

Neues denken, Neues wagen

Innovationshemmnisse. Die meisten Manager sind „Zahlenmenschen“. Also solche scheuen sie Innovationen. Denn deren Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersagen und schon gar nicht berechnen.

Viele Manager haben Angst vor Innovation. Das stellt man im Kontakt mit ihnen fest. Dabei gehört es zu ihren Kernaufgaben, dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch künftig mit Erfolg agiert.

Eine Ursache hierfür ist: Das operative Tagesgeschäft erfordert von Managern ein hohes Maß an Pragmatismus und Bodenständigkeit. Deshalb bleiben im Auswahlprozess auf dem Weg nach oben oft die pragmatischen Macher übrig, die Innovationen als Business-Cases betrachten und erst dann angehen, wenn klar ist: das rechnet sich. Innovationen haben aber etwas Schöpferisches. Neues soll geschaffen werden. Deshalb lässt sich das, was aus dem (Such-)Prozess herauskommt, nur bedingt vorhersagen.

Zahlen, Daten, Fakten erwünscht

Vielen Managern fällt es schwer, sich zu entscheiden, wenn sie keine Rechengrundlage haben. Deshalb erliegen gerade Manager von Un-

ternehmen, deren Business-Modell bisher erfolgreich war, leicht der Versuchung, dieses einfach fortzuschreiben – so als sei dieses ewig tragfähig.

Schwer fällt es vielen Managern auch, Menschen „einfach so“ Ressourcen zur Verfügung zu stellen, in der Hoffnung „dabei kommt vielleicht etwas raus“. Das zeigt sich zum Beispiel, wenn man ihnen vorschlägt: „Macht doch mal als ersten Innovationsschritt einen ‚Quantensprung-Workshop‘, in dem Experten aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam neue Ideen kreieren.“ Sei es für neue Produkte, Serviceleistungen, Organisationsstrukturen oder Vertriebskonzepte. Dann ist ihre spontane Reaktion meist: „Und wer garantiert mir, dass dabei etwas Umsetzbares herauskommt?“ Und ihre zweite Frage lautet: „Und wer trägt die Kosten, wenn am Schluss keine zukunftsfähige Idee steht?“ Dabei ist die Suche nach Innovationen stets ein Prozess, für den es keine Erfolgsgarantie gibt. Also müssen Manager sich auf dieses Risiko einlassen.

Auch Manager müssen umdenken

Ein Schritt in die richtige Richtung kann sein, im Unternehmen ein Budget zu schaffen mit dem Titel „Noch keine Ahnung, was dabei herauskommt“. Denn wer Quantensprünge erzielen möchte, muss ganz neue, ungewohnte (Denk-)Wege beschreiten. Das setzt auch ein Umdenken bei den Topmanagern voraus.

Alleine können Unternehmensführer ihre Unternehmen aber nicht in Richtung Zukunft führen. Sie brauchen Mitstreiter. Deshalb sollten sie ihre Mitarbeiter immer wieder in eine kreative Unruhe versetzen – zum Beispiel, indem sie für diese erlebbar machen, was in den Märkten „abgeht“. Denn Mitarbeiter sehen zumeist keine Notwendigkeit zur Veränderung, solange es im Unternehmen noch nicht brennt. Also muss sie ihnen vor Augen geführt werden.

Wichtig ist auch, innovative Mitarbeiter zu ermutigen – selbst wenn ihre Initiativen eher mageren Erfolge zeigen. Die Mitarbeiter müssen spüren: Ich werde von meinen Vorgesetzten beim Beschreiten neuer Wege unterstützt. Dies gilt insbesondere für die Nachwuchskräfte, denn sie prägen die Kultur von morgen.

Querdenker fördern

Externe Betrachter erschreckt oft, wie „obrigkeitshörig“ das Denken und Verhalten der High-Potentials in vielen Unternehmen ist; des Weiteren, wie schnell sie sich dem Firmengeist unterwerfen. An diesem Punkt sollten die Unternehmen einmal ihre Personalauswahl überdenken. Sie sollten zudem erwägen, in ihrer Organisation Kreativinseln zu schaffen, in denen sich High-Potentials als Unternehmer betätigen können – zum Beispiel in Form kleiner Start-ups. Eine weitere Maßnahme zum Fördern einer Innovationskultur könnte sein, ein „Unternehmer-Budget“ einzurichten, das Mitarbeitern unbürokratisch die Mittel zum Ausarbeiten und Umsetzen neuer Ideen zur Verfügung stellt. Möglichkeiten, die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen, gibt es viele. Entscheidend ist der Wille, einen solchen Spirit in der eigenen Organisation zu schaffen. ■



Autor: Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Autor von „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 3. Auflage, 2010).