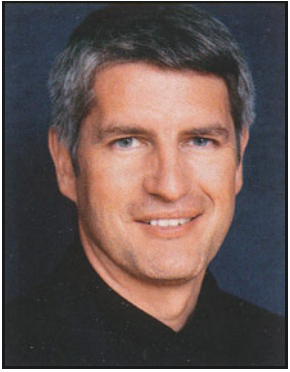


## DRAUSSEN IN DER PRAXIS

---

Im ersten Artikel schildert Georg Kraus das Dilemma, in dem sich viele Manager befinden, wenn von ihnen „Innovation“ gefordert wird: Denn deren Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersagen und schon gar nicht berechnen.

Im zweiten Artikel beschreibt Johann Scholten die Herausforderung, eine neue Strategie zu entwerfen und umzusetzen – und 5 Schritte, um dieser Herausforderung strukturiert zu begegnen.



### *Dr. Georg Kraus*

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coachs arbeiten. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

# Angst vor Innovation?

von Georg Kraus

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

**I**n meinem täglichen Umgang mit Managern und Unternehmensführern stelle ich immer wieder fest: Viele schrecken vor Innovationen zurück. Und ich habe auch eine Erklärung dafür.

## **1. Das Grundproblem: Manager im Widerspruch**

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.

Das ist aber nicht sinnvoll, wie ich meine: Denn wenn man eine Innovation „rechnen“ kann, dann ist diese keine Innovation mehr, sondern Realität. Innovationen sind etwas Schöpferisches. Es geht



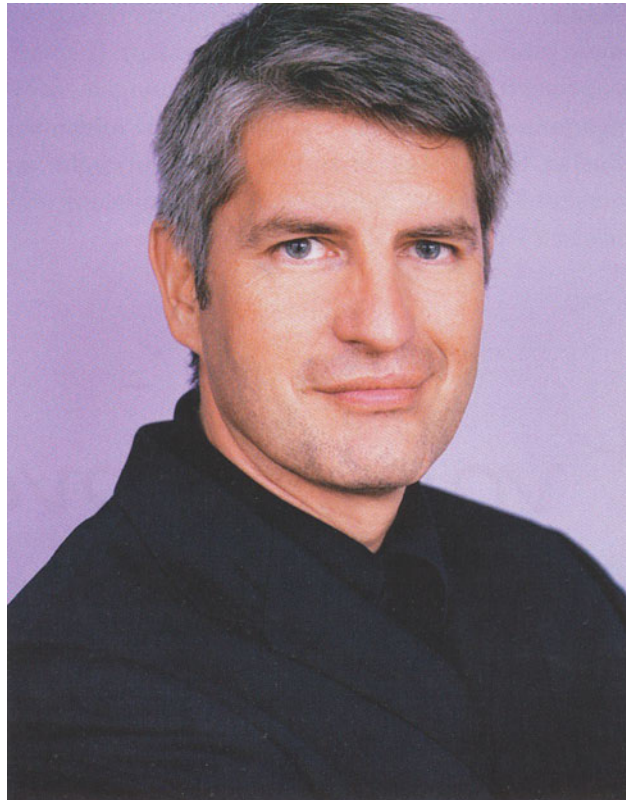
darum, etwas Neues zu erschaffen. Deshalb lässt sich das, was aus diesem Prozess heraus kommt, nur bedingt vorhersagen. Man kann es nur erahnen und Annahmen hierüber äußern. Ich sehe darin auch den maßgeblichen Grund für die von mir zuvor dargestellte Angst vor Innovationen: Denn wenn sie keine Rechengrundlage haben, tun sich viele Manager mit dem Entscheiden schwer; dann begeben sie sich auf unbekanntes Terrain und müssen Menschen Ressourcen zur Verfügung stellen in der Hoffnung darauf, dass diese daraus etwas machen.

Der Denkfehler liegt meines Erachtens darin, dass gerade Manager von Unternehmen, deren Business-Modell in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, leicht der Versuchung unterliegen, dieses einfach fortzuschreiben, so als sei dieses ewig tragfähig. Denn die Parameter dieses Modells sind bekannt, es ist rechenbar und planbar.

## 2. Die Zukunft: Manager, die sich auf Unplanbares einlassen

Ich wünsche mir Unternehmensführer, die häufiger bereit sind, sich auch auf unplanbare, schöpferische Projekte einzulassen. Selbst wenn es sie viel Überwindung kostet.

Und die notwendige „Überwindung“ erlebe ich tatsächlich als sehr hoch: Ich habe zum Beispiel mit Kollegen meines Unternehmens einen sogenannten „Quantenworkshop“ 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: „Und wer trägt die Kosten, 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.

Aus meiner Sicht sollten Unternehmensführer 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 gegebenen-

*Manager leben stets im Widerspruch: Einerseits müssen sie das Tagesgeschäft meistern, andererseits die Zukunft des Unternehmens sicherstellen.*

falls beschreiten. Das erfordert auch ein Umdenken bei den Unternehmensführern: Sie 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. Also sollten sie sich für diese Aufgabe mehr Zeit nehmen und das operative Geschäft noch stärker an die nächste Ebene abgeben.

### 3. Erste Maßnahmen: Gewinnen von Mitstreitern

Allerdings können Unternehmensführer ihre Unternehmen auch nicht allein in Richtung Zukunft führen. Sie brauchen Mitstreiter. 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“ - unter anderem aufgrund der Dynamik, die die Schwellenländer entfalten. Denn Menschen ruhen sich gerne auf ihren früheren und aktuellen Erfolgen aus. Deshalb müssen sie meiner Meinung nach 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.

Das gilt insbesondere für die Nachwuchskräfte, die vermutlich in einigen Jahren eine Schlüsselfunktion im Unternehmen innehaben - denn sie prägen die Kultur von morgen. Mich erschreckt immer wieder, wie (überspitzt formuliert) obrigkeitlich und konsenskonform das Denken und Verhalten vieler High Potentials ist; des Weiteren, wie schnell sich Nachwuchskräfte, die das Potential zum Quer- und Umdenken haben, meist dem herrschenden

Firmengeist unterwerfen. An diesem Punkt sollten Unternehmen einmal ihre Personalauswahl und -entwicklung hinterfragen. Sie sollten zudem erwägen, 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. Weitere Maßnahmen zur Förderung von Innovation könnten zum Beispiel darin bestehen, 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 festle-

*Der Denkfehler liegt meines Erachtens darin, dass gerade Manager von Unternehmen, deren Business-Modell in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, leicht der Versuchung unterliegen, dieses einfach fortzuschreiben, so als sei dieses ewig tragfähig.*

gen: 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.

### 4. Ansatzpunkt „obere Etagen“

Generell gilt: Visionäre sind in den obersten Etagen der Unternehmen eher selten. Denn im „Ausbildungsplan“ von Unternehmensführern steht zwar stets das Fach „Unternehmen managen“, aber nie das Fach „Unternehmen neu erfinden“. Also machen sie auch bevorzugt das, was sie am Besten können, ihre Unternehmen „managen“, also „verwalten“. Ihr Augenmerk liegt selten auf deren Erneuerung. Sind Unternehmen von innen heraus überhaupt erneuerbar? Hierüber kann man streiten. Fakt ist

## ABB. 1: Ansatzpunkte zur Stimulierung der Innovationskultur

1. Scheuen Sie sich als Unternehmensführer nicht, unkonventionelle Wege zu gehen - selbst wenn alle Zahlen, Daten und Fakten Ihrem Vorhaben (scheinbar) widersprechen. Denn Zahlen spiegeln nur die Vergangenheit wider. Ihre Aufgabe als Unternehmensführer ist es aber, neue Richtungen einzuschlagen.
2. Geben Sie Ihr operatives Geschäft, selbst wenn es Ihnen Spaß macht, an die nächste Ebene ab! Denn Ihre Kernaufgabe als Unternehmensführer ist es nicht, Ihr Unternehmen zu managen, sondern dessen Entwicklung zu steuern.
3. Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was wirklich in den Märkten „abgeht“ - zum Beispiel in den Schwellenländern. Deren Entwicklungsdynamik ist faszinierend und erschreckend zugleich. Setzen Sie Ihre Führungskräfte diesen Realitäten aus, denn Menschen ruhen sich gerne auf Erfolgen aus. Und nehmen Sie zu diesen „Ausflügen in die Zukunft“ auch Ihren Betriebsrat mit. Denn sie setzen auch bei ihm einen Erkenntnisprozess in Gang.
4. Belohnen Sie mutige Mitarbeiter - selbst wenn sich ihre Ideen als nicht tragfähig oder umsetzbar erweisen. Ihre Mitarbeiter inklusive Führungskräfte müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren Vorgesetzten erwünscht und wird (mit Anerkennung) belohnt.
5. Richten Sie in Ihrer Organisation „Kreativinseln“ ein, wo sich zum Beispiel Ihre High-Potentials als Unternehmer betätigen können. „Start-Ups“ generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.
6. Stampfen Sie Ihr betriebliches Vorschlagswesen ein. Installieren Sie stattdessen ein „Unternehmer-Budget“. Stellen Sie Ihren Mitarbeitern ohne große Bürokratie Geld zum Ausfeilen, Austesten und Umsetzen neuer Ideen zur Verfügung - zum Beispiel 3.000 Euro. Und wenn die Mitarbeiter ihre individuellen Budgets zusammenlegen? Dann können sie auch größere Ideen realisieren.
7. Pushen Sie Ihr Management permanent, sich über die künftigen Entwicklungen in Ihrem Markt sowie im Unternehmensumfeld Gedanken zu machen! Haken Sie in Meetings nicht nur die Agenda ab, sondern fragen Sie zum Beispiel auch mal: Was bedeutet diese technologische Entwicklung für uns? Wie könnte sie weitergehen? Welche Chancen/Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns? Nehmen Sie sich Zeit für solche Gespräche. Laden Sie zuweilen Quer- oder Vordenker aus anderen Branchen/Wissensgebieten hierzu ein.
8. Stellen Sie sicher, dass Sie ausreichend Menschen um sich haben, die Trendsetter sind oder über Trendscoutfähigkeiten verfügen. Regelmäßige Workshops mit diesen Menschen und Ihrem Management helfen Ihnen, Marktentwicklungen und Technologiesprünge zu antizipieren.
9. Stellen Sie Mitarbeiter ohne klare Funktion ein. Bitten Sie diese Mitarbeiter, sich umzuschauen und nach sechs oder zwölf Monaten mit einer Idee für ein neues Geschäfts- oder Businessmodell zurückzukommen.



jedoch: Als Externer bekommt man oft eine Gänsehaut, wenn man erlebt, wie zuweilen selbst die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen sich dem Thema Innovation nähern. Oft herrscht in ihnen eine Kultur der Rechtfertigung, Risiko-scheu und Innovation der „kleinen Schritte“ - also einer Optimierung dessen, was man schon kennt. Die Unternehmen haben zwar häufig beeindruckende F&E-Budgets. Bewegen tut sich in ihnen aber wenig. Denn die Mitarbeiter der F&E-Bereiche verstehen sich wie die gesamte Organisation primär als Bewahrer der Tradition und Hüter des Geschäftsmodells, mit dem man bisher erfolgreich war. Sich auf die Unbekannte „Zukunft“ einzulassen, fällt ihnen schwer.

Diese Kultur gilt es zu durchbrechen. Denn wenn Innovation nicht zu einem Teil Ihres Tagesgeschäfts



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. •

als Unternehmensführer und des Tagesgeschäfts Ihrer Organisation wird, kann Ihr Unternehmen auf Dauer in den immer dynamischer werdenden Märkten nicht bestehen. Doch wie können Sie in Ihrer Organisation eine Kultur der Innovation stimulieren? Hier einige Impulse (siehe Abbildung 1).

## 5. Fazit

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 Ma-

*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.*