produktideen in erfolgreiche Ergebnisse umgesetzt wurden. Wenn es aber dazu kam, dass ein Projekt einmal nicht so erfolgreich lief, machte sie ihre MitarbeiterInnen dafür verantwortlich. Das Ergebnis war, dass niemand mehr in ihrer unmittelbaren Umgebung Ideen zur Verfügung stellen wollte und auch keiner mehr mit kreativen Vorschlägen zu ihr kam und das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit in bezug auf seine Innovations-Fähigkeit und in seiner Entwicklung einfach stecken blieb.

Ich bin sicher, dass wenn Sie als Führungskraft nicht dazu in der Lage sind oder auch den entscheidenden Schritt nicht machen wollen, um die Verantwortung zu übernehmen und „GO“ zur Realisierung einer ausgezeichneten

Idee oder eines interessanten Projektes zu sagen, dann werden Sie vermutlich

- nie erfahren wie es ist mit Herausforderungen umzugehen und auch von Fehlern zu lernen,
- nicht genügend praktische Erfahrung sammeln, um auf diese Art und Weise Ihre zukünftige Karriere zu entwickeln,
- nie dazu in der Lage sein, Ihren MitarbeiterInnen ein Back-Up beziehungsweise ein Sicherheitsnetz zu bieten und sie so zu mehr Mut bei der Leitung von Projekten zu animieren,
- auch nie genug Selbstverantwortung und Selbstvertrauen für unsere heutige Businesswelt erlangen,
- nie etwas wirklich Aufregendes getan haben, worüber Sie vielleicht später Ihren Enkelkindern erzählen können, und
- die Zahl der Innovationen in Ihrem Unternehmen auf einem vergleichsweise geringen Level halten!

Sehr geehrter Leser, sehr geehrte Leserin, ich hoffe, dass ich in der Lage war Ihnen einige „worse cases“ unter dem Titel „HOW NOT TO DO IT“ zu präsentieren, so dass Sie als Manager oder Führungskraft ab jetzt den Slogan von NIKE stets im Hinterkopf behalten: „JUST DO IT“ ... und Sie keine der vorhin dargestellten Chancen oder Gelegenheiten verpassen werden.

Klaus Schuster

www.schuster.si



Klaus Schuster war 14 Jahre im Volksbanken-Sektor tätig. Seine Karriere führte ihn über die Volksbank Mürztal-Leoben in die Österreichische Volksbanken AG und von dort weiter als Vorstand in die Volksbank Slowenien bis schließlich in die Volksbank nach Serbien, wo er maßgeblichen Anteil am Aufbau dieser Bank hatte.

Im November 2006 hat er die Klaus Schuster Management Consulting mit Sitz in Ljubljana/Slowenien und Beograd/Serbien, gegründet. Schwerpunkte sind die Managementberatung sowie das Entwickeln und Durchführen Internationaler Projekte für Banken und so genannte non- and near-banks im gesamten ex-jugoslawischen Raum.

Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen bereits acht sogenannte „KSMC Netzwerk-Partner“, allesamt Top-Professionals mit hervorragendem Background aus dem Finanzwesen. Das Projektportfolio umfasst zur Zeit klassische „Institution Building Projects“, Reorganisationen und Umstrukturierungen von Bereichen wie beispielsweise dem Privat- und Firmenkundengeschäft, Einführung neuer Produkte und Services sowie die Bewertung von Banken im Auftrag von Private Equity Funds in Slowenien, Serbien, Mazedonien und dem Kosovo.

Klaus Schuster verfasst Artikel in der slowenischen Wirtschaftstageszeitung FINANCE zu den Themen Management, Leadership und Organisation.