

# Neue Wege beschreiten

Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg in eine kreative Unruhe versetzen / Manager müssen umdenken

• Viele Manager haben Angst vor Innovationen. Dabei gehört es zu ihren Kernaufgaben, dafür zu sorgen, dass ihr Unternehmen auch künftig mit Erfolg agiert.

Eine Ursache hierfür ist laut Aussagen des Inhabers der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal: „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.“ Diese gehen sie erst an, wenn klar ist: Das rechnet sich. Innovationen haben aber immer etwas Schöpferisches. Neues soll geschaffen werden. Deshalb lässt sich das, was aus dem (Such-)Prozess herauskommt, nur bedingt vorhersagen.

## Innovationshemmnis: bisheriger Erfolg

Vielen Managern fällt es schwer, sich zu entscheiden, wenn sie keine Rechengrundlage haben. Das stellt auch Professor Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover, immer wieder fest. „Deshalb erliegen gerade Manager von Unternehmen,

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

Entsprechend schwer fällt es vielen Managern auch, Menschen oder Bereichen „einfach so“ Ressourcen für Innovationen zur Verfügung zu stellen - in der Hoffnung, „dass dabei vielleicht etwas herauskommt“. Das zeigt sich laut Kraus zum Beispiel, wenn

man ihnen vor schlägt: „Machen Sie doch mal als ersten Schritt einen ‚Quantensprung-Workshop‘, in dem Experten aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam neue Ideen kreieren“ - sei es für neue Produkte, Organisationsstrukturen oder Vertriebskonzepte. Dann ist ihre spontane Reaktion meist:



Innovative Mitarbeiter tragen nicht nur Technik zur Schau, sie sollten modern'denken. Foto:Pixelio.de

„Und wer garantiert mir, dass dabei etwas Umsetzbares herauskommt?“. Ihre zweite Frage lautet: „Und wer trägt die Kosten, wenn am Schluss keine zukunftsfähige Idee steht?“. Dabei ist die Suche nach Innovationen, so Kraus, ein Prozess, für den es kei-

ne Erfolgsgarantie gibt. Also müssen Manager sich auf dieses Risiko einlassen.

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, betont Johann Scholten von der WSFB Beratergruppe Wiesbaden. „Das setzt auch ein Umdenken bei den Top-Managern voraus.“

Denn entgegen dem Irrglauben mancher Unternehmensführer gilt laut Scholten: „Alleine können sie ihre Unternehmen nicht in Richtung Zukunft führen. Sie brauchen Mitstreiter.“ Deshalb sollten Unternehmensführer ihre Mitarbeiter immer wieder in eine kreative Unruhe versetzen, empfiehlt Kraus - „zum Beispiel, indem sie für diese erlebbar machen, was in den Märkten wirklich ‚abgeht‘“. Denn Mitarbeiter sehen zumeist keine Notwendigkeit zur Veränderung, solange es im Unternehmen noch nicht brennt.“ Also muss sie ihnen vor Augen geführt werden.

Als wichtig erachtet Scholten auch, innovative Mitarbeiter zu ermutigen - „selbst wenn ihre

Initiativen eher magere Erfolge zeigen“. Die Mitarbeiter müssen spüren: Ich werde von meinen Vorgesetzten beim Beschreiten neuer Wege unterstützt. Diese gilt insbesondere für die Nachwuchskräfte, „denn sie prägen die Kultur von morgen“.

## Personalauswahl überdenken

Externe Betrachter erschreckt oft, wie „obrigkeitshörig“ das Denken und Verhalten in vielen Unternehmen ist; des Weiteren, wie schnell sie sich die Newcomer dem Firmengeist unterwerfen. An diesem Punkt sollten, so Kraus, „die Unternehmen einmal ihre Personalauswahl überdenken“. Sie sollten zudem, empfiehlt Professor Müller-Siebers, erwägen, „in ihrer Organisation Kreativ-Inseln zu schaffen, in denen sich sogenannte High-Potentials (Nachwuchskraft mit hohem Entwicklungspotenzial) als Unternehmer betätigen können - etwa in Form kleiner Start-ups“. Möglichkeiten, die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen, gibt es nach seiner Auffassung viele. „Entscheidend ist der Wille, einen solchen Geist in der eigenen Organisation zu schaffen.“

• Bernhard Kuntz