



Wenn Manager nur die Kosten im Blick haben, verhindern sie zukunftsfähige Ideen

Frische Ideen im Blick

Viele Manager arbeiten ausschließlich profitorientiert und scheuen riskante Neuerungen. Denn deren Erfolg lässt sich nur bedingt vorhersagen

Von Georg Kraus

Viele Unternehmensführer haben Angst vor Innovation. Statt wirklich Neues zu wagen, setzen sie lieber auf Konzepte, die sich bewährt haben - in der eigenen oder einer fremden Organisation. Eine Ursache: Das operative Tagesgeschäft erfordert von Managern ein hohes Maß an Pragmatismus. Wer hier zu sehr Traumtänzer ist, bringt schnell neben der Performance seines Bereichs auch die eigene Karriere in Gefahr. Das führt dazu, dass im Auswahlprozess auf dem Weg nach oben zumeist die pragmatischen, analytischen Persönlichkeiten übrig bleiben - Personen also, die Innovationen primär als Business-Cases betrachten und erst angehen, wenn nachgewiesen ist: Das rechnet sich.

Der Pferdefuss hierbei: Wenn man eine Innovation „rechnen“ kann, dann ist diese keine Innovation mehr, sondern bereits Realität. Innovationen sind etwas Schöpferisches. Neues soll erschaffen werden. Deshalb lässt sich das, was aus diesem Prozess heraus kommt, nur bedingt vorher sagen. Man kann es nur erraten und begründete Annahmen hierüber äußern.

Risiko macht angreifbar

Wenn Managern eine Rechengrundlage fehlt, fällt ihnen das Entscheiden oft schwer. Denn dann begeben sie sich auf unbekanntes Terrain. Sie müssen zudem Menschen Ressourcen zur Verfügung stellen, rein in der Hoffnung: Dabei kommt etwas heraus. Das ist riskant. Das macht sie angreifbar. Deshalb erliegen gerade Manager von Unternehmen, deren Business-Mo-

dell in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, leicht der Versuchung, dieses einfach fortzuschreiben - so als sei dieses ewig tragfähig. Denn die Parameter dieses Modells sind bekannt, es ist rechenbar und planbar.

Wie viel Überwindung es Unternehmensführer vielfach kostet, sich auf unplanbare, schöpferische Projekte einzulassen, spürt man zum Beispiel, wenn man ihnen vorschlägt: Macht doch mal Workshops, in denen Experten aus verschiedenen Disziplinen versuchen, ganz neue Problemlösungen zu entwerfen. Dann lautet meist ihre erste Rückfrage: „Können Sie uns garantieren, dass etwas Umsetzbares dabei herauskommt?“

Und die zweite Frage: „Und wer trägt die Kosten, wenn dabei keine zukunftsfähige Idee entsteht?“

Innovationen fallen nicht vom Himmel. Sie sind das Ergebnis eines strukturierten, aber ergebnisoffenen Suchprozesses - ohne Erfolgsgarantie. Deshalb sollte es in Unternehmen auch ein Budget für die Suche nach Innovationen mit dem Titel geben „Noch keine Ahnung, was dabei herauskommt“. Denn wer Quantensprünge erzielen möchte, muss über neue, ungewohnte Wege nachdenken und diese gegebenenfalls beschreiten.

Das erfordert ein Umdenken bei vielen Unternehmensführern. Sie müssen sich noch stärker bewusst machen: Wenn wir uns primär als Verwalter des Bestehenden verstehen, scheitern

wir langfristig. Denn eine ihrer Kernaufgaben ist, heute dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch in fünf oder gar zehn Jahren noch stabil im Markt steht.

Alleine können Unternehmensführer ihre Organisationen aber nicht 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 Schwellen-

länder entfalten. Wichtig ist es auch, innovative Mitarbeiter zu ermutigen und zu belohnen. Die Mitarbeiter müssen spüren: Meine Chefs stehen hinter mir, wenn ich versuche, neue und damit (zunächst) steinigere als die gewohnten Wege zu gehen - selbst wenn meine Initiativen nur magere Er-

folge zeigen.

Das gilt insbesondere für die Nachwuchskräfte, die vermutlich in einigen Jahren eine Schlüsselfunktion im Unternehmen innehaben. Denn sie prägen die Kultur von morgen.

Externe Beobachter erschrecken immer wieder, wie obrigkeitlich und konsensorientiert das 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 ihre Personalauswahl und -entwicklung hin-

terfragen. Sie sollten 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. Eine weitere Maßnahme zur Förderung von Innovation könnte sein, das Betriebliche Vorschlagswesen einzustampfen und stattdessen ein „Unternehmer-Budget“ zu installieren, das Mitarbeitern die Mittel zum Ausarbeiten und Umsetzen neuer Ideen zur Verfügung stellt.

Budget für Ideenumsetzung

Unternehmen könnten zum Beispiel festlegen: Jedem Mitarbeiter werden ohne aufwändige Prüfung bis zu 3000 Euro zugestanden, um die Tragfähigkeit neuer Ideen auszuprobieren.

Möglichkeiten, die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen, gibt es viele. Entscheidend ist der Wille, einen solchen Geist oder eine solche Kultur im Unternehmen zu schaffen. Denn klar ist: Das Top-Management allein kann nicht alle erforderlichen zukunftsweisenden Ideen generieren. Also muss es sich mit Menschen umgeben, die auch die nötigen Trendscoutfähigkeiten haben, um Marktentwicklungen und Technologiesprünge zu antizipieren.

Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal und Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der LAE in Aix-en-provence und der TU Clausthal

■ „Wer Erfolg haben möchte, muss auch mal neue, ungewohnte Wege beschreiten.“