

## „Schädliches Feldherrnmodell“

(SZ) Petra Erhard, Vizechefin der Münchner Unternehmensberatung Institute for Growth and Innovation, unterstützt Firmen dabei, offener für Neuerungen zu werden. Sie nennt die wichtigsten Stellhebel.

**SZ:** *Warum gibt es bei uns weniger Innovationen als in Japan oder Amerika?*

**Erhard:** Weil die Strukturen in den Unternehmen neue Ideen verhindern. Angst und Kontrolle führen nicht zu Innovation. Wenn Macht und Ego der Manager zu sehr im Vordergrund stehen, trauen sich die Mitarbeiter nicht, Fehler zu machen. Anders als in Amerika gilt das Fehlermachen in Deutschland eher als verpönt. Innovation ist aber per se mit Fehlern verbunden. Man kennt die Lösung ja nicht schon von vornherein.

**SZ:** *Wie sollte der Chef auftreten?*

**Erhard:** Er sollte zeigen, dass er absolute Ehrlichkeit schätzt: Wenn ein Mitarbeiter sieht, dass man derzeit auf einem schlechten Weg ist, dann sollte er das nach oben tragen. Nur so kann ein Unternehmen nach wirklich besseren Wegen suchen. Nicht innovationsfördernd ist dagegen das Feldherrnmodell – dass einer oben steht und allen sagt, wo's langgeht.

**SZ:** *Heißt: Je flacher die Hierarchien, desto innovativer das Unternehmen?*

**Erhard:** Das kann man so nicht verallgemeinern. Wenn es um die Umsetzung geht, ist Hierarchie nötig, damit jeder weiß, was er zu tun hat. Auch gute Ideen entstehen nicht in einem wilden Chaos: Die Ziele des Unternehmens müssen klar abgesteckt sein. Nur so lässt sich Kreativität in die richtige Richtung lenken.

**SZ:** *Wer kann das besser: ein Großkonzern oder ein Mittelständler?*

**Erhard:** In unserer Studie haben nur acht Prozent der Mitarbeiter aus Großunternehmen ihre Unternehmenskultur als innovativ bezeichnet – im Mittelstand waren es 42 Prozent. Entscheidend ist: Fühlt sich ein Mitarbeiter verantwortlich für alles? Oder kümmert er sich nur um die Schraube unten rechts an einer Maschine? Außerdem ist in Großunternehmen der größte Feind oft nicht der Wettbewerb, sondern die Abteilung nebenan.

**SZ:** *Hemmt die schwache Konjunktur die Risikofreude?*

**Erhard:** Ganz im Gegenteil. Die Krise ist ein idealer Zeitpunkt für Innovation. Wer bequem im Liegestuhl am Strand liegt – verwöhnt von Butlern – hat keinen Grund, etwas zu verändern. Es braucht einen gewissen Handlungsdruck.

*Interview: Sebastian Jost*