

„Manager sollten sich häufiger auf unplanbare, schöpferische Projekte einlassen“

Viele Manager sind „Zahlenmenschen“ und haben als solche Angst vor Innovationen. Denn deren Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersagen und schon gar nicht berechnen. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal (www.kraus-und-partner.de), fordert von Managern mehr Mut, neue Wege zu beschreiben.

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

Georg Kraus: Aufgrund meines tag-täglichen 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.

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 übrig bleiben, die Innovationen primär als Business-Cases betrachten und erst dann angehen, wenn nachgewiesen ist: Das rechnet sich.

= 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, etwas Neues zu erschaffen. Deshalb lässt sich das, was aus diesem Prozess herauskommt, nur bedingt vorhersagen. Man kann es nur erahnen und Annahmen hierüber äußern.

zweitrangig: Wichtiger ist die Kraft, die von dieser magischen Vision ausgeht. Sie hat gerade eine neue Spülmaschinen-Generation hervorgebracht, die 50 Prozent der bisher benötigten Energie einspart.

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

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

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.

Was schlagen Sie stattdessen vor?

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

Ist die Überwindung wirklich so hoch?

Kraus: Ja. Wir haben zum Beispiel einen sogenannten „Quanten-Workshop“ entwickelt. 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: „Wer trägt die Kosten, wenn keine zukunftsfähige Idee dabei herauskommt?“

Was raten Sie Managern?

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 beschreiben. Das erfordert auch ein Umdenken bei den Unternehmensführern.

Schritt 2: Kleine Einsteins suchen

Die Aufforderung klingt verlockend: „Kluge Köpfe gesucht“. Mit diesen Worten lud ein DSL-Anbieter seine 1.300 Mitarbeiter zu

Inwiefern?

Kraus: Die Unternehmensführer müssen sich noch stärker bewusst machen, dass sie, wenn sie sich primär als Verwalter verstehen, langfristig scheitern. Denn eine ihrer Kernaufgaben ist, heute dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch in fünf oder gar zehn Jahren noch stabil im Markt steht.

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

Kraus: Ja. Deshalb sollten Unternehmensführer ihre Mitarbeiter immer wieder in eine kreative Unruhe versetzen. Zum Beispiel, indem sie für diese erlebbar machen, was in den Märkten wirklich „abgeht“. Denn Menschen ruhen sich gerne auf ihren früheren und aktuellen Erfolgen aus. Wichtig ist auch, innovative Mitarbeiter zu ermutigen und zu belohnen, selbst wenn ihre Initiativen eher magere Erfolge zeigen. Die Mitarbeiter sollen spüren, dass sie von ihren Vorgesetzten unterstützt werden, wenn sie andere als die gewohnten Wege gehen.

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 3000 Euro zugestanden, um die Tragfähigkeit neuer Ideen auszuprobieren. OE



„Ein Unternehmensführer, der sich primär als Verwalter versteht, wird langfristig scheitern.“

GEORG KRAUS, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

einem Experiment ein. Sie sollten einen Think Tank bilden und Produkte von morgen vordenken. Zuvor mussten die Mitarbeiter jedoch eine kleine Hürde überwinden: ein einseitiges Bewerbungsschreiben >>