

DAS TAGESGESCHÄFT MEISTERN UND DIE UNTERNEHMENSZUKUNFT SICHERN

Keine Angst vor Innovation

Der Erfolg von Innovationen lässt sich nicht berechnen. Dr. Georg Kraus, Inhaber der Change-Management-Beratung Dr. Kraus & Partner, forciert mehr Mut und den Willen, neue Wege zu beschreiten.

Herr Dr. Kraus, Sie behaupten, viele Unternehmensführer hätten Angst vor Innovation. Wie kommen Sie darauf?

GEORG KRAUS: Aufgrund meines tagtäglichen Umgangs mit Managern und Unternehmensführern. Hierbei stelle ich immer wieder fest: Viele schrecken vor Innovationen zurück.

Warum? Es ist doch eine Kernaufgabe von Managern, dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch künftig mit Erfolg agiert.

GEORG KRAUS: Manager leben stets im Widerspruch: Einerseits müssen sie das Tagesgeschäft meistern, andererseits die Zukunft des Unternehmens sicherstellen. Das operative Tagesgeschäft erfordert von ihnen ein hohes Maß an Pragmatismus und Bodenständigkeit. Wer hier zu sehr Traumtänzer ist, verliert die Bodenhaftung und bringt das Unternehmen in Gefahr. Das führt dazu, dass im Auswahlprozess auf dem Weg nach oben zumeist die pragmatischen, analytischen Persönlichkeiten übrigbleiben, die Innovationen primär als Business-Cases betrachten und erst dann angehen, wenn nachgewiesen ist: Das rechnet sich.

Dann wiegt man sich in Sicherheit. Ist das denn so falsch?

GEORG KRAUS: Absolut. Denn wenn man eine Innovation >rechnen< kann, dann ist diese keine Innovation mehr, sondern

Realität. Innovationen sind etwas Schöpferisches. Es geht darum, etwas Neues zu erschaffen. Deshalb lässt sich das, was bei diesem Prozess herauskommt, nur bedingt vorhersagen. Man kann es nur erahnen und Annahmen hierüber äußern.

Ist das der Grund für die von Ihnen dargestellte Angst vor Innovationen?

GEORG KRAUS: Ja, denn wenn sie keine Rechengrundlage haben, tun sich viele Manager mit dem Entscheiden schwer. Denn dann begeben sie sich auf unbekanntes Terrain und müssen menschliche Ressourcen zur Verfügung stellen rein in der Hoffnung, dass diese etwas >daraus machen<.

Wo liegt der Denkfehler?

GEORG KRAUS: Gerade Manager von Unternehmen, deren Business-Modell in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, erliegen leicht der Versuchung, dieses einfach fortzuschreiben, so als sei dieses ewig tragfähig. Denn die Parameter dieses Modells sind bekannt, es ist berechenbar und planbar.

Welche Alternativen schlagen Sie stattdessen vor?

GEORG KRAUS: Unternehmensführer sollten häufiger bereit sein, sich auch auf unplanbare, schöpferische Projekte einzulassen. Selbst wenn es sie viel Überwindung kostet.



Dr. Georg Kraus

Ist die Überwindung bei den Verantwortlichen wirklich so hoch?

GEORG KRAUS: Ja. Wir haben zum Beispiel einen sogenannten >Quantenworkshop< entwickelt.

Wie bitte, was ist das denn?

GEORG KRAUS: In ihm versuchen Experten aus verschiedenen Disziplinen, gemeinsam für Unternehmen Innovationen zu kreieren. Wenn wir mit Unternehmensführern hierüber sprechen, lautet ihre erste Frage meist: »Können Sie uns garantieren, dass etwas Umsetzbares dabei herauskommt?« Und die zweite Frage: »Und wer trägt die Kosten,



»Die Unternehmensführer sollten für die Suche nach Innovationen auch ein Budget mit dem Titel »Noch keine Ahnung, was dabei herauskommt« bereitstellen.«

DR. GEORG KRAUS, Geschäftsführer von Dr. Kraus & Partner, Die Change Berater

wenn keine zukunftsfähige Idee dabei herauskommt?« Wenn wir dann erwidern, dass die Suche nach Innovationen stets ein ergebnisoffener Prozess ist, für den es keine Erfolgsgarantie gibt, dann reagieren die meisten Manager skeptisch.

Wie können Sie Managern Mut zum Quantensprung machen?

GEORG KRAUS: Unternehmensführer sollten für die Suche nach Innovationen auch ein Budget mit dem Titel »Noch keine Ahnung, was dabei herauskommt« bereitstellen. Denn wer Quantensprünge erzielen möchte, muss über ganz neue, ungewohnte Wege nachdenken und diese gegebenenfalls beschreiten. Das erfordert auch ein Umdenken bei den Unternehmensführern.

Wie können die Unternehmensführer diese Strategie umsetzen?

GEORG KRAUS: Die Unternehmensführer müssen sich noch stärker bewusst machen, dass sie, wenn sie sich primär als Verwalter verstehen, langfristig scheitern werden. Denn eine ihrer Kernaufgaben ist, heute dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch in fünf oder gar zehn Jahren noch stabil im Markt steht. Also sollten sie sich für diese Aufgabe mehr Zeit nehmen und das operative Geschäft noch stärker an die nächste Ebene abgeben.

Allein können die Chefs ihre Unternehmen auch nicht in Richtung Zukunft führen. Wer ist mit von der Partie?

GEORG KRAUS: Deshalb sollten Unternehmensführer ihre Mitarbeiter

immer wieder in eine kreative Unruhe versetzen.

Unruhe hört sich erst einmal beunruhigend an. Wie kann diese Botschaft positiv zu den Mitarbeitern transportiert werden?

GEORG KRAUS: Zum Beispiel, indem Sie für diese erlebbar machen, was in den Märkten wirklich »abgeht« - unter anderem aufgrund der Dynamik, die die Schwellenländer entfalten. Denn Menschen ruhen sich gerne auf ihren früheren und aktuellen Erfolgen aus. Deshalb müssen sie immer wieder in einen Zustand der kreativen Unruhe versetzt werden. Wichtig ist auch, innovative Mitarbeiter zu ermutigen und zu belohnen, selbst wenn ihre Initiativen eher magere Erfolge zeigen. Die Mitarbeiter sollten spüren, dass sie von ihren Vorgesetzten unterstützt werden, wenn sie danach streben, neue und damit oft schwierigere als die gewohnten Wege zu gehen.

Gilt das besonders für die Nachwuchskräfte, die vermutlich in einigen Jahren eine Schlüsselfunktion im Unternehmen innehaben?

GEORG KRAUS: Ja, denn sie prägen die Kultur von morgen. Mich erschreckt immer wieder, wie obrigkeitlich und konsenskonform, überspitzt formuliert, das Denken und Verhalten vieler High-Potentials ist. Oder wie schnell sich Nachwuchskräfte, die das Potenzial zum Quer- und Umdenken haben, meist dem herrschenden Firmengeist unterwerfen. An diesem Punkt sollten Unternehmen einmal ihre Personalauswahl und -entwicklung hinterfragen. Sie sollten zudem erwä-

gen, in ihrer Organisation Kreativ-Inseln zu schaffen, in denen sich High-Potentials als Unternehmer betätigen können. Kleine Start-ups generieren manchmal großartige Ideen und Business-Modelle.

Was könnten weitere Maßnahmen zur Förderung von Innovation sein?

GEORG KRAUS: Zum Beispiel das betriebliche Vorschlagswesen einzustampfen und stattdessen ein »Unternehmer-Budget« zu installieren, das Mitarbeitern die erforderlichen Mittel zum Ausarbeiten und Umsetzen neuer Ideen zur Verfügung stellt. So könnten Unternehmen zum Beispiel festlegen: Jedem Mitarbeiter werden ohne Prüfung bis zu 3000 Euro zugestanden, um die Tragfähigkeit neuer Ideen auszuprobieren. Und wenn Mitarbeiter ihre Einzelbudgets zusammenlegen, können sie auch größere Ideen realisieren. Möglichkeiten, die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen, gibt es viele, entscheidend ist der Wille, einen solchen Geist oder eine entsprechende Kultur im Unternehmen zu schaffen. Denn eines ist auch klar: Das Top-Management allein kann nicht alle erforderlichen zukunftsweisenden Ideen generieren. Also muss es sich mit Menschen umgeben, die die nötigen Trendscout-Fähigkeiten haben, um Marktentwicklungen und Technologiesprünge zu antizipieren.

Vielen Dank für das Gespräch. •

BERNHARD KUNTZ

Dokumentnummer für diesen Beitrag unter www.form-werkzeug.de/FW1W140