

Angst vor Innovation?

Viele Manager sind „Zahlenmenschen“ und haben als solche Angst vor Innovationen. Denn deren Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersagen und schon gar nicht berechnen. Dieser Auffassung ist Dr. Georg Kraus, Inhaber der Changemanagement-Beratung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er fordert von Managern mehr Mut, neue Wege zu beschreiten.



Changemanagement-Experte Dr. Georg Kraus fordert Entscheider zu mehr Mut im Ideenprozess auf.

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

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

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

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 diese erst dann angehen, wenn nachgewiesen ist: Das rechnet sich.

wm: Ist das falsch?

Kraus: Absolut. Denn wenn man eine Innovation „rechnen“ kann, dann ist diese keine Innovation mehr, sondern Realität. Innovationen sind etwas Schöpferisches. Es geht darum, Neues zu erschaffen. Deshalb lässt sich das, was aus diesem Prozess heraus kommt, nur bedingt vorhersagen. Man kann es nur erahnen und Annahmen hierüber äußern.

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

Kraus: Ja, denn viele Manager tun sich, wenn sie keine Rechengrundlage haben, mit dem Entscheiden schwer.

wm: Warum?

Kraus: Weil sie sich dann auf unbekanntes Terrain begeben und Menschen Ressourcen zur Verfügung stellen müssen - rein in der Hoff-

nung darauf, dass diese daraus etwas machen.

wm: Wo liegt der Denkfehler?

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

wm: Was schlagen Sie stattdessen vor?

Kraus: Unternehmensführer sollten häufiger bereit sein, sich auch auf unplanbare,

Kraus: Ja. Möchte man Unternehmensführern beispielsweise einen Quantenworkshop nahe legen, in denen Experten aus verschiedenen Disziplinen versuchen, gemeinsam Innovationen zu kreieren, lautet die erste Frage der Manager meistens: „Können Sie uns garantieren, dass etwas Umsetzbares dabei herauskommt?“. Gefolgt von: „Und wer trägt die Kosten, wenn keine zukunftsfähige Idee dabei herauskommt?“ Wenn man dann erwidert, dass die Suche nach Innovationen stets ein ergebnisoffener Prozess ist, für den es keine Erfolgsgarantie gibt, reagieren die meisten skeptisch.

wm: Was raten Sie Managern?

Wenn man eine Innovation „rechnen“ kann, dann ist diese keine Innovation mehr, sondern Realität.

schöpferische Projekte einzulassen. Selbst wenn es sie viel Überwindung kostet.

wm: Ist die Überwindung wirklich so hoch?

Kraus: Unternehmensführer sollten für die Suche nach Innovationen auch ein Budget mit dem Titel „Noch keine Ahnung, was dabei herauskommt“ bereit stellen.

Denn wer Quantensprünge erzielen möchte, muss über ganz neue, ungewohnte Wege nachdenken und diese gegebenenfalls beschreiten. Das erfordert auch ein Umdenken bei den Unternehmensführern.

wm: *Inwiefern?*

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

Kraus: Die Unternehmensführer müssen sich noch stärker bewusst machen, dass sie, wenn sie sich primär als Verwalter verstehen, langfristig scheitern. Denn eine ihrer Kernaufgaben liegt darin, 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.

wm: *Aber alleine können Unternehmensführer ihre Unternehmen auch nicht in Richtung Zukunft führen. Sie brauchen Mitstreiter.*

Kraus: Genau. Deshalb sollten sie ihre Mitarbeiter immer wieder in eine kreative Unruhe versetzen.

wm: *Wie funktioniert das?*

Kraus: Zum Beispiel, indem sie für diese erlebbar machen, was in den Märkten wirklich „abgeht“ - unter anderem aufgrund der Dynamik, die die Schwellenländer entfalten, und der rasanten technologischen Entwick-

lung. 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.

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

Kraus: Ja, denn sie prägen die Kultur von morgen. Mich erschreckt immer wieder, wie obrigkeitlich und konsenskonform, überspitzt formuliert, das Denken und Verhalten der so genannten High Potentials in vielen Unternehmen ist; des Weiteren, wie schnell sich Nachwuchskräfte, die eigentlich das Potenzial zum Quer- und Umdenken haben, oft dem herrschenden Firmengeist unterwerfen. An diesem Punkt sollten Unternehmen einmal ihre Personalauswahl und -entwicklung hinterfragen; darüber hinaus auch ihre Unternehmenskultur.

wm: *Inwiefern ihre Unternehmenskultur?*

Kraus: Nun, in vielen Unternehmen wird ein Querdenken und insbesondere das Hinweisen auf eventuelle Defizite immer noch sanktioniert. Wer zu oft Dinge in Frage stellt, wird schnell mit dem Etikett „nicht teamfähig“ versehen. Das merken selbstverständlich die High Potentials, die in der Regel sehr karrierebewusst sind, besonders schnell. Also passen sie ihr Verhalten dem Mainstream an. Das mag zuweilen, wenn es um die operativen Bereiche geht, sogar wünschenswert sein. Gefährlich ist dies aber bei den jungen Männern und Frauen, die mittel- oder langfristig exponierte Positionen in der Unternehmensführung übernehmen sollen. Die müssen sich ihre Fähigkeit, quer zu denken beziehungsweise Neues zu denken, bewahren. Denn wie sollten sie sonst zum Beispiel, wenn dies erforderlich ist, ganz neue Geschäftsmodelle für ihr Unternehmen entwerfen?

Man könnte zum Beispiel das Betriebliche Vorschlagswesen einstampfen und stattdessen ein „Unternehmer-Budget“ installieren.

wm: *Wie können Unternehmen bei ihrem Nachwuchs die Fähigkeit und Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, stimulieren?*

Kraus: Wichtig ist vor allem, dass die jungen Mitarbeiter spüren: Die Suche nach neuen Lösungswegen ist erwünscht. Des Weiteren, dass sie seitens ihrer Vorgesetzten spüren: Diese stehen zu und hinter mir, selbst wenn ich dabei mal in einer Sackgasse lande. Unternehmen sollten zudem erwägen, in ihrer Or-

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

wm: *Was könnten weitere Maßnahmen zur Förderung von Innovation sein?*

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 3.000 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, ent-

scheidend 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 Trendscoutfähigkeiten haben, um Marktentwicklungen und Technologiesprünge zu antizipieren.

wm: *Herr Dr. Kraus, danke für das Gespräch.*