

Erfolgsfaktor: Magic Innovation Leadership



**Wie Unternehmen durch
Innovation nachhaltig
(wieder) wachsen.**

Kristin Reinbach

Impressum

Ursprünglich erschienen als:

Reinbach, Kristin (2011).

„Magic Innovation Leadership. Mit dem Magic Innovation Mind-Set® Innovation zur Wirklichkeit machen.“

Illustrationen: Kristin Reinbach

2. Auflage 2014 mit neuem Titel und leichten Überarbeitungen in Layout und Text.

Dieses E-Book liegt in EPUB-, MOBI- und PDF-Format vor.
Sie nutzen aktuell das PDF-Format.

ISBN der EPUB-Version: 978-3-942984-12-6

ISBN der MOBI-Version: 978-3-942984-14-0

ISBN der PDF-Version: 978-3-942984-13-3

Starnberg: krysalis publishing K. Reinbach.

Gesamtherstellung:

krysalis publishing K. Reinbach

Prinz-Karl-Str. 47

82319 Starnberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Genehmigung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung oder auszugsweise Vervielfältigung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme, sowie für die Verwertung in Beratungen, Seminaren und Vorträgen.

Für Einzelnutzungen für journalistische Verwendungszwecke bitten wir um Kontaktaufnahme unter: reinbach@krysalis.de. Eine Nutzungslizenz können Sie auf Nachfrage erwerben.

Das vorliegende Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Eine Haftung der Autorin oder des Verlags für Personen-, Vermögens-, oder Gesundheitsschäden, die sich aus in diesem Buch gemachten Empfehlungen ergeben, ist

ausgeschlossen. Verwendete Produktnamen sollen nicht zur Annahme führen, dass diese Bezeichnungen frei verfügbar sind.

An manchen Stellen werden Verweise zu Internetseiten gesetzt. Dieser Service soll als Ergänzung der dargestellten Ausführungen verstanden werden. Da sich die Inhalte jedoch dem Einfluss des krysalis publishing Verlags entziehen, distanzieren wir uns ausdrücklich von diesen Seiten und weisen darauf hin, dass für die Inhalte von externen Internetseiten ausschließlich deren Betreiber verantwortlich sind.

Magic Innovation Leadership® und Magic Innovation Mindset® sind geschützte Wortmarken.

Über die Autorin

Kristin Reinbach, geboren 1972, stammt ursprünglich aus Heidelberg. Neben einem Diplom der Universität Mannheim in Anglistik und BWL hat sie sich zudem mit einem Master of Science (Management) im Bereich Humankapital spezialisiert. Darüber hinaus ist sie ausgebildete Yoga-Trainerin.

Sie begann ihre berufliche Entwicklung in der Marketing- und Vertriebsberatung und sammelte vielfältige Erfahrung in Aufbau- und Wachstumssituationen – unter anderem in einem New Economy Start-Up. Seit der Gründung 2005 von krysalis consult verfolgt sie für die Kunden ihres Unternehmens vier Ziele: Innovation, Change, Leadership und Wachstum. Von 2009 bis 2013 war sie Mitglied im Europavorstand der IAF (International Association of Facilitators). Dort verantwortete sie erfolgreich den Aufbau einer europaweiten Chapterstruktur.

Kristin lebt mit ihrem Ehemann Tobias Braun in Starnberg. Sie ist sehr gern in der Natur, geht laufen, wandern, schwimmen oder Skifahren und reist sehr gern - bisher vor allem in Europa. Gutes Essen und guter Wein machen ihr fast so viel Spaß wie das Erreichen sichtbarer Ergebnisse.

Sie erreichen sie unter reinbach@krysalis.de.



^x
Business ist Kreativ.
Es ist wie Malen.

Du beginnst mit einer
leeren Leinwand. Du kannst
alles malen - wirklich alles.
Und genau da hast Du Dein
erstes Problem: Für jedes gute
Bild, das dabei rauskommen kann,
warten Millionen schlechter Bilder
nur darauf von Deinem Pinsel
auf die Leinwand zu kommen.

Du hast ANGST? Du solltest Angst
haben. Denn dabei gibt es
keinen Rückwärtsgang. "

Richard Branson

Anwendungsempfehlung

Ich weiß ja, wie es um Ihre Zeit bestellt ist. Um von diesem Buch zu profitieren, ist es nicht notwendig, das Buch auf einmal von vorn nach hinten durchzulesen.

Es ist extra so aufgebaut, dass Sie immer mal „zwischendurch“ überschaubare Tranchen lesen können.

Bevor Sie allerdings konkret mit einem Innovationsprojekt anfangen, empfehle ich Ihnen, zumindest den Part I „Die 7 magischen Wurzeln der Innovation“ überflogen zu haben.

Danach können Sie sich durch die Wegmarken der Innovation leiten lassen und in unserem detaillierten Inhaltsverzeichnis exakt bei dem Thema einsteigen, zu dem Sie gerade Inspiration brauchen können.

Viel Erfolg und Spaß - „let the magic begin!“

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Reinbach', with a small superscript 'e' at the end of the line.

Kristin Reinbach

Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin.....	4
Anwendungsempfehlung.....	6
ZUM START.....	19
Darum gibt es dieses Buch.....	20
Innovation: Pure Magie.....	21
Leadership für Innovation?.....	23
'Magic' – warum wieso woher?.....	27
Bisher ohne Magie am Werk.....	28
Innovation braucht etwas anderes.....	31
Menschen mit Innovation Mindset.....	33
Aktuelle Versuche, Innovation zu forcieren.....	34
WAS SIE ERWARTET.....	36
Teil I: Die 7 magischen Wurzeln der Innovation.....	37
Teil II: Die 7 magischen Wegmarken der Innovation.....	39
Mindset-Bausteine.....	40
Warnung: Neutralität gibt es hier nicht.....	42
TEIL 1: DIE 7 MAGISCHEN WURZELN DER INNOVATION.....	44
Die 7 Wurzeln der Innovation.....	46
1. MAGISCHE WURZEL: KONGRUENZ.....	47
Magische Absicht als Basis.....	49
Innere Bilder und Gefühlswelten.....	50
Gut trainierte Vorstellungskraft.....	51
Einklang ins Handeln übertragen.....	52
Macht der Worte.....	54
Magische Worte.....	56
Allein eine Kunst – mit anderen echte Meisterschaft.....	57
Der Kongruenz-Check.....	58
Was diese Wurzel schwächt / stärkt.....	60

Checkpunkt Kongruenz.....	61
2. MAGISCHE WURZEL: ORIGINALITÄT.....	62
Im Kern eines Gestaltungsprozesses steht immer der Mensch.....	63
Innovation braucht Originalität.....	64
Warum wir alle Originale sind.....	66
Jeder Mensch schreibt eine andere Geschichte.....	69
Ihr persönlicher Innovations-Baukasten.....	70
Magic Innovation will den ganzen Menschen.....	73
Neue Perspektiven bringen Innovationsenergie.....	74
Originalität braucht (nur) Mut zum Anders-Sein.....	75
Die Originalitätswurzel stärken.....	76
Checkpunkt Originalität.....	77
3. MAGISCHE WURZEL: LIZENZ.....	78
Um zu gelingen, muss Innovation erlaubt sein.....	80
Kultur: Das „völlig Normale“.....	82
Subtile Bonus- und Strafsysteme halten uns in Schach.....	85
Kulturelle Grenzen: Subtil und wirksam.....	87
Kultur ist eine Originalitäts-Bremse.....	88
Kulturen kommen in allen Größen und Sorten.....	89
In vielen Unternehmenskulturen ist Innovation nicht erlaubt.....	90
Unsere Optionen, um die Innovations-Lizenz zu erhalten und zu vergeben	91
Negative Beispiele für Nicht-Innovationskultur.....	92
Positive Beispiele für Innovationskultur.....	93
Der Erlaubnis-Check.....	95
Ziel: Den Frei-Raum ausweiten.....	95
Die aktuelle Innovationskultur in meinem Umfeld.....	96
Checkpunkt Lizenz.....	97
4. MAGISCHE WURZEL: MOTOR UND TREIBSTOFF.....	98
100% Kraft aus echter Begeisterung.....	100

Motor und Energie in der Gruppe.....	101
Motor: Liebe.....	102
Motor Hass, Ärger, Entnervung.....	104
Motor: Gestaltung als Selbstzweck.....	105
Motor: Glück.....	106
Motor: Blanke Not.....	108
Weg damit: Rationalität im Business.....	109
Leidenschaft: Unprofessionell!? Nein, gewünscht!.....	110
Falsch verstandene Leidenschaft.....	112
Treibstoff und Motorenpflege.....	114
Motoren- und Tankcheck.....	116
Nachtanken.....	118
Checkpunkt Motor und Treibstoff.....	119
5. MAGISCHE WURZEL: DUALITÄT.....	120
Erst Gegensätze ergeben ein Ganzes.....	122
Yin / Yang: Gegensätze lassen Neues entstehen.....	123
Wechsel der Gegensätze nutzen.....	125
SAMMELN UND FILTERN.....	126
Konvergent plus Divergent.....	127
Creative Problem Solving.....	128
Nur Filtern + Sammeln funktioniert.....	129
Jagdmodus: Durchaus geübt.....	132
Filtern neu lernen.....	134
Bienen sammeln alles.....	136
Und jetzt auch noch wechseln!?!.....	138
Prüfen, welche Denkmuskulatur ausgeprägter ist.....	139
EBBE UND FLUT.....	140
Ebbe und Flut richtig interpretieren.....	141
Nicht überbewerten: Tiefs UND Hochs.....	142
Der Balance-Check.....	143

Checkpoint und Abschluss.....	144
6. MAGISCHE WURZEL: ZUVERSICHT.....	145
Zuversicht bietet Boden unter den Füßen.....	147
Zuversicht wird bei Innovation ständig und in großer Menge gebraucht.....	149
Zuversicht auf dem Weg.....	150
Inneres Hindernis: Angst.....	151
Angst verkleidet sich gern.....	153
Glaube hilft.....	154
Die unterschiedliche Wirkung von Glaubenssätzen.....	155
Ab auf den Müll! Was hindert Sie? Was bremst Sie aus?.....	157
Mangel-Denke schwächt Zuversicht.....	159
Ein Beispiel aus der wirklichen Wirklichkeit.....	161
Zuversichts-Hebel.....	163
An etwas glauben.....	164
An etwas Größeres glauben als man selbst.....	165
Gute Gedanken denken.....	166
Checkpoint Zuversicht.....	168
7. MAGISCHE WURZEL: VERTRAUEN.....	170
Vertrauen = Nährboden für Innovation.....	172
Startpunkt: Selbst authentisch sein.....	173
Zulassen, dass andere authentisch sind.....	174
4:1 - Wertschätzung statt Nörgeln.....	175
Andere wertschätzen: Stärkenorientierung.....	177
Stärken neu in den Blick nehmen: Schöpferische Intelligenz schätzen..	179
Wertschätzung perlt nach außen ab.....	181
Wir kommunizieren immer.....	182
Geringste Wertschätzung.....	183
Höchste Wertschätzung.....	184
Authentizität + Wertschätzung = Gute Kommunikation!?	185
Unwahrscheinliche Sache, die Kommunikation.....	187

Achtsam über Ideen kommunizieren.....	190
Taten sind NOCH wichtiger als Worte.....	192
Weniger reden, mehr tun.....	193
Vertrauen in Leadership übersetzen.....	194
Checkpunkt Vertrauen.....	195
DER 7-WURZEL-CHECK.....	196
Checkpunkt für den ersten Teil:	
Der 7-Wurzeln-Check.....	197
TEIL 2: DIE 7 MAGISCHEN WEGMARKEN DER INNOVATION.....	200
Die 7 magischen Wegmarken der Innovation.....	201
Jeder Weg hat seinen eigenen Charakter.....	202
MAGISCHE WEGMARKE 1: EINE MAGISCHE ABSICHT BILDEN.....	203
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	204
Vergessen Sie SMART-Ziele – starten Sie mit einer festen Absicht.....	205
Wünsche sind eine gute Grundlage.....	208
Probieren Sie Ihren Zauberstab aus:.....	209
Ihre feste Absicht formulieren.....	213
Ist Ihre persönliche Absicht klar?.....	214
Wesentliches IN die Formulierung, Unwesentliches raus.....	215
Bilder sind pure Magie.....	216
Wie wir unsere Vorstellungskraft einfach nutzen und trainieren können.....	217
Ihre feste Absicht.....	220
Magie-Check für diese Wegmarke.....	222
MAGISCHE WEGMARKE 2: SICH FÜR DEN WEG VORBEREITEN.....	223
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	224
Große Bergtouren: Gut vorbereitet aussichtsreich.....	226
Was können wir jetzt und hier überhaupt beeinflussen?.....	228
Was heute schon geht: Eigenes Mindset stärken.....	229
RISIKEN ÜBERBLICKEN.....	230
Innovationsgefahr erkennen und bannen.....	231

Risiko Organisationsstruktur.....	232
Geld ist nur Geld.....	234
Mit dem Worst Case leben können.....	236
Volles Engagement = volles Risiko? Nie!.....	237
ENTSCHEIDEN, WER ENTSCHEIDET.....	239
Allein oder mit anderen?.....	240
EIGENE WURZELN STÄRKEN.....	244
Ihre eigenen Innovations-Wurzeln stärken.....	245
Lächeln Sie die anderen nieder!.....	248
Sammel- und Filterdisziplin trainieren.....	249
Knallen Sie höchstpersönlich durch!.....	251
GUTE UNTERSTÜTZUNG DAZU HOLEN.....	253
'Innovations-Menschen'? Zum Glück unnötig!.....	254
Das Innovationsteam: Spielaufstellung und Aufgabenverteilung....	257
Was wer können und dürfen sollte.....	260
ECHTER ANTRIEB UND VOLLER TANK.....	263
Im Kernteam unverzichtbar: Ein echter Antriebsmotor.....	264
Tankfüllung checken: Alles gut getankt?.....	266
WURZELN DER MITGESTALTER STÄRKEN.....	268
Die Wurzeln Ihrer Mitmacher stärken.....	269
An die Originale rankommen.....	271
Vom Maintenance- zum Innovationsteam in 3 Tagen?.....	273
ORIGINALE MAGISCH KOMBINIEREN.....	274
Originale inspirierend komponieren.....	275
INNOVATIONS-MIKRO-KULTUR EINBAUEN.....	279
Kultur ist, was Sie draus machen: Ihre magische Mikro-Kultur.....	280
Mit anderen Innovationskultur leben.....	281
Innovations-Mikro-Kultur.....	282
Innovations-Mikro-Kultur für uns alleine.....	286

Platz da! Kulturfreie Zonen.....	288
Magie-Check für diese Wegmarke.....	290
MAGISCHE WEGMARKE 3: EINEN GUTEN STARTPUNKT FINDEN.....	291
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	292
Einsteigen: Ja! – aber wie und wo bitte?.....	293
DIE ABSICHT ZU MAGISCHEN ZIELEN MACHEN.....	294
Die Verkündung und Ausweitung der Absicht.....	295
Ziele offener formulieren.....	297
Zielformulierungen sammeln.....	299
Zielformulierung filtern.....	300
Quantitative Ziele haben keine Magie.....	301
Innovation IST ein qualitatives Ziel.....	302
Was, wenn es keine Zahlen gäbe?.....	304
Gemeinsame Zielbild-Entwicklung: Best-investierte Zeit!.....	306
'Gute' Innovations-Ziele.....	309
GRUPPENARBEIT SICHERN.....	311
Menschen im Rudel.....	312
Die Kosten ungesteuerter Gruppenarbeit.....	313
Facilitating – Arbeiten in Gruppen magisch vereinfachen.....	316
IDEEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FINDEN.....	318
Ideen sammeln mit anderen.....	319
Klare Erwartungshaltungen.....	321
Alle 3 Ideen-Level ernten.....	323
Ideensammlung weiterentwickeln.....	326
Alleine Inspirationen finden.....	329
Ideensammlung beenden.....	332
IDEENSCHUTZ.....	333
Ideen unter Naturschutz.....	334
Vor uns selbst schützen: Bekanntheitsfalle ausgrätschen.....	336
Ideenschutz NACH Kreativsessions.....	337

RÜCKWÄRTS DENKEN.....	338
Rückwärts denken bis zum Startpunkt.....	339
Magie-Check für diese Wegmarke.....	341
MAGISCHE WEGMARKE 4: IN MACHBAREN SCHRITTEN LOSGEHEN.....	342
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	343
Wir brauchen den Weg vor dem Loslaufen nicht zu kennen.....	344
MACHBARKEIT SICHERN.....	346
Gutes Leadership: Das Große einfach machen.....	347
Das Ziel darf groß sein	
– nur der nächste Schritt nicht!.....	348
Subjektive Unterforderung ist ein guter Freund.....	352
Wenn es funktioniert: NICHT nachlegen!.....	355
DISZIPLIN UND ERGEBNIS.....	357
Ergebnis- versus zeitorientiertes Arbeiten.....	358
Trainings- versus Wettkampfmodus.....	360
Zeitorientierung ist viel besser, als wir meinen.....	361
Disziplin – einfach viel ertragen!?!.....	364
Disziplin auf produktivem Level ansetzen.....	365
EINZEL- UND GRUPPENPHASEN.....	366
Dualität: Einzel- und Gruppenarbeit.....	367
Einzelarbeit versus Gruppenarbeit.....	368
RUHE!!!!.....	369
Experten filtern vor.....	370
Experten-Input greifbar machen.....	372
STARTEN SIE IN DER GARAGE.....	373
Anspruchsdenken hilft keinen Meter weiter.....	374
RAUS JETZT!.....	376
Legen wir los. Tun wir's einfach.....	377
Murphy's Law der Gestaltung.....	378
Magie-Check für diese Wegmarke.....	380

MAGISCHE WEGMARKE 5: MOTOR UND TANK FIT HALTEN.....	381
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	382
Die heilige Kuh: Ihr Motor und Ihre Tankfüllung.....	383
BREMSE IN UNS SELBST: DER INNERE KRITIKER.....	384
Der innere Kritiker.....	385
Umgang mit inneren Dämonen.....	389
Angst vor dem Versagen überwinden.....	391
Angst vor Erfolg überwinden.....	393
Die Ängste der anderen.....	394
Bremse raus – Turbo rein!.....	396
FÜR GUTE TANKFÜLLUNG SORGEN.....	397
Was meistens nicht so gut funktioniert.....	398
Die falsche Tankfüllung: Drogen & Co.....	400
Energiefalle Disziplin.....	402
Was meistens gut funktioniert.....	405
Energie-Versorgung ist KEINE Belohnung!.....	407
Noch ein paar Tipps.....	408
Magie-Check für diese Wegmarke.....	409
MAGISCHE WEGMARKE 6: UNTERWEGS HINDERNISSE ÜBERWINDEN....	410
Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet.....	411
Es wird Hindernisse geben. Amen.....	413
DAS ZIEL IST GESETZ,	
DER WEG FLEXIBEL.....	414
Große Ziele sind DIE feste Burg – der Weg Spielmasse.....	415
Tapfer den Weg weiter gehen?.....	416
Durchhalten im falschen Moment.....	417
Magie-Verstärker.....	421
WACHSTUMSSCHMERZEN.....	422
Wachstumsschmerzen sind normal.....	423
Ja, wir dürfen heulen, frustriert sein, mosern, alles.....	424

Jederzeit 'gut druff'!?	426
Magische Inspiration	428
NICHTS GEHT VORAN	430
Kräftig am Machen - aber es tut sich nichts?	431
Wenn die Wellen noch ruhig sind	433
ZU FRÜHES ODER	
UNGEFRAGTES FEEDBACK	435
Feedback ohne Gnade – ungefragter Input von außen	436
Verfrühtes Feedback von uns selbst	438
SICH VOM SICHTBAREN ERFOLG UNABHÄNGIG MACHEN	439
Manchmal unser größter Feind:	
Wir selbst	440
Sich selbst Wertschätzung schenken	441
Don't panic: Eigene Maßstäbe für Erfolg setzen	443
Magische Tools	445
LÖSUNGEN TRAGEN NICHT IMMER EIN ETIKETT	446
Lösungen tragen nicht immer ein Etikett	447
AUFSCHIEBERITIS!?	449
Aufschieberitis – häufig mit gutem Grund	450
Jetzt Dualitäten nutzen	452
KLARHEIT UND SCHWAMMIGKEIT	453
Unklarheit in der Gruppe überleben	454
Unsere Köpfe mögen klare Anfragen	457
Unsere Köpfe mögen Termine	458
Klare Anforderung geben!	459
ZU VIEL HARMONIE	460
Der Markt will keinen Konsens, sondern klasse Produkte	461
Magie-Check für diese Wegmarke	463
MAGISCHE WEGMARKE 7: DURCHHALTEN, ENDSPURT, ANKOMMEN!	464
Was uns auf dieser (letzten!) Wegstrecke erwartet	465

Durchhalten, Endspurt und Durchgrätschen!.....	466
HURRA – WIR HABEN VERSAGT!.....	467
Innovation braucht Versager.....	468
Feierlich beerdigen?.....	470
Wer gut fällt, fährt schnell wieder.....	473
Versager-Magie.....	475
REDUKTION AUF DAS WESENTLICHE.....	476
Konzentration auf das Wesentliche.....	477
Reduktion in der Handlung.....	479
Reduktion verhindert Überlastung.....	480
Schwammigem Form geben.....	482
Produktive Beschränkungsansätze.....	483
Die Küche „auf Null setzen“.....	485
Für die Mülltonne arbeiten	
– mit Absicht!.....	487
EINE ECKE WEITER FAHREN.....	489
Eine Ecke weiter fahren – besonders, wenn's bequem ist.....	490
Eine Ecke weiter warten echte Belohnungen.....	491
DER GROSSE NEBEL.....	493
Endverschlechterung: Der große Nebel.....	494
DIE WELLE REITEN.....	495
Die Welle reiten, wenn sie kommt.....	496
HAPPY END.....	497
Magie-Check für diese Wegmarke.....	498
Glückwunsch!.....	500
ZUM GUTEN SCHLUSS.....	503
Innovation: Letztlich keine Zauberei.....	504
Danksagung.....	505
Anwendung auf eigene Gefahr!.....	506
Originalzitate.....	507

Literaturverzeichnis.....509

ZUM START



Darum gibt es dieses Buch

Mein Background liegt in der Beratung, vor allem in Marketing-, Vertriebs- und Strategie-Bereichen. Ich hatte sowohl strategische als auch operative Themen auf meinem Teller. Grob gesagt ging es meistens darum, **Ideen für etwas zu entwickeln und diese dann umzusetzen. Das sollte eigentlich Freude machen, tat es aber oft nicht.** Warum? Unter anderem, weil die sogenannten Brainstormings und Workshops eher eine Quälerei in Gruppen waren und die guten Ideen es meistens kaum lebendig aus dem Meeting-Raum raus schafften. Immer wieder dachte ich mir: **„Das muss doch auch anders gehen.“** Ohne so recht zu wissen, was ich tat, machte ich mich auf die Suche nach einer Antwort. Wenn ich von meinem Buchprojekt erzählte, war die spontane Reaktion meistens: **„Also, bei uns ist das auch so: Ideen haben ist nicht das Problem – nur: wie kriegen wir es hin, dass sie endlich Realität werden?“**

Die Lücke bisher war die, dass man immer versucht hat, die Umsetzung neuer Ideen am Menschen **VORBEI** zu organisieren, als würden wir Menschen dabei stören und durch möglichst straffe Prozesse unschädlich gemacht werden müssen. Ich behaupte, das Gegenteil ist der Fall: **Nirgendwo sind wir Menschen unersetzlicher als bei der Gestaltung von Innovationsprozessen.**

Innovation: Pure Magie

Was ist eine Innovation eigentlich? Innovation bedeutet, etwas Neues zu erschaffen, etwas, das so vorher noch nicht da war. Das kann größer oder kleiner sein, es kann eine neue Art Kleidungsstück sein, eine neue Software oder eine neue Art zu denken. Alles ist möglich – es geht nur darum, dass es dies vorher so noch nicht gab.

Innovation ist wirtschaftlich gesehen deswegen etwas Schönes, weil sie – im Gegensatz zu einem existierenden Produkt und seinem Markt – für ganz neue Märkte, Bedürfnisse, Verdienstquellen, kurzum für Wachstum sorgen kann. In den letzten zwei Jahrzehnten ist das besonders im Bereich der Softwareentwicklung gelungen, das heißt allerdings nicht, dass Innovationen technologischer Natur sein müssen.

Eine Innovation sieht man am Ergebnis. Sie ist dann gelungen, wenn wir aus dem Nichts etwas Neues erschaffen haben. Sie zählt erst, wenn sie zur Realität geworden ist. Vorher passieren nur Zwischenschritte auf dem Weg dahin – letztlich ist egal, wie sie genau aussehen.

Nur das Endergebnis zählt. Etwas Neues, aus dem Nichts erschaffen.



Leadership für Innovation?

Etwas Neues zu erschaffen ist großartig. Ich alleine kann sehr gut überschaubare Dinge erschaffen – einen Tisch, einen Pullover, eine tolle Balkonbepflanzung, ein Buch. Wir können allein beim Innovieren ziemlich weit kommen, aber es gibt einfach logische Grenzen unserer eigenen Fähigkeiten und Ressourcen.

Etwas Größeres alleine zu gestalten, ist schon schwierig genug – nicht umsonst tun sich viele kreative Menschen damit nicht leicht. Die Leistungen, die mental und emotional erbracht werden müssen, bis eine neue Schöpfung erfolgreich zur Wirklichkeit gemacht wurde, ob es nun eine Komposition, ein Bild, ein Tisch oder ein Schlosspark ist, ist nicht zu unterschätzen.

Will ich z.B. einen ganzen Park anlegen, dann ist sicher der Punkt gekommen, an dem ich mich nicht mehr nur auf meine eigenen Fähigkeiten verlassen möchte, sondern die Mitwirkung anderer brauche. Hier im Buch nenne ich diese 'anderen' Mitgestalter, weil sie alle mit Einfluss darauf nehmen, wie dieser Park, den wir erschaffen wollen, aussehen wird.

Gestaltungsprozesse in Unternehmen sind allerdings noch viel komplexer:

- ☆ Der Abstand zwischen Abstraktion und Konkretisierung kann riesig sein.
- ☆ Die Phase bis zur erfolgreichen Umsetzung ziemlich lang.
- ☆ Sehr viele, sehr unterschiedliche Menschen müssen sich abstimmen.
- ☆ Das Ganze geschieht in oft in unwegsamem, unbekanntem Gelände.

Innovation ist eine Führungssituation, in der inhaltliches und methodisches Know-How bei denjenigen, die den Prozess leiten, unverzichtbar ist. Bei Innovationsprozessen sind wir auf die ureigensten Antriebe und Inspirationen unserer Mitgestalter angewiesen. Diese lassen sich nicht herbei-befehligen. Höfliche Lippenbekenntnisse reichen uns ebenfalls nicht.

Leadership steht für mich für eine Art der Führung, in der jeder im Team eigenverantwortlich beiträgt, aber der oder die LeaderIn Sorge dafür trägt, dass alle die besten Bedingungen haben, um ihr Bestes beitragen zu können. Leadership heißt nicht, jedes Detail besser können zu müssen oder machen zu wollen als die anderen Mitgestalter, aber es heißt doch, in der Gesamtsache den besten Überblick zu haben.

Das verhält sich ähnlich wie bei einem Bergführer, der nicht jeden Berg kennen kann, der sich aber mit den Bedingungen des Bergsteigens so gut auskennt, dass er anderen selbst in unbekanntem Gelände und schwierigen Situationen Vertrauen und Sicherheit geben kann.

Die jeweilige Innovation schon vorher zu kennen ist nicht möglich, außer man wäre ein Hellseher. Aber in den Gesetzen des Berges sollte sich der Bergführer gut auskennen. Unser Innovation-Leader sollte daher entsprechend das Innovations-Gelände kennen.

Innovation kann sehr schief gehen und irre viel Geld und Humankapital vernichten. Leadership sorgt in diesem unsicheren Gebiet für Struktur und Halt.

Oder würden Sie mit einem normalen Wanderer eine K2-Besteigung angehen?



'Magic' – warum wieso woher?

„Magic Innovation Leadership“ steht dafür, Innovations- und Gestaltungsprozesse systematisch und mühelos immer wieder erfolgreich umsetzen zu können. Mit dem Zauberstab „aus dem Nichts“ das „Neue“ entstehen lassen zu können.

Aber auch Zaubern will gelernt sein: Nur wer die Gesetze der Magie kennt, kann sie anwenden. Wir beschäftigen uns hier mit den Gesetzen der Innovationsmagie. „Magie“ steht dafür, etwas mühelos geschehen zu lassen. Das muss nicht heißen, dass wir auf dem Weg nie im Schlamm robben müssen, aber es heißt zumindest, dass wir es gezielt so hinbekommen, dass wir den Weg genießen können. Ähnlich wie in der Magie können wir Innovation nämlich nicht erzwingen. Aber wir können einiges tun, damit die Magie leichter wirken kann.

In der leider nicht so magischen Realität muss uns klar sein, dass wir vorab nicht wissen können, ob es gelingen wird. Wir können einfach alles Menschenmögliche dafür tun. Trotzdem wird letzten Endes immer ein Quäntchen Glück mit reinspielen.

Bisher ohne Magie am Werk

Warum funktioniert die Innovationsmagie nicht heute schon? Weil wir „Maintenance“ gelernt haben. Als „Maintenance“ bezeichne ich die Wartung, Pflege und Optimierung eines schon bestehenden Systems. Es ist wie ein schöner Schlosspark wie etwa der von Schloss Sans Souci in Berlin, der vor langer Zeit angelegt wurde und jetzt gut in Form gehalten werden soll: Möglichst effizient soll das passieren, mit wenig Abweichung und ohne Fehler, systematisch, möglichst unabhängig von einzelnen Menschen.

Wenn wir länger in einer Situation mit Maintenance-Schwerpunkt sind, eignen wir uns die dazu passenden Denk- und Handlungsweisen an, um es möglichst gut machen zu können. Hier in Deutschland haben wir in allem, was zu Maintenance gehört, große Übung. Das liegt wohl daran, dass wir im übertragenen Sinne eine Menge gut angelegte Parks haben: Viele stabile und profitable Unternehmen, in denen es lange Zeit gereicht hat, deren schöne Parks gut zu pflegen. Glücklicherweise war die Aufbauphase von Beginn bis Mitte des letzten Jahrhunderts so nachhaltig, dass wir von den Aufbauleistungen noch lange zehren und uns auf Maintenance konzentrieren konnten.

Nun sind wir also top-geübt darin, Fehler zu analysieren und zu vermeiden, Prozesse immer schneller und fehlerfrei abzuwickeln, Businessmodelle zu multiplizieren, Null-Fehler-Qualität zu sichern. Dafür haben wir die passenden Management-Tools wie beispielsweise Six Sigma, Lean Production, Process Engineering. All das passt glänzend, sobald es ein vorhandenes System zu pflegen und zu optimieren gibt.

Nur: Früher oder später gibt es diese Art von Parks vielleicht gar nicht mehr oder die neuen Parks brauchen andere Pflanzen oder sie sollen einen anderen Zweck erfüllen als bisher und passen deswegen nicht mehr in die Gegenwart. Wo kommen also die Parks von morgen her?

Wir müssen jetzt wieder neu ran. Dafür brauchen wir Innovation.



Innovation braucht etwas anderes

Innovation bedeutet, dass wir auf einem leeren Stück Land anfangen. Da ist nichts außer Erde, vielleicht Gestrüpp, Geröll, vielleicht die Ruinen eines anderen Parks, die im Weg liegen. Wir brauchen den Menschen, der oben auf dem Hügel steht und sich denkt: Daraus müsste man doch etwas machen können!

Dann braucht es zusätzlich die feste Absicht, daraus etwas machen zu wollen, die Fähigkeit, sich vorzustellen, was daraus werden kann, konkrete Ideen zu entwickeln, und Schritt für Schritt diesen Park daraus zu entwickeln. Denken wir dran: Bevor es den Park von Schloss Sans Souci gab, waren dort nichts weiter als ein paar Hügel.

Diese Herangehensweise brauchen wir jetzt wieder mehr in unseren Unternehmen: Zum einen, damit wir genügend neue Parks – Unternehmen – für die Zukunft entwickeln, zum anderen, damit wir innerhalb der schon vorhandenen Unternehmen zumindest auf Teil-Grundstücken die Basis für die neuen Parks von morgen legen. Denn: Bis ein neuer Park wirklich so weit ist, dass er so schön ist, wie wir ihn haben wollen und die Bäume Blüten und Früchte tragen, braucht es ordentlich Vorlauf.

Weil die Meisten von uns noch nie oder selten in der Situation waren, aus einem braunen Acker einen blühenden Park zu machen, kennen wir uns nicht gut damit aus. Selbst diejenigen, die es schon hinbekommen haben, wissen meistens nicht, wie sie dieses Wissen und die Fähigkeiten systematisch weitergeben können.

Aus dem Nichts etwas Neues entstehen zu lassen, ist etwas völlig anderes als etwas schon Existierendes zu pflegen.

So vieles muss auf dem Weg funktionieren - und dann kann es immer noch schief gehen. Was wir wollen, ist mehr Zugriff darauf, wie wir das systematisch und mit einer gewissen Vorhersehbarkeit hinkriegen können. Denn offensichtlich gibt es ja auch Leute, die es hinkriegen. Und zwar immer wieder. Was machen die also anders?

Menschen mit Innovation Mindset

Schon heute gibt es wahre Innovations-Magier. Ihnen gelingt eine Innovation nach der anderen – seitdem sie für sich die Prinzipien begriffen und gelernt haben, sie einzusetzen. Ein bekanntes Beispiel ist Richard Branson, der Gründer von Virgin.

Während ich dieses Buch schrieb, erschien „Business Stripped Bare“, in dem er sein Erfahrungswissen weitergibt. Kaum bekam ich es in die Hände, habe ich gierig das Kapitel über Innovation aufgeschlagen - sehr interessantes Kapitel, keine Frage! Aber erst, als ich das Buch zum dritten Mal durchging, fiel mir das Offensichtliche ins Auge: Das ganze Buch, auch die Kapitel über Personal oder andere Punkte, handelt NUR von Innovation. Richard Branson denkt, atmet, schreibt, tut nie jemals etwas anderes. Egal was er tut, er handelt aus einer Innovations-Sicht heraus. Offensichtlich hat er das, was ich ein „Innovation Mindset“ nennen würde. Im Hintergrund liegen Jahrzehnte der praktischen Anwendung: Von überschaubareren Themen wie einer Studentenzeitschrift hat er sich Stück für Stück weiter vorgewagt. Seine Firmengruppe ist längst Legende, für ihn steht schon der nächste Plan an: Mond-Touristik!

Aktuelle Versuche, Innovation zu forcieren

In vielen Unternehmen wurde bereits erkannt, dass die neuen Parkbereiche in Zukunft gebraucht werden und dass man wirklich JETZT ran muss, weil man sonst spätestens in ein paar Jahren blöd dasteht. Aktuelle Versuche sehen häufig so aus:



Man macht viele Brainstormings, hat viele Ideen, aber irgendwie wird aus denen nie etwas.



Es wird ein Ideenmanagement etabliert. Die Ideen verschwinden darin wie Socken in der Waschmaschine.



Es werden super-exakte Produktentwicklungsprozesse eingezogen – erstaunlicherweise bringt auch das nichts...

Der Effekt: Nach wie vor ist das alles ziemlich mühsam, der systematische Erfolg lässt auf sich warten, Zufallserfolge sind nicht wiederholbar, Spaß macht das so ohnehin nicht. Eine undankbare Angelegenheit.

Warum ist das so? Weil wir mit diesen Maßnahmen an einzelnen Symptomen 'rumgedoktert' haben. Diese Maßnahmen waren einen Versuch wert, aber es ändert nichts

daran, dass damit das „Innovations-Ding“ nicht an den Wurzeln gepackt wird.

Wir drücken immer mehr auf das Gaspedal, anstatt einen anderen Motor einzubauen oder überhaupt auf ein anderes Fahrzeug umzusteigen. Indem wir uns grundlegende Fähigkeiten im Denken und Handeln und die passenden Werkzeuge zulegen. Also ein passendes Innovation Mindset aufbauen.

Alles andere ist so, als würden wir versuchen, ein Ikea-Regal mit einer Gabel aufzubauen!¹ Schlimm genug, dass die Gabel als Werkzeug nicht besonders gut passt, wird es nicht einfacher dadurch, dass wir nicht einmal wissen, wie das Regal aussehen soll, wenn es fertig ist. Wir können es zwar versuchen, allerdings ist es nervenaufreibend und obendrein unwahrscheinlich, dass es klappt. Ziemlich sicher führt der Versuch zu Zeit- und Ressourcenverschwendung.

Es ist also Zeit fürs richtige Werkzeug. Wir brauchen Wissen und Fähigkeiten, die zu Innovation passen. Das Wissen bekommen Sie direkt hier in diesem Buch. Die Fähigkeiten können Sie entweder selbständig einüben oder sich dabei helfen lassen.

1 Diese lebensnahe Formulierung verdanke ich einem Coaching-Kunden von mir – er/sie weiß, wer gemeint ist – vielen Dank!

WAS SIE ERWARTET



Teil I: Die 7 magischen Wurzeln der Innovation

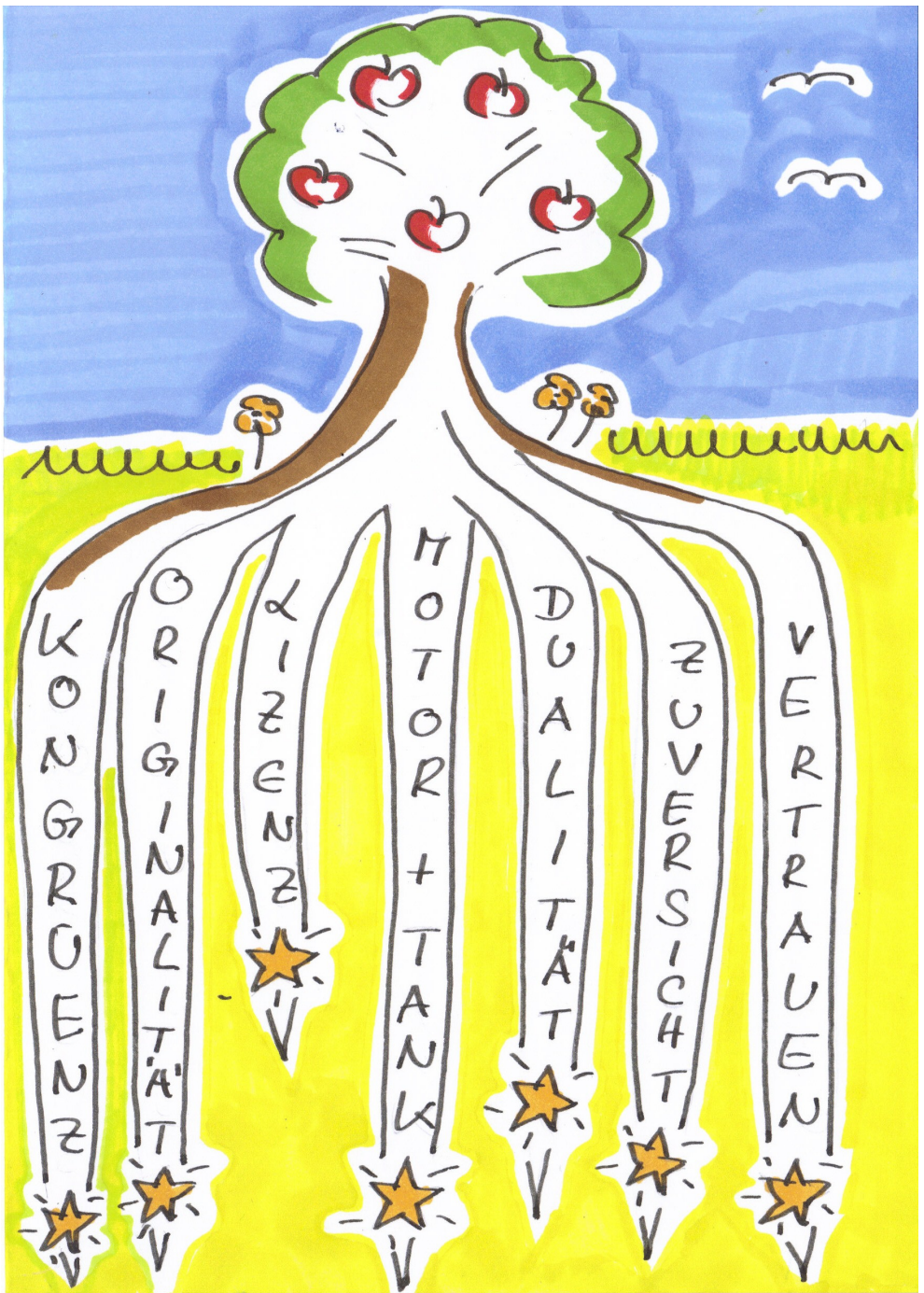
Das hier ist ein klassisches „How-to“-Buch, das Ihnen helfen soll, Innovations- und Aufbauprozesse deutlich besser und erfolgreicher zu bestreiten. Es ist das Buch, das ich mir selbst schon vor Jahren gewünscht hätte.

Dieses Buch ist bewusst so gehalten, dass es keine Branchenspezialitäten behandelt. Was in Ihrer Branche speziell ist, wissen Sie ohnehin viel besser als ich. Ich kann Ihnen sagen, was es über alle Branchen hinweg in diesem Thema typischerweise braucht, was die typischen Situationen und Hürden sind und wie man mit ihnen umgeht.

Im ersten Teil schauen wir uns die wesentlichen Wurzeln der Innovation an. Die Wurzeln sind die Basis für ein zur Innovation passendes Mindset.

Mit „Mindset“ meine ich eine bestimmte Art zu denken, damit auch zu fühlen und zu handeln.

Es bildet die Grundlage, zu der wir im Prozess immer wieder zurückkehren können. Diese Bestandteile eines Innovation Mindset brauchen Sie und Ihr Team den ganzen langen Weg zur Innovation über.



Teil II: Die 7 magischen Wegmarken der Innovation

Im zweiten Teil werden wir dann den Weg zu einer Innovation Wegmarke für Wegmarke abgehen und dabei sehen, welche Innovations-Wurzeln wann welche Stärkung brauchen und wie wir die jeweiligen Wegmarken zum einen alleine, zum anderen mit anderen gut meistern.



Mindset-Bausteine

Über beide Teile hinweg habe ich für Sie Mindset-Bausteine eingebaut, die Sie für sich selbst oder mit anderen ausprobieren können. So können Sie Ihr persönliches Innovation Mindset schon während des Lesens stärken.

Mind-Set-Bausteine



Diese magischen Bausteine sind:

Buchtipps,



Hinweise auf Filme,



oder eine passende Musik.



Es gibt Bausteine zum Denken



und zum Handeln



sowie Experimente zum Ausprobieren.



Des weiteren gibt es Zitate



und Beispiele.



Der verdunkelte Stern
Innovations-



steht für alles, das die
magie schwächt,

dieser Stern
Innovations-



steht für alle Punkte, die die
magie verstärken.

Wenn Sie Lust haben, nehmen Sie ein extra Notizbuch oder das, das Sie ohnehin benutzen, und probieren manches gedanklich / schriftlich schon mal aus.

Warnung: Neutralität gibt es hier nicht

Für dieses Buch habe ich interdisziplinär alles genutzt, was mir nützlich schien:



Da waren zunächst wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen der Organisationspsychologie über die Soziologie bis hin zur Individualpsychologie und Kommunikationswissenschaft. Ich habe gründlich recherchiert, aber vor allem danach ausgewählt, welche Erkenntnisse nützlich anwendbar sind.



Eine große Quelle der Inspiration sind mir außerdem Autoren aus dem englischsprachigen Raum – sei es die Vermittlung von Erfahrungswissen (s. Branson) oder Titel aus dem Bereich Life-Coaching, Business Start Ups (s. auch Buchtipps im Anhang).



Vor allem aber habe ich ein gehöriges Quäntchen an Erkenntnissen aus meiner Businesserfahrung, sowie die Ergebnisse diverser Selbstversuche dazu gegeben: Zum Glück hatte sich bereits deutlich mehr Wissen angesammelt, als mir selbst klar war.

Über 10 Jahre Beratung in Vermarktungs- und Strategiethematen, vor allem aber wiederholtes Arbeiten und Leben (!) in Wachstums- und Aufbau-Situationen inklusive New Economy haben ihre Lern-Spuren hinterlassen. Gerade in den letzten Jahren habe ich vieles mühsam gelernt, das für Sie hoffentlich leichter wird.

Dieses Buch ist keineswegs neutral oder objektiv.

Sie bekommen hier meine subjektive Haltung darüber, was ich als aktuell nützlich oder nicht nützlich finde.

Es ist wahrscheinlich (noch nicht) der Weisheit letzter Schluss, aber ich hoffe doch, es ist ein guter und für Sie hilfreicher Start.

TEIL 1: DIE 7 MAGISCHEN WURZELN DER INNOVATION



Die 7 Wurzeln der Innovation

Diese Wurzeln speisen Innovation und damit die Magie mit den nötigen Nährstoffen, damit wir aus einer Absicht Realität machen können:

1. KONGRUENZ – Der magische Einklang. Magie wird durch den Einklang von Absichten, Ideen, Worten und Taten möglich.

2. ORIGINALITÄT – Die Magie der Einmaligkeit. Die Innovation kann nur so einmalig sein wie die Menschen, die sie machen.

3. LIZENZ – Der geheime Turbo der Kultur: Innovation muss erlaubt, erwünscht, belohnt werden, sonst findet sie nicht statt.

4. ENERGIE – Die Kraft ist mit uns: Diese Wurzel braucht einen Top-Motor und regelmäßige Tankfüllungen.

5. DUALITÄT – Die zauberhafte Ergänzung der Gegensätze: Innovation will und birgt immer beide Pole des Lebens.

6. ZUVERSICHT – Die bannende Kraft des Glaubens: Ängste und gefühlte Risiken nachhaltig in Schach halten.

7. VERTRAUEN – Der Zauber eines authentischen Leadership: Weil wir in ECHT am besten Vertrauen in unsere Führung schaffen.

1. MAGISCHE WURZEL: KONGRUENZ





Magische Absicht als Basis

Grundlage aller magischen Innovation ist die Absicht. Sie muss klar, gefühlt erstrebenswert und echt sein. Das ist ein großer Unterschied zum „normalen“ Verständnis von „Zielen“, denn es heißt eben NICHT, dass ich das Ziel im Detail kennen muss, sondern, dass mir meine Absicht etwas bedeuten muss und dass sie mir dringend ist. Einfach 'nur' ein sachliches Ziel tut es nicht. Die entscheidende Frage ist: **„Habe ich wirklich die Absicht, X zu tun?“ „Bin ich fest entschlossen, alles zu tun, um meine Absicht zur Realität werden zu lassen?“**

Unsere innere Welt an Gedanken, Bildern und Gefühlen muss zu dieser Absicht passen und ihr nicht widersprechen. D.h. wenn ich z.B. schlank werden möchte, dann sollte ich in „schlank und rank“ denken statt in der Vermeidung von Dicksein. Mein Unterbewusstsein versteht das nämlich nicht und füttert in dem einen Fall die passenden Gedanken, Bilder und Gefühle rund um das Dicksein (und –bleiben) an – in dem anderen Fall nährt es den Gedanken davon, wie „Schlanksein“ ist. Diese Bilder, Gefühle und Gedanken haben eine Tendenz, sich in die passenden Handlungen und damit das vorgedachte Ergebnis umzusetzen.

Innere Bilder und Gefühlswelten

Die nicht zu unterschätzende Aufgabe besteht darin, sich möglichst „gefühlsecht“ schon jetzt vorzustellen, wie es ist und wie es sich anfühlt, wenn unsere Absicht Wirklichkeit geworden sein wird.

Wenn ich gerade letzte Woche noch sehr schlank war, kann ich mich an das Körpergefühl noch gut erinnern, aber wenn ich es noch nie war, wird es mich deutlich mehr Fantasie kosten, eine gedankliche Realität dazu in den Kopf – und ins Herz – zu bekommen. Da wir bei Innovationen typischerweise dorthin wollen, wo wir noch nie waren, ist es am einfachsten, uns aus anderen Bereichen ähnliche Bilder und Gefühle zu „leihen“. Zum Beispiel das Glücksgefühl aus dem Skiurlaub als Blaupause für das gute Gefühl, wenn wir unsere Absicht erreicht haben. Oder den Stolz auf ein anderes gelungenes Projekt. Das tolle Gefühl, als das Haus endlich fertig war.

Wichtig ist vor allem, dass es echt, emotional und 3D ist.

Gut trainierte Vorstellungskraft

Das gefühlsechte Vordenken nennt sich auch „Visualisieren“. Es wird meiner Ansicht nach besonders gut beim Lesen trainiert, weil wir hier etwas Abstraktes – Buchstaben und Wörter – im Kopf in Welten übersetzen. Ähnliches gilt beim Hören von Hörbüchern. Wichtig ist nur, dass es eben Inhalte sein sollten, die meiner Vorstellungskraft etwas abverlangen und in Welten übersetzbar sind. Sachbücher dürften aufgrund dessen also raus sein. Umso besser sind Bücher aus Welten, denen wir sonst nicht vertraut sind.

Unser Hirn mag generell Bilder gern – die sind zum einen gut verdaulich und zum anderen können wir uns gut an sie erinnern.

Insgesamt haben wir den großen Vorteil, dass über Reizung unserer Sinne ganze Filme wieder aufgerufen werden können: Ein bestimmter Geruch, ganz so wie damals als man in Lissabon war..., ein bestimmtes Lied, das für einen die Atmosphäre eines glitzernden Skitags hochblitzen lässt, der Geschmack eines Essens wie damals bei der Großtante...

Einklang ins Handeln übertragen

Nur Denken und Visualisieren (so nennt man das Entwickeln innerer Bilder auch) ist das Eine – die eigentliche Kunst liegt darin, ins Handeln zu kommen.

Gute erste Schritte sind dabei Worte und Gesten. Dabei passiert noch nicht sooo viel. Ich kann beispielsweise ausprobieren, wie es sich anfühlt, über eine geplante Idee zu sprechen – ist das cool? Macht es mich an? Oder verliert sie an Kraft? Mit Gesten sind kleine, symbolische, vorbereitende Handlungen gemeint, die Ihre Absicht unterstreichen und gerade in der Führung wichtigen Symbolcharakter haben können.

Gesten können a) wörtlich Gesten mit der Hand sein, b) eine bestimmte Mimik oder Körperbewegung oder c) symbolisch ähnliche Handlungen, die zum Beispiel weniger riskant sind oder erste Schritte in die Richtung andeuten. Besonders diese Gesten zeigen meiner Außenwelt (und mir selbst!), dass es mir wirklich ernst mit meiner Absicht ist.



***Als ich mein Studienfach
wechseln wollte, gab es***



***einen hohen NC in dem neuen Fach. Ich
hatte die klare Absicht, dort hin zu wechseln. Diese
Absicht habe ich für die Außenwelt sichtbar und nach-***

vollziehbar unterstrichen, indem ich Vorlesungen, zu denen ich gehen konnte, ohne eingeschrieben zu sein, bereits besucht habe. Außerdem habe ich mich im Spaß schon mit dem zukünftigen Fächernamen betitelt und so am Telefon gemeldet: „Stud. dipl. phil Reinbach – guten Tag!“ (ja, natürlich nur bei guten Freunden – ist klar!). Faktisch habe ich damit aus Versehen „Magie“ betrieben (die übrigens funktioniert hat).

Der Besuch der Vorlesungen war eine Geste aus der festen Annahme heraus, dass ich einen Weg finden würde, den Studiengang zu belegen. Den Menschen, die an dieser Entscheidung mitgewirkt haben, hat die Tatsache, dass ich bereits ein Semester lang Zeit und Energie investiert hatte, Beweise geliefert, wie ernst es mir ist. Mich „Stud dipl. phil.“ zu nennen, hat betont, dass ich mich in meiner neuen Situation sehe – eine verbale Geste also.

Gerade als Führungskraft bilden Ihre Worte oft eine hohe Schnittmenge zu Ihren Taten oder Handlungen – vor allem, wenn Sie Entscheidungen treffen oder Bewertungen äußern. Wenn Sie Worte laut vor anderen aussprechen – gerade, wenn es um die Absicht geht – seien Sie so achtsam damit, als würde eine Wunschfee wortwörtlich das und nur genau das entstehen lassen, was Sie bestellen. Was würde dann geschehen?

Macht der Worte

Die Kraft der Worte können Sie gar nicht überschätzen – ob Sie sie für sich allein nutzen, oder um andere zu führen. Verwenden Sie eine kraftvolle Sprache, wenn Sie Innovationsmagie beschwören. Ihre Muttersprache wird immer die größte emotionale Kraft haben, denn sie dockt am engsten an Ihre persönliche innere Welt (=> Mindset) aus Bildern, Gefühlen und Assoziationen an. Das ist übrigens auch der Grund, warum englische Zitate hier im Buch übersetzt sind.



**Testen Sie es
selbst: Lesen Sie**



**zuerst das englische Originalzitat von
Richard Branson im Anhang, dann den deutschen Text
auf dem Bild ganz am Anfang. Welche Version hat für
Sie mehr Kraft?**

Alle Handlungen sind nun auf die tatsächliche Realisierung der Absicht ausgerichtet – NICHT auf die Vermeidung eines aktuellen Zustands.

Wenn Sie also eine neue Apfelsorte züchten wollen, dann sagen Sie nicht: „Ich will nie wieder so gruselig-mehlige Äpfel kaufen müssen“ (selbst wenn das der Auslöser war), sagen

Sie: „Ich will die köstlichste Apfelsorte aller Zeiten erschaffen – alle Menschen auf der ganzen Welt sollten nur noch diese Äpfel essen wollen und sie sollen über das ganze Gesicht strahlen, wenn sie es tun.“ Dabei beißen Sie mit Gusto und Nachdruck in einen knackigen Apfel, auf den Sie Ihr Logo geklebt haben (**=> passende Geste**).

Freuen Sie sich jetzt schon darauf, wie wunderbar die Äpfel schmecken werden, sehen Sie die glücklichen Menschen vor ihrem inneren Auge (**=> passende Bilder und Gefühle**).

Damit als Basis gehen Sie los und tun alles Menschenmögliche (**=> passende Taten**), das zu diesen wunderbaren Äpfeln führen kann. Sie bleiben dabei bis die Magie vollendet ist (**=> einwirken lassen**), und Ihre Apfelsorte eine Sensation ist, die diese Obstsorte ganz neu erfindet.

Magische Worte

Worte, die Kraft haben:



Konkrete, bildhafte Worte, mit denen wir Sinneseindrücke oder Erlebnisse verbinden: wie „Apfelkuchen“, „Sonnenblume“



Aktive, persönliche Formulierungen: „ich werde X tun“, „wir haben die feste Absicht“, „ich will dringend X“

Worte mit weniger Kraft:



Alle abstrakten Worte, die außerdem mit keinem Sinneseindruck oder starken Gefühlen oder Bildern verbunden sind: „Strategie“, „Launch“ etc.



Passive, unpersönliche Formulierungen: „Man ist am Überlegen“, „es könnte gemacht werden...“ etc., „ich muss X tun“

Im Überblick:

Je bildlicher, desto besser.

Je gefühlvoller desto besser.

Je persönlicher, desto wirksamer.

Je reicher an Assoziationen, desto magischer.

Allein eine Kunst – mit anderen echte Meisterschaft

Die Wurzel des magischen Einklangs macht uns bewusst, warum Magie, die wir zusammen mit anderen bewirken wollen, so oft scheitern kann: Schon alleine ist es nicht ganz einfach, diesen inneren und äußeren Einklang über eine längere Zeit aufrechtzuerhalten. Wenn Sie eine Gruppe erfolgreich durch einen längeren Gestaltungsprozess leiten wollen, ist es natürlich, dass die Mitglieder dieser Gruppe nie nur Ihre Absicht, sondern ebenfalls ihre eigenen Absicht verfolgen. In der Gruppe verstärken sich außerdem alle Effekte ums X-fache: Wenn ein Teil der Gruppe dem Einklang widerspricht, wirkt das sehr leicht ansteckend.

Als Leader werden unsere innere und äußere Einheit im Zeitverlauf harten Prüfungen unterzogen werden – wir müssen dennoch standhalten und in der Lage sein, in der Gruppe für Einheit im Hinblick auf unsere Absicht zu sorgen.

Dann wird die Magie funktionieren.

Der Kongruenz-Check



Ist mir meine Absicht klar? Ist mir selbst kristallklar, was ich will und was ich nicht will? Habe ich ein Bild davon, wo ich hin will? Ist die Absicht auch den anderen klar?



Ist meine Absicht in meinen Worten und Gesten von außen erkennbar?



Durch welche Handlungen unterstreiche ich, dass es mir mit meiner Absicht und meinen Worten ernst ist?



Tue oder denke ich Dinge, die dem Gelingen gegenläufig sind?



Handle ich so, als ginge ich davon aus, dass es funktioniert? Oder handle ich so, als ginge ich davon aus, dass es nicht funktionieren wird?



Spüre, höre oder handle ich nach irgendwelchen inneren Schranken? Wenn ja, welche sind das?



Gehe ich fest davon aus, dass es gelingen wird?



Konzentriere ich mich immer wieder auf meine Absicht – egal was zwischenrein passiert ist?



Möglichst viel Kongruenz, möglichst wenig Dissonanz!

Was diese Wurzel schwächt / stärkt

Schwächt



So handeln, als gehe man davon aus, dass es nicht funktioniert.



Kein Herzblut in der Sache haben.



Innere Zweifel oder Zerrissenheit – z.B. einerseits will ich es – andererseits habe ich das Gefühl, ich sollte es nicht tun.



Innere Gedanken- und Gefühlswelt ist von Angst vor schlechtem Ausgang geprägt.

Stärkt



Kristallklare Absicht.



Emotionaler Slogan, ein inneres Bild, ein innerer Film mit starkem Titel oder eine Art passende Hymne.



Mit Vorbereitungs- / Andeutungs- handlungen beginnen.



Wirklich Richtung Ergebnis denken.

Checkpoint Kongruenz



Wir haben jetzt also gesehen, ...



dass eine starke, emotionale Absicht DER Startpunkt ist und wir nicht warten müssen, bis wir ausformulierte Ziele haben,



dass wir eine starke Absicht haben können und dürfen, ohne bereits wissen zu müssen, WIE sie in die Tat umgesetzt werden kann,



dass eine starke Absicht an Kraft und Magie gewinnt, wenn wir sie durch passende Gedanken, Worte, Gesten und Taten bestärken.

Doch woher nehmen wir diese starke Absicht? Wie finden wir unsere ganz persönliche Herangehensweise?

Mehr dazu = > 2. Wurzel: Originalität.

2. MAGISCHE WURZEL: ORIGINALITÄT



Im Kern eines Gestaltungsprozesses steht immer der Mensch

Egal, welcher Lebensphilosophie oder Religion man anhängen mag, die Fähigkeit des Menschen, sich Dinge erst auszudenken und sie dann Wirklichkeit werden zu lassen, ist eine magische Sache. Ein Privileg, das wir nutzen sollten. In jeder Führungs- und Entscheidungsposition ist das aktive Gestalten von Bisher-Noch-Nicht-Vorhandenem mindestens Teil, wenn nicht Kern der Aufgabe. Aber ist denn überhaupt jeder kreativ!?

Ja, wir sind alle kreativ.

Jeder von uns ist kreativ in dem Sinne, dass er Neues erschaffen kann. Nur sind eben für jeden die Mittel und Wege unterschiedlich. Der eine ist schöpferisch, wenn er ein gutes Essen kocht, die andere, wenn sie ihre Idee zu einem Unternehmen werden lässt, der dritte, indem er Tische baut. So unterschiedlich wir sind, so unterschiedlich ist das Was und Wie wir Neues erschaffen. Dazu in der Lage sind wir alle. Wir müssen uns nur erst wieder trauen. Denn lange Zeit wollte die Welt etwas anderes von uns. Wir wurden immer nur für bestimmte Arten zu Denken und zu Handeln anerkannt und respektiert (s. auch 3. Wurzel: Lizenz). Deswegen können wir diese Formen aktuell meist besser.

Innovation braucht Originalität

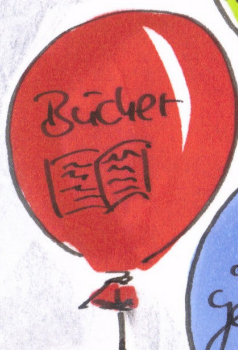
Eine Innovation ist die erfolgreiche Erschaffung von etwas Neuem. Das braucht originelle Ideen und Vorgehensweisen, die so kein anderer hat – oder evtl. viel entscheidender: umzusetzen wagt.

Neue Ideen entstehen nicht völlig aus dem Nichts, sie haben immer eine Quelle: Eine Inspiration, die uns zu einem Gedanken anregt oder eine Herleitung oder Kombination aus schon vorhandenen Bausteinen.

Diese Bausteine existieren jetzt, hier und heute in Ihrem und meinem Kopf bereits. Diese Bausteine können jederzeit ergänzt werden. Die Bausteine können Dinge oder Konzepte sein, die wir mit unseren Sinnen gesammelt haben – gesehen, gehört, gefällt, geschmeckt, getastet, erlebt haben. Es sind aber nie nur die Fakten, wie wir sie 'angeliefert' bekommen haben, es ist immer unsere subjektive Wahrnehmung davon – der Ausschnitt, den wir sehen und interessant finden PLUS unsere eigene Interpretation und Bewertung.

Für Innovation brauchen wir die originellsten Bausteine und die originellsten Kombinationen davon. Dafür ist es beruhigend zu wissen, dass jeder von uns ein Original ist.

Mein Mind- Set



Warum wir alle Originale sind

Jeder von uns – Sie, Ihre Kollegen, ich – alle sind Originale. Ja, selbst die scheinbar Langweiligsten davon! Normalerweise betonen wir in einer Gruppe (wie zum Beispiel beim Zusammenarbeiten) das Gemeinsame. In dieser Hinsicht sind wir natürlich keine Originale – weil das eben die Bestandteile sind, die wir mit unserem Umfeld gemein haben – und auch gemein haben wollen.

Für Innovation brauchen wir eher die Bestandteile, die die anderen nicht mit Ihnen teilen. Der Ort, aus dem Sie stammen, die Reisen, die Sie gemacht haben, die Menschen, die Sie in Ihrem Leben getroffen haben, interessante Gespräche, die Sie geführt haben – und eben Ihr ganz persönliches Erleben in diesen Momenten – das sind Ihre ganz persönlichen Schätze in ihrem Baustein-Lager.

Nur Sie verfügen über genau die Kombination aus Anlagen, Talenten, Erfahrungen, Fähigkeiten, Assoziationen, Perspektiven wie Sie es tun. Ihre Perspektive, Ihre Art zu denken, zu leben – sie ist einmalig. Sie brauchen sich dafür nicht anzustrengen. Sie brauchen es nur zu bemerken – und zu nutzen. Sie sind also ein Original – heute und hier bereits.

Diese Originalität können wir als Kraft- und Inspirationsquelle nutzen – bevor und während des Gestaltungsprozesses.

Wir können darauf vertrauen, dass nur wir die Dinge genau so sehen und machen können, wie wir es tun.

Mit unserer Originalität haben wir das wichtigste Handwerkszeug schon bei uns. Sobald wir uns daran machen, Neues zu gestalten, können wir darauf bauen, dass diese Originalität uns zu originellen Ergebnissen führen wird – wenn wir das, was wir und unsere Mitgestalter zur Verfügung haben, wirklich nutzen.



Jeder Mensch schreibt eine andere Geschichte



Stellen Sie sich vor, Sie
und zwei Ihrer Kollegen,

Experiment



Kolleginnen werden gebeten, mit ein paar Grund-

vorgaben eine Geschichte zu schreiben. Die Vorgaben sind:
es ist ein Krimi, der Täter hat einen ungewöhnlichen Beruf,
eine besondere Tatwaffe, ein überraschendes Mordopfer, ein
ungewöhnlicher Detektiv – was passiert dann?

Klar, es werden drei völlig unterschiedliche Geschichten dabei
rauskommen. Weil Sie alle Originale sind.

Oder denken Sie an Ihre Musiksammlung auf Ihrem MP3-
Player oder im Auto – was ist da drauf? Aber vor allem:
Welche Geschichten und Erlebnisse, welche Bilder verbinden
Sie damit? Gerade mit Ihren Lieblingsliedern... Wetten, dass
Ihre Kombination von Musik und vor allem die Geschichten und
Bilder, die Sie damit verbinden, einmalig sind?

Genau deswegen haben Ihre Gedanken und Ideen immer das
Zeug zum Original – wenn Sie es zulassen.

Ihr persönlicher Innovations- Baukasten

Der Innovations-Baukasten besteht aus allen Elementen, die Sie in Ihrem Denken und Fühlen parat haben:

Motivationen

Werten

Bewertungen



Geschichten



inneren

Bildern/Visualisierungen

Gedanken

Wissen



Erfahrungen



Eindrücken

Gefühlen

Bewertungen



Einstellungen



Assoziationen



Träumen



Glaubenssätzen

Ihr Innovations-Baukasten enthält Bestandteile, die aus den Lebenskulturen stammen, mit denen Sie sich umgeben – diese Bausteine würden andere Menschen vermutlich teilen. Dann gibt es aus der Kombination Ihrer Persönlichkeit und Wahrnehmung Elemente, die nur genau Sie auf dieser Welt so sehen, wie Sie es tun. Sie blicken zwar auf das gleiche Bild wie Ihr Nachbar – aber durch ein anderes Guckloch. Und sehen daher einen anderen Ausschnitt als ein anderer Mensch. So entstehen Bausteine, die nur Sie zur Verfügung haben.

All diese Elemente werden zu Bausteinen in Ihrem Mindset. Sie sammeln sich über die Zeit wie ein Schatz an und stehen Ihnen zur Verfügung, wenn Sie auf der Suche nach Ideen und Inspiration sind.

Je tiefer Sie in der Schatzkiste Ihres Mindset wühlen und in je ausgefalleneren Ecken Sie schauen, je gewagtere Kombination Sie bilden, desto mehr sind das nur Sie und die Ideen, die nur Sie haben können. Mit der richtigen Denke und den richtigen Anwendungstechniken kombiniert (u.a. den Mindset-Bausteinen und den Inhalten dieses Buchs), sind diese Schätze Ihre Quelle für innovative Ideen und Problemlösungen.



Magic Innovation will den ganzen Menschen

Wenn es uns um Innovation geht, lässt sich dieses Mindset übrigens nicht sinnvoll in ein Business- und ein Privat-Ich trennen. Damit würden uns ja die interessantesten Kombinationsmöglichkeiten entgehen. Logischerweise stehen Ihnen die originärsten Beiträge zur Verfügung, wenn Sie alle und möglichst die ungewöhnlicheren Bausteine aller Ihrer 'Ichs' nutzen.

Wenn Sie jetzt denken: „Ich finde mich aber echt langweilig...?“ kann ich Sie beruhigen: Gerade wenn Sie das von sich denken, ist es unwahrscheinlich, dass es stimmt. Aber selbst wenn es wahr wäre: Da das Mindset aus Erfahrungen, Erlebnissen, Dingen, die man mit seinen Sinnen wahrgenommen hat, besteht, kann es jederzeit ergänzt werden. Um unser persönliches Mindset innovativer zu machen, streben wir danach, gezielt andere, unbequeme, ungewohnte Eindrücke zu sammeln.

Wir brauchen dennoch nicht auf Krampf Dinge zu machen, nur weil sie „ausgefallen“ sind. Es genügt völlig, wenn wir unseren Impulsen nachgeben und z.B. an einen Ort fahren, den andere unnötig oder doof finden, den nur wir interessant finden und unsere Augen und Sinne offen halten.

Neue Perspektiven bringen

Innovationsenergie

Unser Mindset um ausgefallene Bausteine zu erweitern ist erfrischend und erholsam. Unser Hirn kommt aus den üblichen Denkschleifen raus, trainiert nebenbei Zuversicht und Offenheit (s. auch die weiteren Wurzeln) – die wir ja dringend für Innovation brauchen. Je mehr Inspiration, je mehr Bausteine wir gebunkert haben, desto „kreativer“ im landläufigen Sinne werden wir automatisch.

Wie ist eigentlich der Thailand-Urlaub im Robinson Club, den zur Zeit alle Kollegen machen, zu bewerten?

Ok, er ist nicht wirklich eine ausgefallene Wahl, aber selbst wenn sie das Gleiche machen wie andere, dann liegt es immer noch an Ihnen, wie Sie Ihre Wahrnehmung vor Ort nutzen. Wenn alle abends auf die Abendveranstaltung gehen, haben Sie die Wahl, z.B. gucken zu gehen, wie der südliche Sternenhimmel aussieht und welche Sternzeichen es dort gibt. Schon haben Sie wieder Bausteine in ihrem Schatz, die anders sind als die der anderen.

Es ist unsere Wahrnehmung und wir selbst haben die Wahl, wie wir sie nutzen.

Originalität braucht (nur) Mut zum Anders-Sein

Normalerweise betonen wir gern das Gemeinsame - gerade in Führungsteams, in Projektteams – besonders in Abgrenzung zu anderen Gruppen, zu denen wir nicht gehören wollen. Das bildet eine wichtige Grundlage für friedliches Zusammenarbeiten. Wenn wir aber an das Original ran wollen, dann brauchen wir die spezielle Kombi, die nur uns ausmacht.

Das Beste daran: Mit unserer täglichen Wahrnehmung und unseren Handlungen verändern wir und unser Mindset uns ständig. Die Mischung im Mindset wird bei guter Pflege mit den Jahren immer einmaliger. Wenn wir unser Innovation Mindset aktiv pflegen wollen, dann ist älter werden so gesehen ein wunderbarer Reifeprozess wie bei gutem Wein, der mit den Jahren immer besser wird: Diese Originalität betont das, was an mir anders ist als an Ihnen.

Was ist an Ihnen anders als an Ihren Kollegen?

Die Originalitätswurzel stärken

Das schwächt die Originalitäts-Wurzel



Gleichmacherei, in der Masse untergehen wollen.



Ausblenden ungewöhnlicher Bausteine.



Sich selbst in einer Business-Rolle halten – statt als Gesamt-mensch zum Prozess beizutragen.

Das stärkt die Originalitäts-Wurzel



Möglichst interessante Bausteine hinzufügen.



Sich der eigenen Besonderheiten bewusst werden.



Abgleich des Gleichen – Konzentration auf das Unterschiedliche.



Sich und anderen erlauben, anders zu sein.

Checkpoint Originalität



Checkpunkte

In diesem Kapitel haben wir nun also gesehen:



dass und warum jeder abgefahrene Ideen haben und damit kreativ sein kann,



wie wir uns unserer Besonderheit bewusst werden können,



dass wir unsere gesamte Persönlichkeit für unseren „Innovationsjob“ brauchen,



dass wir selbst dann, wenn wir dasselbe tun wie andere, durch unsere ganz eigene Sicht dennoch andere Bausteine sammeln können,



dass es Mut braucht, sich gezielt als anders zu positionieren,



dass unser Mindset und wir mit dem Alter immer origineller werden – wenn wir es wollen.

3. MAGISCHE WURZEL: LIZENZ





Um zu gelingen, muss Innovation erlaubt sein

Wer Innovation tun will, der muss unter anderem folgende Kernelemente 'dürfen':

- ☆ Spielen, spinnen, ausprobieren,
- ☆ versagen,
- ☆ laut über Absurdes nachdenken,
- ☆ große und vermeintlich absurde Gedanken denken,
- ☆ große, unwahrscheinliche Dinge wollen,
- ☆ in Bildern denken und argumentieren,
- ☆ mit dem Herzen dabei sein,
- ☆ ohne Zahlenschieberei seinem Instinkt folgen.

Viele Bücher über Innovation kämen noch bis zu diesem Punkt, Ihnen genau das zu empfehlen. Aber was nutzt uns das, wenn wir das nicht wirklich leben können. **Überlegen Sie mal: Dürfen Sie und Ihr Team diese Dinge heute und hier?**

Wirklich? Dann herzlichen Glückwunsch! Es wird Ihnen viel leichter fallen, den ganzen Gestaltungsprozess von A bis Z

erfolgreich und mühelos zu leben. Für alle anderen – und ich vermute, es werden viele sein: Sie sind damit nicht allein. Denn das ist unsere aktuelle Kultur im Wirtschaftsleben und damit in unseren Unternehmen, die es eben nicht zulässt.

Kultur: Das „völlig Normale“

Was ist Kultur überhaupt? Ein Soziologieprofessor² von mir hat mal gesagt: **„Kultur – das ist die Summe alles Selbstverständlichen.“** Wenn wir mitten in einer Kultur drin sind, merken wir gar nicht, was diese Kultur eigentlich ausmacht – für uns ist das alles so selbstverständlich, dass wir das gar nicht mehr bemerken. Wir merken meist erst, was Teil dieses Selbstverständlichen ist, wenn wir im „Ausland“ oder einer anderen Kultur 'auf Besuch' sind. Plötzlich sind andere Dinge „normal“ und zwar so normal, dass sie den Menschen dort wiederum nicht auffallen. Für uns wird dann plötzlich erkennbar, inwieweit wir anderes „normal“ finden. Diese Dinge sind die Pfeiler unserer Kultur. **Wo kommt dieses Normale her?**

Kulturen entstehen in Menschengruppen und werden von den Mitgliedern der Gruppe gelebt. Diese Gruppe hat eine sogenannte Werte-Übereinkunft. Diese Werte sind das, was diese Gruppe Menschen für im Leben wichtig hält. Häufig sind diese Werte von den Lebensbedingungen der Menschen geprägt. Zum Beispiel wird in einem Umfeld, in dem es für das Überleben wichtig ist, zusammen zu halten, Gemeinschaftssinn hoch geschätzt.

2 Herr Prof. Rieger, bei dem ich übrigens ohnehin sehr intensiv Soziologie gelernt habe – danke noch dafür!

Diese Werte wären natürlich noch viel zu abstrakt, also werden sie in Normen übersetzt:

'Es ist ok, das und das zu machen.'

'So und so zu handeln wäre aber nicht ok.'

Das ist eine Norm. Aus den Normen werden Verhaltensregeln abgeleitet:

'Bis man 30 ist, sollte man geheiratet haben.'

'Wer wirklich solide ist, baut ein Haus.' etc.

Das sind die Regeln. Viele dieser Regeln gelten unausgesprochen, implizit, indem die Mitglieder einer Gruppe für deren Einhaltung entweder belohnt oder bestraft werden. Das zeigt dem Einzelnen schon am Beispiel anderer, was 'geht' oder 'nicht geht'. Häufig reicht schon die implizite Androhung einer Abstrafung, damit jemand überhaupt nicht näher über bestimmte Handlungen nachdenkt.

Kultur prägt also alle Ebenen unseres Denkens und Handelns: Die Art, wie und was ich denke, was ich mir zu denken erlaube oder verbiete, was ich als machbar einschätze und was nicht, was ich für eine normale Handlung halte und was „ganz klar“ abwegig ist, wie ich Geschehnisse in meinem Leben bewerte – und sogar die Gefühle, die ich damit verbinde.

Innerhalb einer Kultur ist klar:

Wer sich an die Regeln der Kultur hält, ist der Gute.

Wer sich nicht an die Regeln hält, wird bestraft und ist der böse Abtrünnige.

Oft reicht schon der subjektive Eindruck aus, dass „die einen dann ja alle für verrückt halten“, um etwas gar nicht erst zu tun. Oder: Sich den Gedanken daran schon gar nicht zu erlauben. Das kann nützlich und schützend sein, aber eben nicht immer.

Wann immer Sie etwas eigentlich wirklich wollen und sich wundern, dass sie es nicht umgesetzt bekommen, dann hat das wahrscheinlich mit Kultur zu tun. Mit dem, was Sie gefühlt dürfen oder nicht dürfen.

Subtile Bonus- und Strafsysteme

halten uns in Schach

Damit diese Normen und Regeln eingehalten werden, gibt es innerhalb der Gruppe Positiv- und Negativ-Sanktionierungen. Das hat seltenst mit körperlicher Gewalt wie etwa Prügeln zu tun, sondern mit viel subtileren Aktionen wie anerkennenden Blicken, abfälligen Kommentaren etc. Dabei muss diese Sanktionierung noch nicht mal faktisch erfolgen, alleine die Erwartung, dass diese eintreten könnte, reicht, um das Verhalten einzelner zu kontrollieren.

Die Kombination aus **Werten + Normen + (zu erwartender) Sanktionierung** kommt in einer konkreten Situation zusammen mit dem **Können, Wollen und Dürfen** eines Menschen und hat daher deutlichen Einfluss auf unser Verhalten. In dieser Kombination finden wir den Grund, warum wir Dinge tun, die uns als Person wenig entsprechen oder Dinge nicht tun, obwohl wir sie wirklich gern täten.

Kultur und die entsprechenden Werte, Regeln und Sanktionierungen werden vorrangig in Form von Worten, Gesten und entsprechenden Handlungen geprägt.

Das gilt auch für die Sub-Kulturen in Unternehmen: Jeden Tag erfolgen ständige Feedbackschleifen darüber, was ok ist und

was nicht ok ist - in Meetings, im informellen Gespräch, im formellen Gespräch, in Mails, in Briefen. Über Blicke, über Kommentare, über Entscheidungen, über gezieltes Schweigen zu einem Thema.

Das Kultur-Spiel beinhaltet u.a. das Demonstrieren von Gruppenzugehörigkeit über Kleidung und Accessoires (Anzug hoher Qualität vs. Anzug von Stange vs. legerer Dress Code vs. ganz was anderes), das bewusste Einhalten und Brechen von Regeln.

Das Spannungsfeld Individuum versus Gruppen-Kultur wird noch komplexer dadurch, dass jeder von uns deutlich mehr als einer Kultur angehört: Da ist die Kultur unserer Familie, in der wir aufgewachsen sind, die Kultur unserer Lernumfelder, die Kultur unseres Freundeskreises, die Kultur unserer Berufsgruppe, unseres Unternehmens. Jede dieser Kulturen hat wiederum Regeln, Normen und Werte. Diese können hohe Schnittmengen haben, müssen das aber natürlich nicht, und können für erhebliche innere Konflikte sorgen. Denn irgendwo dazwischen sind ja noch wir.

Jeder von uns ist – ob es uns bewusst ist oder nicht - Teil einer, wahrscheinlich aber mehrerer Kulturen.

Kulturelle Grenzen: Subtil und wirksam

Im Zusammenhang mit Innovation sind für uns die Grenzen und Freiräume, die uns unsere Wirtschafts- und oder Unternehmenskultur vorgibt, besonders wesentlich. Zwar sind wir alle in uns immer ein Original, das aus einer speziellen Mischung von eigenen und sozialen, kulturellen Elementen heraus entsteht. Das macht uns alle seeeehr originell, aber nur, wenn wir es sein dürfen. Wenn wir allerdings „unerlaubt“ die Grenzen unserer Lebenskulturen überschreiten, dann wirken diese wie eine Art elektrischer Maschendrahtzaun.

Kennen Sie diese merkwürdigen Momente, in denen man eigentlich weiß, was man will, das eigene Umfeld ist noch nicht mal dagegen - und man macht es dennoch nicht? Was ist dann los? Wollen - ist doch gut, Können - noch besser!

Also was, verdammt nochmal, hindert mich daran, es einfach zu tun? In solchen Fällen haben wir die Grenze unseres kulturellen Erlaubnisraums erreicht. Das wirkt auf einen selbst erst mal völlig albern (schließlich ist man ja ein erwachsener Mensch, und „wenn ich das doch eigentlich will, warum mach' ich es dann nicht einfach“) - aber es ist ein Fakt.

Kultur ist eine Originalitäts-Bremse

Kultur ist also eine große Innovations-Hilfe, wenn sie mir innovatives Verhalten erlaubt oder mich sogar dafür belohnt. Sie kann potentiell DIE große Bremse sein, indem subtil aber konsequent innovationsförderndes Verhalten belächelt oder nicht beachtet wird. Diese kulturelle Barrieren können verhindern, dass wir unsere Originalität und Gestaltungsfähigkeit so leben, wie es möglich wäre. Das liegt folglich nicht daran, dass wir nicht originell oder fantasiebegabt genug wären. Die Fähigkeiten sind immer da. Sie sind nur unter einer mehr oder weniger dicken Schicht kulturell eingeübter Einstellungen und Verhaltensweisen gerade schwer zu finden.

Kultur schlägt sich direkt nieder in meiner Motivation, in meiner Denke, in meinem Handeln. Sie ist daher **in keiner Hinsicht ein sogenannter „weicher“, sondern ein stahlharter Faktor**. Widersprüche zwischen dem, was ich wirklich will und dem, was die Kultur um mich herum erlaubt, sorgen für bremsende Effekte bei der Umsetzung meiner (Innovations-) Pläne. Die Kultur in unserem Arbeitsteam ist unmittelbar ergebnisrelevant in dem Sinne, dass sie uns entweder ermöglicht, so zu handeln wie es unseren Innovationsprozess unterstützt oder so etwas verhindert.

Kulturen kommen in allen Größen und Sorten

Kultur existiert in einer Gruppe von Menschen und sie entsteht aus der Gruppe an Menschen heraus. Das können große oder kleine Gruppen sein, Länder, Angehörige einer Sprache, eines Unternehmens, aber auch eines Teams oder Freundeskreises. Kulturen müssen also gar nicht so groß sein: Jede Lifestyle-Gruppe, jeder Freundeskreis, jede Familie, jedes Pärchen hat ihre eigenen Regeln und Wahrnehmung darüber, was ok und was toll ist und darüber was nicht so doll ist oder „gar nicht geht“. Das Gute daran ist, dass innerhalb einer größeren Außenkultur immer noch eine Mikro-Kultur als eine Art Keimzelle existieren kann.

In fast jeder Firma in oder mit der ich bisher gearbeitet habe, gab es das eine Team, in dem alles anders war als sonst im Unternehmen. Die Leute waren dynamischer, durften mehr, konnten mehr, wollten mehr können als andere, hatten mehr Spaß. Wenn möglich, wollten die guten Leute dort arbeiten.

Was war los? In diesen Teams war es den Teamleitern gelungen eine besondere Mikro-Kultur zu leben, die das ermöglichte. Und das ist auch unser Ansatzpunkt.

In vielen Unternehmenskulturen ist Innovation nicht erlaubt

Je nach dem, was uns unsere Kultur erlaubt, bekommen wir Anerkennung für bestimmte Gedanken, bestimmte Worte, unsere Gesten, bestimmte Handlungen. Oder es sind subtil bestimmte Dinge nicht erlaubt. Stand heute „dürfen“ die meisten Angestellten, Manager und Unternehmer keine Innovation. Denn wenn es so wäre, müssten sie Regeln brechen, wilde Dinge ausprobieren, spielen, Risiken eingehen dürfen.

Wenn wir das nicht wirklich dürfen, werden wir jedes Mal die innere Leine um den Hals spüren, wenn wir loslegen wollen. Deswegen geht es darum, zunächst uns selbst von dieser kulturellen Bremse zu befreien, uns selbst die Erlaubnis zu geben - und zwar in aller Konsequenz.

Bei anderen Tätigkeiten mag es als Führungskraft ok sein, etwas von anderen zu wollen, was man selbst nicht kann. Wenn wir allerdings uns selbst die wesentlichen Gestaltungs- und Handlungsweisen für Innovation noch nicht erlauben, werden wir nie überzeugend und konsequent anderen den entscheidenden Freiraum und die Erlaubnis für Innovation und Gestaltung geben können.

Unsere Optionen, um die Innovations-Lizenz zu erhalten und zu vergeben



Sich selbst die Lizenz geben: Uns von aktuellen Kulturbremsen befreien, indem wir immer mehr die Elemente einer Innovationskultur leben.



Anderen wenigstens zeitweise die Lizenz geben – indem wir eine Art Mikro-Kultur aufsetzen – d.h. Arbeitsgruppen, in denen eine eigene Welt mit eigenen Regeln herrscht (wir brauchen es nicht zu übertreiben. Der Link zur 'normalen' Welt sollte bestehen bleiben, damit es nicht zu Entfremdungen kommt.



Konsequent immer mehr und immer durchgängiger im Unternehmen selbst und mit anderen eine Magic Innovation Kultur leben.

Wenn wir Dinge tun, die der uns umgebenden Kultur nicht entsprechen, brauchen wir mehr Widerstandskraft. Diese Widerstandskraft können wir entweder aus uns selbst heraus finden, oder uns von einer anderen Bezugsgruppe stärken lassen.

Negative Beispiele für Nicht-Innovationskultur

Man ist zu bequem geworden,
feiert nur noch sich selbst



Miesepetrige Gesichter

Mitgestalter haben das Gefühl, ihr Deal
stimme nicht – behalten Ideen und
Vorschläge lieber für sich



**Zahlen gehen vor
Inhalten**



**Alles noch nicht
detailliert ausformulierte
zählt nicht**

**Angst und Misstrauen
herrschen**



Konflikte werden über Mails mit möglichst vielen CC-
Adressen ausgetragen

Negative Gerüchte



**Geringschätzung bestimmter
Personen oder Gruppen, weil
sie anders sind**

Positive Beispiele für Innovationskultur

**Positive Gerüchte sind
im Umlauf**



Lachen

Leidenschaft



**Jeder will möglichst
viel beitragen – ohne Rückhalt**

**Respekt
für Ideen**



Respekt für Menschen



Wertschätzung



Auf Augenhöhe in der Sache diskutieren

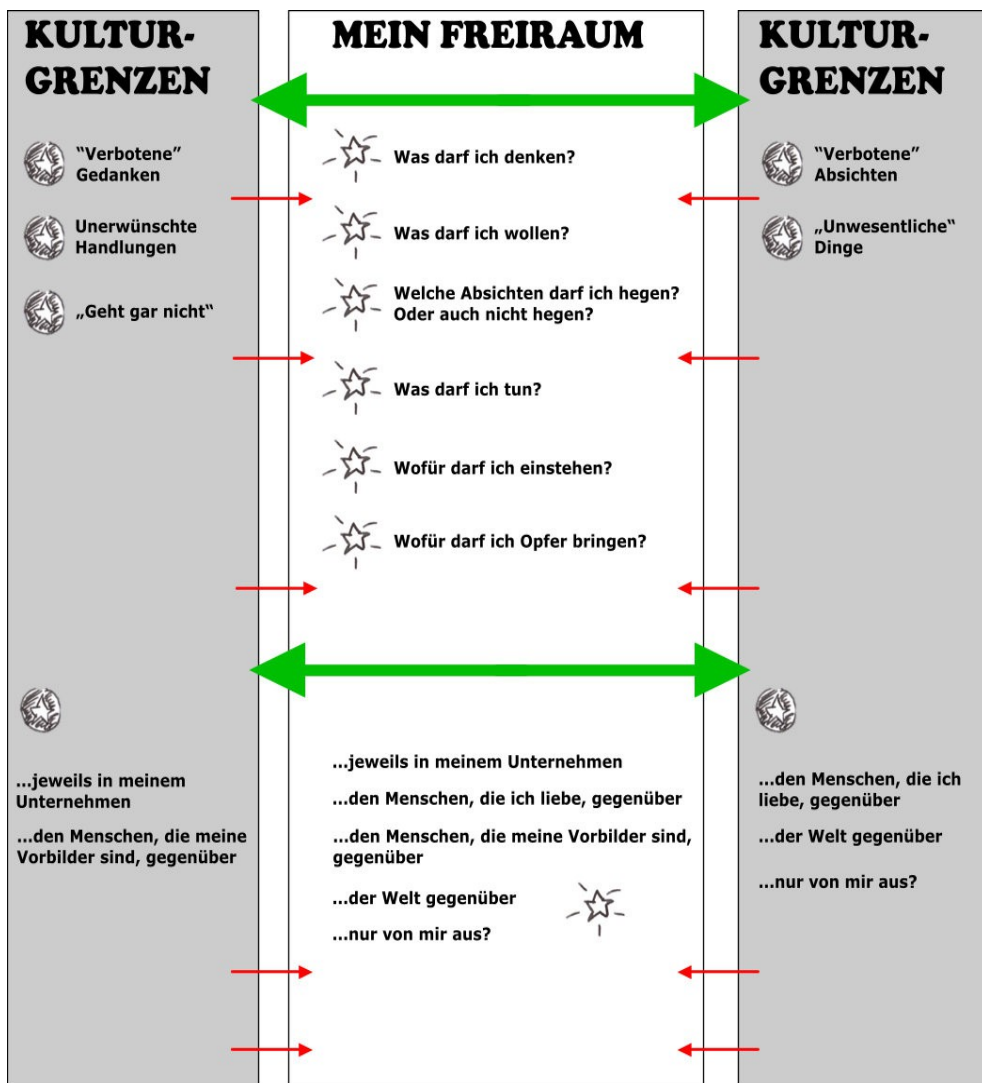
**Unterschiedlichkeit,
anders sein wird positiv
gesehen, gilt als spannend**





Der Erlaubnis-Check

Ziel: Den Frei-Raum ausweiten



Die aktuelle Innovationskultur in meinem Umfeld



Es wird als merkwürdig
beäugt, wer Folgendes
denkt, sagt oder tut:

Experiment



Es ist ein Held, eine Heldin, wer Folgendes denkt, sagt oder
tut:

Checkpoint Lizenz



Checkpunkte

Wir haben in diesem Kapitel also gesehen:



dass wir manchmal etwas kulturell schlicht nicht dürfen, obwohl wir es wollen,



dass diese kulturellen Grenzen zwar subtil, aber sehr wirksam sind,



dass unsere aktuelle Wirtschaftskultur kulturell sehr Maintenance-förderndes Verhalten bestärkt, Innovations-Verhalten eher als seltsam gilt,



dass wir diese kulturellen Bremsen nicht unterschätzen dürfen.

4. MAGISCHE WURZEL: MOTOR UND TREIBSTOFF





100% Kraft aus echter Begeisterung

Das ist die Tücke an der Innovation: Sie passiert nicht auf Befehl. Sie kann nicht erzwungen werden. Das, was wir gestalten wollen, beeindruckt es keinen Meter, ob wir abends um 22.00 Uhr die Bürowand anstarren. Die Innovation will nicht unsere Anwesenheit, sie will Kraft und Frische von uns. Sie braucht uns und unsere Mitgestalter in allerbesten Form.

Wo kommt diese Kraft her? Zum einen aus einem starken und echten Motor. Das kann die Liebe zur Sache sein oder der Ärger über etwas, das Glück des Gestaltens oder schlichtweg blanke Not.

Dieser Motor braucht regelmäßig besten Treibstoff und gute Pflege, damit er rund läuft und gute Ergebnisse bringt. Wissen und Überblick darüber, was mir persönlich Energie gibt oder raubt, ist der Schlüssel dafür, mit meiner Energie gezielt umzugehen. Ich benötige eine möglichst klare Wahrnehmung dafür, wo meine Tankfüllung gerade steht. Coaching kann hier eine gute Hilfe sein, aber auch alleine können wir ziemlich weit in der Selbsterkenntnis kommen.

Motor und Energie in der Gruppe

Neben der eigenen Energie gilt es außerdem, die Energie meiner Mitgestalter im Blick zu behalten. Als Basis sollte es jedem einzelnen in der Gruppe möglichst leicht gemacht werden, herauszufinden, was ihm persönlich Energie gibt oder nimmt. Für das gesamte Team ist es unser Ziel, dafür zu sorgen, dass in dieser Gruppe mehr Energie herrscht als ohne diese Gruppe. Oder zumindest nicht weniger Energie!

Wir alle kennen den - in dem Fall zufälligen - Effekt von Partys: Da gibt es Menschen, die jeder für sich interessant sind, aber in einer Gruppe haben sie sich wenig zu sagen. Eine Stimmung wie **eingeschlafene Socken**. Genauso gut kann das Gegenteil passieren: Menschen, die auf den ersten Blick vielleicht eine etwas schräge Mischung abgeben, überbieten sich gegenseitig plötzlich in Einfällen und Geschichten und finden kein Ende mehr.

Für diesen Part sind eine gute Teamkonfiguration - z.B. mit Hilfe von MBTI (s. auch Wegmarke 2) - und Facilitating, das ganz gezielt Gruppen die Zusammenarbeit erleichtert (s. auch Wegmarke 4 und 6), eine große Hilfe.

Motor: Liebe

Eine Gruppe der schon heute tätigen Innovationsmagier hat einen besonders starken Motor: Liebe. Die Liebe zu einer Sache, die unerklärliche Faszination für ein Thema. Wir haben es mit Leidenschaftstältern zu tun, sie sind in gewisser Weise unverbesserliche Romantiker.

Liebe ist ein Antrieb, der kaum tot zu kriegen ist. Der unverbesserliche Romantiker hat eine Idee oder fühlt sich zu einem bestimmten Thema hingezogen - und dann wird - ohne Gefangene zu machen - immer weiter gewerkelt, bis es irgendwann hinhaut. Er nimmt dem Prozess auch nicht übel, wenn es haarig wird - schließlich ist Liebe im Spiel. Man macht es um der Sache willen. Irgendetwas in einem sagt, dass es das in der Welt braucht.

Der innere Drang muss nicht heißen, dass es sich um eine medizinische Generallösung fürs Wohl des Volkes handeln muss. Es kann durchaus etwas nicht so offensichtlich Gebrauchtes sein. Daher können aus tollen Ideen scheinbar aus Versehen große Geschäftserfolge werden oder umgekehrt aus tollen Geschäftsideen rein künstlerische Erfolge.

Diese Art des Antriebs finden wir besonders häufig bei Unternehmern.

Die Liebe zu einer Idee oder Sache lässt die Dinge wachsen. Warum? Weil sie einen starken Antrieb bildet, der selbst dann, wenn es schwierig wird, durchhält. Dieser Antrieb kommt notfalls eine Zeit lang ohne positives Feedback aus - zwar ungern und vielleicht unter Leiden - aber es geht. Dieser Antrieb ist so stark, dass er stärker ist als die Angst. Schon das alleine kann den entscheidenden Unterschied machen zu einem Gegner, der zwar die Waffen, aber die Liebe zur Sache nicht hat.

Diese Liebe oder Faszination zeigt sich nicht selten als ein unerklärlicher Drang - so sagt der Architekt Gehry über die Entstehung des berühmten Guggenheim-Baus in Bilbao:



***„Ich wusste eigentlich
nicht so recht, was ich da***



***tat und wundere mich heute noch, dass das alles so
funktioniert hat. Ich hatte einfach das Gefühl, dass ich
etwas Wichtiges tat, etwas das ich erledigen muss.“***

Frank Owen Gehry (sinngemäß übersetzt)

Motor Hass, Ärger, Entnervung

Wie auch sonst im Leben ist der andere große Antrieb das Gegenteil von Liebe: nämlich Hass oder Wut, Ärger, Entnervung über etwas kann ebenfalls ein starker Motor sein. Der Ärger oder die Entnervung muss gar nicht so aggressiv sein, aber tief sitzen. In einer milden Form handelt sich beispielsweise um Faulheit. Der Antrieb der „Faulen“ ist nicht zu unterschätzen und gut argumentierbar. Denn: Wenn es einem wirklich ernsthaft zu blöd geworden ist, immer das Wasser von der Wasserstelle zu holen, dann machen wir uns auf die Suche nach Lösungen. Erfinden wir also schleunigst ein Wasserleitungssystem! Wer im Dorf wäre einem schon böse dafür, wenn man nicht mehr ständig an die Wasserstelle laufen muss?

Etliche erfolgreiche Unternehmer haben ihren Erfolg auf einer Lösung für eine eigene Entnervung über etwas aufgebaut, die viele andere zukünftige Kunden auch hatten...

Die Gründer von 37signals (einem sehr erfolgreichen web2.0-Unternehmen in den USA)



und Autoren Jason Fried und David Heinemeier-Hansson empfehlen in ihrem Buch „Rework“: „Scratch your own itch!“

Buch-Tipp



Motor: Gestaltung als Selbstzweck

Richard Branson sagt über seinen eigenen Antrieb: „**Ich habe mich dafür interessiert, Dinge zu erschaffen.**“ Es ist dann also nicht so wichtig, was wir gestalten, aber Dinge zu gestalten, Welten zu kreieren, die es vorher so nicht gab - das ist ein echter Gestaltungs- und Schöpfungswille. Ich halte diesen Drang und die Fähigkeit dazu im Übrigen für das ganz große Privileg des Menschen - aber eben auch seine Aufgabe. Wenn man etwas kreieren oder zur Realität werden lassen will, dann kommt der Wille, die Schritte auf dem Weg dort hin zu gehen, von ganz alleine. Uns fällt es dann leichter dranzubleiben, selbst wenn es mal schwieriger wird. Wenn Sie die Wahl haben, und einen ähnlichen Drang in sich spüren, sollten Sie das wertschätzen und leben, denn es ist eine Art gehirneigenes Amphetamin. Die Belohnung liegt im magischen Tun selbst.



„Wäre ich glücklich gewesen, wenn ich nicht Dinge gefunden hätte, die mich wirklich faszinieren, fesseln und jede Minute meines Leben beschäftigen? Definitiv nicht, ich wäre todunglücklich gewesen.“

Richard Branson (sinngemäß übersetzt)



Motor: Glück

Wir Menschen wollen aktiv Zugriff, Entscheidung, Einfluss auf unser Leben haben. Das bedeutet Glück. Erfolgreich gestalten macht glücklich. Sehen Sie sich Filme an über Winzer, die die Ernte einholen, die den ersten gekelterten Wein vom Vorjahr kosten. Alle gemeinsam feiern das physisch sichtbare Ergebnis. Ja, das war hart erarbeitet. Und: Ja, das macht richtig Freude. Wer das einmal hatte, will es immer wieder.

Umgekehrt gilt: Nicht gestalten dürfen macht unglücklich. Wie fühlt sich das an, nie ein Ergebnis der eigenen Arbeit zu sehen? Klar, macht es nicht froh und glücklich, wenn ich entweder immer vor der Ernte wieder gehe oder gehen muss. Ich erlebe ja nie den Moment, auf den wir gemeinsam hinarbeiten.

Achten wir also darauf, dass alle, die wirklich viel Energie in den Prozess stecken, das Ergebnis miterleben können. Das bildet einen wichtigen Nährboden für neue Gestaltungsprozesse, die danach kommen. Wenn der Gestaltungsprozess gut geleitet wird, dann kann bereits der Weg sehr viel Freude machen - und Teil des Ziels sein.

Diesen Gestaltungstrieb halte ich inzwischen für etwas so Grundlegendes, dass ich mich sogar aus dem Fenster lehne und behaupte: Ein großer Prozentteil der Burn-Outs, der

Midlife-Krisen bei ManagerInnen hat ihren Grund darin, dass sie nie wirklich Ergebnisse ihrer eigenen Anstrengungen sehen. Diese Ergebnisse würden ihnen nämlich für ihren Invest an Zeit und Energie sehr viel zurückgeben. Da das aber nicht passiert, gehen sie immer weiter in die Vorleistung. Wenn ihr Hirn dann irgendwann merkt, dass es sich nie ändern wird, dann verliert alles seinen Sinn.

Umgekehrt betrachtet: Wie toll ist das denn, wenn man in ein paar Jahren, Jahrzehnten stolz auf sein Werk blicken kann? Für mich war es beispielsweise ein Schlüsselmoment, als ich einmal im Cocoon Club in Frankfurt war, der Besitzer und Erschaffer der ganzen kultigen Location Sven Väth war da und legte selbst auf. Er stand irgendwann mit einem breiten Grinsen glücklichster Gestalterfreude an seinem Pult: Das war sein Club, so wie er ihn schon immer haben wollte. Das waren die Menschen, die zu seiner Musik genau so viel Spaß hatten, wie er schon immer gehofft hat. Das war es. Ich war irre neidisch. Und habe mich auf den Weg gemacht, meine persönliche Gestaltungsaufgabe zu finden.

Motor: Blanke Not

Ein nicht so schöner Antrieb für Innovation, der dafür umso wirksamer sein kann, ist die blanke Not. Die schlichte Notwendigkeit, jetzt möglichst rasch mit limitierten Mitteln etwas Neues aus dem Boden zu stampfen, ist zwar sicher nicht das, was man sich wünscht. Dennoch hat dieser Antrieb mit etwas Abstand betrachtet seine Vorteile - und eine ganz eigene Kraft: In einer Situation mit unmittelbarem Handlungsbedarf gibt es innere Widerstände, die uns sonst das Gestalten erschweren können, so gut wie nicht mehr. Die Frage, OB man es tut, stellt sich nicht mehr. Nichts mehr zu verlieren zu haben gibt ironischerweise Freiheit - denn an kleinlichen Ängsten ist man dann vorbei. Die sachliche Beschränkung setzt oft ungeahnte kreative Energie frei. Die Trennung von altem Ballast fällt leichter. Der Blick für das wirklich Wesentliche ist dann aus schlichter Überlebensintelligenz ohnehin sehr scharf. Sinnlose Detaildiskussionen verbieten sich von selbst.

Selbst wenn also eine Notsituation der Grund für Innovationsaktivitäten im Unternehmen sein sollte, können Sie davon ausgehen, dass Ihnen damit die Umstände sogar in die Hände spielen.

Weg damit: Rationalität im Business

In keinem anderen Umfeld habe ich so oft das Wort „rational“ gehört wie im Geschäftsleben. Und es ebenso selten erlebt. Anfangs habe ich mich immer darüber gewundert. Inzwischen habe ich das als Fakt anerkannt und finde das ganz natürlich, denn letztlich machen Menschen mit Menschen Geschäfte und nicht Unternehmen mit Unternehmen.

Menschen SIND einfach Menschen und die sind NICHT rational, sondern hochkomplexe Gebilde, die ihre Informationen für das eigene Überleben auf unterschiedlichste Art verwerten. Für mich hat es geradezu etwas Beruhigendes, dass „Geschäftsmenschen“ letztlich da, wo es riskant wird, mehr auf ihr Bauchgefühl, auf ihre Intuition geben als auf scheingenaue Zahlengebilde.

Mit diesen Gedanken im Hintergrund schlage ich vor, dass wir - wo es doch ohnehin so ist - anerkennen, dass Business emotional IST. Gerade Innovation braucht diese Emotionen als Motor und Kraftquelle. Wenn wir uns erlauben, Wirtschaft und Geschäftsleben durch und durch emotional zu leben, dann können wir die Schokoladenseite daran wieder genießen: Die Leidenschaft und Liebe zum Geschäft.

Leidenschaft: Unprofessionell!? Nein, gewünscht!

Für Richard Branson ist Geschäft niemals etwas Neutrales, Distanziertes. Im Gegenteil: Es ist das, was einen betrifft („it's my business“). Business ist das, was einen anmacht, was einen angeht, „what concerns us“. Für ihn ist Leidenschaft für die Sache DAS Energieelixier. Ja, Leidenschaft macht verletzlich, aber ganz ehrlich: No risk, no fun. Lassen Sie's krachen! Niemand ist professioneller oder besser (!), weil er (angeblich) weniger Emotionen zulässt.

Erstens ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Emotionen doch da sind, ziemlich hoch. Da ist es nützlicher, sich seiner Ängste und Begierden bewusst zu sein, weil ich mich dann entscheiden kann, ob und wann ich mich davon leiten lasse. Zweitens ist ja gerade die Leidenschaft für etwas das Bindeglied zwischen der eigenen Originalität, zwischen meinem authentischsten Ich (s. auch Wurzel 2) und der Welt. Wenn mir etwas wahnsinnig wichtig ist, denke ich irgendwann nicht mehr darüber nach, was der Rest der Welt darüber denkt, was und wie ich es tue. Das Ergebnis wird automatisch echt und unverwechselbar.

Das merken wir ja selbst, wenn wir die Wahl zwischen zwei Optionen mit und ohne Leidenschaft haben: Da ist der seelenlose Franchise-Gastro-Laden, in dem Sie an Ihrem Aperol

Spritz auf keinen Fall etwas in den Zutaten ändern dürfen - das ist so im System nicht vorgesehen. Nebendran ist die etwas abgeschrubbelte Bar, in der Sie der Inhaber hinter der Bar wie immer herzlich begrüßt. Keiner zuckt, wenn Sie heute Schnitzel doppelt, aber ohne Pommes wollen.

Wo gehen Sie lieber hin?

Falsch verstandene Leidenschaft

Leider ist es notwendig, auf ein Missverständnis bezüglich Leidenschaft im Geschäftsleben hinzuweisen: Leidenschaft für die Sache ist nie jemals eine Entschuldigung dafür, dass wir unanständig werden, im Büro herumbrüllen und andere verbal oder faktisch verletzen.

Bedauerlicherweise scheint es in manchen Umfeldern geradezu zur Machtattitüde zu gehören, dass man sich rühmt, im „Affekt“ mit Büromaterial nach Mitarbeitern zu werfen. Das soll dann belegen, dass man ja „so leidenschaftlich“ bei der Sache ist.

Selbstverständlich ist das nicht das, was ich meine. Wir brauchen uns auch nicht verkaufen lassen, dass es sich in solchen Fällen um Leidenschaftstäter handelt. Es ist und bleibt einfach nur schlechtes Benehmen.



Treibstoff und Motorenpflege

Das waren die Motoren. Mit welchem Treibstoff betreiben wir die?

Grob gesagt ist Innovation wirklich nicht das Richtige für Burn-Out-Patienten. Es ist eine große Veränderung und wie jede Veränderung gilt dafür, dass wir Menschen nur ein gewisses Maß davon gut vertragen. Wir können je nach Mensch und 'Training' mehr oder weniger ab, aber letztlich gibt es immer ein Level, das zuviel des Guten ist.

Wesentliche Regel ist: Der Tank muss bei Start voll sein. Und: Es muss regelmäßiges Nachtanken und Pflegen geben, sonst gibt es erstens kein Ergebnis und zweitens schlimmstenfalls einen Motorschaden. Und da geht der Mensch und sein Leben vor: Das ist keine Innovation der Welt wert.

Der Tank muss also voll sein mit Energie, gedanklicher Frische, mit der Lust auf Neues. Der Tank wird leerer durch das Erschaffen von Neuem, durch sehr viel Input von außen, durch sehr viel Output in Form von Ideen, Entwicklungsarbeit, allerdings ebenso durch emotionale Leistung, z.B. zum Aufbringen von Zuversicht oder Ähnlichem.

Der Tank wird ebenfalls leerer durch größere Veränderungen aller Art und zwar nicht nur negativen, sondern auch positiven!

Das heißt, dass jemand, der gerade ohnehin schon viel erlebt hat, und zwar Schlechtes wie Gutes, nicht bei einer ausgeglichenen Tankbilanz, sondern bei einem Minus rauskommt!

Das gilt natürlich nicht nur für Sie, sondern für alle anderen durchgehend am Prozess Beteiligten. Gerade der letzte Punkt ist ein sehr alltäglicher, so dass wir das näher auf dem Weg anschauen – bei den Wegmarken.

Meiner Erfahrung nach brauchen gestalterische Arbeitsschritte deutlich mehr Treibstoff als Routine-Aufgabe. Ich stelle mir das wie bei einem Computer vor, der bei komplexen Prozessen einfach mehr Arbeitsspeicher braucht.

Motoren- und Tankcheck

Was und wie unser Tank gut gefüllt wird und mit welchem Stoff unser Motor besonders gut läuft, ist von Mensch zu Mensch völlig unterschiedlich. Wie wir die individuell unterschiedlichen Energiebringer und -räuber identifizieren, behandeln wir in Wegmarke 5 näher. Hier ein genereller Überblick, was alles geprüft werden sollte, wenn wir loslegen – oder wenn der Motor mal stockt. Ich habe die Übersicht ein wenig an den Kriterien der Maslow'schen Bedürfnispyramide angelehnt, weil diese ja ohnehin vielen bekannt ist:



Grundbedürfnisse gedeckt?



Genug geschlafen?



Genug getrunken?



Genug Sauerstoff im Hirn?



Genug/gut genug gegessen?



Gefühlte Sicherheit gegeben?



Im Frieden mit meiner Umwelt?



Darf jeder er selbst sein?

Wenn alles OK, dann: START!

Achtung! Gerade die Grundbedürfnisse und die gefühlte (!) Sicherheit sind Basis für Gestaltungsprozesse und häufig nicht erfüllt! Wer Angst um seinen Job hat, ist kein guter Mitgestalter.

Nachtanken

Auch was Gestaltungsenergie nachtankt, ist extrem individuell. Dennoch gibt es ein paar typische Punkte, die gerade Menschen, die viel gestalten, berichten (und die ich bestätigen würde):



Es gibt dann noch typische Energieverschwender- und Energie-sparmaßnahmen auf dem Weg – diese werden detaillierter in den einzelnen Wegmarken behandelt.

Checkpoint Motor und Treibstoff



Wir haben in dieser 4. magischen Wurzel nun gesehen, wie Motoren und Treibstoff für Innovation funktionieren:

-  Besonders starke Antriebe kommen aus der Liebe zu etwas oder die Abneigung gegen etwas, dem Gestaltungsglück in sich oder aus blanker Not.
-  Leidenschaft im Geschäft ist nichts Seltsames, sondern hält unseren Motor in Schwung.
-  Alle Veränderung – zum Schlechten oder Guten – leert unseren Tank schneller.
-  Gestaltung braucht mehr Treibstoff als Routine-tätigkeiten.
-  Unser Innovations-Tank kann leer oder voll sein, vor dem Gestalten brauchen wir einen vollen Tank.
-  Wie wir unseren Motor gut in Schuss halten und möglichst rasch wieder auftanken ist sehr individuell, aber ein paar Grundregeln gelten für die allermeisten Menschen.

5. MAGISCHE WURZEL: DUALITÄT





Erst Gegensätze ergeben ein Ganzes

Ein wesentliches Geheimnis magischer Innovation ist das der Dualität. Dualität meint die beiden Seiten einer Medaille, es ist der Gegensatz von Yin und Yang, der aber nur zusammen ein Ganzes ergibt.

Wenn Innovation oder ein Gestaltungsprozess nicht gelingt oder steckenbleibt, liegt es meistens daran, dass wir nur eine Seite der Dualität genutzt und ausgeschöpft haben. Denn Innovation braucht – wie im asiatischen Yin- / Yang-Konzept - zum Gelingen das ganze Spektrum. Gestaltung ist nie nur schwarz oder weiß. Sie braucht schwarz **UND** weiß. Innovation braucht immer BEIDE Seiten der Medaille: Jede Seite wird im Gestaltungsprozess zum Gelingen in bestimmten Phasen benötigt.

Als ich ein geeignetes Bild für diese Wurzel entwickeln wollte, kam ich recht schnell auf die Nutzung eines Symbols, das zumindest Ähnlichkeit mit dem Yin- / Yang-Symbol hatte. Beim genaueren Recherchieren zeigte sich, dass das Yin- / Yang-Symbol NOCH passender ist, als ich angenommen hatte:

Yin / Yang: Gegensätze lassen Neues entstehen

Denn die äußere Form des Symbols, der Kreis (noch ohne die beiden Wellenbögen darin), steht für das Nichts – und zwar in dem Sinne einer Basis, aus der Etwas entstehen kann.

Symbolisiert wird dieses „Nichts“ mit einem vollkommenen Kreis. Dieses „Nichts“ wird nun mit „Etwas“ befruchtet - was vorher nur die Basis aller Existenz darstellte, kann nun Leben und Bewegung entstehen lassen.

Damit kommen das helle und das dunkle Feld ins Spiel: Yin und Yang, die nur miteinander ein Ganzes ergeben und für Leben und das Neue sorgen können. Aus der Koexistenz allein entsteht aber noch kein Leben, es gibt keine Bewegung. Erst wenn ein Kreislauf entsteht, entstehen die Dinge unseres Lebens. Dieser Kreislauf wird dargestellt mit dem allseits bekannten Yin- / Yang-Symbol, das die ständige Wandlung von Yin zu Yang und von Yang zu Yin darstellt.

Die beiden Punkte im jeweils anderen Farbfeld stehen dafür, dass im Maximum des Yang der Beginn des Yin liegt und im Maximum des Yin der Beginn des Yang.

Ich habe beobachtet, dass, wenn wir im Gestaltungsprozess 'steckenbleiben', das in den allermeisten Fällen daran liegt, dass wir eine Polarität eines natürlichen Gegensatzes ausgereizt haben.

Ein paar Beispiele dazu:

Wir haben vielleicht in der Gruppe angefangen an einem Thema zu arbeiten, jetzt kommen wir nicht mehr weiter – gegebenenfalls brauchen wir nun wieder mehr Einzelarbeit.

Oder: Wir haben in den letzten Wochen sehr viel schöpferische Arbeit geleistet – jetzt ist einfach die Zeit gekommen, uns wieder mehr um Maintenance-Themen zu kümmern.

Oder ich hatte eine Weile vor allem die nächsten kleinen Schritte im Blick – und jetzt ist es wieder Zeit, sich dem großen Bild meines Ziels zu widmen.

Wechsel der Gegensätze nutzen

Die Magie der Gegensätze zu nutzen, verlangt uns einiges ab: Wir brauchen eine wahre Meisterschaft in der Wahrnehmung und im Entscheiden, um die sich magisch ergänzenden Gegensätze fruchtbar für unseren Gestaltungsprozess zu nutzen. Denn wir brauchen die Fähigkeiten,



Zu erkennen, in welchen Dualitätsbereichen wir uns gerade befinden,



Zu erkennen, ob das noch gut funktioniert,



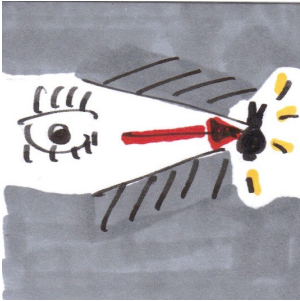
Entscheidungen zu treffen, ob es an der Zeit ist, den Modus zu wechseln.

Bei manchen Dualitäten reicht es, wenn wir sie unterwegs im Gestaltungsprozess kennenlernen. Bei anderen ist es besser, wenn wir sie schon vorher kennen - ich schlage also vor, wir schauen uns diese Dualitäten jetzt etwas genauer an: Zum einen der Wechsel zwischen sammelndem und filterndem Denken und zum anderen der Wechsel zwischen gestalterischer Ebbe und Flut.

SAMMELN UND FILTERN

Konvergent plus Divergent

Eine ganz wichtige Bedingung für kreative Problemlösungen und umgesetzte Innovationen ist der gezielte Wechsel zwischen sammelnden = divergenten Phasen und filternden = konvergenten Phasen. Was meint das jeweils?



Filterndes / konvergentes Denken: Ich habe eine große Anzahl Elemente und wähle möglichst rasch etwas für mich Passendes aus – ich konzentriere mich auf die eine unter vielen Möglichkeiten. Ich nenne das den „Jagdmodus“ – weil ich wie auf der Jagd nur noch ein Objekt in den Fokus nehme.



Sammelndes / divergentes Denken: Ich öffne meinen gedanklichen Radar für möglichst viele Elemente, mein Trichter ist einfach weit offen und nimmt alles was er kriegen kann. Ich finde den Begriff „Bienenmodus“ dafür ganz griffig, weil wir dabei wie eine Biene von allen verfügbaren Blüten den Nektar nehmen, den wir kriegen können.

Creative Problem Solving

In den USA gibt es ein ganzes Methoden-Set, das diese Dualität in den Mittelpunkt stellt: das sogenannte „Creative Problem Solving“ (= 'CPS'). Es fundiert im Grunde auf den Anfängen Herrn Osbornes in den 20er Jahren (Osborne war das 'O' von BBDO) und wurde seitdem immer weiter erforscht und verbessert.

Ein Grundprinzip des CPS ist die Nutzung des Gegensatzes zwischen zwei unterschiedlichen Arten zu Denken: zwischen konvergentem, d.h. filterndem versus divergentem, d.h. sammelndem Denken und vor allem der Wechsel zwischen beiden.

Die Dualität dieser Denkweisen zu nutzen ist eine eigentlich simple, aber wie wir noch sehen werden, nicht ganz einfach umzusetzende Erkenntnis.

Nur Filtern + Sammeln funktioniert.

Heute versuchen wir meist, Gestaltungsprozesse sehr konvergent (d.h. im Jagdmodus) zu leben, weil wir – durch unsere Businesskultur geprägt – darin meist geübt sind. Und in der Tat: Würde es nicht auch gehen können?

Leider nicht. Letztlich funktionieren systematische Kreativprozesse nur MIT diesem Wechsel zwischen Sammeln und Filtern gut. Oder andersherum betrachtet: Was würde passieren, wenn nur eine der beiden Denkmodi genutzt wird? Naja, jede der beiden Seiten isoliert gelebt führt zu minderwertigen Ergebnissen: Nur Filtern führt schneller zu sichtbaren, aber uninspirierten, wenig innovativen Ergebnissen, zu viel Sammeln birgt zwar den Keim der wirklich anderen, neuen Entwicklungen in sich, führt aber zum sogenannten „kreativen Chaos“ ohne Ergebnis.

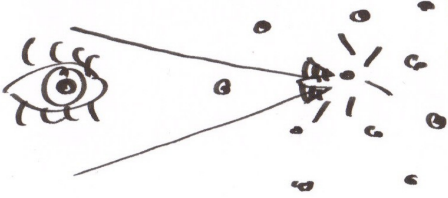
Was es so anspruchsvoll macht, sind zwei Dinge: Zum einen muss ich in beiden Denkartarten geübt sein. Das ist meistens nicht der Fall. Zusätzlich muss ich in der Lage sein, dazwischen zu wechseln! Wir können ruhig dazu stehen, dass uns das nicht leicht fällt, ohne uns dabei doof vorzukommen:

Haben Sie schon mal zwei komplexere Sportarten an einem Tag betrieben - z.B. Surfen morgens und Golfen nachmittags? Dann werden Sie gemerkt haben, wie anspruchsvoll es ist, von

dem einen auf den anderen Modus umzuschalten. Dahin zu kommen, braucht Beharrlichkeit, aber wenn wir es können, bedeutet es einen großen Zugewinn an Flexibilität in Denken und Handeln.

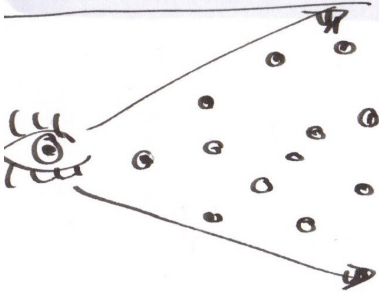
Mit unseren beiden Denkweisen ist das genauso: Es ist nicht einfach, zwischen den beiden zu wechseln. Aber wenn wir es können, ist es enorm nützlich.

Nur Filtern:



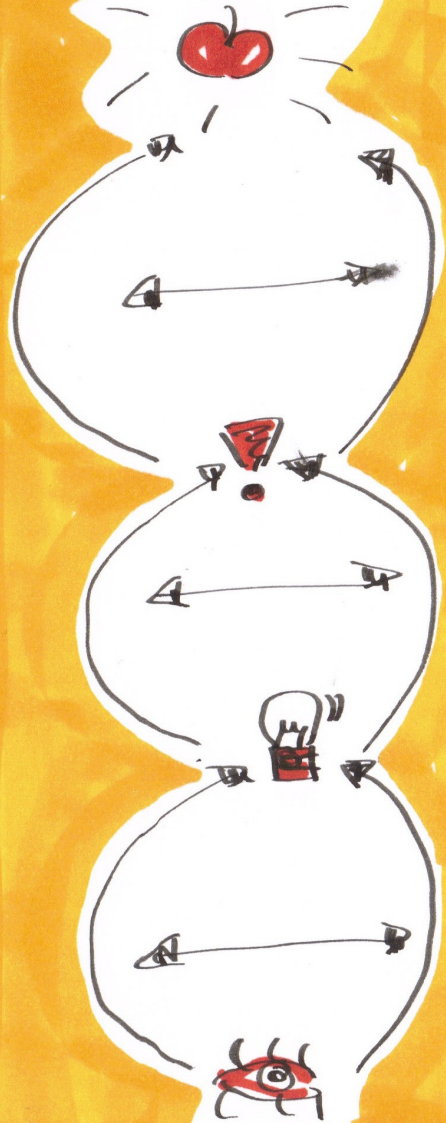
⇒ unreaktiv

Nur Sammeln:



⇒ chaotisch,
ergebnislos

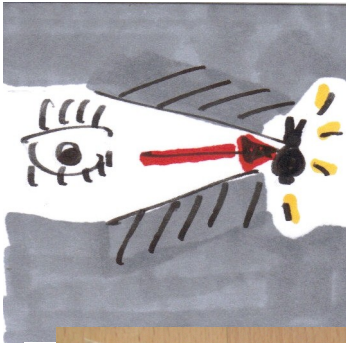
★ Die
Leonbi
macht's:



Jagdmodus: Durchaus geübt

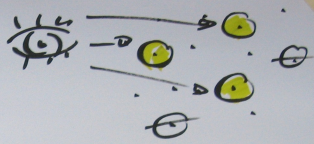
Aktuell sind wahrscheinlich die meisten von uns eher im Filtern als im Sammeln geübt. Das fängt schon bei der Personalauswahl an, bei der die sogenannte 'Postkorbübung' nach wie vor eine Lieblingsmethode ist. Filterndes Denken hat in unserem Alltags immer eine Berechtigung - schließlich ist heute der Information Overload Tagesprogramm. Zu viele E-Mails, zu viele Meetings, zu viele neue Menschen... Mein Hirn tut dann etwas sehr Vernünftiges - es versucht mich zu schützen, indem es gezielt zumacht und nur noch sehr selektiv Eindrücke hineinlässt.

Zusätzlich konzentrieren viele Führungskräfte ihre Wahrnehmung sehr punktuell, weil sie ja die Entscheider-Rolle wahrnehmen müssen – d.h. das ständige Sortieren und Filtern ist ihr gewohnter Arbeitsmodus. Außerdem üben sich viele - leider oft zu Recht – in einem regelrechten Tunnelblick, weil sie das Gefühl haben, sonst zu viel von dem Mist mitzukriegen, der sonst noch um sie herum passiert: Das alles in ihr Hirn hinein zu lassen würde sie wahrscheinlich tatsächlich davon abhalten, überhaupt etwas Sinnvolles oder Produktives zu tun. Sie passen sich dahingehend der Situation an, dass sie ihre selektive Wahrnehmung immer weiter einschränken.





- Jetzt bewerten
- zuversichtlich beurteilen
- mit Bedacht
- Neugierde schärfen
- Abgleich vs. Ziel
- raus aus der Komfortzone



Original-Unterlage aus Problemlösungs-Workshop

Filtern neu lernen

D.h. filtern im Sinne von 'zackig überblicken – rasch auswählen' dürfte oft gut „drin sein“. Jetzt haben wir es hier aber mit einer neuen Art von Filtern zu tun - nämlich einer, die mit Zuversicht Ideen auf ihr Potential aussortiert.

Und HIER liegt die Krux! Filtern und „kritisch denken“ werden bei uns so gelebt, dass man stolz ist - und auch dafür gefeiert wird - wenn man als erster das Haar in der Suppe, das zugrundeliegende Risiko erkennt. Nur: Das ist natürlich witzlos.

Denn: Es wird immer ein Haar in der Innovationssuppe geben, denn eine Innovation enthält immer ein Risiko. Das muss so sein, denn das Risiko ist die Schattenseite der „Chancen“-Münze.

Filtern – so wie wir es brauchen - hat einen anderen Hintergrund:

Wir wollen nicht das Haar in der Suppe finden, sondern die Perlen im See.

Uns geht es jetzt darum, auf eine große Menge Möglichkeiten zu schauen und sich zu fragen:



Denken

***„In welcher dieser
Muscheln verbirgt sich***



die Perle nach der ich suche? Welche sieht vielversprechend aus? Für welche lohnt es sich, tiefer zu tauchen?“

Um unser Denken in die neue Richtung zu unterstützen, können wir uns fragen:



Denken

***„Welche der Möglichkeiten
ist am krassesten?***



Welche davon erscheint mir am riskantesten? Welche wirkt völlig wahnsinnig?“

weil die Antworten darauf meist die innovativsten Lösungen sind. Selbstverständlich werden wir dabei ganz andere Lösungen in Betracht ziehen, die wir früher gar nicht erwägen konnten, als wir immer nur versucht haben, die Möglichkeit mit dem geringsten Risiko zu finden.

Übrigens fällt diese neue Art, filternd zu denken am leichtesten, wenn wir mehr Übung im sammelnden Denken bekommen.

Bienen sammeln alles

In einer sammelnden Phase machen wir den Radar auf und sammeln alles an Eindrücken, Ideen und Inspirationen ein, derer wir habhaft werden können. Wir bewerten gezielt gar nicht, ob irgend etwas davon später sinnvoll oder nützlich sein wird - wir nehmen einfach, was kommt oder schon da ist. Danach legen wir nochmal nach und holen uns mit Hilfe von passenden Werkzeugen und Methoden einfach noch mehr Ideen - so lange, bis wir genug haben. Wir spielen mit diesen Elementen und schauen uns an, was sie uns an Möglichkeiten für unsere Aufgabe bieten.

In Sammelphasen ist Bewertungsfreiheit das Allerallerwichtigste. Nur so entsteht Raum für das Unerwartete, für die eigentliche Innovation. Am besten sollten unsere Sinne so offen und frei sein wie bei einem Kind. Genau das ist das Schwierige daran: Diese Bewertungsfreiheit braucht sehr viel Vertrauen. In uns selbst, in die Welt, in die Menschen, mit denen wir Ideen oder Lösungen sammeln. Bewertungsfreiheit funktioniert nicht auf Knopfdruck, sondern braucht Übung, damit wir sie phasenweise nutzen können, um an die echten Ideen- und Lösungsjuwelen ranzukommen.



Sammeln

- Bewertung verschieben
- Masse zählt
- möglichst viel
- ALLES, ALLES, ALLES!

Original-Unterlage aus Problemlösungs-Workshop

Und jetzt auch noch wechseln!?

Meistens sind wir in einem der beiden Denk-Modi geübter als in dem anderen.

Theoretisch könnten wir uns als Führungskraft nur auf das Filtern zurückziehen. In einem ersten Prozess kann das ok sein, langfristig würde ich das allerdings nicht empfehlen, weil es uns natürlich viel schwerer fällt, selbst die Ergebnisse aus Sammelprozessen zu schätzen, weiterzudenken und die darin liegenden Möglichkeiten zu erkennen.

Wenn mir Innovation wirklich wichtig ist, ist es lohnender, schrittweise immer mehr bewusst zwischen den Modi zu wechseln – schon alleine weil wir sonst Dinge von unseren Mitarbeitern verlangen, die wir selbst nicht leben. Und das würde es uns wahnsinnig schwer machen, eine magische Mikro-Kultur zu erschaffen und zu leben.

Prüfen, welche Denkmuskulatur ausgeprägter ist

**Lassen Sie uns dort starten, wo
wir sind und uns überlegen, wo
wir heute starten.**

Experiment



Check-Up:



Wie oft sind Sie in unbekanntem Gebiet unterwegs?



Wie oft / wie lange pro Woche sind sie mit Routine-
Aufgaben beschäftigt - oder solchen, die auch andere
übernehmen könnten?



Wie wohl / geübt fühlen Sie sich mit konvergentem
Denken? Wie zuversichtlich gestaltet sich das
typischerweise?



Wie wohl / geübt fühlen Sie sich mit dem divergenten
Denken?



Was für Erfahrungen/vorgefasste Meinungen haben Sie
über kreativ / gestalterisch tätige Menschen? Können
Sie sich vorstellen, diese zumindest zeitweise beiseite
zu legen?

EBBE UND FLUT



Ebbe und Flut richtig interpretieren

Große Gestaltungsprozesse verlaufen wie Ebbe und Flut: Es gibt Phasen mit wenigen, flachen Wellen und wenig sichtbarer Aktivität, und dann wieder Phasen, in denen plötzlich alles auf einmal zu geschehen und funktionieren scheint. Im Wellental sieht die Welt so aus, als täte sich immer noch nichts - das sind die Phasen, in denen man am liebsten die Wand hochgehen möchte. Oder wir versuchen auf Krampf, noch mehr zu tun. Oder wir wollen es generell wieder sein lassen.

In Wahrheit sammelt sich in diesen Momenten die Kraft für die nächste Wellenphase. Wenn wir clever sind, nutzen wir die Zeit, um die Situation besser kennen zu lernen, wichtige Grundfähigkeiten zu trainieren und schärfen unsere Intuition für das Umfeld. Wenn dann die höheren Wellen wieder kommen und wir scheinbar plötzlich so mühelos die Welle mitnehmen können, dann handelt es sich tatsächlich um das Ergebnis der Wellentäler vorher, dem was wir daraus gemacht haben und dem Nutzen des Moments. Es ist in dem Sinne KEIN plötzlicher Erfolg. Der Erfolg, das Ergebnis wird nur dann schlagartig sichtbar.

Nicht überbewerten: Tiefs UND Hochs

Der Gag besteht also darin, uns sowohl von den Wellentäler als auch den Höhen nicht zu sehr beeindrucken zu lassen. Sie gehen jeweils wieder vorüber. Der optische Misserfolg des Tals ist in Wahrheit keiner. In den Wellentälern basteln wir - äußerlich noch nicht erkennbar - an den Ergebnissen, die dann die nächste Flut an den Strand wirft. Das zukünftige Ergebnis ist nur noch nicht sichtbar. Der Erfolg der Wellenphase ist in Wahrheit der Erfolg des Gesamtprozesses, nicht isoliert der Wellenphase.

Die Momente der hohen Wellen wiederum zeigen uns nicht notwendigerweise die Punkte, die wir gerade dann und nur dann richtig machen. Um die Welle nutzen zu können, müssen wir vorher schon vieles richtig gemacht und gelernt haben. Es gilt, den gesamten Prozess mit seinen Auf- und Abs und den jeweils passenden Denk- und Verhaltensweisen zusammenzubringen.



**Kasparov hat in
seinem Buch über**

Buch-Tipp



**Strategie und Taktik übrighens ein paar sehr
interessante Gedanken darüber, dass wir Misserfolge zu
Tode analysieren, statt uns zu fragen, wie wir Erfolge
wiederholen können.**

Der Balance-Check

Immer, wenn wir nicht weiter kommen, ist wahrscheinlich ein Wechsel zwischen den Polen angesagt. Wo im Prozess stehe ich / wir? Sind wir zu weit / zu lange auf einer Seite gewesen? Ist Ausgleich angesagt? Folgende Gegensatzpaare habe ich bisher entdeckt:

**Online arbeiten vs.
Offline arbeiten**



**Alleine arbeiten vs.
Mit anderen arbeiten**

Kontrolle vs. Laissez-Faire

Zeit vs. Ergebnis

**Ruhe vs.
Bewegung**



**Kleine Schritte im Fokus
vs. Großes Bild im Fokus**

**Verschwiegen sein vs.
Mit anderen darüber sprechen**



**Disziplin
vs. Spielen**



**Struktur vs.
Freiraum**

**In Gedanken
Probearbeiten/Träumen vs.
Machen, machen, machen**

**Gezielt drauf einwirken vs.
Einwirken lassen**

**Sammeln
vs. Filter**



Stabilität vs. Flexibilität

Maintenance vs. Innovation



**Sich einig sein vs.
Sich uneinig sein**

Aktiv sein vs. Passiv sein

Checkpoint und Abschluss



Checkpunkte

Das haben wir jetzt mitgenommen:



Die Erschaffung von Neuem braucht das ganze Spektrum des Lebens.



Jeweils im Maximum eines Pols steht der Wechsel zur anderen Seite der Dualität an.



Wenn wir im Prozess steckenbleiben, haben wir wahrscheinlich das Maximum eines Pols erreicht.



Wenn das der Fall ist, prüfen wir, wo wir stehen, und welcher Wechsel jetzt wieder Schwung in die Sache bringen kann.



Zwei wichtige Dualitäten haben wir schon näher kennengelernt: Der Wechsel von sammelndem zu filterndem Denken und zurück, sowie den Wechsel zwischen Ebbe und Flut.



Der Wechsel zwischen diesen und weiteren Dualitäten wird uns später auf dem Weg in Bewegung halten.

6. MAGISCHE WURZEL: ZUVERSICHT





Zuversicht bietet Boden unter den Füßen

Innovations- und Gestaltungsprozesse sind von Natur aus eine sehr unsichere Angelegenheit. Daran ist nichts zu ändern. Wir können Vorkehrungen treffen, wir können uns die passenden Fähigkeiten aneignen - damit lässt sich manches eindämmen. Aber Innovation ist und bleibt unsicher. Das ist die Kehrseite der großen Möglichkeiten, die in ihr liegen.

Wenn wir zuversichtlich sind, glauben wir daran, dass sich schon Lösungen und Wege finden werden, selbst, wenn wir sie jetzt noch nicht kennen. Jemand, der im Gegensatz dazu Angst hat, wer glaubt, dass etwas einen schlechten Verlauf nimmt (er weiß es noch nicht, noch befürchtet er nur!), der neigt dazu, die Augen vor unerwarteten Lösungswegen zu verschließen. Zu 80% sind diese Ängste sinnlose Pseudo-Hochrechnungen, wenn nicht einfach schlechte Denkgewohnheiten - abgesehen von einer ehrlichen Überlebensangst nach dem Motto „der hungrige Löwe - ich - und die Savanne“.

Aber wann ist das schon wirklich der Fall?

Wir richten unser Verhalten nach der Angst, nach der Annahme, dass es schlecht laufen wird, aus. Selbst die gar nicht esoterischen Dingen zugeneigten Soziologen gehen

davon aus, dass solche Annahmen in ein Verhalten übersetzt werden, das den befürchteten Verlauf nicht nur wahrscheinlicher macht, sondern geradezu zementiert.³

Deswegen ist es so wichtig, dass wir Innovations-Magier uns in Zuversicht üben - und zwar so durchgängig wie möglich. Damit profitieren wir zeitgleich davon, dass sich diese Haltung ja ebenfalls in Verhalten übersetzt: Mit etwas Glück provoziere ich damit eine gute Entwicklung der Dinge, die mich wiederum in meiner Zuversicht bestärkt.

³ Die Grundlagen wurden u.a. bei Rosenthal / Jacobson gelegt, mit Fokus auf der Annahme, dass Menschen stark auf die in sie gesetzten Erwartungen reagieren - und damit die Erwartung zur Realität wird. Und zwar im Guten wie im Schlechten. Obwohl die Theorie - wie jede andere Theorie auch - häufig kritisiert wurde, gilt der grundsätzliche Effekt als real.

Zuversicht wird bei Innovation ständig und in großer Menge gebraucht

In einem Gestaltungsprozess brauchen wir sehr viel Zuversicht. Als Leader in einem Gestaltungsprozess benötigen wir selbst unerschütterliche Zuversicht im Übermaß – denn in schwierigen Phasen muss sie für alle reichen. Schon die ersten Gedanken über ein neues Gestaltungsprojekt brauchen Zuversicht. Nur wenn ich reichlich davon habe, traue ich mich, die großen, absurden, nicht-normalen Träume, Vorstellungen und Ideen zu denken. Ist es nicht erstaunlich, wie ausgesprochen effektiv wir selbst schon unerwünschte, positive Gedanken raus filtern können, bevor sie überhaupt gedacht wurden? Als wären sie eine Gefahr! Wenn wir beim Vorfiltern negativer, zynischer, pessimistischer Gedanken genauso gut werden, dürften wir recht gut gelaunte Menschen werden!

Wenn es an das Formulieren der Absicht geht, brauchen wir eine ordentliche Portion Zuversicht, um überzeugt die großen Worte auszusprechen und noch mehr Zuversicht, um eine Absicht öffentlich zu verkünden. Weil wir die Mittel und Wege eben noch nicht kennen. Weil wir und niemand sonst weiß und wissen kann, wie und ob es funktionieren wird.

Zuversicht auf dem Weg

Unterwegs im Gestaltungsprozess brauchen wir Zuversicht, weil diese in Kombination mit unserer Leidenschaft und Liebe für die Sache das wirksamste Gegenmittel gegen Angst und diverse andere mentale und physische Hindernisse ist. Zuversicht ist nicht sooo einfach aufzubauen und beizubehalten, dafür umso angreifbarer, wenn sie nicht gut trainiert ist. Wir haben die Wahl, wie wir mit ihr umgehen: Ich kann sie zum Beispiel sehr effektiv zerstören, wenn ich in Phasen noch nicht sichtbarer Ergebnisse ständig bewerte und bewerten lasse. Ich kann mir damit durchgängig schriftlich beweisen, dass NICHTS vorangeht und ich nichts kann. Ist das sinnvoll? Kaum.

Zuversicht funktioniert deutlich besser, wenn wir uns von externen Bewertungen in fragilen Phasen gezielt distanzieren. Entweder indem wir unser Projekt noch gar nicht der Kritik anderer aussetzen oder indem wir das Feedback zwar sammeln, aber noch nichts damit tun. Und immer die guten Gegenpunkte ebenfalls mit festhalten. Angst wiederum verführt uns, uns auf falsche, vermeintliche Sicherheiten einzulassen bzw. an diesen festzuklammern – z. B. an einem größeren Budget.

Inneres Hindernis: Angst

Zuversicht ist ja die Annahme, dass etwas sich zum Guten entwickeln wird. Umgekehrt ist Angst das Gefühl, die Befürchtung, dass etwas Schreckliches passieren wird. Die Angst vor etwas führt zu einem Vermeidungsverhalten, wir tun also alles nur Mögliche, um das Eintreten des befürchteten Ereignis zu verhindern. Blöd ist daran nur, dass man sich dabei mehr mit dem befürchteten Ergebnis als dem Ziel beschäftigt. Weil sie so ein starkes Gefühl ist, zwingt uns die Angst in ihre Richtung zu schauen. Wie mein Fahrlehrer so schön sagte:

Guck nicht zum Hindernis, sondern dorthin, wo Du hinfahren willst.

Er hat mir erklärt, dass genau so viele unnötige Unfälle passieren, weil die Leute dahin gucken, wo das Hindernis ist. Die Bewegung der Arme passt sich so an, dass man zielsicher dort landet. Daher muss man dorthin schauen, wo man hin will und sich vom Hindernis zu lösen. Man hat ja komischerweise das Gefühl, das Hindernis besser in den Griff zu kriegen, wenn man es „im Auge“ behält. Dabei versteht unser Unterbewusstes das als Ziel miss und richtet sich danach. Genau diese Haltung hilft uns für Innovation:

Das Ziel im Blick behalten, nicht das Hindernis.



Angst verkleidet sich gern

Angst gehört zu Innovation dazu. Wenn wir nicht ehrlich Schiss haben, ist das, was wir tun wollen, nicht wirklich neu und anders. Wir brauchen nicht darauf zu warten, bis wir keine Angst mehr haben, sondern wir lernen besser, trotz der Angst weiterzugehen.

Nun ist Angst ja nichts, was im Geschäftsleben erlaubt ist, also nennen wir es gern anders: Schiss, sich Sorgen machen, Bedenken haben...

Hinter ganz vielen Bedenken, Gründen etc. steht in Wahrheit die Angst, es könne nicht gelingen. Das führt zu angst-geleiteten Entscheidungen und die sind immer Chancen-avers. Das hat mit Innovation wahrscheinlich wenig zu tun.

Wenn Sie negative Gedanken und Gefühle haben, dann lohnt es sich, diesen Gedanken direkt ins Gesicht zu schauen und sich zu fragen:

Was willst Du eigentlich von mir?

Glaube hilft

Selbst wenn wir meinen, keinen Glauben zu haben, ist es ziemlich sicher, dass wir doch an etwas glauben. Diese Glaubenssätze schwingen wie ein Kanon im Hinterkopf mit und hindern oder helfen uns. Nicht immer ist es leicht, ihnen auf die Spur zu kommen. Oft haben diese Glaubenssätze zuge schlagen, wenn man sich über sich selbst wundert.

Viele Glaubenssätze kommen aus unserer Kultur, aus unserer Umwelt, aus unserer Vergangenheit, unserer Familie. Das ist ok, man kann sich allerdings fragen, mit welchen davon man wirklich d'accord ist, welche davon einem helfen, welche einem das Leben nur schwer machen. Welche davon gehören gar nicht zu mir? Oder stehen sogar in Widerspruch zu mir? Diese gehören dringend auf den Müll.

Der gleiche Glaubenssatz kann bei zwei Menschen völlig unterschiedliche Auswirkungen haben. Fragen Sie sich also, wie diese Sätze sich auf Ihr Verhalten auswirken. Wenn Sie sich auf eine Weise verhalten, die Sie so nicht wollen, fragen Sie sich, auf welchem Glaubenssatz das basiert.

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt! :-)

Die unterschiedliche Wirkung von Glaubenssätzen



Beispiele



„Wer nur hart genug arbeitet, wird letztlich auch belohnt.“



Hilfreich, wenn es für Sie Zuversicht bedeutet, dass schon alles gut gehen wird.



Nicht so hilfreich, wenn es arbeiten nach dem „Viel hilft viel“-Prinzip bedeutet: Folge: Überlastung.

„Kreative sind alles Spinner.“



Hilfreich, wenn Sie selbst ihre Kreativität in produktive Pfade leiten.



Nicht hilfreich, wenn Sie auf dieser Basis gar nicht kreativ leben.

„Es steht mir nicht zu, eine große Vision zu haben. Dafür bin ich nicht in der Position.“



Hilfreich, wenn Sie aufgrund dessen dafür sorgen, in eine bessere Position zu kommen und unterwegs tun was schon geht.



Nicht hilfreich, wenn es dazu führt, dass Sie Ihre Ideen ausbremsen und nicht mit einbringen.

„Ich war noch nie kreativ.“



Hilfreich, wenn Sie es zum Anlass nehmen, das zu überprüfen: 'Aber vielleicht bin ich es ab morgen, vielleicht auf andere Weise als ich es früher probiert habe / probieren durfte.'



Nicht hilfreich, wenn Sie dadurch weniger Einfluss auf die Gestaltung Ihres Lebens oder Ihres Umfelds nehmen als Sie könnten.

Ab auf den Müll! Was hindert Sie? Was bremst Sie aus?



Das denkt mein Hirn:

So handle ich, wenn ich das denke:

Hilfreich? Nicht hilfreich?

= > Weiter denken lassen – oder: auf den Müll!

Das denkt mein Hirn:

So handle ich, wenn ich das denke:

Hilfreich? Nicht hilfreich?

= > Weiter denken lassen – oder: auf den Müll!

Das denkt mein Hirn:

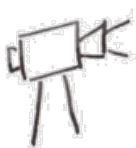
So handle ich, wenn ich das denke:

Hilfreich? Nicht hilfreich?

= > Weiter denken lassen – oder: auf den Müll!

Mangel-Denke schwächt Zuversicht

Es scheint leider ein Fakt zu sein, dass es viele gute Gründe gibt, uns allen einzureden, heute wäre immer alles noch schlimmer als morgen und morgen noch schlimmer. Ich will hier keine Verschwörungstheorie aufmachen, aber es scheint doch hilfreich für viele zu sein, wenn wir möglichst viel Angst vor dem Mangel haben und versuchen uns dagegen abzusichern – dann bleiben wir brav in Deutschland, weil es woanders zu gefährlich ist, wir kaufen Versicherungen und so weiter und so fort... Das jeweilige Sicherheitsbedürfnis ist eine ganz individuelle Sache und da möchte ich keinem reinreden. Allerdings: Für Innovation ist ein Denken in Mangel nicht hilfreich. Alle großen Unternehmer zeichnen sich durch die unerschütterliche Zuversicht aus, dass sich schon die Mittel finden werden, selbst wenn man heute noch nicht weiß wie.



***Der Werbespot der
Sparkassen zum
Thema 'Altersvorsorge' (s. Anhang)***

Film-Tipp



***Die wunderbare Neujahrsrede von Bernd dem Brot
(s. Anhang)***

Mangeldenke drückt sich aus in Sätzen wie:



„Wenn ich mal im Lotto gewinnen würde, dann würde ich...”



„Ich würde ja gern X, aber das Budget ist ja wieder gekürzt worden..“



„Und was, wenn es schief läuft?“.

Mangeldenke an sich wäre nicht so kritisch, wenn sie nicht häufig zu innovations-hinderlichem Verhalten führen würde.

Mangeldenke führt nämlich dazu, dass wir krampfhaft versuchen festzuhalten, was wir haben, wir investieren nicht - und das ist eine wichtige Bedingung für Wachstum.

Mangeldenke lässt Menschen verängstigt auf all das starren, was nicht geht und lauthals über das seufzen, das einem entgangen ist.

Ein Beispiel aus der wirklichen Wirklichkeit

Lang ist es her, da wollte ich mit
meinem damaligen Freund und

mehreren Freunden in Urlaub fahren. Nach Italien, in eine



wunderschöne Ecke davon, die für ihr gutes Essen
bekannt war. Unsere Apartments waren gebucht, die

grobe Logistik geklärt - endlich konnte man sich nach langen

Abstimmungsmails wieder auf anderes konzentrieren. Zum

Beispiel darauf, sich auf den Urlaub zu freuen. Und dann kam
die Mail:

„Liebe Leute, haben gerade überlegt, dass es ja gut wäre, ein
bissl was im Haus zu haben und wollten daher vorher hier
zum Aldi gehen. Ich habe mal eine Liste beigelegt, schaut mal
drüber, ob noch was fehlt... LG XXXX“ Dabei lag folgende Liste:
Leberwurst, Toast, Nutella, Kaffee (soweit so gut, dann kam's),
Balsamico-Essig, Pasta - Spaghetti, Penne, Lasagne, Salami
am Stück, Aufback-Ciabatta, Olivenöl, AAAAAAAAAAAH!
hallte mein Schrei durch den Büroflur. Ich war völlig außer mir:
Was dachten die, wo wir hinfahren? Sollen wir den armen
Italienern noch unsere Aldi-Pasta zum Kaufen anbieten?

Was für mich so unverständlich war, war aus einer Denke
geboren, in der es schwer vorstellbar war, dass es „dort“ alles



geben könnte, was man braucht. Was wäre, wenn man „dort“ ist - und dann?

Für mich bedeutete es implizit, dass mir die guten Dinge, von denen ich noch nicht wusste, welche es sein würden, vorenthalten würden.

Wie ist es ausgegangen? Über die Dosen-Leberwurst haben wir uns beim Frühstück gefreut, die italienischen Dinge wurden in einem italienischen Supermarkt gekauft, und vor allem haben wir die Restaurants um die Ecke kahl-gegessen - klar wurde unter Aaahs und Ooohs das wunderbar Unbekannte und Gute gefeiert.

Zum Schluss haben wir es doch wieder zur Fülle hinüber geschafft. Im Modus der Fülle-Denke werden Gedanken gedacht wie: „Wäre es nicht großartig, wenn...?“ „Ja, genau, und dann könnten wir auch...“ Tückisch ist daran: Fülle-Denke braucht um zu funktionieren Zuversicht / Glauben, eine enorme Vorstellungsgabe (!ja, Fantasie!), und positive Bestätigung. Erkennen Sie was wieder? Ja, wenn wir verliebt sind, dann passiert das oft ganz automatisch.

Zuversichts-Hebel

Wie wir an dem Italienreise-Beispiel erkennen können, spielen weitere Faktoren eine Rolle dafür, wie zuversichtlich wir sind:



Je entfernter / unbekannter / abstrakter etwas ist, desto schwerer fällt es uns, uns etwas Schönes drunter vorzustellen = > unsere Vorstellungsgabe kann hier helfen.



Je ungeübter wir darin sind, uns auf unbekanntes Gebiet vorzuwagen, desto dringender wollen wir uns vorher absichern = > Mindset trainieren.



Je näher wir an das Unbekannte rankommen, desto weniger bedrohlich wird es, desto mehr können wir uns den Gedanken erlauben, dass wir auch positiv überrascht werden könnten = > Training Zuversicht.

Gerade in einer Gruppe bestätigen sich Menschen gern in ihren Ängsten vor dem Unbekannten. Es hilft nichts, das ignorieren zu wollen, wir kommen dagegen nur an, indem wir aktiv Zuversicht und Lust auf das Neue aufbauen. Wenn wir zuversichtlich sind, denken wir Dinge wie: „Wäre es nicht großartig, wenn...?“ „Ja, genau, und dann könnten wir auch...“ Zuversicht / Glauben wird durch eine gute enorme Vorstellungsgabe (ja, Fantasie!) und positive Bestätigung durch erste Fakten genährt.

An etwas glauben

An etwas zu glauben bedeutet ja, etwas zu glauben, OBWOHL sachlich alles dagegen zu sprechen scheint, TROTZDEM es als merkwürdig gilt. Glauben steht in Kontrast zu 'wissen'. Wissen heißt, ich habe etwas probiert und weiß jetzt, dass es geht. Wissen ist einfacher. Wenn ich daran glaube oder nicht daran glaube, dass ich etwas kann oder nicht kann, ist beides zunächst einmal ein Gerücht. Ich weiß einfach noch nicht, ob ich es kann. Was ist nun nützlicher? Wenn ich glaube, dass ich es kann, oder dass ich es nicht kann? So primitiv gefragt, scheint die Antwort so selbstverständlich: Natürlich wenn ich daran glaube, dass ich es kann. Obama hat aus diesem Ansatz eine brillante Wahlkampagne gemacht: Yes, we can! Das ist ein starkes Glaubensbekenntnis. Um seine Fähigkeit zu glauben, zu erweitern, könnte es eine Vorstufe sein, Dinge zu denken wie:



***„Bevor ich es nicht
probiert habe, weiß ich ja
nicht, ob es nicht doch geht.“***



***„Noch ist nichts bewiesen –
das Schlechte und das Gute nicht.“***

An etwas Größeres glauben als man selbst

Schon vor einiger Zeit fiel mir auf, dass viele erfolgreiche Unternehmer gläubige Menschen sind. Je nach Kultur glauben sie an völlig unterschiedliche Glaubenssysteme, aber das scheint austauschbar zu sein. Wer gläubig ist, also an etwas Größeres im Leben glaubt, scheint einen Vorteil anderen gegenüber zu haben. Ich habe eine Vermutung, warum das so ist: Der Glaube an etwas Größeres gibt uns die Erlaubnis, große Träume zu träumen - selbst solche, die größer sind als man selbst und vielleicht in der eigenen Lebenszeit gar nicht machbar sind. Der wirklich magische Effekt liegt in der gedanklichen Freiheit, die man dadurch eingeräumt bekommt: Man muss seine Idee, seine Träume von niemand anderem aburteilen lassen, außer von „ganz oben“. Ein stabiler Glaube kann uns in der Denke deutlich unabhängiger von engem Group Think und vordergründiger Harmoniesucht machen. Er erlaubt mir, mich von negativem Feedback oder vielleicht zu engstirnigen Akzeptanz meiner Kulturgruppe unabhängig zu machen. Eine gute Hilfe, wenn es um das Erschaffen ganz neuer Dinge und die Überwindung unbekannter Hindernisse geht.

Gute Gedanken denken.

Negative Gedanken aktiv abstellen zu wollen, ist meiner Erfahrung nach irre schwierig. Manisches ‚Think Pink‘ ist gerade für kopflastige Menschen häufig schwer, weil sie das Gefühl haben, ihren Intellekt zu verleugnen. Auf meine Fähigkeit, kritisch und klar zu analysieren, bin ich durchaus stolz. Deshalb fällt mir das Denken guter Gedanken immer noch nicht so leicht: Ich habe das Gefühl, mir wird damit die Fähigkeit, zackig zwischen gut und schlecht zu unterscheiden, wieder weggenommen und mich beschleicht der Eindruck, ich betriebe Schönrednerei.

Dennoch habe ich schon deutlich gemerkt, dass ich viel einfacher Lösungen finde und besser vorankomme, wenn ich gute Dinge denke. Um das zu tun, erinnere ich mich daran, dass ich zum einen jederzeit zu meiner kritischen Denke zurückkehren kann – so schnell verlernt man die ja nicht :-). Und daran, dass es in Wahrheit sowohl zynisch als auch sehr beschränkend ist immer auf den Haaren in der Suppe herumzureiten, statt sich genauso bereitwillig auf die schönen Möglichkeiten zu stürzen.

Bauen wir lieber darauf, unseren zuversichtlichen Gedanken mehr Raum zu geben und auf das Prinzip der Verdrängung zu setzen. Die negativen Gedanken setzen sich mit der Zeit

schwerer durch oder sind in ihre Ecke des Rings deutlich leichter wieder zu verdrängen. Und das, obwohl ich eigentlich ein lebensfroher Mensch bin! Aber so ist das nun mal, wenn man lange genug geübt hat, den Fehler zu finden und Risiken möglichst schnell zu erkennen...

Checkpoint Zuversicht



Die magische Wurzel der Zuversicht lenkt unsere Aufmerksamkeit auf folgende Punkte:



Da wir bei Innovation sowieso auf weiten Strecken nicht genau wissen, was auf uns zukommt, brauchen wir jede Menge Zuversicht und Glaube daran, dass alles gut gehen wird.



Das beste Gegengift gegen Angst ist Zuversicht.



Angst zwingt uns auf das Hindernis zu starren, Zuversicht und Glaube ermöglichen den Blick zu neuen Lösungen.



Glaubenssätze können Turbo oder Bremse sein – Hauptsache, wir kommen uns selbst dabei auf die Spur.



Mangeldenke ist bei Innovation keine Hilfe.



Gläubige Menschen sind im Vorteil – sie sind nämlich unabhängiger von äußerer Bewertung.



Verkrampftes Think Pink ist unnötig. Schritt für Schritt immer wieder Zuversicht üben genügt.

7. MAGISCHE WURZEL: VERTRAUEN





Vertrauen = Nährboden für Innovation

Vertrauen - in sich, in die Menschen, die mit einem arbeiten, in das Unternehmen, in die Welt, ist DER Nährboden für Innovation. Nur in einem Klima von Vertrauen sind überhaupt bewertungsfreie Phasen möglich (s. auch Dualität – Denkmodi wechseln), trauen sich Ideen hervor, trauen wir uns, gewagte Dinge anzugehen. Vertrauen unter den Menschen, die gemeinsam einen Gestaltungsprozess erfolgreich vollenden wollen, ist kein emotionaler Luxus, sondern eine wesentliche Grundlage, um Erfolg überhaupt zu ermöglichen.

Vertrauen lässt sich weder erzwingen noch kurzfristig anberaumen. An der Vertrauens-Basis müssen wir durchgängig dranbleiben, damit wir auf sie zurückgreifen können, wenn es anspruchsvoll und/oder schwierig wird. Und das wird es in einem Innovationsprozess früher oder später werden.

Das hier ist eine der besonders anspruchsvollen Innovationswurzeln – andererseits können wir zur Stärkung dieser Wurzel völlig kostenlos auf jeden Fall etwas tun.

Startpunkt: Selbst authentisch sein

Vertrauen basiert im Grunde auf Authentizität. Diese Authentizität können wir in der 2. Wurzel „Originalität“ bereits sehr stärken.

Denn: Je authentischer alle Beteiligten sind, desto eher wissen alle, woran sie sind und können sich leichter vertrauen.

Umgekehrt brauchen die anderen um uns herum das Gefühl, uns vertrauen zu können, insbesondere den Menschen, die in einer Leader-Rolle das Ganze führen.

Wie meistens, starten wir am besten bei uns selbst - mit dem Thema Selbstvertrauen. Selbstvertrauen bedeutet:



Dass ich weiß, was ich kann oder nicht kann,



dass ich mir klar bin, was mich besonders macht,



dass mir bewusst ist, was ich will und was ich nicht will und am besten noch warum,



meine eigenen Komfortzonen zu kennen - und wie ich darüber hinaus komme,



all das mit einem freundlichen Kopfnicken als meinen heutigen Startpunkt zu akzeptieren.

Zulassen, dass andere authentisch sind

Das setzt sich fort in der Zusammenarbeit, dass wir unseren Mit-Gestaltern vertrauen können: Es hilft enorm, wenn wir ehrlich wissen, was sich im Mindset des anderen in etwa abspielt.

Als Leader brauchen wir dafür vor allem die Offenheit, ganz unterschiedliche Mitarbeiter für ganz unterschiedliche Profile und Stärken zu schätzen. Wenn unsere Mit-Gestalter spüren, dass es ok ist, einfach so zu sein, wie sie sind, werden sie viel eher eine ehrliche und damit authentische Seite von sich zeigen.

Das macht es uns gleichzeitig einfacher, den Motiven seines Gegenüber zu vertrauen: Will er oder sie wirklich etwas beitragen, wirklich unser Ziel unterstützen – oder unterstützt er nur seine eigenen Ziele und sägt mehr oder weniger subtil an meinem Stuhl?

4:1 - Wertschätzung statt Nörgeln

Bevor wir dazu kommen, als Leader möglichst gut kommunizieren, kümmern wir uns um eine weitere Grundlage des Vertrauens: Die Wertschätzung. Denn echte Wertschätzung für uns selbst und für andere ist die allereinfachste Basis für eine wertschätzende Kommunikation.

Fangen wir wieder bei uns selbst an: Wie oft sind Sie in Gedanken kritisch, unzufrieden, krittelig mit sich? Wie oft sagen Sie sich ganz ehrlich: „Heute hast Du das gut gemacht.“ „Du kannst stolz sein.“ „Ich bin wirklich besser darin geworden.“ „Wow – da war ich von mir selbst positiv überrascht?“ Für eine wertschätzende Kommunikation, die unsere Beziehung mit einem anderen Menschen auf eine gute, vertrauensvolle Basis stellt, sollten wir pro einmal Negativ-Kritik mindestens 4 mal positives Feedback geben. Mehr verträgt das Miteinander auf die Dauer nicht gut. Wir fühlen uns dann nicht mehr wertgeschätzt.

Bleiben wir noch einen Moment bei uns selbst: Pro einmal kritteln sollte ich also mindestens 4 mal etwas Nettes über mich selbst sagen / denken.

Wie groß ist der Abstand zur heutigen Realität? Machen wir ihn so schnell wie möglich kleiner.



Andere wertschätzen:

Stärkenorientierung

Mit einer ehrlichen Wertschätzung für uns selbst (übrigens: für alles, was uns ausmacht – nicht nur, was wir im Job erreichen!) haben wir eine gute Basis, um anderen gegenüber Wertschätzung bereitzuhalten.

Natürlich können wir nicht alle spitze finden und am liebsten adoptieren oder als beste Freunde haben wollen, das brauchen wir auch nicht. Deswegen sprechen wir über Wertschätzung, nicht Liebe oder Freundschaft. ;-)

Wertschätzung kommt damit aus, dass ich die guten Dinge an einer Person wahrnehme, gelten lasse, zeige, dass es mir aufgefallen ist. Wertschätzung braucht dementsprechend NICHT den Blick für die Schwächen oder Fehler des anderen (das schaffen wir meist ohne besondere Anstrengung) sondern den Blick auf die Stärken der anderen Person.

Die Herausforderung liegt darin, dass wir selbst uns unserer Stärken oft gar nicht so bewusst sind - denn a) wird ja immer viel mehr über unsere Schwächen gesprochen und daran rumgedoktert und b) fallen uns Dinge meistens leicht, wenn sie in unseren Stärkenbereich fallen. Diese Stärkenbereiche sind einfach nicht so anstrengend – und deswegen nicht so viel

wert? Natürlich nicht!

Tun Sie sich und Ihren Mitarbeitern und Kollegen einen Gefallen und konzentrieren Sie sich auf das, was leicht fällt, auf die Bereiche in denen Sie und die anderen heute schon Stärken haben. Lassen Sie andere, denen wiederum das leicht fällt, die anderen Sachen, die für Sie schwerfälligen Dinge machen.

Schwächen-Orientierung wie sie bisher oft stattgefunden hat, bringt für Gestaltungsprozesse nichts. Höchstens mit einer Ausnahme - dass wir uns nämlich fragen: „Welche verborgene Stärke liegt in dieser Schwäche? In welcher Situation könnte das hier zu einer Stärke werden?“.

Also: Wann immer wir andere bewerten und es sich um eine negative Bewertung handelt, suchen wir 4 Punkte, die wir positiv sehen. Und uns selbst gegenüber machen wir es ebenfalls so. Damit wir schneller in Übung kommen!

P.S.: Ein Punkt, an dem man immer wieder dranbleiben muss – immer wenn ich es nicht tue, merke ich wie Rückfall-Tendenzen sich leicht wieder breit machen

P.P.S.: Müssen wir uns und andere überhaupt ständig bewerten? Vielleicht eher nicht...

Stärken neu in den Blick nehmen:

Schöpferische Intelligenz schätzen

Für Innovation brauchen wir noch eine weitere Form der Wertschätzung – nämlich die für Innovation, für Kreation, für das Schaffende und Schöpfende an sich.

In der Schule und Universität wie im Arbeitsleben, sehen wir immer wieder, dass wir dafür anerkannt werden, einen möglichst tiefen Wissensschatz verfügbar zu haben, strukturieren zu können, möglichst analytisch zu sein. Wer das Haar in der Suppe zuerst entdeckt hat, ist der bejubelte Gewinner. Viele Umfelder sind darauf ausgelegt, möglichst VIEL zu denken - aber auf welche Art wann, das wird weniger gelernt und geübt.

Was man nicht vergessen darf: Intelligenz besteht ja nicht nur aus analytischem Intellekt, sondern es ist die Fähigkeit, diese PS auf die Straße zu bringen. Da schneidet letztlich derjenige, der weniger, aber das Wesentliche denkt und vor allem danach handelt, deutlich besser ab, als der Viel-Analysierer, der nichts verändert bekommt.

Um das ganze Wagnis, seine Originalität voll in Gestaltungsprozesse einzubringen, zu wagen, brauchen wir eine neue Wertschätzung für kreative Intelligenz.

Kreative Intelligenz wird vielleicht in unserem kulturellen Umfeld meist als nicht so intellektuell geschätzt wie analytische Denkweisen, weil sie, wenn sie funktioniert, so mühelos zu funktionieren scheint. Kreative Intelligenz wirkt vielleicht nicht so exklusiv, weil sie häufiger von Natur aus schon anwendbar ist und eher mühsam verlernt werden muss.

Wirkliche kreative Intelligenz fordert in Wahrheit noch mehr als nur Analyse: Da sie den gezielten Wechsel von Analyse zu Kreativität, von Filtern zu Sammeln beinhaltet, ist analytisches Denken ein Teil, aber eben nur ein Teil von ihr. Sie bedeutet nicht einfach nur viele Denk-Muskeln zu haben, sondern diese sensibel koordiniert einzusetzen. Gestaltungsfähigkeit verlangt eine realistische und ausgefeilte Beherrschung der eigenen Gedankenwelt, da diese DER Hebel aller danach nach außen gerichteten Handlungen ist.

Wir bekommen vermittelt, dass - wenn man schon analytisch intelligent sei - wir unser Potential bei (mühelos) gelebter Kreativität nicht voll nutzen. Hilfreicher für Innovation ist es, daran zu glauben, dass erst mit kombinierten Einsatz beider Modi alle 'Muskeln' optimal genutzt werden.

Wertschätzung perlt nach außen ab

Wenn wir jemanden ehrlich wertschätzen, dann tun wir glücklicherweise fast automatisch das Richtige:

Wir sehen den anderen aufmerksam an, wenn er spricht, wir hören aktiv zu, wir sind wirklich darauf gespannt, wie sein Satz endet, wir lächeln, wir nicken, wir fragen nach, wir bieten Hilfe an.

Tückisch nur: Mangelnde Wertschätzung 'entwischt' uns fast genau so einfach nach außen. Fehlender Blickkontakt, stattdessen den Fluchtweg zur Tür im Blick behalten, nicht auf das Gesagte reagieren, sondern den eigenen Gesprächsstrang weiterverfolgen.

Wie wir alle sicher schon bemerkt haben, kommen beide Effekte sehr leicht in eine Verstärkungsschleife: Die mangelnde Wertschätzung führt zu widrigem Verhalten auf der Gegenseite, auf das wir wiederum reagieren. Oder andersrum: Die Wertschätzung im Raum breitet sich immer weiter aus, bis alle fast 'high' sind.

Gerade in Gruppen verstärkt sich das noch – weswegen es sich doppelt lohnt, ein Auge darauf zu haben.

Wir kommunizieren immer

Kommunikation ist keine Sportart, die nur dann stattfindet, wenn sie auf dem Stundenplan steht. Kommunikation passiert immer – selbst dann, wenn Sie es nicht wollen oder denken: „Wieso – ich habe gar nichts gesagt!“ Bei Kommunikation gilt: Nicht-Kommunizieren gibt es nicht. Eine zuckende Augenbraue kann alles sagen. Darum sprechen wir instinktiv mit jemandem persönlich, wenn wir ihn einer Lüge verdächtigen – weil wir hoffen, dass er / sie sich durch sein Verhalten VOR seinen Worten verrät. Nichts sagen kann ein sehr LAUTES Schweigen sein. Wenn jemand sonst immer viel redet, ist sein Schweigen viel lauter und mächtiger als das Gesagte je hätte sein können.

Warum fällt uns das sonst nicht so auf? Weil wir unter Kommunikation oft nur gesprochene Worte verstehen. Diese sind nur ein Teil der Kommunikation. Die kulturellen Regeln im Unternehmen werden durch verbale UND non-verbale Kommunikation gelebt. Deswegen haben wir damit ein enormes Machtinstrument in Händen, bei der wir nicht die Wahl haben, OB wir es nutzen, sondern nur WIE wir es nutzen.

Geringste Wertschätzung



Ideen/Vorschläge abbügeln

Extra Knoblauch essen

Abschätziges Grimassen ziehen

Schuldzuweisungen:
„Du hast nicht....“

Ungünstige Sitzposition geben

Unfreundliche



Motzig sein

Kein Augenkontakt



„Mmmh, ja ja.“

Agenda Setting:

Nur die eigenen Topics zulassen

**Parallel
Gespräche
führen**



**Gezielt und unabgesprochen
Dinge am anderen vorbei klären**

Termine kommentarlos verschieben

**In der 3. Person über
jemanden sprechen**



**Gespräche nicht
ernst nehmen**

**„Territorialübergriffe:
Angemessenen Körperabstand
nicht einhalten**

Abwürgen

Tür vor Nase zuschlagen

Bewertung ohne direkte Information



**Gelangweilte Körperhaltung: Hände in
Tasche, zurückgelehnt**

Keine Chance geben



Höchste Wertschätzung

Antipathie zugunsten Respekt vor anderem Menschen überwinden

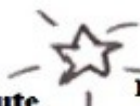
Nicht wichtig, ob ich
jemanden besonders
mag oder ob er mir
nützlich ist

Charmant sein



Blickkontakt

Das Gute
wahrnehmen



Einen Kaffee
vorbeibringen

Mehr
bekommen als
man erwartet

Respekt



Als ganzen Menschen
ansehen, nicht nur als
Jobrolle

Dem anderen Vertrauen ,schenken‘

Fürsorge

Sich Details über den
anderen merken

Verantwortung
übergeben

Unausgesprochene
Bedürfnisse
erkennen



Ehrlich vor etwas
warnen/schützen

Fachwissen respektieren

Quasi
Hellsehen

Loben – gern auch
vor anderen

Komplimente über
etwas für mich
Besonderes/Aktuel
les machen



Andere Meinungen akzeptieren



Lächeln

Wirklich was tun

Danke sagen

Unaufgefordert
etwas tun

Humor

Fragen, was
hilfreich sein
könnte

„Wie geht's Dir?“ Nachfragen
und darauf reagieren

Den anderen und seine
Belange ernst nehmen



Bewunderung zeigen

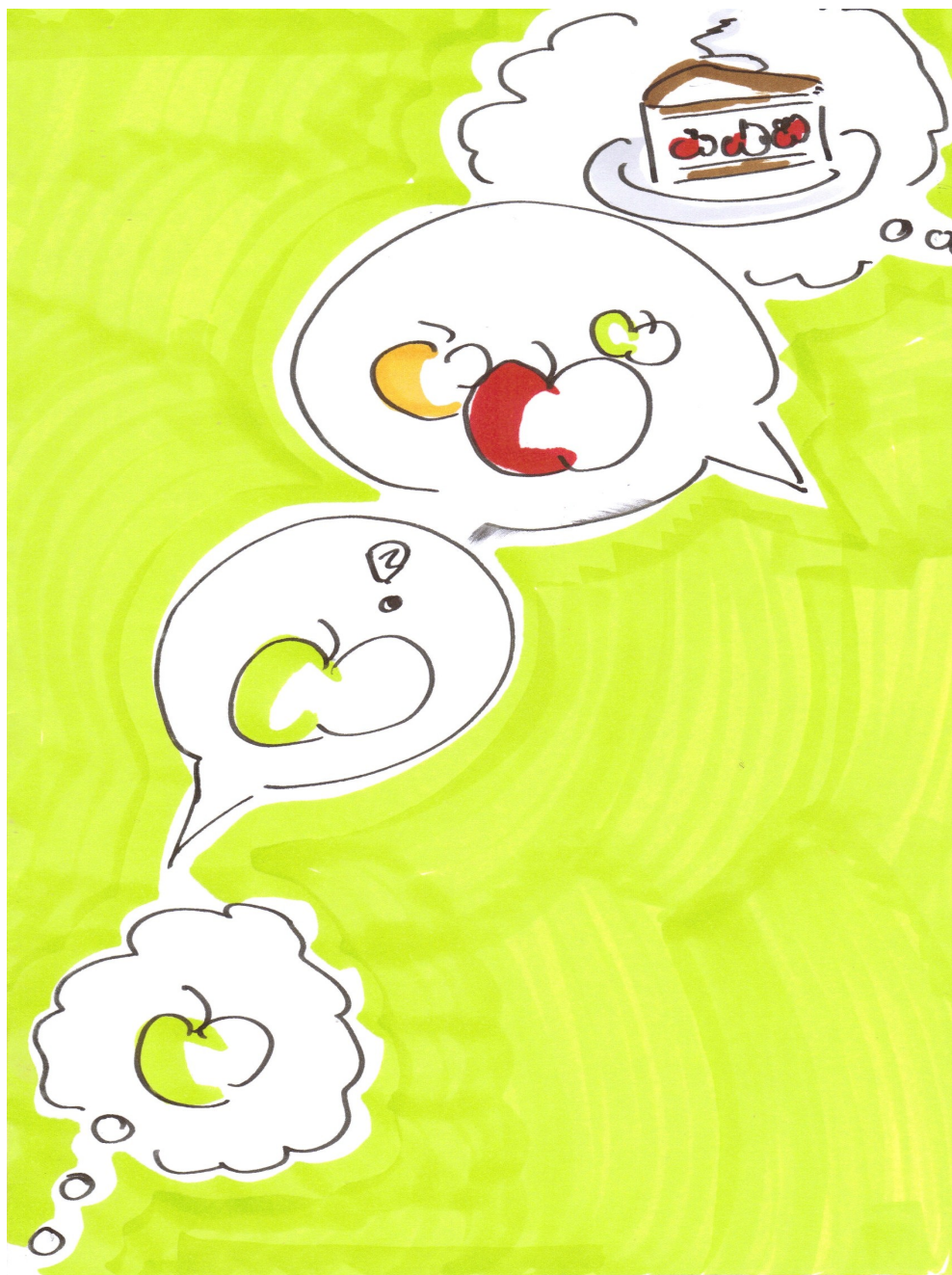
Jemanden zum
Lachen bringen

Authentizität + Wertschätzung = Gute Kommunikation!?

Wir können deswegen darauf vertrauen, dass sich unsere feste Absicht und unsere Authentizität, die Wertschätzung für uns, die anderen und das Innovieren an sich, sich typischerweise in eine kongruente Kommunikation übersetzen wird:

Durch unsere innere Haltung und Einstellung, Gedanken und Gefühle werden unsere äußere Haltung, unsere Gesten, wie wir handeln, alle miteinander mühelos unseren magischen Einklang nach außen hin unterstützen. WENN das so klappt, ist es magisch. WENN wir in uns mit uns selbst so einig sind, was wir denken, was wir wollen, was wir fühlen, wird gute Kommunikation wahrscheinlicher. Natürlich ist das idealtypisch – wer ist sich selbst immer schon so eindeutig einig und das 365 Tage im Jahr?

Selbst mit Authentizität und Wertschätzung als Grundlage nicht immer der Fall. Deswegen schauen wir uns Kommunikation noch ein wenig näher an:



Unwahrscheinliche Sache, die Kommunikation

Denn – obwohl Kommunikation unser Hauptarbeitsmittel ist, das wir als Leader zur Verfügung haben – ist sie doch unwahrscheinlich. Die Unwahrscheinlichkeit gelungener Kommunikation kann eine große Hilfe sein, damit wir Kommunikation durchgängig den hohen Stellenwert zumessen, den sie braucht und immer dran bleiben, sie aktiv im Blick zu behalten.

Wie wir schon in der 2. Wurzel gesehen haben, sind wir alle in unserem Denken, Fühlen, Wollen, in unserer Vergangenheit und Gegenwart sehr unterschiedlich – wir haben unterschiedliche Mindsets. Wir nehmen an, weil wir Deutsch sprechen, müssten wir automatisch das gleiche Verständnis von dem haben, über das wir sprechen. Das ist allerdings nicht wahr – die Worte, die wir verwenden, vermitteln eine Scheingenauigkeit, die sie so nicht einlösen können.

Wenn wir miteinander über einen Apfel sprechen, dann ist IHR Apfel nicht meiner und umgekehrt – Sie meinen vielleicht die grüne Sorte, die Sie immer als Kind gegessen haben und ich die gelben Sorte, die ich neulich so lecker fand – und am liebsten als Kuchen esse. Unsere Bilder, Erlebnisse, Assoziationen zu diesem simplen, konkreten Wort sind völlig

unterschiedlich. Wie soll es uns da mit komplexeren Inhalten erst gehen? Wenn wir mit anderen sprechen und wirklich verstehen wollen, dann bedeutet das, die Vokabeln aus der Sprache dieses Menschen zu lernen: Was ist Dein Apfel? Wie sieht Dein Meer aus? Was bedeutet für Dich Marketing?

Wenn wir in einer Gruppe arbeiten bedeutet es, dass es so viele „Äpfel“, „Marketing“, und „Spaghetti“ im Raum gibt wie Menschen anwesend sind. Jede dieser Bedeutungswelten ist wahr – und zwar ohne böse Absicht, einfach weil es so ist.

Was passiert, wenn wir mit jemandem kommunizieren wollen? Ich habe eine **Absicht**, etwas mitzuteilen, ich muss wissen, was ich damit erreichen will. Dann entscheide ich mich, über welches **Medium** ich das machen will (eine Mail? Eine SMS? Kurz anrufen? Rübergewand?). Mein Kopf **übersetzt** meine Absicht, die Bilder, Gefühle etc. in einen Satz, vielleicht eine Handbewegung und einen Blick, eine Handlung. Mein Gegenüber soll nun DIE **Botschaft erhalten**, die ich geschickt habe. Allerdings kann er oder sie die Botschaft nur aus der Sicht des eigenen Mindsets **wahrnehmen**: Welche Wörter erkennt sie wieder – welche nicht? Womit verbindet sie welche Erlebnisse?

Alles Bekannte „dockt“ leichter an – wie Vokabeln, die wir schon können. Die Aussage wird also **zurückübersetzt** in die

Gedanken- und Gefühlswelt des Adressaten: „Aha, das bedeutet für mich...“ „Das ist so ähnlich wie....“

Damit wird klar, warum dieser Prozess in jeder dieser Stufen anfällig für Brüche, Lücken und Missverständnisse ist:



? Weiß ich wirklich, was ich will? Immer? Will ich noch etwas anderes? Aber was? Warum? Erste Sollbruchstelle.

? Finde ich die passenden Worte dafür? Finde ich Worte / Bilder / Taten, die vermutlich für mein Gegenüber das gleiche bedeuten wie für mich? Oder wenigstens etwas Ähnliches? Weitere Sollbruchstelle.

? Wird mein Gegenüber die komplette Botschaft wahrnehmen oder nur Teile davon? Welche?

? Wie wird der Empfänger das Ganze zurückübersetzen?

Schon zwischen nur 2 Menschen herrscht eine Art „Stille-Post“-Problem.

Achtsam über Ideen kommunizieren

Das Unwahrscheinliche an der Kommunikation ist gar nicht so problematisch, wenn ich mir darüber im Klaren bin, dass es so ist. Bei der Diskussion über Ideen ist das besonders wichtig, weil wir ja durchaus Bilder im Kopf haben können, für die es noch keine Worte gibt und Gedanken haben können, zu denen es noch keine Bilder gibt.



1. Sich dessen bewusst sein.

2. Fragen, fragen, fragen,

bis man verstanden hat, was gemeint ist, und welche Bilder der andere im Kopf hat.

3. Sich vertrauen.



Falls wir sehr daran gewöhnt sind, den Motiven anderer zu misstrauen, ist das Einfachste, sich zu fragen: Wie würde ich darüber denken, darauf reagieren, diesbezüglich nachfragen, wenn ich dem anderen vertrauen würde? Ein „Fake it till you make it“ ist hier einfach und wirksam.



Taten sind NOCH wichtiger als Worte

Zum Glück haben wir Menschen gesunde Instinkte. Diese führen dazu, dass wir deutlich mehr darauf achten, was jemand tut als darauf, was jemand sagt. Im Zweifel orientieren wir uns an seinen Handlungen. Bemerkten wir wiederholt eine Diskrepanz zwischen Aussagen und Taten, gemahnt uns das zur Vorsicht - und schürt Misstrauen.

Umgekehrt halten wir jemanden – zu Recht – für deutlich vertrauenswürdiger, wenn wir eine hohe Schnittmenge zwischen seinen Worten und Taten beobachten können. Das ist ein verdammt hoher Anspruch und er macht klar, warum echtes Leadership eine so seltene Sache ist. Schließlich sind wir für uns selbst häufig der Ansicht, dass wir so integer sind. Aber die anderen – die sind das seltsamerweise nie?

Warum? Weil wir an den anderen die Lücken zwischen Worten und Taten deutlich besser sehen und wahrnehmen. Bei uns selbst „preisen“ wir unsere gute Absicht immer noch zu unseren Gunsten mit ein - und diese schließt vermeintlich die Lücke. Von außen ist diese gute Absicht nicht sichtbar - solange sie sich nicht in Taten ausdrückt.

Weniger reden, mehr tun

„Au weia, da sage ich lieber von vornherein nichts mehr!“ könnte man jetzt denken. Diesen Weg gehen manche Berufsgruppen, indem sie viel Wort mit wenig Aussage verwenden – das verbessert die Ratio Worte / Taten zwar, ist aber sicher nicht unser Ziel. Ganz den Mund zu halten wäre ein interessanter Selbstversuch, ist vielleicht doch zu experimentell („Führen durch Gesten“!?). Mein Vorschlag wäre, dass wir uns der Bedeutung und des Gewichts unserer Worte bewusst sind und tatsächlich etwas genauer auswählen.

Wenn wir lange nur noch durch Kommunikation und wenig durch faktische Handlungen geführt haben, schleicht es sich leicht ein, To Dos zu benennen, über die wir selbst nur sprechen, die anderen deutlich mehr abverlangen als uns. Es ist bestimmt keine große Hilfe, wenn der Abteilungsleiter in einem Kaufhaus aus falsch verstandenem Leadership auf Krampf an der Kasse sitzt, um zu beweisen, dass er sich dafür nicht zu fein ist – um dann nur Chaos zu hinterlassen.

Deswegen sind die „Gesten“, d.h. die die eigentliche Handlung andeuten und/oder anderen diese erleichtern eine gute Unterstützung für uns.

Vertrauen in Leadership übersetzen

Auf der Basis der Echtheit aller Beteiligten plus einer ehrlichen Wertschätzung sowie einer guten, kongruenten Kommunikation ist Vertrauen letztlich nur eine Konsequenz daraus. Die notwendige Basis, damit andere uns auf unwegsamem Gelände wie einem Innovationsprozess gern begleiten möchten – für Leadership eben.

Das Vertrauen, das wir in andere haben, können wir betonen, indem wir schon existierende Kontrollen lockern, bewusst wieder mehr Entscheidungsräume geben, Bewertungszeiträume ausdehnen, und so weiter. Aber das ist sicher die Kür – deswegen starten wir jetzt erst mal im zweiten Teil in einen kompletten Gestaltungsprozess!

Checkpoint Vertrauen



Diese 7. magische Wurzel führt uns zur Grundbedingung für Innovation in Gruppen: Vertrauen. Das bedeutet im Kern:



Vertrauen ist DER Nährboden für Ideen und Innovation.



Vertrauen entsteht nicht aus dem Nichts: Es basiert auf Authentizität, Wertschätzung und kongruenter Kommunikation.



Wertschätzung statt Nörgeln – bei sich selbst und anderen – nach der 4:1-Regel leben.



Kreative Intelligenz neu wertschätzen.



Wir kommunizieren immer – ob wir wollen oder nicht.



Kommunikation ist Basis für Vertrauen, aber leider unwahrscheinlich.



Kongruenz von Worten, Gesten und Taten schafft Vertrauen. Weniger reden, mehr tun.

DER 7-WURZEL-CHECK

Checkpoint für den ersten Teil:

Der 7-Wurzeln-Check



Kongruenz

Stimmen „Denken – Fühlen –
Worte – Taten“ überein?



Originalität

Kennen und nutzen Sie die wirk-
lich ausgefallenen Ecken der
vorhandenen Mindsets?



Lizenz

Darf ich alles, das zum Innovieren
gebraucht wird? Was hält mich /
die anderen zurück? Alle inneren
Bremsen gelöst? Wie komme ich
aus meiner Komfortzone raus?





Motor und Treibstoff

Habe ich einen starken Antriebsmotor als Basis?

Ist der Energie-Tank aller Beteiligten voll?



Dualität

Wo im Prozess stehe ich / stehen wir – wo starten wir? Habe ich die Gegenpole regelmäßig im Blick?



Zuversicht

Ist der Glaube an die Sache stark genug? Die Wahrnehmung entsprechend offen? Wie kann ich mich / die anderen in dieser Zuversicht / diesem Glauben bestärken?





Vertrauen

Wie stark ist das Vertrauen aktuell

– in mein Leadership, in mich
selbst, in mein Team?

Wie kann ich mich / uns dabei
unterstützen?



TEIL 2: DIE 7 MAGISCHEN WEGMARKEN DER INNOVATION

Die 7 magischen Wegmarken der Innovation



1. Eine magische Absicht bilden.
2. Sich für den Weg vorbereiten.
3. Einen guten Startpunkt finden.
4. In machbaren Schritten losgehen.
5. Motor und Tank fit halten.
6. Unterwegs Schwierigkeiten überwinden.
7. Durchhalten und Endspurt!

Jeder Weg hat seinen eigenen Charakter

Zu jeder Innovation gehört ein charakteristischer Weg, der völlig individuell ist – und den wir vor dem Losgehen noch nicht kennen! Wie unterschiedlich der Weg sein mag, bestimmte Grundelemente begegnen uns bei fast jedem größeren Gestaltungsprozess in bestimmten Phasen.

Bei vielen dieser Effekte reicht es sich ihrer bewusst zu sein und sie einordnen zu können, wenn sie einem auf dem Weg begegnen. Bei anderen wiederum braucht es aktives Dagegen-Anarbeiten oder eine Entscheidung.

In diesem Teil finden Sie jeweils zu den Wegmarken die relevanten Effekte – wie sie grundsätzlich funktionieren, worauf wir allein schon achten sollten und was in der Gruppe und im Leadership der Gruppe außerdem zu beachten ist.

Bei jeder Wegmarke finden Sie jeweils die passenden Bausteine für Ihr Magic Innovation Mindset, die dabei helfen die Wegmarke gut zu bestehen. Jede Wegmarke schließt mit einem Magie-Check, ob wir nun gut vorbereitet zur nächsten Wegmarke weiterziehen können.

MAGISCHE WEGMARKE 1: EINE MAGISCHE ABSICHT BILDEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: Eine magische Absicht bilden

- ✧ Besser eine feste Absicht als SMART-Ziele.
- ✧ Wünsche als Grundlage.
- ✧ Formulierung der festen Absicht.
- ✧ Bilder und Vorstellungskraft helfen, die richtigen Wünsche und Absichten zu finden.

Vergessen Sie SMART-Ziele – starten Sie mit einer festen Absicht

Bestimmt haben Sie erwartet, dass dieser Weg mit klassischen Zielformulierungen beginnt. Allerdings habe ich festgestellt, dass Zielformulierung oft schwerfällt, wenn wir etwas tatsächlich Neues angehen wollen. Warum? Weil wir uns in dem neuen Gebiet so wenig auskennen, dass wir gar keine Ahnung haben, welche konkreten Ziele wirklich Sinn machen würden. Weil wir das spüren, tun wir uns schwer, uns auf ein Ziel festzulegen. Wenn wir es doch tun, wissen wir eigentlich schon, dass wir das Ziel nicht wirklich ernstnehmen. Damit fehlt es ihm an Magie.

Bis wir herausgefunden haben, welche Ziele in dem neuen Gebiet wirklich Sinn machen und was unsere Ziele tatsächlich sind, müssten wir viel schlauer sein, als wir beim Start sind. Darauf zu warten oder das erst zu erarbeiten bremst uns unnötig und kostet uns faktisch Zeit und Möglichkeiten. Außerdem lenkt es den Blick vom Wesentlichen ab. Das Wesentliche ist: Was wollen wir wirklich erreichen? Bei welchem Ergebnis wollen wir wirklich ankommen? Deswegen ist mein Vorschlag: Lassen Sie uns statt mit Zielen mit einer Absicht beginnen.

Mit einer festen, robusten, belastbaren Absicht.

Eine feste Absicht ist für große neue Dinge so nützlich, weil sie gut damit auskommt, dass wir (noch) keine Ahnung haben, wie Mittel und Wege aussehen, um dort hin zu kommen und ob es sie überhaupt gibt. Das Einzige was wir brauchen, ist zu wissen, was wir wirklich beabsichtigen.

Wenn ich nun in den 50er Jahren beschlossen hätte auf den Mond zu wollen, wie hätte ich das als SMART-Ziel formuliert? „Betreten des Mondes bis spätestens 31.12.1956, 19.00 Uhr“ ? Aha. Und dann? Warum? Wieso? Keiner weiß es. Ich auch nicht. Ist dieses Ziel hilfreich und inspirierend, um loszukommen? Regt es meine Fantasie an? Will ich da hin?

Probieren wir statt dessen ein paar Absichten aus:

„Wir haben die feste Absicht, den Mond zu erkunden, denn wir wollen endlich gesichert wissen, ob er uns als Wohnraum oder Militärstützpunkt nutzen kann.“ oder

„Wir haben die Absicht, den Mond zu betreten. Wenn wir das schaffen, zeigen wir der ganzen Welt, dass wir DIE Nation sind, die das Unmögliche möglich macht. Das würde uns stolz machen und eine gute Basis für die Zukunft unserer Kinder legen.“

Das hat doch schon mehr Pepp – um nicht zu sagen, Magie. Oder?



Wünsche sind eine gute Grundlage

Wie können wir uns davon lösen, zu rasch zu konkrete Ziele formulieren zu wollen? Wie schaffen wir es, uns auf die emotionalere Seite des Lebens zu schlagen und zu sagen: „Ich will X und zwar weil es Z bringt“?

Ich habe gute Erfahrung damit gemacht, bei einer 'virtuellen Wunschfee' Wünsche abzugeben. Das hat den großen Vorteil, dass wir uns automatisch deutlich mehr erlauben. Alle Wünsche sind erlaubt. Unsere magische Wunschfee will uns allerdings noch ein wenig mehr helfen, deswegen möchte sie in der Bestellung wissen, warum und wieso wir das so dringend haben wollen. Das dient uns nämlich für uns selbst als Erinnerung wenn es uns später mal entfällt.

Ich überreiche Ihnen also jetzt feierlich Ihren persönlichen Zauberstab.

Wenn Sie diesen Zauberstab heben, bringt er Ihnen alles, was Sie anfordern, aber eben genau das. Genau so, wie Sie es anfordern. Es kann ein bisschen brauchen, aber letztlich bekommen Sie, was Sie sich wünschen. Vorsicht! Mit gutem Grund gibt es reichlich Witze über Leute, die eine Wunschfee treffen und aus der Möglichkeit dieser Wünsche nicht das machen, was sie könnten. Wie tragisch, oder?

Probieren Sie Ihren Zauberstab aus:



Was passiert, wenn Sie das Folgende wünschen: „Ich wünsche mir, dass alle Kunden bis spätestens 01. Juni dieses

Jahres wieder 10% mehr X-Waschpulver kaufen?“

Dann werden Sie eine Antwort oder Lösung bekommen, die genau das - und nicht mehr, nicht weniger - erledigt.



Wenn Sie nun den Zauberstab wieder heben und sagen:

„Ich wünsche mir, dass alle unser Waschpulver lieben. Und zwar mehr als alle anderen Waschpulver!“

„Ich wünsche mir, dass alle, die unseren Seifen begegnen, sie genauso lieben wie wir.“

- was passiert dann?

Aha! Letzten Endes bekommen Sie das, was Sie wollen - etwas, worauf Sie stolz sein können. Die Kunden sind glücklich und kaufen (sicher mindestens die 10% mehr), Sie sind glücklich und haben weitere tolle Ideen...etc. **Bei welcher Version bekommen Sie die nachhaltigere, die größere, die fabelhaftere Lösung?**

Wo wir schon dabei sind, gönnen wir uns doch noch ein paar Wünsche – probeweise:

„Ich wünsche mir, einen Garten zu erschaffen, der alle Menschen so glücklich macht, dass sie allen davon erzählen und alle zu unseren Kunden werden wollen?“ Oder was ganz anderes: „Ich wünsche mir mit meiner Dessous-Kollektion alle Frauen über 80 wieder richtig heiß auf Unterwäsche zu machen.“

Denken wir für das zweite Beispiel schon mal an das Ende des Prozesses: Woran merken wir, dass sich unser Wunsch erfüllt hat? Wir nutzen hierfür den Sammelmodus – und sammeln dazu Gedanken, Ideen und Bilder, z.B.

„Begeisterte Briefe, Rosensträuße werden geschickt - und zwar von den Frauen, aber auch von den Männern, 80jährige machen die Dessous-Parade "Golden Pride", die Männer der 80jährigen Damen werden plötzlich eifersüchtig, 40jährige stehen auf 80jährige Frauen etc.“

Nach dieser Sammelphase markieren wir die für uns wichtigsten Punkte, die uns richtig anmachen und überlegen uns, warum uns das anmacht.

Z.B. „Für mich ist das Wesentliche: Unsere Dessous machen die Frauen schön und selbstbewusst, sie fühlen sich so und werden von der Welt auch so gesehen. Ich finde es klasse, dazu beizutragen, weil ich mich selbst immer schrecklich in Dessous gefühlt habe.“

Damit haben wir aus den Möglichkeiten die für uns wichtigen gefiltert.

Diese Überlegungen sind eine gute Basis für unsere feste Absicht: Wir wissen jetzt was wir wollen, wie das in etwa aussehen kann und warum es genial ist, wenn es geklappt hat.



Ihre feste Absicht formulieren

Und ab geht es vor den Altar! Nein, nicht wirklich. Aber ein wenig Ähnlichkeit zum Heiraten hat es schon. Es geht darum, verbindlich öffentlich zu sagen: „Ja, ich will X erreichen. Es ist mir dringend. Ich werde alles in meiner Macht stehende (äh, und Moralische!) dafür tun, um es möglich zu machen.“

Bevor Sie andere mit in den Prozess dazu holen, sollten Sie für sich wissen, was Sie wollen (und auch was Sie nicht wollen!). Seien Sie sich im Klaren darüber, was Ihre ehrliche Absicht ist. Prüfen Sie nochmal genau, ob die Formulierung Ihrer Absicht genug Raum für unvermutete Lösungen bringt und groß genug ist.

Wenn Sie durch äußere Umstände dazu gezwungen sind, loszulegen, ohne das klären zu können, dann sollten Sie das offen sagen. Äußern Sie sich klar, ob Sie vorhaben, die Absicht letztlich selbst zu formulieren und ob und inwieweit Sie dabei Hilfe und Unterstützung benötigen.

Unterschätzen Sie die Bedeutung dieser Wegmarke nicht, auch wenn sie hier im Buch relativ kurz und übersichtlich wirken mag: **Auf der Stärke dieser Absicht baut die Magie des Prozesses auf.** Lassen Sie sich auf jeden Fall genug und zwar mehr als genug Zeit dafür!

Ist Ihre persönliche Absicht klar?

Denken Sie daran: Sie müssen heute noch nicht wissen, wie Sie zum Wunschzustand kommen, ob und wie es machbar sein wird. Sie müssen nur wissen, was Sie wirklich erreichen wollen. Seien Sie gnadenlos ehrlich mit sich und dem, was Sie wollen.

Es kann sein, dass Sie sich ergänzende Absichten haben – und in dem einen Teil gehen Sie den Weg alleine – und in dem anderen mit anderen zusammen. Z.B. „Ich habe vor, die beste Führungskraft, einer der inspirierendsten Unternehmer Deutschlands zu werden. Ich möchte dafür anerkannt werden, es wird mir ein gutes Gefühl geben, sobald das so ist.“ könnte eine Absicht sein, die sie alleine verfolgen.

Zusätzlich gibt es eine andere Absicht, die Sie mit anderen verfolgen wollen: „Ich will der Welt zeigen, dass unser Unternehmen im Unterwäschemarkt noch ganz anderes hinkriegen kann.“ Das kann für die anderen Mitgestalter von Umformulierungen begleitet werden wie: „Ich möchte erleben, dass mindestens jeder zweite Mensch in Europa unsere Unterwäsche trägt.“

Wesentliches IN die Formulierung, Unwesentliches raus.

Dabei können wir uns nochmal fragen, was wirklich wesentlich ist und daher in der Formulierung vorkommen sollte: Ist es mir beispielsweise wichtig, dass es Europa ist? Oder könnte es auch die Welt sein? Oder geht es mir darum, dass es möglichst viele sein sollen? Geht es mir um Männer oder Frauen oder Altersklassen oder reicht Menschen als Definition aus?

Ist es Unterwäsche oder Kleidung oder Dessous oder meint es ein Stück Kleidung von uns pro Tag oder was? Worum geht es mir? Dass die Leute ihr Leben mit uns leben sollen?

Im Zweifel nehmen Sie die offeneren Formulierung – sie können später immer noch weiter eingrenzen, wenn Sie wollen oder es notwendig ist.

Bilder sind pure Magie.

Je besser die Vorstellungskraft trainiert ist, desto leichter fällt es, Ideen zu sammeln, sich neue Möglichkeiten vorzustellen. Bildliche Vorstellungskraft macht es uns leichter, zuversichtlich zu sein - wir haben das Ergebnis ja schon gesehen, wenn auch nur vor dem inneren Auge.

Je klarer uns das Bild unseres erfüllten Wunsches vor Augen steht, je dringender es uns ist, dort anzukommen, desto leichter finden wir einen Weg dorthin. Und: Je klarer mir meine Absicht ist, desto klarer kann ich sie anderen vermitteln.



Bilder sind für die Vermittlung von Absichten magisch. Sie sind viel schneller, unterbewusst wirksamer und eindeutiger als Worte. Zwar gibt es Menschen, die visueller sind oder auch nicht, aber universell sind

Bilder stärker als Worte, docken leichter im Hirn und am Herz an (s. Beispiel in Teil 1: Park Sans Souci).

Wie wir unsere Vorstellungskraft einfach nutzen und trainieren können



**Augen schließen und erzählen
wie die Welt aussieht, wenn der
Wunsch in Erfüllung gegangen
ist – verschiedene Versionen
ausprobieren**

**Im Internet
Bilder
recherchieren
und daraus
Collagen basteln**



Fotos machen und die verwenden

**Collagen von
Inspirationen machen**



**‘Scrapbooks’
anlegen**

Moodboards machen

Videos drehen



**MindMaps schreiben – große –
und diese mit Bildern versehen!**



Geschichten erfinden

**Passende Filme
gucken**



Hörbücher hören

aus abstrakten Wörtern
konkretere Bilder und Welten
machen – welche Farben,
Gerüche, Geschmäcker spielen
eine Rolle? Wie fühlt es sich an?



Zielzustände gedanklich ausprobieren

Erzählen und jemand
anderen für sich
zeichnen lassen - guter
Illustrator



Meditieren



Bücher lesen bringt hier mehr
als Fernsehen - eindeutig.
Nein, keine Sachbücher. Etwas,
bei dem Sie in eine ganz andere
Welt eintauchen.

eine erste Skizze
einer Idee machen





Die magisch

Wirkungsvolle Absicht:

- ✓ wenig/kein Zielkonflikt
Gedanken/Gefühle/Außenwelt
- ✓ echte Leidenschaft! ♥
- ✓ inneres Bild 
- ✓ klar formuliert
- ✓ klar ausgesprochen
- ✓ Glaube, dass sich Wege finden werden



Ihre feste Absicht



„Ich beabsichtige,

Es ist mir dringend, das zu tun, weil:

Wenn ich es geschafft habe, werde ich mich damit

fühlen.

*Ich vertraue darauf, dass ich auf dem Weg die Fähigkeiten,
Möglichkeiten und Menschen finden werde, die mich dorthin
bringen.*

*Ich werde von mir aus mein Bestes geben und alles in meiner
Macht Stehende (ethische und legale) dafür tun, um es
möglich zu machen."*

Unterschrift

Magie-Check für diese Wegmarke



Sehen und spüren Sie, wie es ist, wenn Ihre Absicht zur Realität geworden ist?



Wie sieht die Welt aus, wenn sich Ihr Wunsch erfüllt hat? Ist es klasse? Richtig klasse?



Mit welchem Bild, Film, Musik, Slogan erinnern Sie sich an Ihre Absicht?



Könn(t)en Sie anderen sagen, was Ihre Absicht ist?



Wie genau heißt Ihre Bestellung bei der Wunschfee?



Ist ihre Absicht fest und unumstößlich?



Ist es gefühlt dringend, das zu erreichen?

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 2: SICH FÜR DEN WEG VORBEREITEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: Sich für den Weg vorbereiten

- ☆ (Innovations-) Risiken überblicken.
- ☆ Entscheiden, wer entscheidet.
- ☆ Die eigenen Innovations-Wurzeln stärken.
- ☆ Gute Unterstützung dazu holen.
- ☆ Original magisch kombinieren.
- ☆ Innovations-Mikro-Kultur aufbauen.



Große Bergtouren: Gut vorbereitet aussichtsreich

Wir wollen mit unserem Gestaltungsprozess einen großen und unbekannten Berg besteigen. Jetzt schon ist absehbar, dass wir unterwegs vielen Bedingungen begegnen werden, die außerhalb unseres Einflussbereichs liegen. Umso wichtiger ist es, dass wir uns in den Punkten, die wir jetzt und hier beeinflussen können, gut vorbereiten. Wir bereiten uns auf unser Innovations-Abenteuer vor, indem wir die Punkte des folgenden Kapitels bearbeiten:



Wir grenzen Risiken ein, indem wir faktische Risiken beschränken, wahrgenommene Risiken einzuschätzen lernen, und eine neue Wahrnehmung für die „echten“ Innovationsrisiken schärfen.



Wir entscheiden, wer entscheidet.



Die Wurzeln stärken - insbesondere die eigene Originalität und Verrücktheit stärken sowie wertschätzende Kommunikation vergegenwärtigen (d.h. die Vertrauens-Wurzel), Bewertungsfreiheit und Sammeln/Filtern üben.



Wir besorgen uns gute Unterstützung (inkl. Rollenbesetzung und Spielaufstellung), dabei beachten wir

auch den Energietank aller Mitmacher.



Wir stärken die Zuversichts-Wurzel der Mitmacher durch genauere Information und Originalitäts-Training.



Wir sorgen für eine energiebringende Team-konfiguration.



Eine Mikro-Kultur wird etabliert, die dafür sorgt, dass Innovation erlaubt und erwünscht ist (s. auch Wurzel 3: „Lizenz“).

Die Module dieser Wegmarke mögen Ihnen aufwändig erscheinen, nur: Wer zuerst den K2 bestiegen hat, der hat sich vorher auch exzellent vorbereitet. Wir brauchen es nicht zu übertreiben. Eine jetzt gut gelegte Basis kann sich später leichter in Magie umwandeln – und für mehr Speed sorgen, als wir sie sonst in Projekten je gesehen haben.

Was können wir jetzt und hier überhaupt beeinflussen?

Das hängt natürlich sehr von der konkreten Situation ab. Es bringt uns wenig, wenn wir uns mit der Anspruchshaltung kirre machen, dass wir die Welt von heute auf morgen umdrehen könnten. So einfach wird es nicht werden. Dennoch gibt es einiges, das wir Stück für Stück, Schritt für Schritt, Meeting für Meeting ein wenig mehr einsetzen können.

Wenn Sie Unternehmer sind, dürften Sie es grundsätzlich selbst im Griff haben, möglichst viele Punkte anzugehen. Sind Sie Angestellte/r, werden vermutlich erst mal nur ein paar einzelne Punkte möglich sein - die sich dennoch lohnen. Als Führungskraft in einem Großunternehmen können die anzugehenden Punkte je nach Unternehmenskultur und Bereich seeeeeeeehr unterschiedlich ausfallen. Wagen Sie sich in kleinen, überschaubaren Schritten nach vorn.

Was heute schon geht: Eigenes Mindset stärken

Machen wir uns kurz bewusst: Ihre eigene Denke gehört ja immer noch Ihnen. Wer will uns reinreden, was wir in unseren Köpfen denken? Sicher, unser Umfeld versucht (s. Lizenz) deutlichen Einfluss darauf zu nehmen. Das heißt noch lange nicht, dass wir uns davon nachhaltig beeindrucken lassen müssen.

Die Gedanken sind frei: Ihre Gedanken gehören Ihnen. Selbst wenn die Umgebung und die Bedingungen noch so widrig sind. Das kann Ihnen keiner nehmen. Keiner. Keiner. Keiner.

Das ist der Ansatzpunkt, an dem Sie jederzeit und zwar jetzt sofort anfangen können, etwas zu verändern. Der große Vorteil im Zusammenhang mit der Innovation ist, dass das eigene Mindset ohnehin der entscheidende Punkt ist. Wir können prima bei uns selbst im eigenen Hirn, in den eigenen Gedanken mit der Veränderung starten – und uns Schritt für Schritt weiter in Richtung Handlungen vorwagen.

Das ist Ihre ganz persönliche Personalentwicklungsmaßnahme, von der Sie auf jeden Fall in Ihrem Leben etwas haben werden.

RISIKEN ÜBERBLICKEN



Innovationsgefahr erkennen und bannen

Es gibt viel größere Gefahren für Ihre Innovation als den Markt oder das Budget. Der größte Feind lauert innen im Unternehmen, in der Kultur in und um uns. In uns selbst. Wenn wir wissen, was warum gefährlich werden kann, kriegen wir es leichter in den Griff. Als guter Innovations-Leader sollten uns ganz andere Risiken Sorgen machen als wir es von anderen, Maintenance-lastigeren Themen gewohnt sind. Zum Beispiel:



Darum, dass unsere Absicht nicht stark genug sein könnte.



Darum, dass sich die Menschen um uns herum nicht trauen, ihrer Originalität zu vertrauen.



Darum, dass wir es nicht schaffen, eine vertrauensvolle Schaffens-Kultur leben zu lassen.



Darum, dass keiner Ideen hat.



Darum, dass unsere Unternehmenskultur uns am Innovieren hindern könnte.



Darum, dass unsere Organisations-Struktur uns im Innovieren bremst.

Risiko Organisationsstruktur

Macht es einen Unterschied, in welcher Organisationsstruktur man Innovation leben will?

Aber sicher! Die Frage ist, a) mit welcher man es zu tun hat, b) wenn man sie ändern kann, dann in welche Richtung sowie c) was man tun kann, wenn man eben mit ihr leben muss. Ich meine im Folgenden nie die Planorganisation wie sie auf dem Papier steht, sondern die gelebte Organisation und damit die Realität, aus der Sie das Meiste machen wollen. Eine grobe Abschätzung: Eine klare **Linienorganisation** lässt Ihnen meist eine klarere Abgrenzung zu anderen Abteilungen zu, dafür sind andere meist nicht so leicht dazu zu bekommen, Ihnen als Ideengeber zu helfen.

In einer **Matrixorganisation** haben Sie eine echte Herausforderung: Theoretisch lässt das viel Hilfe aus anderen Bereichen zu – faktisch läuft es häufig darauf hinaus, dass jeder überall mal den Daumen reinhalten will – und auch noch darf! Das ist für Innovation NICHT nützlich und hat nichts mit „offener Feedback-Kultur“ zu tun. In einem solchen Fall ist es dringend notwendig, anderweitig für Schutz (vor allem junger Ideen!) zu sorgen (s. auch „Ideenschutz“).

Nach heutiger Sicht optimal wäre meiner Ansicht nach eine **organische Organisation**, in der sich Ziel- oder besser noch

Absichts-bezogen die Menschen zu Clustern zusammenfinden und so lange organisch verändern, bis die jeweiligen Menschen, Gruppen und Themen gut passen.

Manche mittelständische Linienorganisationen leben ein ähnliches Modell faktisch unkompliziert auf **Projektebene** – das erleichtert Gestaltung erheblich.

Es wäre einen Versuch wert, zum Beispiel Projektgruppen zusammen zu stellen, für deren Mitglieder klar abgegrenzt wird, dass ihre Vormittage für Innovations-Thema X eingesetzt werden und die Nachmittage für andere Maintenance-Themen. Warum nicht?

Egal wie unser Ausgangspunkt ist, sollte unser Ziel sein, einerseits menschlich und in der Führung Stabilität und Wurzeln zu geben – um so eine gute Basis dafür zu geben, dass die Organisation in den Ästen Flexibilität für den ständigen Wandel hat.

Wie bei den anderen Faktoren gilt auch hier: Die Welt wird nie alles perfekt für uns bereit legen – fangen wir da an, wo wir sind – und machen das Beste daraus!

Geld ist nur Geld.

Das ist eine der Weisheiten, die ich in meiner New Economy-Zeit schon gesehen und begriffen hatte, aber – eben aus kulturell beschränkter Denke – noch eine Weile gebraucht habe, bis ich sie leben konnte. Es geht grundsätzlich zunächst kleiner als man denkt. Man kann allermeistens mit weniger Geld auskommen. Weniger Budget kann sogar ein Vorteil sein. Wenn in der Idee Größe ist, wird sie diese Größe mit der Zeit auch aus sich heraus annehmen.

Geld ist viel seltener das eigentliche Hindernis, sondern viel öfter als wir zugeben wollen eine Ausrede. Geld ist DIE Ausrede Nummer 1 – weil sie sich anbietet und von allen anderen geschluckt wird. Sie können sicher sein: **Mit dieser Ausrede kommen Sie am besten davon! ;-)**

Die äußere Mittelbeschränkung ist Teil des Charmes von Garagen-Start-Ups - die Konzentration auf das wirklich Wesentliche, das sich nicht um optische-Größe-Kümmern. Jetzt, wo Bill Gates reich ist, reden alle neidisch darüber, wie das in einer Garage angefangen hat. Aber wer hätte, ungeachtet dessen, was Nachbarn und Schulfreunde sagen, gewagt, das auch zu tun?

Fangen wir mit dem an, was da ist. Machen wir das Meiste daraus. Machen wir das Beste aus der Manpower, die uns zur

Verfügung steht. Versuchen wir zunächst damit so weit zu kommen, wie es geht, bevor wir Geld verbrennen, das gar nicht unseres ist.

Lassen wir uns von Geld und Budgets nicht zu sehr beeindrucken. Es ist auch nur Energie – in anderer Form. Oft kann die Kraft, die eine echte Absicht und gute Ideen mitbringen, eine große Menge davon ersetzen!



***"Denke groß, aber baue klein.
Erschaffe etwas, auf das Du stolz
bist, aber lass Dich davon finanziell nicht auffressen.
Einer guten Idee brauchst Du kein Geld
hinterherzuwerfen. Eine gute Idee wird aus
sich heraus wachsen."*** Richard Branson



Mit dem Worst Case leben können

Jetzt wird es spätestens mal wieder Zeit für Richard Branson. Was sagt ein so erfahrener Innovationsmagier zum Thema Risiko?



"Schütz Dich gegen den Worst Case. Risiken sind Teil des Geschäfts und des Lebens. Wenn Du keine Risiken eingehst, wirst Du keinen Erfolg haben, wenn Du dich im Privaten über die Maßen einschränkst, wirst Du nicht wirklich leben. Bevor Du ein Risiko eingehst, solltest Du das Risiko aber verstanden haben und versuchen, es auf das geringstmögliche Maß zu reduzieren."



In all den Jahren bin ich Risiken eingegangen, die Virgin ernsthaft hätten schaden können.

Was ich sagen will ist: Es waren kalkulierte Risiken, die ich und die Menschen um mich herum bewusst eingegangen sind, nachdem wir uns alles gründlich angeschaut hatten."

Dazu kann ich fast nichts mehr hinzufügen. Oder doch – wie man das rein praktisch tut.

Volles Engagement = volles Risiko?

Nie!

Auch wenn wir vorhaben, uns voll und ganz und mit einem ehrlichen „JA“ im Herzen auf unser Gestaltungsprojekt zu stürzen, heißt das nicht, dass wir dafür Haus und Hof verkaufen sollen. Ganz im Gegenteil: Wenn es irgend geht, eben nicht! Das heißt, dass man viele Budgetüberlegungen lange stecken lassen kann, solange wir ein paar gute Leute haben... Mit einem guten Kernteam können wir ziemlich weit kommen. Zumindest so weit, um viel besser überblicken zu können, ob ein weiterer Invest Sinn macht und in welchem Umfang.

Der Worst Case sollte so aussehen, dass wir damit notfalls leben können – sonst fehlt uns die notwendige Gelassenheit, das zu tun, was wir tun wollen. Die notwendige Zuversicht ist unter solchen Umständen nur schwer aufzubringen und das Ganze kostet sehr viel emotionale Energie, die wir eigentlich in die Verwirklichung unserer Absicht stecken wollen würden.

Ich habe gute Erfahrungen mit folgendem Vorgehen gemacht:



Worst Case einmal realistisch durchzudenken -
schauen, ob ich mit ihm leben kann.



Wenn nicht, nochmal anpassen, bis zu einem Punkt,
an dem ich mit dem schlimmstmöglichen Szenario
leben kann.



Dann mache ich einen Haken dran und arbeite daran,
dass ich ihn mir gar nicht wieder anschauen muss.



Wenn unterwegs Zweifel aufkommen und wir noch
innerhalb dieses Rahmens sind: Daran erinnern, dass
wir selbst den Worst Case an Leib und Seele heil
überstehen würden.



Punkt.

ENTSCHEIDEN, WER ENTSCHEIDET



Allein oder mit anderen?

Bevor Sie andere in Ihre Absicht einweihen und sich dabei helfen lassen, Ihren Traum zu Wirklichkeit werden zu lassen, brauchen wir noch klare Absichten dazu, ob und wie Sie sich im Prozessverlauf unterstützen lassen wollen. Folgende Punkte sollten wir mit uns selbst geklärt haben:



Will ich diesen Prozess alleine oder mit anderen durchführen? Kann ich diesen Prozess überhaupt alleine durchführen? Wenn ja, bis zu welchem Punkt? Will ich mir dabei von neutraler Seite aus Unterstützung zukommen lassen? Was soll diese mitbringen?



Ab und bis wo will ich den Innovationsprozess mit anderen gemeinsam gestalten? In den Bereichen mit anderen: Welche Bedingungen brauche ich / brauchen wir für Bedingungen, damit das gelingen kann?

Wenn Sie mit anderen gemeinsam gestalten wollen, geben Sie vorher klare Direktiven raus, ob Sie vorhaben, die filternden Entscheidungen alleine oder in der Gruppe zu treffen.

Oder möchten Sie von der Gruppe möglichst gute Entscheidungsunterstützung und dann die letzte Entscheidung selbst

fällen?

Jede dieser Versionen kann gut funktionieren, solange Ihre Absicht in diesem Bereich echt und belastbar ist.

Wollen Sie das Zepter selbst in der Hand haben oder eher teilen? Seien Sie wirklich realistisch damit.

Je nach Firmenkultur gefallen wir uns darin, einen partizipativen Entscheidungsprozess auszuloben, in dem alle mitentwickeln und mitentscheiden können. Wenn sich dann im Prozess zeigt, dass es doch anders gelebt wird, nämlich faktisch hierarchisch oder in einem Art „harten Kern“ entschieden wird, greift das das Vertrauen in der Gruppe extrem an und ist nur sehr schwer wiederherzustellen.

Grundsätzlich funktionieren beide Varianten - sowohl die Version, in der gemeinsam entschieden wird als auch die, in der eine Person die filternden Entscheidungen trifft.

Wesentlich ist, dass die grundlegende Vorgehensweise wirklich die ist, mit der Sie persönlich gut umgehen können, dass alle Bescheid wissen, welche Version erwünscht ist und diese so gelebt wird.

Es schwächt die Vertrauenswurzel erheblich, wenn ich vorab behaupte, ich würde einen partizipativen Prozess durchführen wollen - und letztlich sind es doch die gleichen drei Leute, die

gemeinsam entscheiden - oder ich selbst. Die Mitwirkenden bemerken so etwas blitzschnell und es ist irre schwer, danach das Vertrauen in die eigenen Ansagen wirklich wieder aufzubauen.

Deutlich besser ist es da, vorab realistische Ansagen zu machen, dass und von wem letztlich entschieden wird. Für einen wirklich partizipativen Geist ist es hilfreicher, wenn es VOR der Entscheidung die Chance gibt, dass wirklich alle wesentlichen Punkte dazu gehört wurden. Aber das reicht dann auch. Ich persönlich habe die besten Erfahrungen damit gemacht, klar zu sagen, dass ich mir bei meinen Grundsatzentscheidungen helfen lassen will, sie aber nach Abwägungen aller Inputs selbst fällen werde. Im jeweiligen Fachthema glaube und vertraue ich den Fachexperten, aber ich will schon wirklich verstehen können, was man mir empfiehlt. Dieses Führungsmodell wurde übrigens in seiner Wirksamkeit sogar empirisch für gut befunden.

Lutz von Rosenstiels Buch über Organisationspsychologie ist erstaunlich praxisnah und lesenswert. V.a. auf S. 317 das Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton ist für diesen Punkt hier interessant und gut anwendbar.



Aber das ist nur das, was für mich und meine Situationen passt. Sie und Ihre Situation sind anders und deswegen wird für Sie das funktionieren, das für Sie passt. Die einzige Bedingung ist, dass Sie in dem, wie Sie daran arbeiten wollen, für Ihr Umfeld berechenbar sein sollten, um Vertrauen und Sicherheit zu geben.

EIGENE WURZELN STÄRKEN



Ihre eigenen Innovations-Wurzeln stärken

Für den magischen Pfad der Innovation bereiten Sie sich am besten vor, indem Sie bei sich selbst anfangen. Mit diesen Punkten können Sie direkt heute loslegen und die Basis Ihres Innovation Mindsets nochmal stärken, bevor Sie loslegen:



Absichts-Wurzel stärken:

Starten Sie damit, den magischen Einklang von Absicht bis Handlung untermauern. Welche Bilder, Filme, Musik etc. passen zu Ihrer Absicht? In welchen Worten drücke ich das aus? Gibt es eine passende Geste? Oder vorbereitende Handlung, mit der ich schon ins Tun kommen kann? Halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest.



Das Vertrauen in sich und andere stärken:

Sich in wertschätzender Kommunikation üben. Aufbauend auf der Echtheit von Wurzel 1 darauf vertrauen, dass die eigene Echtheit plus die echte Absicht dazu führen, dass nach außen automatisch eine Einheit aus

Worten, Denken, Gesten entstehen wird.
Lassen Sie sich ggfs. dabei unterstützen.



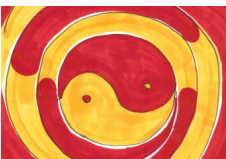
Die Zuversicht des Glaubens:

Neue Sachen versuchen, sich gezielt positive neue Erlebnisse zuführen.



Motor und Tank stärken:

Ihre eigenen Kraft- und Frischebringer überblicken - Ihre Kraft - und Miträuber anprangern - und bannen = machen. Wie innovationsfit bin ich zur Zeit? Was kann ich tun, damit ich noch fitter bin? Passt meine Absicht wirklich zu meinen Werten und zu dem, was ich im Leben will? Wenn nicht, wie kann ich sie noch anpassen, damit es passt und ich meine volle Motorenstärke nutzen kann?



Die Ganzheit der Gegensätze für sich selbst überblicken:

Wann nutze ich welche Arten der Dualität bereits jetzt? Welche Gegenpole will ich in Zukunft mehr nutzen? Sammeln versus

filtern - schon mal üben, was man mehr gebrauchen kann.



Geben Sie sich selbst die Lizenz:

Wie genau geprägt bin ich in Punkto 'Sammeln vs. Filtern', wie verhaftet bin ich in typischer Innovations-Maintenance-Kultur, was hat mich bisher gehindert? Machen Sie sich bewusst, mit welchem Erbe sie losgehen: Wie sehen Ihre eigenen Erfahrung und Meinungen über Innovation, Gestaltung, Schöpfung aus? Sind Sie bereit, das hinter sich zu lassen?



Originalität pflegen:

Nutzen Sie alle Möglichkeiten - besonders privat, aber auch beruflich, sich selbst nochmal ganz neu kennenzulernen. Streichen Sie die künstliche Trennung zwischen Privat- und Business-Ich und haben Sie entspannt Freude an Ihrem echten Ich aller Zeiten!

Lächeln Sie die anderen nieder!

Starten Sie heute damit, mehr wertschätzende Kommunikation zu leben - und was noch ungewohnt ist, lernen Sie unterwegs dazu. Falls unser

Umfeld derzeit ganz anders gestrickt ist, kann es passieren, dass es zu massiver



**Wurzeln stärken:
Vertrauen**



Verwirrung führt, wenn wir plötzlich freundlicher und wertschätzender sind als sonst. Wenn es sich zeigen sollte, dass Sie mit einem respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern als seltsam auffallen, dann lohnt es sich erst recht, dran zu bleiben. Zum einen ist es wirklich eine Grundvoraussetzung, damit gute Ideen und echte Innovationsenergie überhaupt zum Vorschein kommen, zudem ist gelebte Wertschätzung in sich schon eine Errungenschaft, die das Arbeitsleben deutlich erleichtert.

Sorgen Sie für Möglichkeiten, damit Sie und Ihr Umfeld einen sorgsamen Umgang damit lernen können. Natürlich können wir uns das auch per Lesen aneignen, nachhaltiger (und schneller) ist natürlich ein Action Learning (d.h. ein wirklich praxisnahes Training in der Gruppe) plus Coaching-Phase (d.h. einzelne Sessions). Aber da sollte jeder schauen, was ihm liegt und zur Situation passt.

Sammel- und Filterdisziplin trainieren

Wenn Sie Führungsverantwortung haben, haben Sie es in der Hand, für klare Sammel- und Filterphasen zu sorgen. Vor allem durch ihr eigenes Verhalten.



Sagen Sie klar, was Sie in einer bestimmten Situation wollen: Soll gesammelt werden? Wie lange? Mit welchem Ziel? Werden Sie danach darüber entscheiden, was davon gemacht wird? Oder wollen Sie sich auch bei der Entscheidung helfen lassen?



Bedanken Sie sich für alle Beiträge! Geben Sie klar Bescheid – und halten Sie sich selbst daran! -, ab wann und von dem wieder gefiltert und ausgesucht wird.

Sie selbst haben es in der Hand - in jedem Gespräch, in jedem Meeting - wie sie mit Ideen von Mitarbeitern und Kollegen umgehen:



**Heißen Sie sie willkommen?
Bedanken Sie sich für ihre Anwesenheit?
Oder kanzeln Sie sie kritisch ab?**



Ob Sie Ideen 'einladen' oder nicht, wie Sie sich verhalten, wenn Ideen kommen: Sie haben es ganz persönlich in Ihrem Umfeld in Ihrer Hand, in welche Richtung Sie Kultur prägen, wofür Sie direkt oder indirekt Erlaubnis geben oder was Sie - ob nun subtil oder nicht - eher ausblocken wollen.

Knallen Sie höchstpersönlich durch!

In Innovationsprozessen haben Sie die Chance - nein, ich korrigiere mich: die Pflicht! -, eine völlig ungewohnte Rolle zu spielen: Die des Verrückten. Ich meine damit: Gut verrückt, nicht krank verrückt. Verrückt in der Sache, nicht gegenüber den Menschen (= s. wertschätzende Kommunikation).

„Verrückt“ im Sinne von: Völlig offen dafür, wie neue Lösungen aussehen könnten, vorurteilsfrei, zu allen Schandtaten bereit, keine Grenzen kennend. Damit ist NICHT gemeint, Leistungsgrenzen ständig weiter nach hinten zu schieben (der 3. Marathonlauf?). Damit ist gemeint, das in Ihrem Umfeld Unübliche, Unnormale zur echten Möglichkeit zu erheben. Sie brauchen wir als Zugpferd für alle nur denkbaren Verrücktheiten - gerade wenn die Kultur um Sie herum noch nicht innovationsverrückt ist.

Wenn Sie mit Ideen jonglieren, seien Sie verrückt genug, damit es für die anderen 10 Mitwirkenden allemal ausreicht. Wenn schon die anderen nicht verrückt sind, dann wenigstens Sie. Das hat eine wichtigere Lizenz-gebende Funktion, als Sie meinen werden. Sie geben damit den anderen erst die Erlaubnis zum so oft angeblich erwünschten „Spinnen“.



Salami-Eis entwickeln? -

Ihre Reaktion: „Cool – warum nicht!“

Eine Rikscha als Firmenwagen? – „Aber klar doch – wollte ich schon immer!“

Mittsommer ums Feuer tanzen? -

„Aber logisch!“



Wenn Sie selbst nicht so verrückt sind, dann besorgen Sie sich ein paar Verrückte und seien Sie mit diesen Verrückten verrückt. Begehen Sie bitte nicht den Fehler, eine Art Hofnarr einzustellen („der Kreative“), der oder die sich dann alleine in einer Maintenance-Kultur durchschlagen müssen und - je nach Wetterlage - als verbales Kanonenfutter zu Verfügung steht. Damit untermauern Sie höchstens erst recht eine nicht-innovative Kultur, weil Sie damit betonen, dass „das da“ das Seltsame, Unerwünschte, Unnormale ist. Aber die Gefahr besteht ja nach diesem Buch spätestens gar nicht mehr. :-)

So paradox das klingen mag: **Für die Innovation ist es am sichersten, wenn Sie als Entscheider ordentlich verrückt sind.** Verrücktsein kann man nicht gut delegieren. Für das Gelingen von Innovation ist es entscheidend, dass der/die Entscheider nicht im letzten Moment vor dem Verrückten (d.h. „das Innovative“) zurückzucken.

GUTE UNTERSTÜTZUNG DAZU HOLEN



'Innovations-Menschen'? Zum Glück unnötig!

Brauchen wir eigentlich für Innovationsprozesse eine bestimmte Sorte Menschen? Zum Glück nur sehr begrenzt, da gestalterische Fähigkeiten grundsätzlich jeder hat. Nur ist der eine geübter, der andere weniger, der eine hat schon bessere Fähigkeiten, seine Ideen auf die Straße zu bringen als der andere. Für jeden ist sein Zugang zum Gestalten unterschiedlich - bei dem einen geschieht es mehr über Worte, der andere funktioniert gut über Bilder, der nächste drückt sich über Musik oder ein bestimmtes Material aus. Das ist aber auch schon alles.

Unabhängig davon, wie gestalterisch die Menschen jetzt schon sind, ist in Unternehmen die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie viele Menschen treffen werden, die sehr geübt in einer filternden Denkweise sind. Das ist ganz normal und natürlich, weil unsere aktuelle berufliche Sozialisierung darauf ausgelegt ist. Diese Menschen sind - zu Recht - stolz auf ihre analytischen Fähigkeiten und geben an, kein bisschen kreativ zu sein. Dennoch handelt es sich einfach nur um einen geübteren Denk-Muskel (Filtern) versus einem ungeübteren Denk-Muskel (meistens Sammeln).

Der nächste und naheliegende Gedanke wäre, sogenannte „Kreative“ dazu zu holen – unter der Annahme, diese seien ja im sammelnden Denken so geübt. Leider wäre das zu kurz gesprungen. Denn - wie wir inzwischen gesehen haben - liegt das Innovations-Gold ja ohnehin in der ergänzenden Dualität von Sammeln + Filtern begraben.

Nachhaltig gut gelöst bekomme ich das nur, indem wir Menschen, die heute mehr filtern, das Sammeln näher bringen und parallel Menschen, die heute mehr sammelnd denken, das Filtern näher bringen. Ja, die Menschen werden immer eine Präferenz behalten. Aber nur so bekommen sie eine gemeinsame Schnittmenge und Akzeptanz, auf der sie als Gruppe arbeiten können.

Starten wir da, wo wir sind:

Machen wir das Beste aus dem, was wir zur Verfügung haben. Ohnehin wäre es wenig pragmatisch, an Ihren aktuellen Mitarbeitern vorbeiagieren zu wollen. Falls Sie die Wahl haben sollten, zusätzlich neue Menschen dafür einzustellen, ist die Taktik **„hire for attitude – train for skills“** sicher am einfachsten. In der Tat sind die Anwendungsmethoden deutlich schneller erlernbar, als wirklich eine grundlegende Denke zu ändern. Lernfähigkeit und Bereitschaft dazu sind dann aber absolute Bedingung!

Egal wie die Zusammensetzung „Ihrer“ Leute heute ist, in jedem Fall geht es darum, allen wenigstens die Grundpfeiler der relevanten Denkfähigkeiten zu vermitteln. Klar, dass sich – so unterschiedlich Menschen sind – die Neigung und Übung in den beiden Denkmodi unterschiedlich verteilt. Das ist so und wird so bleiben. Wir wollen einfach dafür sorgen, dass im Innovationsteam genügend Mischung und Überschneidung da ist, damit sich ein magisches Innovations-Amalgam entwickeln kann.

Das betrifft nicht nur Sammeln/Filtern, sondern auch die anderen Denk- und Handlungsbausteine der Innovation. Stand heute haben Sie wahrscheinlich viel mehr Menschen um sich herum, die zeitnah zum Gestalten und Innovieren in der Lage sind oder zumindest dazu beitragen können, als Sie spontan vermuten würden. Dieses Potential will allerdings systematisch entlockt werden.

Die Bedingungen werden nie optimal sein, fangen wir heute einfach mit dem an, was wir zur Verfügung haben und machen das Beste daraus.

Das Innovationsteam:

Spielaufstellung und

Aufgabenverteilung

Wen und wie viel von welcher ‚Sorte‘ brauchen wir nun?

Unterschiedliche Rollen im Innovations-Spiel sind:



Der Impulsgeber: Das ist die Person oder die Personen, die eine feste Absicht haben, die umgesetzt werden soll.



Der Magier: Das ist die Leadership-Rolle in Reinform, der den Prozess gesamthaft orchestriert. Es vereinfacht die Dinge erheblich, wenn Impulsgeber und Magier die gleiche Person(en) sind. Ebenfalls gut machbar ist ein enger Schulterschluss zwischen dem Impulsgeber und der Magier-Rolle. Der Magier kann extern unterstützt werden durch sogenannte Facilitatoren. Der Magier legt die Teams und Spielaufstellungen fest, setzt wichtige Arbeitsregeln fest und sorgt ggf. für deren Anpassung. Er oder sie plant den Prozess gesamthaft, entscheidet darüber, wann und bis wo welcher Gedankenmodus angewandt werden. Er oder sie behält stets die Stärke der Innovationswurzeln im Blick und überblickt den Prozess als Ganzes – nicht zuletzt um für magischen

Einklang (s. Wurzel 1) zu sorgen.



Der Filterer: Diese Rolle wird mindestens durch den Impulsgeber übernommen – wenn nicht notwendigerweise an jeder Ecke, sondern eher an jeder Wegmarke. Der Magier kann dazu beitragen, dass innovativ gefiltert wird.



Die Mitgestalter: Diese Kollegen bilden das Kernteam, das den gesamten Prozess mitgestaltet. Dieses Kernteam sichert die Kontinuität im gesamten Prozess und sollte – einmal gefunden – auch bis zur erfolgreichen Überführung des Piloten in Standardprozesse nicht mehr verändert werden müssen. Ähnlich wie bei einer Bergbesteigung sollte die Anzahl der Menschen in diesem Kernteam sehr überschaubar sein. Die Mitgestalter können, müssen aber nicht Ideengeber sein. Sie können, müssen aber nicht Experten sein (je nach Thema). Sie entwickeln auf jeden Fall die Ideen mit und sichern die Umsetzung. Je nach Steuerung des Prozesses filtern sie phasenweise auch.



Die Ideengeber: Ideengeber tragen als Ressource punktuell zum Prozess bei. Sie nehmen bei einzelnen Sammelphasen teil, indem sie Ideen beitragen oder

fallweise mit weiter entwickeln, werden aber nicht in das Filtern der gesammelten Vorschläge einbezogen. Ideengeber können wechseln. Sie sind manchmal, aber nicht immer Experten.

Was wer können und dürfen sollte

Was muss nun jeder dieser Aufgabenbereiche können?

Alle Beteiligten sollten:



Ein Basiswissen über die Gesetze der Innovation haben.



In der Lage sein, zumindest zeitweise sammelnd zu denken (= filtern müssen nicht alle können...).



Bescheid über unterschiedliche Rollen wissen - und seine eigene auch leben wollen und können.

Je nach Aufgabe gelten völlig unterschiedliche Anspruchslevels:

Ideengeber:

Grundsätzlich können alle dabei helfen, Inspirationen zu sammeln. Und zwar wirklich jeder, der **in der Lage** ist, die Fragestellung zu verstehen und **willens**, seine Ideen in den Prozess 'abzugeben'. Als Antrieb reicht es aus, wenn man bei einer Sammelsession mitmachen möchte. Für Ideengeber ist es völlig ausreichend, grob zu wissen, wie die eigene Aufgabe einzuordnen ist, dass und warum ihre Ideen danach nicht direkt wiedererkennbar sein werden und dass sie nichts davon umsetzen müssen. Das ist wichtig, damit man sich wirklich traut!

Mitgestalter:

Vom Antrieb her sollten das Menschen sein, die die Absicht cool finden, in keinem Zielkonflikt dazu stehen und für sich persönlich einen Bezug daraus ableiten können. Deren Energietank sollte bei Start gut gefüllt sein. Mitgestalter sollten sowohl im Sammeln als auch Filtern eine Grundfähigkeit haben und Grundkenntnisse in Innovationswurzeln und –Wegmarken haben.

Filterer:

Wer im Prozess filtert, ist letztlich Entscheider: Hier wird geklärt, was tatsächlich weiterverfolgt wird. Diese Filterentscheidungen können – je nach vorheriger Vereinbarung – von einer Gruppe oder einer bestimmten Person gefällt werden. Je nach Thema sollten Experten auf bestimmten Ebenen wenigstens mit filtern dürfen – das aber eben (methodisch) können oder dabei unterstützt werden.

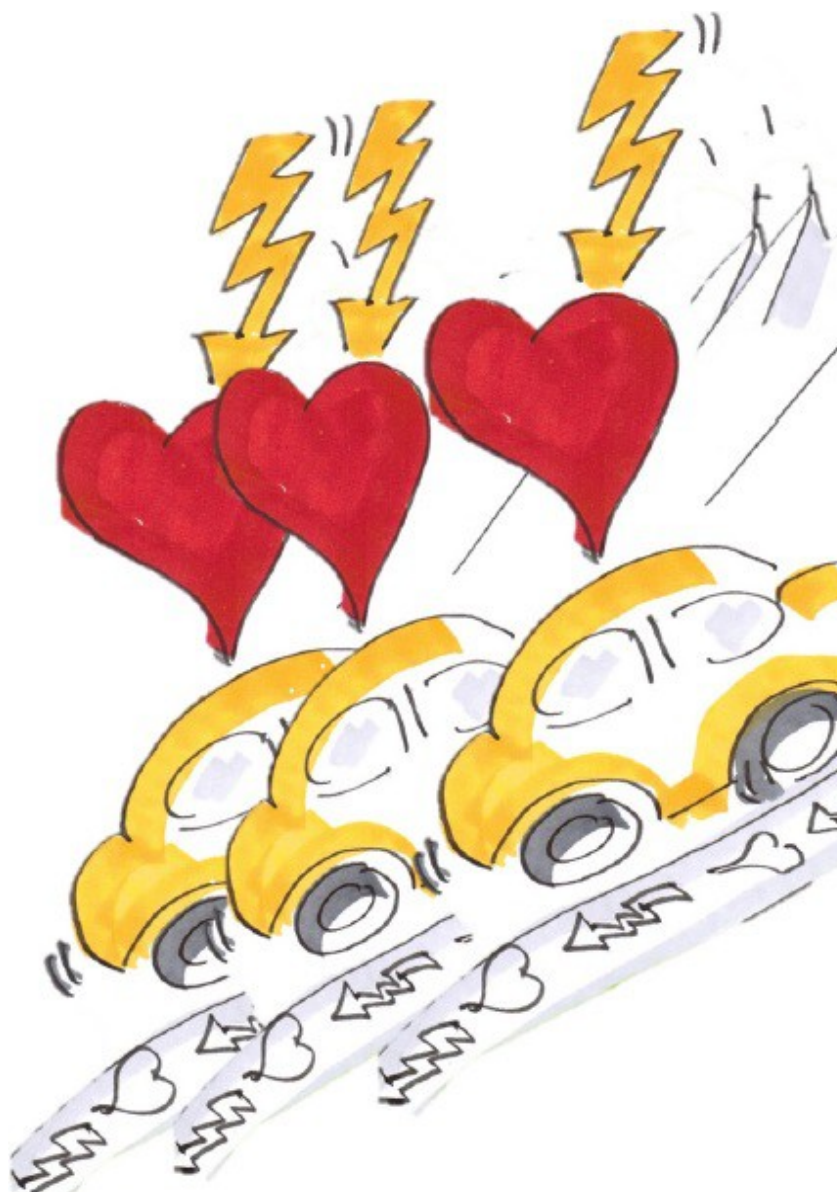
Der Magier:

Der sollte sich inhaltlich und methodisch in Innovation, ihren Wurzeln, ihren Wegmarken richtig gut auskennen. Wenn nicht, sollte man sich wenigstens fürs Methodische quasi durch einen Bergführer Unterstützung holen. Der Magier sollte sowohl im Sammeln als auch Filtern firm und in jeder Hinsicht Vorbild und Lizenzgeber für die Gruppe sein.

Der Impulsgeber:

Das ist die Person oder die Personen, die eine feste Absicht haben, die umgesetzt werden soll. Sie oder er braucht nicht unbedingt Detailahnung, wenn es einen extra eingesetzten Magier gibt, braucht aber eine Vertrauensbasis und enge Kommunikation mit dem Magier. Sie oder er ist selbst bereit dazu, sich wenigstens die Grundkenntnisse über Wurzeln, Wegmarken und Denk-Modi anzueignen. Wichtiger als die Anwendungsfähigkeit ist hier die Offenheit für den Prozess als Ganzes.

ECHTER ANTRIEB UND VOLLER TANK



Im Kernteam unverzichtbar: Ein echter Antriebsmotor

Für gelungene Innovation funktioniert nur das Echte. Das gilt besonders für unseren Antriebsmotor. Die Menschen, die Schlüsselaufgaben übernehmen, sollten sich deshalb auf jeden Fall aus freien Stücken dafür entscheiden können, an Ihrem Gestaltungsprozess mitzuwirken.

Sprechen Sie mit den in Frage kommenden Menschen vertraulich, aber offen über ihre Absicht. Geben Sie allen genügend Überblick, was das in etwa bedeutet und genügend Bedenkzeit.

Wenn Sie dann die Wahl haben sollten, wen Sie in das engere Kernteam mit aufnehmen, schauen Sie genau hin und fragen Sie nach, was diejenigen daran anmacht und was deren eigene Absicht dahinter ist.

Machen Sie dabei keine Abstriche: Der enge Kreis der Mitgestalter muss einen wirklich guten eigenen Antrieb in dem Thema sehen. Im Zweifel starten Sie lieber mit einem kleineren Kernteam, das sich aber in seinen Absichten einig und entschlossen ist.



Tankfüllung checken: Alles gut getankt?

Große Gestaltungsprozesse SIND Veränderung.

Diese Veränderung braucht viel Energie. Wenn mein Organismus für dieses Jahr genug Veränderung hatte, wird er sich aus Selbstschutz gegen jede weitere Veränderung sperren und reagiert ganz individuell:

Das kann sich in Angst zeigen, in Unausgeglichenheit, Energieschwund. Unnötig zu erwähnen, dass der ganz leere Energietank zum sogenannten Burn-Out führen kann.

Ich finde ein Konzept aus dem Sport dafür hilfreich: Bei einer größeren Belastung geht man in die sogenannte 'Sauerstoffschuld' - man kann momentan sehr schnell rennen, aber geht dabei in ein Minus - das muss danach bei sanfter, langsamer Aktivität wieder ausgeglichen werden. Sonst geht gar nix!



***Fragen Sie sich realistisch:
Wie viel hat unser Team für dieses
Jahr noch im Tank? Restrukturierungen sind dabei
relevant, Vorgesetztenwechsel, aber eben
auch private größere Veränderungen.***



Wenn Sie schon eine gute Vertrauensbasis haben, fragen Sie offen und unter Darlegung des Hintergrunds, was sonst privat so los ist.

Der Kollege mit der Kindsgeburt, der Restrukturierung, dem Hausbau und der Beförderung - wo soll und kann er noch Lust und Muße für Innovation hernehmen? Innovation will den ganzen Menschen!

Hier ist übrigens wieder ein Punkt, der uns verdeutlicht, warum Vertrauen eine so große Rolle spielt: Wenn das Vertrauen vorhanden ist, werden wir die wesentlichen Informationen bekommen, es wird leicht fallen, eine gute Auswahl zu treffen und diejenigen, die mitmachen, werden Freude daran haben. Wenn nicht, werden wir damit leben müssen, dass wir wahrscheinlich im Prozess noch wieder mehr Anpassungen oder Ausgleichsmaßnahmen brauchen werden.

Ehrlichkeit mit uns selbst ist hier gar nicht so einfach: Unsere Arbeitskultur bringt es so mit sich, dass wir oft gar nicht mehr merken, was wir uns im letzten Jahr alles so zugemutet haben. Manchmal hat man nicht die Wahl und muss da durch.

Aber dann sollten wir uns darüber bewusst sein, dass wir in die Sauerstoffschuld gehen und im Prozess deutlich mehr Ausgleichsmaßnahmen zum Nachtanken brauchen werden.

WURZELN DER MITGESTALTER STÄRKEN



Die Wurzeln Ihrer Mitmacher stärken

Bevor es so richtig losgeht, können Sie Ihr Team auf die neue Sportart „Innovation“ vorbereiten, indem Sie die 7 magischen Wurzeln stärken. Folgende Maßnahmen bieten sich dafür an:



Die Einmaligkeit der Menschen:

z.B. MAPP-Assessment .



Der Einklang von Absicht bis Handlung:

Jedem seine eigene Übersetzung und Bedeutung auch zulassen – gezielt in Startworkshops berücksichtigen.



Die Erlaubnis der Kultur:

Werfen Sie gemeinsam einen Blick darauf, wie das Unternehmen aktuell kulturell aufgestellt ist. Identifizieren Sie die größten Hindernisse und einigen Sie sich darauf, wie Sie diese unschädlich machen wollen.



Die Kraft der Frische:

Wer kann zur Zeit wirklich Innovation vertragen? Wer möchte gern? Warum? Wer nicht? Warum nicht?



Die Ganzheit der Gegensätze:

Mit dem ganzen Team die Foursight- Tests machen – wer ergänzt sich mit wem wie gut?



Die Zuversicht des Glaubens:

Wer bringt die Chuzpe mit, um das Ganze zu machen, wer ist bereit, daran zu glauben?



Das Vertrauen in sich und andere:

Wer ruht in sich, wer hat es NICHT nötig, sich über äußeren Erfolg oder Status zu definieren? Wem können Sie vertrauen? Wer verfolgt seine ganz eigene Agenda? Im Kontrast zu der von Ihnen vorgegebenen? Wer hat so viel Offenheit und Vertrauen in die Welt, um die Risiken einzugehen, ohne wahnsinnig zu sein?

An die Originale rankommen

Da es in vielen Unternehmen sicher bisher nicht so gern gesehen war, dass man sich möglichst originär auslebt, braucht es einen sanften Wiedereinstieg.

Probieren wir eine Kombination aus:



Überhaupt etwas über das Mindset und seine Auswirkung auf Kreativität aufklären,



genauer anschauen, was die eigene „Spezial-Kombi“ ist,



sich klaren Überblick verschaffen, was einem Energie gibt oder nimmt sowie



den eigenen Innovationstyp bestimmen.

Das kann passieren über Lesen dieses Buches Part I - oder ein Action Learning-Modul. Man sollte es auf jeden Fall anhand von Arbeitsblättern machen - vielleicht besser nicht gleich in der Gruppe - das dürfte sich für die meisten zu „nackt“ anfühlen - also jeder für sich alleine, ggf. zusammen mit einem Coach.

Viele Diagnose-Tools sind auf dem Markt, ich selbst habe mir einige davon angeschaut. Bei Weitem nicht alle sind wirklich nützlich.

Meiner Erfahrung nach findet man am schnellsten und realistischsten mit den sogenannten MAPP-Assessments oder auch der MBTI-Methode (Quellen s. Anhang) etwas Nützliches über sich selbst heraus.

Vom Maintenance- zum Innovationsteam in 3 Tagen?

Ganz so schnell wird es nicht gehen, aber wenn wir – wie meistens – nicht erst mal monatelang ins Trainingscamp verschwinden können, um uns eine 360-Grad-Innovations-Mindset zuzulegen, dann gibt es doch einen Weg, wie wir möglichst schnell startklar werden können.

Wir können uns am Anfang darauf konzentrieren, die Originalitätswurzel im Team zu stärken. Wenn wir wollen, dass Menschen, die aktuell mit Kreativität ungeübt sind, sich in diesen Bereich trauen, dann lohnt es sich, mit ihnen gemeinsam die ganz spezielle Kombination wieder herauszulocken. Das Bewusstsein, ein Original zu sein und daher ohnehin ganz einmalig und nur originell denken zu können, ist eine gute Grundlage, wieder mehr Vertrauen in die eigene Kreativität zu bekommen.

Wenn wir dann auf unsere ureigene Kombination im Mindset zurückgreifen, können wir gar nicht anders, als Originale zu kreieren.

ORIGINALE MAGISCH KOMBINIEREN



Originale inspirierend komponieren

Eine Arbeitsgruppe kann gut oder schlecht funktionieren, mehr oder weniger Führung brauchen. Jeder hat bestimmt schon mal das gruselige Erlebnis gehabt, wie zäh es sein kann, wenn die Leute einfach nicht miteinander andocken. Wer Glück hat (ich hatte es schon), erlebt, wie wunderbar es ist, was für eine Power und Geschwindigkeit entstehen kann, wenn die Kombination gut funktioniert.

**Plötzlich ist die Summe der Menschen am Tisch
tatsächlich mehr als nur die Summe der Anwesenden.
Das ist echte Magie!**

Damit Ihr Innovations-Team keine eingeschlafene Socke, sondern eine sprühende Tafelrunde wird, können Sie schon einiges tun. Kernteams für Gestaltungsprozesse zusammenzustellen und das gut und fruchtbar zu machen, ist also eine der ganz wichtigen Voraussetzungen, die Sie persönlich für Innovation legen können.

Sie komponieren quasi ein Musikstück für ein Orchester. Es gibt sehr unterschiedliche Instrumente, die jeweils unterschiedliche Charaktere haben. Das Ganze kann zum Schluss grauenhaft klingen oder eine spannungsgeladene Energie entfesseln.

Wir brauchen zunächst den Überblick, was wir an Musikanten da haben. Zum einen können wir einen freundlichen Blick auf die Stärken aller werfen: Der eine bringt die gute Stimmung, der andere die Bodenhaftung, der nächste eine unerschütterliche Zuversicht mit.

Für Gestaltungsprozesse interessiert uns besonders, wie die Menschen sich zum Gestaltungsprozess verhalten, was dort ihre Stärken sind. Der eine sprudelt vor Ideen, setzt sie aber nie bis zu Ende um, der andere baut auf den Ideen anderer auf und macht erst so richtig was draus. Der dritte macht sich typischerweise um die Details Gedanken, ein vierter kommt scheinbar nie aus dem Startblock, weil er noch analysiert, welches Problem es zu lösen gilt. Bestimmt kennen Sie das auch. Ich habe damit in den Grundzügen eine nützliche Typologie im Bezug auf Innovation und Problemlösung zitiert – „Foursight“. Jeder einzelne Typus hat es schwer, wirklich was Gutes auf die Straße zu bekommen, weil er jeweils irgendwo im Prozess seine Einbrüche hat. Man kann sich darüber hinweg disziplinieren oder dabei unterstützen lassen. Aber mit allen Innovations-Typen zusammen wird es deutlich leichter und angenehmer.

„Foursight“ ist ein Diagnose-Tool, das uns rasch ermöglicht zu schauen, wo wir selbst derzeit stehen (denn das Profil kann sich je nach Arbeitsgewohnheiten auch ändern), wo die

anderen im Team stehen. Optimal wäre es, wenn man alle Typen mit im Team hat.

Sollte sich herausstellen, dass man im eigenen Stammteam nur den einen Typus sehr stark vertreten, einen anderen aber gar nicht dabei hat, muss das kein Beinbruch sein. Es heißt dann einfach nur, dass man jemand finden sollte, der das statt einem selbst macht. Oder dass man sich etwas überlegt, wie man den jeweils ungeliebteren Part dennoch gut hinbekommt.

Bei der Teamzusammenstellung wird es wichtig sein, sich selbst am Schlawittchen zu packen. Denn spontan sympathisch sind einem gern die Leute des gleichen Typus' - nur: Das nutzt einfach nichts. Es bringt niemanden mit anderen Stärken dazu, es addieren und neutralisieren sich die ewig gleichen Stärken.

Ich zum Beispiel bin ziemlich dominant ein Ideenspucker - und habe natürlich am liebsten Leute um mich, die genauso sind. Ich finde die einfach interessanter und lustiger. Das kann ich privat so pflegen wie ich will - für einen gelungenen Gestaltungsprozess bringt mich das nicht weiter. Hier ist es für den Erfolg wichtig, dass ich mir gezielt die Ergänzung zu meinem eigenen Stärkenprofil suche.

Das Vorgehen im Überblick:



Für sich und die anderen möglichst rasch und transparent eigene Energiebringer und -hemmer identifizieren - MAPP, MBTI + Schattenseiten (s. Literaturliste – „Was that really me?“), + Coaching.



Mit Foursight eigenen Innovationstypus herausfinden.



Im Team-Überblick: Was haben wir an Stärken schon da? Und welche brauchen wir noch, damit es „flutscht“?

INNOVATIONS-MIKRO-KULTUR

EINBAUEN



Kultur ist, was Sie draus machen: Ihre magische Mikro-Kultur

Wenn Sie für sich Innovation ernst nehmen und die allgemeine Kultur in Ihrem

Unternehmen bisher

dafür nicht so günstig

ist, lassen Sie sich

davon bitte nicht

abhalten. Sie brauchen nicht erst den ganz großen Kampf, um ein generelles Change-Programm anzugehen. Das ist das Gute an Kultur: Dadurch, dass Sie selbst ein prägender Part sind, können Sie direkt selbst damit anfangen. Sie haben gute Chancen, dass Sie zumindest in ihrem Umfeld relativ absehbar neue Wege einschlagen können. Das hängt allerdings wirklich sehr an Ihrer eigenen Person.

Damit Sie selbst eine verstärkende Kultur um sich haben, wäre es perfekt, wenn Sie sich mit ein paar Kollegen aus anderen Bereich dazu verabreden könnten, das parallel anzugehen und sich wöchentlich einmal dazu kurz zu schließen. Es wird Ihnen einfach mehr Energie und Durchhaltevermögen geben.



Mit anderen Innovationskultur leben

Falls Sie mit anderen zusammen gestalten wollen - hier und jetzt! - wäre der erste Schritt, einen groben Blick auf die aktuelle Kultur zu werfen, um sich darauf gefasst zu machen, was wahrscheinlich mentale Hindernisse sein werden – aber nur, um dann direkt dagegen „aufzurüsten“.

Relativ einfach können wir eine Mikro-Kultur aufsetzen, indem wir eine Art **„Nukleus“ oder Inkubator-Gruppe** gründen. Diese Gruppe besteht aus dem Kern-Team an Mitgestaltern, die den ganzen Prozess abbilden werden. Die Menschen darin sollten sich gegenseitig vertrauen, zumindest keine negative Vergangenheit miteinander haben, willens sein, mitzumachen und phasenweise Diskretion zu bewahren. **In dieser Gruppe** gelten Innovations-Regeln, die Sie miteinander noch genauer anpassen können.

Diese Gruppe ist vergleichbar mit der Gruppe guter Freunde, mit der wir uns bei einem Glas Rotwein trauen, über unsere wildesten Ideen zu sprechen und dabei eine inspirierte Atmosphäre entsteht. Wir belassen es eben nicht beim einmaligen Erlebnis, sondern setzen solche Zwischenpunkte systematisch in unserem Gestaltungsprozess ein.

Innovations-Mikro-Kultur

Mit folgendem Führungsverhalten verstärken Sie die Innovations-Mikro-Kultur:



Ideen dürfen von jedem kommen, es werden unterschiedslos alle angehört oder anders aufgenommen.



Sie persönlich sind offen für alle Ideen und zeigen Freude über jeden Vorschlag. Zeigen Sie Interesse, selbst und gerade wenn Ihnen nicht gleich klar ist, was gemeint ist. Wenn Sie es nicht gleich verstehen, dann geben Sie den Leuten auf den Weg, Sie fänden das interessant, aber Ihnen fiel die Vorstellung nicht so leicht. Man könnte gern hergehen und das mit einem Kollegen etwas genauer beschreiben und dann nochmal einreichen.



Bedanken Sie sich - „Danke für Ihre Idee.“ - und zwar für alle Ideen. Sie werden schnell immer mehr Ideen bekommen.



Geben Sie Anreize durch offene Fragen. Meiner Erfahrung nach ist das eine der erfolgreichsten Techniken überhaupt. Hängen Sie offene Fragen zu zu lösenden Problemen an ein allgemein sichtbares Brett. Jeder kann Ideen dran hängen, alle Ideen werden wöchentlich durchgeschaut.



Geben Sie Ideen Raum. Üben Sie für sich und für Ihr Team Sessions zu haben, die OHNE Filterphase enden. Es wird allen gut tun. Kommen Sie erst zwei Tage später zusammen, um dann nochmal weiter zu entwickeln und...



...DANN zu filtern.



Belohnen Sie gerade in der Anfangszeit jedes, aber auch JEDES Engagement.



Sorgen Sie dafür, dass auch Versuche als Erfolge gewertet werden. Gerade dieser Punkt ist wichtig: Klar ist es schöner, wenn man etwas gleich hinkriegt, aber manchmal muss man eben mehrere Anläufe wagen.



Vorschläge dürfen gern als grobe Ideenskizzen gemacht werden, es werden keine detaillierten Ausarbeitungen erwartet.



Schauen Sie auf Ergebnisse, nicht darauf, wer wie lange anwesend ist, fragen Sie nach Ergebnissen, nach Zwischenergebnissen.



Um Ihre Innovations-
Mikrokultur zu unter-



streichen, geben Sie klar zu erkennen, was
Sie nicht schätzen:



Moserei, Kritiksucht – ohne etwas beizutragen oder weiterzuentwickeln.



Die Ideen der anderen runter machen.



Den anderen nicht bei der Weiterentwicklung ihrer
Ideen helfen.

Eine neue Kultur hat viel mit Positiv-Sanktionierung zu tun -
konzentrieren Sie sich darauf, erwünschtes Verhalten zu
verstärken. Das unerwünschte Verhalten wird ohnehin weniger
werden - und Sie sparen Ihre Kräfte für Wichtigeres.

Seien Sie sich bewusst, dass Sie die Kultur um sich herum
ohnehin prägen - ob Sie wollen oder nicht. Nehmen Sie besser
gezielt Einfluss darauf, indem sie die Regeln kommunizieren
und leben, die Sie als nützlich empfinden.

Wenn es mal schwierig durchzuhalten sein sollte, denken Sie nochmal daran, dass es deutlich besser ist, einen höherleistenden Motor einzubauen als das Gaspedal ständig ganz durchtreten zu müssen. Sie erlauben sich und Ihren Mitarbeitern dadurch, die innere Innovationsbremse ein für alle Mal zu lösen.

Innovations-Mikro-Kultur

für uns alleine



Falls Sie einen Gestaltungsprozess alleine entscheiden

und durchführen, haben Sie folgende Optionen, um sich möglichst schnell eine Innovations-Mikro-Kultur 'überzuziehen', in der all das erlaubt und erwünscht ist, was Sie zum Gestalten brauchen:



Sie begeben sich an einen Ort, an dem die aktuelle Kultur nicht herrscht und auch sonst keine Kultur spürbar ist: Das wäre der klassische Retreat irgendwo in die Berge, ans Meer... Für viele funktioniert das gut. An diesem Ort haben wir allerdings (noch) nichts, das uns aus unserer eigenen Denk-Welt rausholt.



Wir 'leihen' uns die Innovations-Kultur eines Ortes – z.B. Amsterdam, New York – wo auch immer Sie das Gefühl haben, freier zu denken als sonst.



Wenn Sie nur vor Ort bleiben können und es Ihnen sonst schwer fällt, dann lassen Sie sich auf jeden Fall von einem darauf spezialisierten Coach unterstützen.

Es kann hilfreich sein, so etwas im Hinterkopf zu haben für Phasen, in denen Sie vielleicht doch alleine oder mit anderen aus der normalen Welt herauskommen wollen.

Platz da! Kulturfreie Zonen

Jeder Mensch in sich ist ja schon eine komplette Kultur. Dort, wo sich ihr Team einig über das Selbstverständliche ist, dort liegt seine **Teamkultur**. Außen rum ist das Ganze eingebettet in das, was in Ihrem Unternehmen und der Welt außen herum „normal“ ist, die Unternehmens- und Landeskultur.

Die Teamkultur können Sie beeinflussen und das sollten Sie auch tun. Hier ein paar Vorschläge:



Machen Sie mit Ihrem Team als Mini-Studienreisen, planen Sie Schüleraustausch und sorgen Sie so für Einflüsse und Offenheit. Hier ein paar Möglichkeiten gesammelt:



Jugendarbeit machen.



Machen Sie eine Werkbesichtigung in einer ganz anderen Branche, laden Sie die anderen Leute zu sich ein und zeigen sie ganz bewusst ihre Kultur.



Gehen Sie auf Konferenzen, die vordergründig keinen Sinn, sondern einfach Spaß machen.



Lassen Sie die Leute etwas 'Sinnloses' studieren.



Verpflichten sie die Leute, etwas zu lernen, das sie nicht brauchen, das sie sich aber aussuchen können.



Zeigen Sie sich gegenseitig Ihre Kulturen: Kochen Sie „typisch“, tauschen Sie Bücher aus, übernehmen Sie Patenschaften für Youngster aus anderen Unternehmen.

Magie-Check für diese Wegmarke



Klare Entscheidungsstrukturen aufgesetzt.



Super Innovations-Mannschaft ausgesucht und zusammengestellt?



Originalität aller Beteiligten gestärkt.



Risiko-Sicherung eingebaut und Risiko-Überblick.



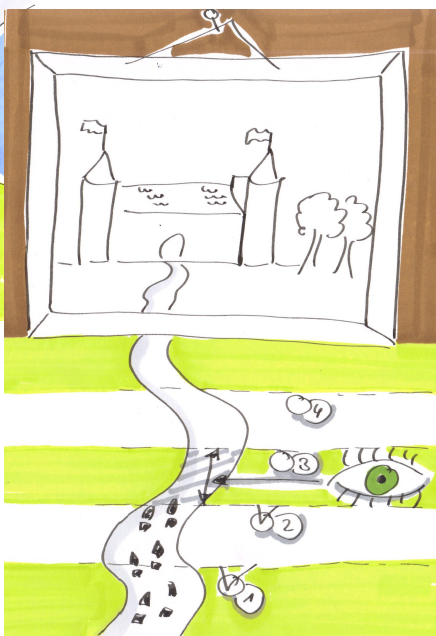
Innovations-Tank frisch aufgetankt.



Mit Innovations-Mikro-Kultur den Weg frei gemacht

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 3: EINEN GUTEN STARTPUNKT FINDEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: Einen guten Startpunkt finden

- ✧ Die Absicht zu magischen Zielen machen.
- ✧ Gruppenarbeit sichern.
- ✧ Ideen und Lösungsansätze sammeln.
- ✧ Ideen weiterentwickeln.
- ✧ Ideenschutz.
- ✧ Rückwärts denken bis zum Startpunkt.

Einsteigen: Ja! – aber wie und wo bitte?

Wir mögen ja unsere Absicht kennen, aber wer sagt uns, wie wir dort hinkommen? Momentan weiß keiner, wo der optimale Weg liegt. Wir brauchen dennoch einen Startpunkt.

Also verkünden wir zunächst in unserem Kernteam die Absicht und suchen passende, magische Zielformulierungen für das, was wir wollen. Wir legen die Basis für gute Gruppenarbeiter. Anschließend sammeln und filtern wir Ideen für Wege und Lösungen. Wir entscheiden uns für einen Ansatz, mit dem wir loslegen wollen.

Die gefundenen Ideen werden unserem persönlichen Schutz unterstellt. Um einen guten Einstiegspunkt zu finden, denken wir von dem Zielbild der Idee bis dorthin zurück, wo wir tatsächlich einsteigen können. Am Ende dieser Wegmarke wissen wir, wo wir hinwollen. Wir wissen, was unsere nächste Etappenziele sind und wo unsere Einstiegspunkte liegen.

DIE ABSICHT ZU MAGISCHEN ZIELEN MACHEN

Die Verkündung und Ausweitung der Absicht

Zum offiziellen Start verkünden wir laut und offiziell in unserer Gruppe, was unsere Absicht ist.

„Ich habe die Absicht, aus diesem Stück Land den schönsten und lebendigsten Park Europas zu machen. Menschen aller Altersklassen und Schichten sollen sich darauf freuen, hier zu sein.“

Um uns über das genauere Ziel klarer zu werden, beginnen wir damit, mit der Formulierung der Absicht zu spielen. Wir sammeln unterschiedliche Varianten, das Ziel oder die Absicht zu formulieren. Das kann so aussehen:

Wie kann ich den schönsten Garten der westlichen Hemisphäre bauen? Wie kann ich selbst die schönsten mir bekannten Gärten noch übertrumpfen?

Wie kann ich einen ganz anderen Garten als die bereits vorhandenen entwickeln? Wie kann ich.....[Absicht]?

Die unterschiedlichen Fragestellungen machen den Radar unserer Wahrnehmung jeweils für Lösungen in anderen Richtungen auf.



Ziele offener formulieren

Häufig sind wir total auf sogenannte 'SMART-Ziele'⁴ getrimmt: Was soll wie bis wann genau passieren. Das mag ganz schön sein für die operative Umsetzung konkreter Dinge, die wir schon kennen, ist uns aber keine Hilfe, wenn es um strategische, große, innovative Sachen geht.

Antworten durch offene Fragen einladen:

Sehen wir es doch vielleicht lieber so, dass wir der Welt eine Frage stellen, auf die wir gern eine Antwort hätten. Je genauer die Frage das enthält, was wesentlich ist und gleichzeitig offen lässt, wie die Lösungen aussehen, desto einfacher wird es, eine passende Antwort zu finden.

Die Frage kann also guten Gewissens lauten: *„Wie kann ich Möglichkeiten finden, meinen Job kreativer zu leben und daran Spaß zu haben?“*

Letztlich steht diese Frage für ein Ziel. Sie ist so formuliert, dass sie noch keinerlei Unterstellungen im Hinblick auf den Weg dort hin gibt.

In der Zusammenarbeit mit Kunden ist mir oft aufgefallen, dass wir uns selten die Zeit geben, eine offene Frage zu stellen, sondern direkt nach der vermeintlichen Lösung fragen.

4 Specific, Measurable, Adequate, Relevant, Time-specific

Statt also zu fragen: „Wir haben ein Distributionsproblem in Ostdeutschland - wie können wir das lösen?“ kamen sie mit der – vermuteten - besten Lösung auf uns zu:

„Wir brauchen eine klasse Groß-Promotion für die Nielsen-Gebiete X und X.“ Dann konnten wir entweder helfen, diese Aufgabe zu lösen - aber das trug nicht notwendigerweise zur Lösung bei. Oder wir haben nochmal nachgehakt, warum und wozu man das machen will, was man sich davon erhofft....und konnten dann die echte Frage beantworten. Wer sich schon zu sehr auf eine bestimmte Antwort auf seine Frage eingeschossen hat, lässt häufig keine weiteren Antworten mehr zu und verbaut sich damit den Weg zu einer vielleicht einfacheren und besseren Lösung. Wir brauchen die ECHTE, die MAGISCHE Frage, den ECHTEN Wunsch, der erfüllt werden soll.

Gerade Innovation braucht unvermutete Antworten.

Wenn es Ihnen um Innovation geht, dann wollen Sie ja eine Antwort oder eine Lösung, die der Rest der Welt noch nicht kennt oder hat oder in der Lage zu erkennen ist. Also müssen wir andere Fragen als unsere Konkurrenz stellen. Und mit „anders“ ist in diesem Zusammenhang „offener“ gemeint.

Nur große Fragen bekommen große Antworten.

Nur andere Fragen bekommen andere Antworten.

Zielformulierungen sammeln

Jede Formulierung einer Frage wirft ein anderes Licht auf die Lösungsmenge. „Wie kann ich den farbenfrohesten Garten der Welt anlegen?“ ist etwas anderes als: „Wie kann ich einen Garten anlegen, der so von Lebensfreude platzt, dass selbst Deprimierte darin sofort wieder glücklich sind?“ oder: „Wie kann ich einen Garten anlegen, der alle Leute, denen ich den zeige, zu unseren Kunden macht?“. Jede dieser Fragen wird ein Licht auf andere Antworten.

Wir sammeln möglichst unterschiedliche Schweinwerfer, die auch ungewöhnliche, dunkle Ecken der Lösungsmenge abtasten. Nur wer richtig fragt, findet die richtigen Antworten. Die Frage sollte nach Möglichkeit noch nicht die vermuteten Lösungsmengen beinhalten - außer diese sind schon kristallklar vorhanden:

Wir sind auf der Suche nach einer Fragestellung, von der wir uns erhoffen, dass sie einerseits den Lösungsbereich trifft, in den wir wollen und gleichzeitig alle wesentlichen und ausgefallenen Antworten und Lösungen enthalten kann.

Zielformulierung filtern

Wenn die ganzen Fragen- und Aufgabenformulierungen gesammelt sind, geht es ans Filtern. Mit einer zuversichtlichen Haltung entscheiden wir uns für die Fragestellung, die uns die ungewöhnlichste Perspektive, den ungewöhnlichsten Radar und die Konzentration aufs Wesentliche ermöglicht.

Für Innovationsprozesse ist es enorm wichtig, am Start des Prozesses wirklich nur die nötigsten Grenzen zu ziehen und wirklich nach dem Kern der Sache zu fahnden. Lassen Sie sich dabei nicht hetzen, denn das ist ein entscheidender Moment für Sie als Magic Innovation Leader. Wenn das Ziel und die Absicht wirklich klar sind, kommen wir mit deutlich weniger Umwegen zum Ziel und schonen Kraft und Geldbeutel.

Die gesammelten Fragen, die wir nicht direkt verwenden, heben wir auf. Wir wissen nie, ob wir nicht später zu ihnen zurückkommen wollen, wenn wir nochmal eine andere Perspektive auf die Absicht werfen wollen. Dann können wir darauf zurückgreifen.

Quantitative Ziele haben keine Magie.

Zahlen-Ziele sind üblich, leider aber eine tückische Mischung aus abstrakt UND un-emotional. Alles Abstrakte (wie wir schon beim Thema Vertrauen / Kommunikation gesehen haben) lässt sehr viel persönlichen Interpretationsspielraum. Dieser Interpretationsspielraum sorgt dafür, dass bei der Übersetzung in persönliche Zielbilder, völlig unterschiedliche Versionen dabei rauskommen. Das ist gerade auf Augenhöhe innerhalb eines Management-Teams sehr gefährlich. Jeder der Teilbereichs-Manager geht dann mit dieser persönlichen Interpretation des Ziels los und rollt es mit Hilfe seiner Organisation aus – nicht selten in völlig unterschiedliche Richtungen... Klar, dass dann die Ressourcen und Budgets nie reichen werden.

Alles Abstrakte ist außerdem anstrengend in eigene Bilder zu übersetzen, die wirklich etwas mit einem selbst zu tun haben – uns geht also die ganze Magie eines tieferen Bezugs dazu flöten.

Innovation IST ein qualitatives Ziel.

Innovation ist in sich ein qualitatives Ziel. Es ist ein Ziel, das etwas will wie:

„Ich möchte einen gedeihenden und blühenden Garten haben.“

„Ich möchte, dass alle Frauen ab 50 sich nach wie vor lebendig und wohl in ihrem Körper fühlen.“

Zu diesen Zielen kriegt man Bilder in den Kopf, wie das gelingen könnte – und unser Hirn tut sich dann viel leichter, Lösungen zu finden.

Wenn wir gleich Ziele bilden wie:

„Pflanzung von 500 Bäumen - inklusive Tracking, wer wie schnell wächst.“, dann ergibt das eine Ansammlung von Bäumen, vielleicht auch noch in schnurgerade Reihen, aber keinen organisch wachsenden Garten. Vielleicht stellen wir auf dem Weg fest, dass wir Bäume dafür gar nicht so wichtig finden - für das, was man selbst gemeint hat, sind Stauden vielleicht viel geeigneter.

Was sind heute Ziele ohne Zahlen? Es sind Visionen. Die haben leider den Anklang, dass sie das auch bleiben - das möchten wir nicht. Was wir brauchen, ist ein nützliches, lebendiges Bild vom Ziel - es sollte möglichst emotional und griffig sein, damit

unser Hirn und unser Unterbewusstes Lust haben, Lösungen und Wege dorthin zu finden. Wir brauchen Ziel-Bilder. Oder sogar Ziel-Filme.

Was passiert, wenn wir da angekommen sind? Was ist daran so großartig? Sehen Sie dabei Bilder oder Zahlen im Kopf? Hören Sie Zahlen – oder eher Beifall?

Deswegen sind Innovationsziele qualitativ.

Was, wenn es keine Zahlen gäbe?



Stellen Sie sich vor, es
kommt jemand vorbei

Experiment



und löst alles im Unternehmen auf, das in Zahlen ausgedrückt wird - was ist dann noch da? Wie sieht die jeweilige Idee aus OHNE Zahlen? Wenn wir einen zahlenfreien Monat machen, merken wir schnell, dass uns nur noch bleibt in „Wert“ zu denken. Was hat für uns Wert? Und was für unsere Kunden? Was macht uns glücklich? Und was die anderen? Was können wir tun, um das noch mehr in den Mittelpunkt zu stellen? Dieses Gedankenexperimente bringt uns in ganz andere Sphären. Wir können dann Dinge denken wie: Mit welcher der Ideen, die wir haben, können wir den größten positiven Einfluss auf die Welt und die Menschen darin einbringen? Wie arbeiten wir, wenn wir keine Zahlen haben? Welche Arten der Zusammenarbeit sind mir dann am wichtigsten?

Am Ende des Tages drückt sich Unternehmenserfolg in „guten“ Zahlen aus. Aber mal ehrlich:

Kommen die nicht von selbst, wenn der Wertbeitrag stimmt? Vergleichen Sie das doch mal mit dem Restaurantbesuch:

Wie gern mögen Sie zu dem Italiener gehen, der zwar gut kocht, aber letztlich nur drauf schießt, Ihnen den teuersten

Wein zu empfehlen? Der also mehr in seinem und deutlich weniger Ihrem Nutzen denkt? Wie oft gehen Sie wieder zum Elsässer, der Ihnen vertrauensheischend ins Ohr finzelt: „Lasst mich mal machen, ich stell Euch da was zusammen....“ und hintennach mit einer fetten Rechnung um die Ecke kommt? Keiner mag es, über den Tisch gezogen zu werden. Und wann passiert das? Wenn der anderen nur seinen Gewinn, aber nicht meinen Nutzen im Blick hat.

Umgekehrt: Wie sieht es in einem Restaurant aus, in dem man mich einfach ein bisschen glücklich machen will? Man kümmert sich vorrangig um meinen Nutzen - und wenn der stimmt, stimmt auch das Geld dafür. Das zahle ich gern, da reut mich kein Cent.

Wir machen diese Gedankenübung also, damit wir uns wieder leichter auf den Nutzen, auf das Hinzufügen von etwas Qualitativen konzentrieren können. Um dann später zu sichern, dass es finanziell auch passt. Aber eben später im Prozess.

Wer Nutzen schafft, schafft Wert und dieser Wert wird zu Geld-Wert.

Gemeinsame Zielbild-Entwicklung:

Best-investierte Zeit!

Einschlägige Forschungsergebnisse in den USA (s. auch Handbook of Facilitation der IAF) zeigen, dass man sich jede Menge Aufwand spart, wenn in einer Gruppe das Zielbild kristallklar ist und genug Freiraum für den Weg dorthin gelassen wird. Dieser Punkt gilt nicht nur für Innovation - aber dafür in besonderem Maße!

Stellen Sie sich vor, Sie organisieren mit Freunden eine Grillparty. Es soll eine Überraschungsparty werden für eine gute Freundin. Sie setzen sich zusammen und überlegen, was das Wichtige daran ist: Soll es ein Motto geben - vielleicht „Oktoberfest“? Oder ist es wichtiger, dass es tolle Grillsachen gibt? Sobald das Bild vom Ergebnis recht gut in allen Köpfen klar ist, können alle unkompliziert losrennen - der eine bringt den Grill, der andere holt Deko, der dritte Musik etc. Es kann sein, dass etwas zu viel oder zu wenig da ist, aber das ruckelt sich zum Schluss schon ein.

Das funktioniert in diesem Fall so gut, weil z.B. in einem alten Freundeskreis schon ein kultureller Konsens da ist, was „eine richtig gute Grillfete“ ist und man sich darüber nicht im Detail austauschen muss. Wären diese Menschen aber welche, die noch nie ein Grillfest gemacht haben, wäre es sinnvoll, wenn

sie sich etwas mehr Zeit zum Austauschen und Ausprobieren geben: Was versprechen wir uns davon? Was daran würde mir Spaß machen, was eher nicht? Wollen wir es eher formeller oder informeller? Geht es nur ums Grillen oder eher darum, einen schönen Tag mit Freunden draußen zu verbringen?

Das Bild, das dabei entsteht, ist das Leit-Bild, nach dem wir handeln können. Alle Beteiligten können abschätzen, was ins Bild passen dürfte und was nicht und wo man die anderen vielleicht nochmal fragen sollte. Viele Details werden sich erst auf dem Wege ergeben und das ist gewollt und ok so. Das Budget lässt sich viel leichter herleiten und priorisieren, wenn dieses Zielbild klar ist. Wichtig ist dabei, dass wir einig sind, was das Wesentliche ist und was das für uns bedeutet: Ist das Wesentliche das schöne Zusammensein? Oder der Ochsenbraten? Wie viel können oder wollen wir dafür ausgeben? Was ist uns das wert?

Das so formulierte Ziel DARF abstrakt sein, solange es qualitativ ist. Es sollte so auf das Wesentliche reduziert sein, dass es längerfristig Bestand hat und nicht bei jeder neuen Erkenntnis geändert werden muss.

Das detailliertere Bild ist eine Ableitung daraus, das entweder von den Führungskräften alleine oder mit der Mannschaft gemeinsam entwickelt werden kann. Stärker und nachhaltiger

ist es, wenigstens Teilzielbilder in den einzelnen Bereichen detaillierter weiterzudenken - und das wieder in Zusammenhang mit dem Gesamt-Zielbild zu bringen.

Dieses Vorgehen hat nebenbei den Vorteil, dass a) kein Mikro-Management erforderlich ist und b) **die Versuchung, Mikro-Management auszuüben, von vornherein geringer ist.** Zusätzlich können wir so in der Art, wie wir führen, unser Vertrauen in unsere Mitgestalter zu ausdrücken und demonstrieren.

'Gute' Innovations-Ziele



Ganz ehrlich: Nicht jedes Ziel braucht eine innovative Lösung. Es gibt Ziele, die so viel Speed gar nicht verdient haben.

Wir fahren ja auch nicht dem Rennwagen zum Briefkasten.



Es scheint so zu sein, dass positive Ziele leichter gute Lösungen und Umsetzungen finden.

Bei meinen Recherchen ist mir wiederholt aufgefallen, dass viele sehr erfolgreiche Menschen nicht nur ihren eigenen, sondern auch den Nutzen der anderen vor Augen hatten. Dabei wurde dann nicht nur ein Win-Win kreiert, sondern der Welt insgesamt etwas hinzugefügt. Das liegt sicher u.a. anderem daran, dass Sie für große Dinge den Einsatz anderer brauchen. Wenn Ihre Sache eine gute Sache ist, werden Sie andere gute Leute deutlich leichter davon überzeugen können.



Der Zauberstab und die Magie ist Ihre - ob Sie daraus weiße oder schwarze Magie machen, liegt letztlich in Ihrer Hand. Ein echter Leader wird sicher darauf bedacht sein, dass er letzten Endes eine gute Lebensgeschichte hinterlässt.

GRUPPENARBEIT SICHERN

Menschen im Rudel

Menschen sind Menschen. Egal, was irgendwelche Theorien behaupten, wir Menschen sind irrational und emotional und wissen manchmal selbst nicht, was in uns gefahren ist. Schon der einzelne Mensch kann ziemlich unüberschaubar sein und in einem Gestaltungsprozess schwer in den Griff zu kriegen. Wenn wir mit anderen zusammen gestalterisch tätig sein wollen, treten grob gesagt die gleichen Effekte auf wie bei einzelnen Menschen – nur eben mit Turbo und Verstärkereffekt. Im Guten wie im Schlechten. Menschen in Gruppen können irrsinnig viel gute Stimmung aufbauen oder eben auch zum bösen Mob werden.

Wir Menschen agieren in Gruppensituationen (ja, wir selbst auch!) anders, als wenn wir alleine arbeiten. Manches macht das leichter: Gerade eher langweilige oder sehr detaillierte Tätigkeiten fallen in der Gruppe oft leichter. Anderes wird gefühlt schwerer – zum Beispiel Entscheidungsprozesse oder Ideenentwicklung.

Wenn wir mit anderen zusammen arbeiten, ist es wichtiger als sonst, den Prozess nicht dem Zufall zu überlassen, insbesondere, wenn es um Gestaltung geht.

Die Kosten ungesteuerter Gruppenarbeit

In diesem Punkt möchte ich ein wenig schwelgen, weil die eigentlichen Risiken, die hier dahinter liegen oft unterschätzt oder zumindest nicht eingegrenzt werden.

Als ich meine New Economy-Zeit hatte, gab es eine schöne kleine Software - den 'Meeting Counter'. Zwar nur als Gag gedacht, trug sie doch eine wichtige Botschaft in sich, die in schwammigen Innovationssituationen lebenswichtig ist: Meetings kosten Geld. In der Gruppe Workshops zu machen, kostet Geld. Wenn es hochbezahlte Menschen sind, die an diesen Treffen teilnehmen, kostet es noch mehr Geld. Wenn das Treffen verschwendete Zeit war, wurde in Wahrheit eine Menge Geld verbrannt. Nur: Normalerweise sieht und spürt das keiner! Halten wir uns das in aller Erschreckungswürdigkeit vor Augen:



1 Meeting – 6 Manager (250,- €/h)

2 GF anwesend (350,- €/h) = 1h = 2300 EUR

1 Workshop – 20 Leute (100,- €/h)– 4h – 8.000 EUR

War unser Meeting das wert?

Bzw. unsere Ergebnisse?

<http://www.effectivemeetings.com/diversions/meeting-clock.asp>

Das Risiko schlechter Gruppenarbeit ist noch größer als die offensichtlich zu errechnenden Kosten. Das Arbeiten in der Gruppe kann nämlich sehr effektiv eine unerwünschte Kultur zementieren.

Wenn Meetings oder Workshops nicht qualitativ durchgeführt werden, läuft dies leider rasch darauf hinaus, dass einzelne Wortführer die Ideen anderer abwerten, Ideen nicht mehr geäußert werden, Vertrauen zerstört wird. Alles Dinge, die wir in einem Innovationsprozess nicht gebrauchen können. Noch konkreter:

Innovation wird dadurch regelrecht verhindert.

Wenn es um Entscheidungsprozesse geht, wird das noch dramatischer: Eine Gruppenentscheidung, die nicht methodisch gut gesteuert wird, führt leicht dazu, dass man sich nur auf **den kleinsten gemeinsamen Nenner einigt**.

Damit ist man sich zwar optisch einig, hat aber eine suboptimale Lösung herbeigeführt – und weiß das auch noch! Wie riskant das in einem Markt sein kann, in der jeder Vorsprung vor der Konkurrenz zählt, brauche ich kaum weiter auszuführen.

Machen wir uns klar: 10 Leute in einem Raum mit einem schlechteren Ergebnis, als wenn es nur 1 oder zwei dieser Personen erarbeitet hätten, bedeutet Faktor 8 bis 9 rausgeschmissenes Geld.

Beide Effekte – das zerstörte Vertrauen und die suboptimale Entscheidungen – frustrieren obendrein die richtig guten, ambitionierten Mitgestalter. Diese ziehen sich zurück – schon um sich selbst und ihre Ideen in Sicherheit zu bringen. Die indirekten Kosten davon möchte ich überhaupt nicht mehr weiterdenken.....

Sobald es ans Geld geht, zucken sofort alle, aber bei der großzügigen und ungesteuerten Verwendung von Gruppenarbeit zuckt (noch) keiner. Mit diesen Risiken vor Augen können wir guten Gewissens geiziger oder zumindest bewusster werden.

Facilitating – Arbeiten in Gruppen

magisch vereinfachen

Zum Glück können wir diese Risiken eingrenzen. Bei Innovationsprozessen wird oft etwas zu zuversichtlich auf die Kraft der Gruppe gesetzt. Das Arbeiten in der Gruppe kann Großartiges ermöglichen – allerdings nur, wenn wir gezielt aussteuern, wann und wofür und wie wir das machen. Wenn wir in der Gruppe arbeiten, sollte es uns das Gefühl und das Ergebnis geben, dass mehr – nicht weniger – dabei rauskommt, als wenn wir es alleine gemacht hätten. Zufällig wird das allerdings nicht der Fall sein.

Zum Glück gibt es Experten, die sich genau damit auskennen, sogenannte „Facilitatoren“. Facilitatoren haben nicht den Inhalt, sondern den Prozess im Blick. Sie gehen davon aus, dass die Mitglieder der Gruppe sich inhaltlich sowieso am besten auskennen. Facilitatoren sorgen mit passenden Prozessen und Methoden dafür, dass das Arbeiten in der Gruppe angenehmer, produktiver und effektiver wird. Das geht übrigens deutlich über den in Deutschland verwendeten Begriff 'Moderation' hinaus: In den USA wird dazu übrigens seit den 70er Jahren sehr aktiv geforscht und experimentiert. Inzwischen gibt es viel Wissen und Erfahrung dazu, die wir nutzen sollten (s. auch Anhang). Wollen Sie diesen Prozess so neutral und innovationsbetont gesteuert bekommen wie es nur

geht? Sind Sie in der Lage dazu, das wirklich selbst zu übernehmen oder wollen Sie sich mehr auf die Inhalte konzentrieren? **Entscheiden Sie entsprechend, ob Sie sich Unterstützung durch einen Facilitator dazu holen.**



***Einen raschen und
umfassenden Überblick***

Buch-Tipp



***über Facilitating und seine Möglichkeiten
finden Sie im „IAF Handbook of Group Facilitation“.***

IDEEN UND LÖSUNGSANSÄTZE FINDEN

Ideen sammeln mit anderen

Jetzt brauchen wir erste Ideen, wie wir zu unserem Ziel hinkommen können. Wir brauchen viele Ideen, d.h. wir machen eine Ideensammelphase. Als Ideengeber brauchen wir Menschen, die in der Lage und willens sind, bewertungsfrei zu denken und so viele Ideen wie möglich auszuspeichern.

Wenn wir uns von anderen bei der Ideensammlung helfen lassen, können wir darauf achten, dass die Mitmacher möglichst bunt gemischte Perspektiven haben (wegen der unterschiedlichen Mindsets). Falls die Zielgruppe schon feststehen sollte, sind ein paar Teilnehmer aus dieser Zielgruppe eine gute Ergänzung. Wichtig ist zum einen, dass keine der Untergruppen eine gefühlte Übermacht hat sowie zum anderen, dass die Ideensammlung neutral geleitet wird.

Wenn wir eine Ideensammlung selbst leiten, sind wir naturgemäß in Versuchung, die reinkommenden Ideen (und sei es nur durch minimale Mimik wie ein Stirnrunzeln) bereits zu bewerten. Die Teilnehmer haben dafür ein sehr sensibles Gespür und werden bestimmte Ideen gar nicht mehr äußern, weil sie vorher schon im Kopf filtern, dass sie Ihnen nicht gefallen würden.

Bei dieser Art von Gruppen-Session können wir uns Unterstützung von einem 'Facilitator' holen. Sie oder er plant

die ganze Session so, dass alle gut auftauen, sich vertrauensvoll in die Bewertungsfreiheit begeben und sorgt auch für klare, neutrale Erwartungshaltung.



***Facilitating-Sessions im
Innovationsbereich werden***

Tipp



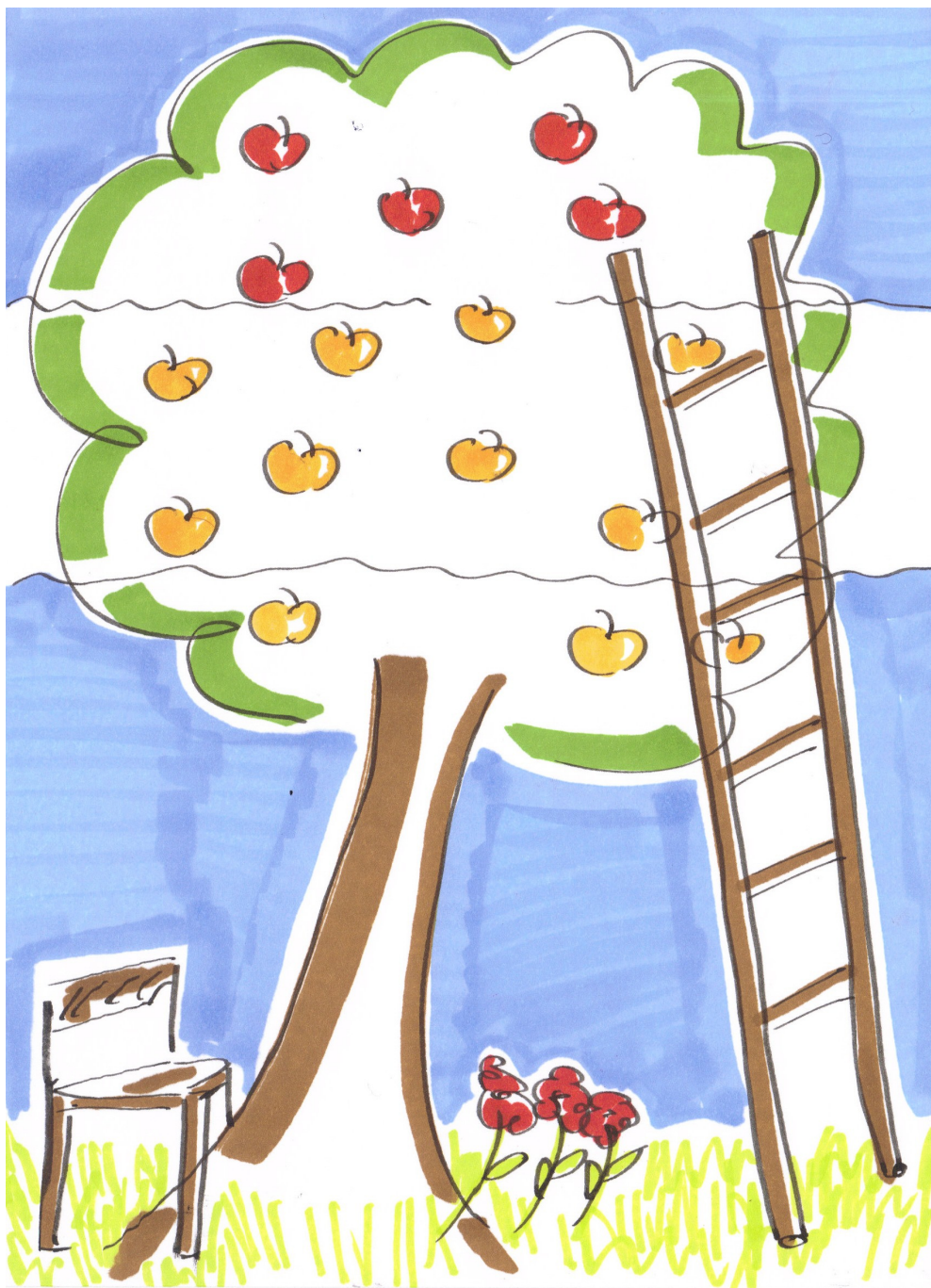
***häufig von Facilitatoren gegeben, die sich auf
„Creative Problem Solving“ spezialisiert haben.***

Klare Erwartungshaltungen

Ob es nun der Facilitator macht oder Sie: Auf jeden Fall sollten Sie für einen Prozess, in den die anderen Teilnehmer nicht durchgehend aktiv eingebunden sind, die Erwartungshaltung sehr klar aussprechen. Die Ideen, die kommen, werden viele sein. In einer guten Session ca. 200 - 300. Bei Weitem nicht alle der Ideen sind gut, manche schon, andere wiederum werden erst in der Kombination miteinander zu etwas Reizvollem. Fest steht jetzt schon: Nicht alle können gemacht werden.

Jeder, der eine Idee mit einbringt, die nicht genommen wird, trägt damit dennoch zur Lösung bei, z.B. indem er damit die Anregung für etwas anderes gibt, das später verwendet wird. In einem guten Prozess verliert sich der Gedanken von „meine Idee - deine Idee“ – es wird zu „unseren Ideen“.

Wer mitmacht, sollte ehrlich bereit sein, seine Ideen hinein zu geben und anderen zu überlassen, was damit passiert. Das sichert ab, dass a) die Mitmacher nicht beleidigt sind, wenn sie später nichts von ihren Ideen wiederfinden, b) dass die Bewertungsfreiheit zu erhöht wird. Wer weiß, dass er später die Umsetzung nicht am Hals hat, tut sich deutlich leichter, gewagte Ideen zu denken.



Alle 3 Ideen-Level ernten

Kennen Sie schon das Prinzip der 3 Ideendrittel?

Es besagt, dass in einer Session Ideen zu einem bestimmten Punkt in drei Dritteln kommen:



1. Drittel: Wir geben eine bestimmte Aufgabenstellung, dann kommt ein Schwung von Ideen - dann flacht die Ideenflut wieder ab. Alle gucken ratlos - das war's!?



2. Drittel: Nicht wirklich – wir geben nochmal andere Methoden hinein, dann folgt eine zweite Ideenflut - die auch wieder abflacht. „Das war's aber nun wirklich“, denken alle. Stimmt nicht - jetzt gilt es, nochmal methodisch nachzulegen - denn dann kommt...



eine dritte Ideenschwemme folgt – das 3. Drittel.

Wieso geben wir uns nicht mit dem ersten Drittel einfach zufrieden? Weil die Ideen sich in etwa so verteilen:



Das erste Drittel sind die Hof- und Wiesenideen, auf die jeder sofort kommt.



Das zweite Drittel sind die etwas besseren Ideen, auf die aber noch jeder kommt, der sich auch damit beschäftigt - d.h. ihre Konkurrenz.



Das dritte Drittel sind DIE Ideen, die wirklich so anders sind, dass sie nur hier und heute und in diesem Zusammenhang aufkommen können.

Hier sind die Perlen zu finden.

Es ist wie beim Äpfel-Pflücken: Vom Boden kommt man nur an die untersten Früchte, mit einem Stuhl an die Früchte etwas weiter oben, nur mit einer anständigen Leiter kommt man an die Früchte ganz oben, die am meisten Sonne bekommen haben. Auch die Vorstellung, dass wir in der Schatzkammer der anwesenden Mindsets einfach immer tiefer wühlen und dabei immer noch verborgene Juwelen zum Vorschein und neu kombiniert werden können, kann hilfreich sein. Die Leiter zu den obersten Früchten besteht aus einer guten Vorbereitung der Ideensammlung und der gekonnten Kombination von Ideensammelungs-Methoden. Darüber isoliert gibt es allerdings schon mehr als genug Bücher.

Wenn wir Ideensammlungen durchführen, sollten wir uns den 3-Stufen-Effekt vorher nochmal bewusst machen. Es ist völlig normal, wenn die Mitmacher nach der ersten und zweiten Ideen-Stufe ein wenig knöttrig sind und die Stimmung erst mal runter geht - es wird dann nämlich mühsam. Als Leiter der Ideensammlung muss man eine Runde kollektives Schweigen

ertragen können ohne hektisch zu werden.

Da muss man durch - es lohnt sich! :-)

P.S.: Dieses schöne Bild von den Früchten am Baum (bei ihm waren es Kirschen) stammt übrigens von meinem holländischen Kollegen Sjra Puts.

Pro Aufgabenstellung brauchen wir genügend Methoden parat, um möglichst viel Ideenpotential abzuschöpfen. Um sowohl die Brillanz einzelner als auch die Brillanz der Gruppe gut zu nutzen, fährt man außerdem gut damit Einzel-, Klein- und Großgruppenmethoden zu kombinieren.

Ach so, und was ist mit dem guten alten „Brainstorming“?

Ja, das funktioniert, aber eben nicht so, wie es meistens angewendet wird (ohne Vorbereitung, ohne weitere Methodenleiter, dafür mit ständiger Bewertung). Das können wir getrost gleich lassen (s. auch „Risiko Gruppenarbeit“).

Ideensammlung weiterentwickeln

Wir haben mit all diesen Ideen jetzt kleine potentielle Samenkörner in der Hand. Wir wissen nur noch nicht, welche wirklich was kann. Bevor wir über Leben oder Sterben der Ideen entscheiden, lernen wir sie und ihr Potential am besten näher kennen. Also spielen wir mit einigen Ideen, die wir aussichtsreich finden. Wir betreiben gedankliches Probehandeln.



Die Idee ergänzen: Hier bietet sich zum Start ein Mind-Map oder eine Post-It-

Sammlung an: Was passiert, wenn wir die Idee umsetzen, wie sieht das aus, wer macht dabei mit, welche Materialien würde man verwenden, was vom Vorhandenen kann man dafür nutzen, was bräuchte man neu, wann, wie oft, wie passiert das. Schmeißen wir die gedankliche Bildmaschine an: Die Augen schließen und Vorstellung sammeln: „Ich sehe X, dann würde Z das machen, das und das gibt es auch,jetzt komm ich nicht mehr weiter – Ablöse“. Der Leiter schreibt die Punkte neutral auf, die anderen ergänzen dazu und wechseln reihum den „inneren Kinoprojektor“. Der Session-Leiter kann nochmal anheizen, indem er die Sinne nochmal abfragt: Ohren - Geschmack - Haptik - Geräusche, Musik, etc.



Jedes Kino bekommt eine Leinwand. Dann kann an einem weiteren Chart nochmal drauf aufgebaut werden.

In einem nächsten Schritt identifizieren wir Ratlosigkeit-Punkte UND bekämpfen sie direkt: „Ich finde X gut - was machen wir mit dem Problem Z daran?“

Wir lassen Probleme also nicht einfach in der Gegend stehen, so dass sich unser Hinterkopf weiter Gedanken darum machen kann (heimlich!), sondern sammeln sofort auch Ideen, wie man dem beikommen könnte.

In einem letzten Schritt legen wir noch einen drauf: Was könnte damit passieren, wenn es richtig schlecht läuft? Und - ohne Pause! Das Negative soll keine Chance kriegen, ins Unterbewusstsein zu sacken! - direkt im Anschluss: Wie sähe die Welt aus, wenn's richtig klasse läuft?

Diese Technik holt verborgene Ängste ans Tageslicht und gibt danach den Möglichkeiten an einer Sache wirklich Raum.

Diesen Prozess machen wir für 3-4 Kernideen. Wir haben jetzt von diesen Ideen in kurzer Zeit einen sehr runden Überblick bekommen und machen jetzt erst mal einen Cut. Danach entscheiden wir uns, welche davon wir weiterverfolgen wollen, wir filtern also wieder.

Diese Prozesse können gut in kleinen Gruppen parallel durchgeführt werden. Danach kommen wir wieder zusammen und sehen uns an, was inzwischen daraus geworden ist.

Entweder geben wir den Teams nochmal mehr Zeit, um ihrer Idee mehr Fleisch an die Knochen zu geben oder wir filtern direkt.

Manchmal kann es eine gute Sache sein, eine Nacht vor der Entscheidung drüber zu schlafen, damit das Hirn die Chance hat, alles nochmal zu überdenken. Die Entscheidung sollte am besten dennoch mit dem Leiter der Ideensession passieren - damit Sie wirklich zuversichtlich filtern.

Alleine Inspirationen finden

Manchmal wollen wir gezielt eine Absicht zunächst alleine verfolgen, wir sind also darauf angewiesen, selbst die ersten Ideen zu haben. Aber woher nehmen?

Innovation und Gestaltung brauchen zum Atmen Muße. Oder Freiraum. Oder (scheinbar) absichtsloses Nichts-Tun. Es geht darum Raum für das Unerwartete einzuräumen. Dabei gibt es mehrere Hebel:



Dinge tun, von denen man sich nichts Sinnvolles erwartet, die man für unwichtig hält.



Allein sein - mal wirklich alleine in die Luft gucken.



Spiel-Zeit.



Vordergründig Sinnloses ausprobieren - nur zum Spaß.

Wenn Ihre Zeit knapp ist, dann werden Sie diese sicherlich nach dem Prioritätenprinzip planen - und zwar so, dass Sie die wichtigsten Dinge zuerst einplanen - und dann käme Prio B, aber soweit kommt es ja gar nicht. Sie leben also in den beruflichen Aktivitäten meistens auf „Prio A“ hin und privat auch.

Wo und wie soll da ein unerwarteter Einfluss, eine nicht geahnte Inspiration über Sie kommen?

Bevor ich krysalis consult gründete, hatte ich einen ganzen Sommer, in dem nichts zu tun anstand, und da ich noch nicht wusste, ob und wie ich gründen würde, hatte ich keine Zeitbegrenzung. Ich hatte beschlossen, mir genau so viel Zeit zu geben, wie ich brauchen würde, bis sich in mir ein klarer Antrieb regen würde. Ich habe lauter völlig 'unnötige' Dinge getan: Habe mir Bollywood-Filme angeschaut, war in hässlichen Ecken Mannheims rollerbladen, habe mit Menschen ein Schwätzchen gehalten, die sonst nicht auf meiner „Agenda“ gestanden wären.... Ja, das war wunderbar. Ich habe lauter Dinge getan, die **überhaupt keine Priorität** hatten. Noch heute zehre ich von diesen Eindrücken.

Ich will damit sagen, dass wir auf der Suche nach Inspiration nicht zum Kilimandscharo oder nach Paris fahren müssen. Bei mir z.B. war alles schon da – ich musste nur mal selbst dafür zur Verfügung stehen.



***Wenn Sie sich und Ihrem
Innovation Mindset einen***

großen Gefallen und Luxus gönnen wollen:

Planen Sie ein Sabbatical. Planen Sie dafür: NICHTS!



Tun Sie was Sie wollen, wann Sie wollen, so viel Sie wollen und so lange Sie wollen. Tun Sie alles, was sonst Priorität C gewesen wäre. Probieren Sie sich und die Welt neu aus. Gehen Sie singen – warum?

Weil Sie es lange nicht gemacht haben. Vielleicht macht es Spaß, vielleicht nicht. Was gibt es dabei zu verlieren?

Ideensammlung beenden

Am Ende einer Ideensammlung anderer für Sie ist es wichtig, dass Sie allen gleichmäßig danken, nicht diejenigen bevorzugen, die scheinbar mehr gebracht haben, oder die weniger zu beachten, die Ihrer Ansicht nach weniger brachten. Das würde sonst der Aussage, dass sich alle Ideen gegenseitig befruchten, völlig widersprechen und für ein nächstes Mal falsche Weichen stellen.

Nach dieser Ideensammlung gilt es nur wieder eine zuversichtliche Auswahl zu treffen: Welche davon ist am Ungewöhnlichsten, was befremdet mich? Warum?

Denken Sie nicht zu viel nach (die Entscheidungsqualität wird davon nicht besser!): Entscheiden Sie sich einfach für die Idee, die jetzt ins Auge springt.

IDEENSCHUTZ



Ideen unter Naturschutz

Ideen sind anfangs sehr fragile Geschöpfe - etwa wie kleine Samensprösslinge. Sie sind empfindlich, können leicht wieder eingehen, man weiß nicht so recht, welche davon jetzt gute Sprösslinge sind, oder ob es sich doch um Unkraut handelt.

Wenn Sie alleine eine Idee haben, dann ist diese zunächst sicher - denn nur Sie haben diese Idee und solange sie noch nicht über sie gesprochen haben, weiß keiner etwas davon.

Wenn Sie im Unternehmen in einem Meeting oder einer Sammel-Session Ideen entwickeln, dann weiß zumindest diese Gruppe von Menschen davon. Man hat schon miteinander darüber gesprochen. Ab diesem Moment ist die Idee in Gefahr. Denn es gibt überall Leute, die eine bestimmte Idee nicht mögen - mal mit, mal ohne guten Grund.

Ihre Aufgabe als Magic Innovation Leader ist es ja, diese Ideen so lange zu schützen, bis diese besser in ihrem Nutzwert erkennbar sind. Das heißt, man kann Folgendes tun:



**Ideen rasch mehr Kraft verleihen -
das heißt in einer Kreativsession
möglichst viele Ideen möglichst gut weiter zu
entwickeln - zumindest so, dass ein bisschen klarer ist,
was in ihnen steckt.**

Den Ideen „Pateneltern“ geben. Es gibt bei jeder Idee jemanden, der sie toll findet und einen, der sie nicht so toll findet. Diese beiden sind die perfekten Pateneltern: Derjenige, der die Idee super findet, hat wahrscheinlich dazu mehr Fantasie und Bilder im Kopf - er sollte die Chance bekommen, diese Bilder aus sich heraus zu holen. Aber er ist eben sehr verliebt in die Idee und tendiert vielleicht dazu, Problemstellungen zu übersehen. Derjenige, der die Idee nicht so toll findet, soll sich die genauere Idee anschauen und respektvoll! Problemstellungen identifizieren UND helfen diese zu überwinden. Der letzte Punkt ist von enormer Wichtigkeit: Wer kritzelt, muss helfen! Erst wenn beide zusammen ggf. plus Gruppe nichts erreicht haben, wird die Idee in diesem Stadium „geparkt.“

Ideen lebendiger machen: Das heißt, möglichst schnell anreichern. Sich auf die abgefahrenen Ideen konzentrieren, nicht an den langweiligen Ideen mit „Aufrüschchen“ vertun.



Vor uns selbst schützen:

Bekanntheitsfalle ausgrätschen

Unser Hirn findet alles besser, was es schon kennt - sogar die gar nicht so tollen Sachen! Sie erscheinen unserem Hirn sicherer - denn sie mögen zwar doof sein, aber man weiß wenigstens, in welchem Ausmaß genau. Das findet unser innerer Neandertaler prima.

Dieser Bekanntheitsfalle verpassen wir eine Blutgrätsche, indem wir uns mit den ungewöhnlicheren Varianten zeitlich MEHR beschäftigen, als mit den bekannten Varianten. Wir schaffen damit für unseren inneren Neandertaler Ausgleich und eine faire Chance für den Außenseiter.

Wenn beide Varianten gleich bekannt sind, dann können wir deutlich besser darüber entscheiden, welche wirklich besser ist.

Ideenschutz NACH Kreativsessions

Nach einer Session sind Ideen in großer Gefahr - zumindest in Unternehmen, in denen eine dominierende Maintenance-Kultur durch die Gänge schwebt. Wenn das so ist, muss die Anweisung - wie bei Kindern - sein: **„Auf keinen Fall alleine über die Straße gehen“**. Die kleine Idee sollte zumindest so lange sehr nah bei den Eltern sein, bis sie für andere verständlich und in diesem Sinne lauffähig ist. Die Idee braucht im ersten Schritt evtl. sogar einen Laufstall, d.h. sie sollte in der Tat geheim gehalten werden - guten Gewissens, ohne Aufheben darum und zu ihrem Schutz. Je robuster die Idee wird, desto mehr Außenkontakt kann sie vertragen. Aber eben nicht mit jedem. Sondern mit Menschen, denen man im Hinblick auf Innovation vertrauen kann. Sie drücken ja Ihr dreijähriges Kind auch nicht den unsympathischen Nachbarn in die Hand, die Sie schon vorher seltsam fanden, während Sie einkaufen gehen.



„Create enough of your idea so you can show it to other people.“ Barbara Sher

RÜCKWÄRTS DENKEN

Rückwärts denken bis zum Startpunkt

Jetzt wird es unvermutet einfach:

Die Idee, die Sie sich rausgesucht haben, die gehen wir direkt an. Damit wir gar nicht erst die Chance haben, die Idee morgen doch wieder doof zu finden, überlegen wir uns sofort, wie wir damit loslegen können – und zwar heute, aber spätestens morgen!

Wissen Sie, was nach allem, was ich an MS Project-Plänen und Excel- und To Do-Listen gesehen habe, für das Einfachste halte?



Eine simple Sammlung von To Dos, die sich aus dem Ziel ableiten.



Grob sortieren nach zeitlicher Abfolge.



Ein Gegencheck, was mich daran hindert, einen bestimmten Schritt jetzt schon zu gehen.



Ergänzung durch das, was vorher kommen müsste...

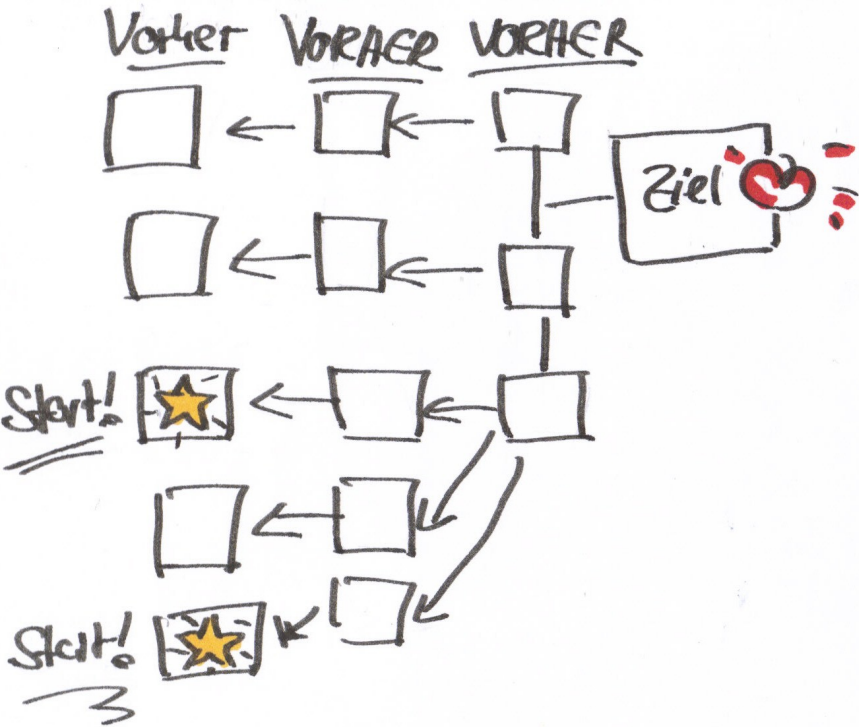


...bis ich ganz vorne ein paar Startpunkte habe.

Diese Startpunkte sind unser Verbindungspunkt vom großen virtuellen „Big Picture“ und der Realität hier und jetzt. Und das genügt. Damit fangen wir morgen an.



Barbara Sher:
„Wishcraft“
(s. Literaturliste)



Magie-Check für diese Wegmarke



Allen Beteiligten ist die Absicht kristallklar.



Zielformulierungen wurden gesammelt und auf eine bevorzugte Perspektive hin gefiltert.



Reichlich Ideen für erste Ansatzpunkte und Lösungen gesammelt.



Eine Handvoll dieser Ideen wurde weiterentwickelt.



Zuversichtlich mit Blick auf die Möglichkeiten die bevorzugte Idee gefiltert.



Andere Ideen als Back-up gesichert.



Netzplan bis zu ersten Startpunkten zurückgedacht.



Verrücktheit über diese Prozesse hinweg gesichert.

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 4: IN MACHBAREN SCHRITTEN LOSGEHEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: In machbaren Schritten losgehen



Kleine Schritte Subjektive Unterforderung.



Passende Arbeitskultur.



Disziplin versus Ergebnis.



Einzel- versus Gruppenarbeit.



In der Garage starten.



Murphy's Law.

Wir brauchen den Weg vor dem Loslaufen nicht zu kennen

Monatelange Analysen würden nun meistens folgen. Ja, wir werden schlauer dadurch - aber ist es nicht auch eine sehr effektive Methode, um das Losgehen weiter rauszuschieben? Gut vorbereitet zu sein ist gut. Es ist gut und hilfreich, sich vorher für die Reise zu wappnen, festes Schuhwerk anzuziehen, etwas Proviant mitzunehmen. Deswegen haben wir vorher schon dafür gesorgt.

Oft denken wir, wir müssten schon VOR dem Losgehen den ganzen Weg kennen, auf alles vorbereitet sein, alle Fähigkeiten haben. Solange man das nicht alles komplett hat, geht man gar nicht erst los. Die Wahrheit ist: Wir müssen es gar nicht wissen. Wir brauchen den Weg vorher nicht zu kennen. Der Weg zur Innovation ist ohnehin jedes Mal anders.

Er verändert sich, während wir darauf gehen. Er kann schwieriger oder einfacher sein als wir dachten, und wahrscheinlich genau an anderen Stellen, als wir es vermutet haben.

Die richtige Einstellung zu der vor uns liegenden Reise ist viel entscheidender: Seien wir gespannt, gehen wir ruhig davon aus, das uns unterwegs ja ein paar nette Überraschungen

passieren können. Seien wir bereit, den eigenen Schritt dem Weg und seinen Begebenheiten anzupassen. Das ist viel nützlicher und macht uns selbst auch viel robuster gegenüber dem, was kommen mag.

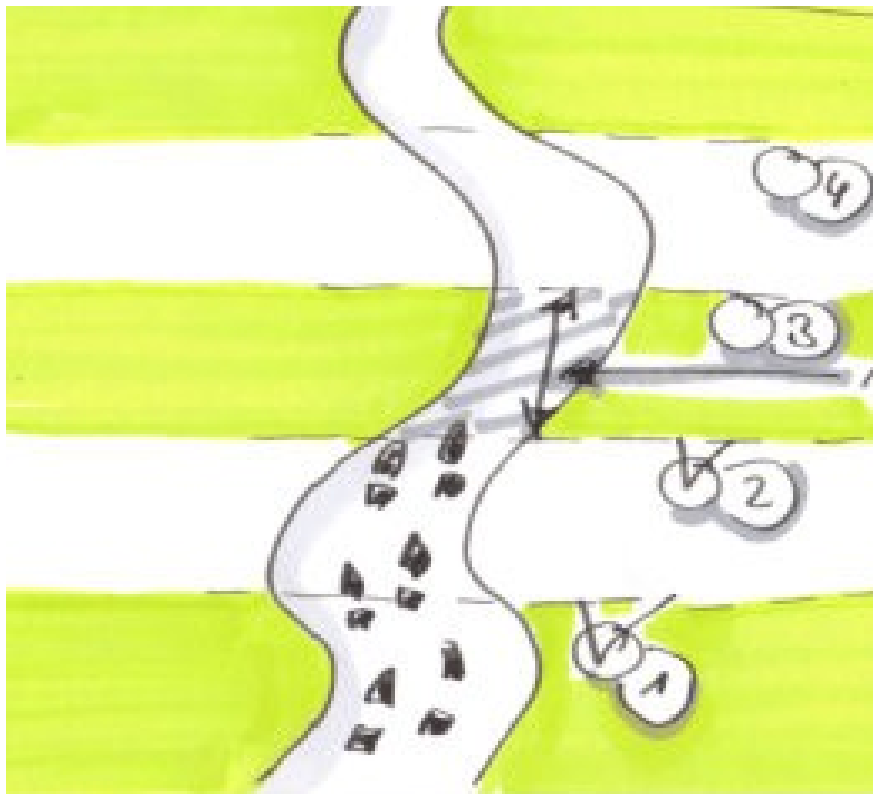
Legen wir los. Mit dem was wir heute wissen und können. Seien wir bereit und offen dafür, unterwegs dazu zu lernen.



***„Ich kann schon mal
loslegen, ohne den Weg
und die Aussicht zu kennen.“***



MACHBARKEIT SICHERN



Gutes Leadership: Das Große einfach machen.

Häufig sind wir nur darauf trainiert, entweder das sogenannte „Big Picture“ zu sehen ODER die kleinen Schritte im Auge zu haben. Beides isoliert funktioniert für unsere Zwecke nicht. Die Verknüpfung beider Ebenen muss eng verzahnt laufen. Gewöhnen wir unser Hirn deshalb besser rasch daran, von Fern- zu Nahsicht und zurück wechseln zu können. Unsere Aufgabe als Leader wird es, immer wieder darauf zu achten, wie großes Bild und kleine Schritte zusammengehören und vor allem gezielt den Fokus zu wechseln.

Keineswegs beweist es unseren Weitblick und unsere Kompetenz, wenn wir nur im großen Bild und in der langfristigen Strategieebene denken. Dafür brauchen wir uns nicht feiern zu lassen. Wir können uns guten Gewissens selbst auf die Schulter zu klopfen, wenn es uns gelingt – und es ist nicht einfach! –, diese Perspektivenwechsel von groß auf klein und wieder zurück in gefühlte einfache Machbarkeit für alle Mitwirkenden zu übersetzen.

Dinge schwierig zu machen ist keine Kunst.

Dinge einfach zu machen schon.

Das Ziel darf groß sein

– nur der nächste Schritt nicht!

Viele Führungskräfte machen es sich und Ihrem Team unnötig schwer, indem sie selbst sich nur um das „große Bild“ kümmern und erwarten, dass das Team sich dorthin schon alleine durchwurschtelt. Das kann man machen – aber wieso sollte dann die Summe des Ganzen mehr ergeben als die Arbeit der Einzelnen?

Der Schritt vom Abstrakten ins Konkrete ist meiner Erfahrung nach die große Kunst und für die meisten die größte Herausforderung an der ganzen Angelegenheit. Lassen Sie Ihr Team dabei nicht allein. Sollten Sie selbst darin nicht oder nicht mehr geübt sein, lassen Sie sich von außen unterstützen.

Besonders in der Startphase ist die Unsicherheit am größten – zu große, zu schwammige, nicht machbare Schritte machen Angst. Aufkommende Angst im Team niederzukämpfen ist aufwändig – besser, wir beugen wo möglich dagegen vor. Wir können viel Leichtigkeit, Kraft und Spaß reinbringen, wenn wir gerade in den ersten Wochen darauf schauen, dass definitiv NUR konkrete, kleine, machbare Schritte angegangen und erledigt werden.

Gerade im Team können wir grundsätzlich in kürzerer Zeit sehr viel mehr auf dem Weg zu einem Ziel erreichen als alleine.

Trauen Sie sich und dem Team ruhig was zu und formulieren Sie Ihre Absicht und das Ziel größer, als Sie selbst es heute für möglich halten. Unsere Vorstellungskraft ist meistens ein bisschen spießig, legen Sie in diesem Punkt ruhig einfach eins drauf. Seien Sie großzügig, größenwahnsinnig, komplett irre.

ABER - und diesen Punkt vergessen viele! - kommen Sie dann vom großen Bild zum Machbaren, zum Hier und Jetzt zurück und verlangen Sie von Ihrer Mannschaft nicht - und zwar auf keinen Fall! -, dass diese nun 5 Treppen auf einmal nehmen sollen.

KEIN Berg lässt sich mit einem direkten Sprung auf die 2.000 Meter hoch besteigen. Wer das trotzdem versucht, würde kirre darüber werden.

Jeden Tag eine machbare Etappe weiter zu laufen, das geht bestens. Gut gelebtes Leadership sorgt dafür, dass Überforderung gar nicht erst eintritt. Sie brauchen die Schritte nicht inhaltlich selbst vorzugeben – aber unterstützen Sie dabei, die passenden Schritt- und Etappengrößen zu finden. Wenn wir das nicht machen und es bei diesem riesigen Ziel (und damit bei dem gefühlt unbesteigbaren Berg) belassen, gehen wir den sichersten Weg, um selbst Top-Leute zu frustrieren - denn das ist so einfach nicht machbar.

Es ist unsere ureigenste Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass der jeweils nächste Schritt für jeden einzelnen machbar ist - so kann er sich bei der nächsten Etappe auch mehr zutrauen.

Gute Möglichkeiten zum Herunterbrechen:



Retrograde Netzplanung (aber grob! – bis zum letzten Punkt zurück).



Wochenziele pro Mensch und Team.



Bei kreativen Erarbeitungsphasen möglichst **kurze Beanspruchungsphasen** im Wechsel mit Pausen.



Smallest Bits: Was ist die jeweils kleinste Einheit unseres Arbeitspakets? Grobe Strukturen dafür bilden (z.B. eine Seite schreiben – 30 Minuten).



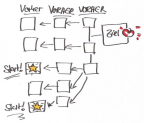
'Don't edit while you write', d.h. geben Sie die Erlaubnis, auf einer groben Ebene anzufangen, dann zu verfeinern. Lassen Sie ihr Team NICHT seine Zeit damit verplempern, eine druckreife Ausformulierung produzieren zu wollen.



**Uns reichen deswegen folgende
Planungsebenen völlig aus:**



Das große Bild – kann eine Collage sein sowie die
Absichtserklärung.



Die groben Zwischenschritte, als flexibler Netzplan
mit Post-Its.



Ideenboard für nächste Schritte.



To Dos der nächsten Woche / ggf. des nächsten
Monats.



Fertig. Aus. Das reicht.

Subjektive Unterforderung ist ein guter Freund.

Ein großes Ziel zu haben ist fein, aber der jeweils nächste Schritt muss absolut machbar sein. Wenn gerade zu Beginn einer neuen Sache die nächsten Schritte nicht gut machbar sind, wird mein Hirn daraus schließen, dass es insgesamt keine gute Idee war und sowieso nicht machbar ist. Wir fühlen uns verschaukelt, wir werden noch unsicherer, als wir in einer neuen Situation ohnehin schon sind.

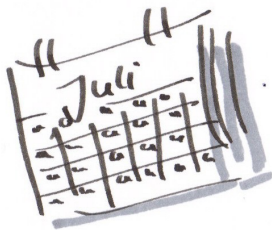
Auf Innovation übertragen heißt das: Überforderung nutzt uns für Gestaltung nichts. Wir brauchen Portionen und Päckchen, die dafür sorgen, dass wir ganz persönlich produktiv sind und BLEIBEN. Portionen, die in unserer subjektiven Wahrnehmung wirklich machbar scheinen. Arbeitspäckchen, die uns ein Gefühl von Vorwärtskommen, Etappenzielen und Zwischenerfolgen vermitteln, selbst wenn der gesamte Prozess sehr lange dauern sollte und recht unüberschaubar ist.

Das Wörtchen „subjektiv“ ist das Entscheidende daran: Nur was für Sie persönlich Ihrer ganz eigenen Einschätzung HIER und HEUTE eine angenehme Unterforderung im Prozess bringt, ermöglicht eine dauerhafte Gewöhnung und Öffnung für die neuen Denk- und Handlungsweisen. Das gilt selbstverständlich ebenso für die anderen Mitgestalter.

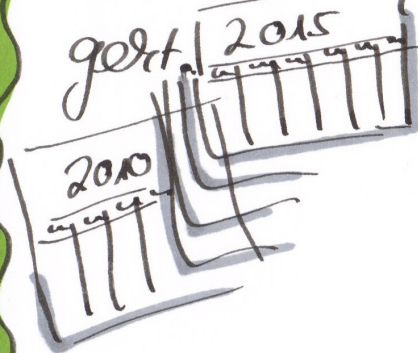
Probieren Sie das Prinzip der subjektiven Unterforderung bei unterschiedlichen Dingen aus und nehmen Sie nur das, von dem Sie sagen und spüren, dass es für Sie leicht machbar ist. Ihre „Innovationsmuskeln“ werden von selbst mehr wollen, wenn Sie soweit sind.

Wirklich machbare Einheiten sind der wahre Zauber – besonders wenn wir einen guten Start haben wollen.

Die meisten Menschen
überschätzen völlig,
was in einem Monat geht.



Gleichzeitig unterschätzen
die meisten, was in 5 Jahren
geht.



Wenn es funktioniert: NICHT nachlegen!

Wenn Ihr Team ausprobiert hat, ob das in kleine Schritte herunter gebrochene Vorgehen funktioniert, und das der Fall ist und alle so entspannt und glücklich aus der Wäsche gucken, müssen wir dringend einer großen Versuchung widerstehen: Direkt das Tempo weiter anziehen zu wollen. Damit würden wir den guten Effekt erfolgreich zerstören.

Das ist eine wirklich schwierige Sache: Kaum hat man gesehen, dass etwas geht, will man mehr davon. Von sich selbst, von den anderen. Nur ist mehr eben nicht immer mehr.

Wenn ich beispielsweise ausprobiere, morgens für etwas leichte Bewegung vor dem Arbeiten zu sorgen, z.B. 20 Minuten lockeres Laufen, und merke, dass es gut funktioniert, dann ist das doch super – ich bin viel weiter als vorher. Dann aber schlägt die Gier nach mehr zu: Ich lege direkt eins drauf und sage: „Ich gehe morgens um 07.00 zum Taekwondo.“ Was passiert? Nichts mehr. Es ist zu viel. Ich habe die Zone der subjektiven Unterforderung, des angenehmen „Ach ja, das kann ich doch wirklich tun.“ wieder verlassen. Dafür entwickle ich alle mögliche Energie, um eben das zu vermeiden.

Mein innerer Schweinehund hat gemerkt, was los ist, jetzt lässt er mich nicht mehr raus. Er hat ja recht, weil er mich davor warnt, dass ich dann nicht mehr zusätzliche Energie dazu bekomme, sondern verliere und zwar an etwas, das derzeit nicht im Fokus ist.

Zusätzlich killt das latente Gefühl, dass etwas ohnehin nicht machbar ist, automatisch jegliche Zuversicht. Und ohne die geht es nun mal nicht. Wenn wir zum Beispiel sagen, jeden Tag gibt es 3 × eine 1,5h-Session fürs Buch - ist das gut machbar? Aber klar doch. Es heißt: 08.00 - 09.30, 09.45 - 11.15, 11.30 - 13.00. Und fertig! Cool!

Das gut Machbare ist grundsätzlich individuell

verschieden. Künstliche Gleichmacherei aus Gerechtigkeitsgefühl bringt dabei nichts. Wie ein guter Trainer können wir dafür sorgen, dass unsere Mitstreiter sich selbst dabei mehr zutrauen. Machen Sie deutlich, dass Sie eher für die gute Unterforderung als für die krasse Überforderung da sind. Die richtig guten Leute haben ohnehin eher die Selbst-Überforderungs-Tendenz. Lassen Sie ein wenig Druck aus dem Leistungsdruck – und genießen Sie gemeinsam die neue Leichtigkeit und die besseren Ergebnisse.

DISZIPLIN UND ERGEBNIS



Ergebnis- versus zeitorientiertes Arbeiten

Viele sagen, sie wünschen sich, wirklich mal ergebnisorientiert zu arbeiten. Dabei wird übersehen, dass Ergebnisorientierung wahnsinnig undankbar sein kann – besonders, wenn wir ein großes, langfristiges Ergebnis erarbeiten. Oder auf die eine gute Idee angewiesen sind. Da kann es vorkommen, dass wochen- oder monatelang kein Ergebnis im üblichen Sinne sichtbar wird.

Sogenanntes „ergebnisorientiertes“ Arbeiten ist zwar insofern gut, als dass es uns daran erinnert, worum es uns geht: Ein Ergebnis zu erarbeiten. Auf der anderen Seite der Medaille läuft Ergebnisorientierung meistens darauf hinaus, dass einfach noch mehr Zeit und Energie in ein Ergebnis reingesteckt wird. In besonders „ergebnisorientierten“ Bereichen wird am meisten – in Form von Zeit – gearbeitet: Berater, die „ergebnisorientiert“ 16 Stunden-Tage arbeiten, Unternehmer, die 70 Stunden-Wochen für lebensnotwendig halten, Manager, die im Ringen um Anerkennung ihre Familien kaum mehr sehen.

Fällt Ihnen was auf? Ergebnisorientierung isoliert verwendet führt wahrscheinlich zu MEHR Zeiteinsatz statt zu weniger. An diesem Punkt bin ich stutzig geworden. Die sogenannte

Ergebnisorientierung läuft viel zu oft auf Selbstversklavung im Hinblick auf ein Ergebnis – oder auch nur Anerkennung der eigenen Mühen - hinaus.

Deswegen können Sie jeden selbständig arbeitenden Kreativen fragen: Zeitorientierung ist letztlich einfacher. Selbst wenn es darum geht, die gefühlte Zeitanforderung „bis acht Uhr arbeiten bei uns gute Manager schon“ einzuhalten, wissen Sie damit wenigstens, wann es gefühlt für heute gut ist. Wenn schon nicht für Sie oder das Ergebnis, dann doch für die allgemeine Optik.

Ergebnisorientierung meint eigentlich mit den richtigen Methoden zur rechten Zeit am rechten Ort mit Elan die Dinge zu tun, die den Erfolg wahrscheinlich werden lassen. Dann tragen sie zum Ergebnis bei.

Demonstrierte Ergebnisorientierung, indem wir abends um neun im Büro an die Wand starren, ist leider nur der Versuch, uns selbst oder andere mit dem ach so übermenschlichen Einsatz zu beeindrucken. Davon hat unser Ergebnis aber nichts. Es ist davon weder beeindruckt, noch wird es sich davon erzwingen lassen. **Zeit für eine neue Zeitorientierung also.**

Trainings- versus Wettkampfmodus

Wann ist reine Ergebnisorientierung wirklich sinnvoll? Wenn wir mal an den Sport denken, dann wird dort auch regelmäßig trainiert, auf keinen Fall wird ständig in Wettkampfmodus gehandelt. Das wäre völliger Wahnsinn, weil die Leistungen (sprich: Ergebnisse) sehr rasch nicht besser, sondern schlechter würden. Die wesentliche Orientierung ist: Regelmäßiges Training mit klarem Plan und klarer Struktur und allen Bestandteilen, die wir brauchen, um am Ende des Jahres erfolgreich an einem Wettkampf teilzunehmen und über die Jahre besser zu werden.

Auch in unserem Gestaltungsprozess wird es „Wettkampfphasen“ geben. Dann ist es ok, wirklich alles zu geben, um an diesem einen Punkt eine Top-Performance zu „reißen“. Aber VOR dem Wettkampf planen wir lange genug ein, uns Stück für Stück darauf vorzubereiten und NACH dem Wettkampf planen wir Erholung und Feiern ein.

Lassen Sie sich nicht davon kriegen, zu meinen, Sie müssten ständig den ganzen Marathon laufen. Sehen Sie 90-95% Ihres Gestaltungsjahrs als Training und 5-10% als Wettkampfzeit.

Zeitorientierung ist viel besser, als wir meinen

Ich selbst habe schon diverse Selbstversklavungs-Varianten im Hinblick auf ein Ergebnis hinter mir und im Selbstversuch einiges ausprobiert. Immer wieder habe ich mich gegen die Erkenntnis gesträubt (immerhin bin ich ja auch sehr als Berater sozialisiert), musste aber inzwischen einsehen: Die gute alte Zeitorientierung ist sehr viel besser als ihr Ruf. Wir brauchen „nur“ einen neuen, einen qualitativeren Umgang damit, denn:



Kurze, überschaubare Zeiteinheiten, um an etwas zu arbeiten, sichern gut gegen Selbstüberforderung ab.



Training in Zeiteinheiten gibt uns bewertungsfreie Zeit: Vor allem dann, wenn etwas Neues so eingeübt werden soll, dass es zu einem Automatismus wird. Oder wir mehr Ausdauer in etwas brauchen. Mir ist es mal gelungen, eine wasser- und sportscheue Freundin zum Schwimmen zu bringen, indem ich ihr gesagt habe, wir würden damit anfangen, 30 Minuten zu schwimmen. Es sei völlig egal, wie schnell oder langsam sie schwimmt, wie viele Pausen sie macht etc. Es sollten einfach nur 30 Minuten im Wasser sein, in denen sie sich immer wieder fortbewegt. Das hat zu

ihrem und meinem Erstaunen sehr gut funktioniert. Letztlich war es nur eine Hürde in ihrem Kopf, eine Annahme, dass sie dazu nicht in der Lage sei. In diesem Fall brachte die Zeitorientierung mit gleichzeitig bewusstem Absenken des qualitativen Anspruchs deutlich mehr als inhaltlicher Leistungsdruck.



Die Zeitorientierung kann uns dabei unterstützen, mehr Qualität in kürzerer Zeit einzubringen und entlastet.



Sie gibt uns Orientierung in schwammigen Arbeitsphasen. Wenn ich noch so wenig weiß, dass ich meine Arbeitspakete gar nicht kenne, könnte ich sagen: „Ich beschäftige mich die nächsten zwei Wochen täglich zwei Stunden damit, mehr darüber herauszufinden, was ich mit Thema X machen kann. Ich verbringe nicht weniger, aber auch nicht mehr Zeit damit.“ Ein solches Vorgehen macht gerade in Phasen Sinn, in denen wir nicht so genau wissen, was wir vor uns haben, wir aber auch weiterkommen wollen.



Zeitorientierung hilft uns, längere Detail- und Fleißphasen zu überstehen. Wenn schon das To Do nicht gut runter zu brechen und unberechenbar ist, dann nehmen wir eben die Zeit als Orientierungspunkt.



Nicht zuletzt sorgen klare Zeit-Einsatzgrenzen dafür,

- a) dass mehr Energie in die geringere Zeit kanalisiert wird,
- b) dass Energieverbrauchsgrenze gesetzt wird, so dass sich dennoch nach oben eine unser Motor gar nicht erst heiß laufen kann.
- c) Außerdem steht uns ja nach wie vor unser ganzes Wissen und unsere ganzen Fähigkeiten zur Verfügung – nur eben fokussierter.⁵

5 Dieser Punkt wird oft bei Teilzeitkräften beobachtet und würde übrigens gerade für Gestaltungsthemen für eine solche Besetzung sprechen.

Disziplin – einfach viel ertragen!?

Gestaltung ist weder eine Prügelstrafe noch ein preußisches Mädcheninternat. Wenn wir etwas NEUES tun und vorher genau das noch NIE oder WENIG davon gemacht haben, ist es wichtig, sich nicht zu übernehmen. In unseren Leistungseliten macht man genau das gern.

Ein Beispiel: Man möchte wieder fit werden, deswegen soll mehr Laufen gegangen werden. Dann geht man direkt eine Dreiviertelstunde rennen, der Schweiß fließt, die Beine sind schwer und bleiben es auch. Am Tag darauf folgt ein fetter Muskelkater, der einem das im-Büro-Sitzen erst recht zur Hölle macht. So, und was soll und kann daran Spaß und Freude machen? Allerhöchstens der Triumph über sich selbst. Ansonsten fühlt man sich sowohl dabei schrecklich als auch danach schrecklich.

Man hat sich also zweimal bestraft. Die Belohnung ist nicht unmittelbar spürbar. Wie viel Lust hat man danach, wieder laufen zu gehen? Wie wahrscheinlich ist es, dass man wieder damit aufhört? Sehr wahrscheinlich.

Da sind wir Menschen letztlich nur Tiere: Wenn wir das „Zuckerl“ nicht direkt kriegen oder spüren, finden wir Dinge nicht dringend.

Disziplin auf produktivem Level ansetzen

Diese Sorte von Masochismus kann man sich sparen und mehr damit erreichen. Gehen wir die Sache mit dem Laufen nochmal anders an: Wir gehen nur 20 Minuten laufen und gehen dazwischen ein paar Minuten. Danach ist ein bisschen was in Schwung gekommen, ja, da wäre noch mehr gegangen, aber darauf kommt es nicht an. Wenn übermorgen nämlich wieder Laufen angesagt ist, gehen wir das gelassen an, freuen uns vielleicht sogar, fühlen uns danach und währenddessen gut und können schrittweise die Anforderung steigern - aber eben nur so weit, wie es nicht zu sehr fordert. Das ist der ganze Gag. Dann ist Durchhalten einfach und verletzungsfrei und wir bekommen Energie statt sie in das Durchhalten als Selbstzweck zu stecken.



***Disziplin hat ihre Berechtigung dort,
wo sie***



uns Klarheit bringt,



innere Konflikte verhindert,



damit Energie spart.

Sonst nicht.

EINZEL- UND GRUPPENPHASEN



Dualität: Einzel- und Gruppenarbeit

Gezielter Modus-Wechsel ist für gelungene Innovation das A und O: Das meint nicht nur den wichtigen Wechsel von Sammeln zu Filtern, vom Filtern ins Sammeln, sondern auch den Wechsel

zwischen Einzel- und Gruppenarbeit. In



*Wurzeln anwenden:
Dualität*



meinen Workshops sind regelmäßig alle ganz erleichtert, wenn sie zwischenrein was alleine machen können. Klar! Das ist eine bewertungsfreie Zone für uns ganz persönlich. Welch Erholung!

Endlich mal drei Gedanken am Stück geradeaus denken, ohne dabei von Kritik abgefangen zu werden! In Gedanken mit den Möglichkeiten spielen: Wie wäre es, wenn es so rum wäre?

Oder anders rum? Oder wenn ich das und das weglasse? Was fehlt noch? Oder ist mein gedankliches Bild so schon fertig?

Gruppenarbeit ist NICHT immer besser. Einzelarbeit auch nicht.

Aber die Kombination kann echte Brillanz rauslocken. Gruppenarbeit wird oft aus a) Gewohnheit und b) Absicherungstendenzen gewählt. Weil sie zu oft und an der falschen Stelle angewandt wird, verliert sie ihre Kraft und Magie.

Einzelarbeit versus Gruppenarbeit

Das Gleiche gilt für die Einzelarbeit: Wenn wir uns scheuen, unsere Teamkollegen alleine machen zu lassen, MUSS etwas falsch sein. D.h. entweder wir trauen ihnen nichts zu oder wir trauen ihren Motiven nicht. Die Vertrauens- und Respektbasis für gute Innovation ist dann offensichtlich (noch) nicht vorhanden.

Beobachten Sie genau, was passiert. Wechseln Sie gezielt zwischen Einzelphasen und Gruppenphasen. Finden Sie immer wieder ins Gleichgewicht und nutzen Sie die Kraft der jeweiligen Modi.

RUHE!!!!

Schaffen Sie ständigen Gruppenzwang ab. Geben Sie Raum und Zeit zum Alleine-Denken. Die Zeit mit den anderen soll produktiv sein – das funktioniert nur im Kontrast zu Alleine-Phasen vorab. Großraumbüros sind gut und schön – ich halte sie für eine echte Innovationspest.

Ja, Innovation braucht Kommunikation mit anderen. Ständige Kommunikation ist überschätzt. Sie braucht ebenfalls Raum und Zeit und Konzentration sowie Erlaubnis für Kontemplation. Geht das im Großraumbüro? Und ständigen Unterbrechungen?



***Sorgen Sie dafür,
dass das geht:***



Allein arbeiten.



In Ruhe denken.



Zeit für Reflexion.

... dann kann man sich auf den Austausch mit den anderen wieder freuen!

Experten filtern vor

Die Chance zu Einzelarbeit und das Mandat zum Filtern von Input sollten wir dringend inhaltlichen Experten geben. Wir haben sie aufgrund ihrer Expertise eingestellt – also lassen wir sie besser ran! Davon abgesehen, dass es natürlich sonst eine große Geldverschwendung wäre, wäre es sonst kein Wunder, wenn Experten frustriert wieder das Unternehmen oder Team verlassen.

Beispielsweise werden im Bereich Online-Marketing die jeweiligen Ideen von den Experten für Online-Marketing-Menschen ausgewählt und weiterentwickelt - nicht vom IT-ler und auch nicht von der versammelten Mannschaft – die ja „alle auch Kunden sind – irgendwie“. Mag sein, aber sie haben faktisch keine Ahnung von Lesbarkeitsprinzipien etc. und brauchen sie nicht zu haben. Ähnlich wie beim Fußball, wo es bei jeder WM 5 Millionen Nationaltrainer gibt, die dem Trainer in sein Handwerk reinreden wollen, wird es gerade in den Vermarktungs- und Innovationsfunktionen regelmäßig versucht. Puffern Sie Ihr Kernteam – und gegebenenfalls sich selbst - deutlich dagegen ab. Wenn wir das zulassen oder sogar noch fördern, dann hat das nichts mit Offenheit und Innovation, sondern mit Wertvernichtung zu tun: Wir hätten wir uns nämlich gar keine Experten / 'Profis' einkaufen müssen.

Experten haben aufgrund ihres Mindsets im Hirn mehr Kombinationsmöglichkeiten für ein Thema parat - und mehr Andockpunkte. Das kann heißen, dass es ihnen ohnehin leichter fällt, Ideen dazu zu sammeln – diese entstehen aus der Kombination ihres Wissens und ihrer Erfahrungen. Das kann man natürlich gezielt noch von außen mit weiteren Ideen anfüttern – aber wir sollten sie nicht aufzwingen.

Genau dieses Mindset lässt übrigens ein Gespür für die Situation zu, das andere so nicht hätten. „Alte Hasen“ eben. Über die Zeit entwickeln wir ein gutes Gespür für seinen Markt und die Auf und Abs der Wellen und des Klimas darin entwickelt. Wir sollten das schätzen und nicht plattmachen.

Nutzen Sie die Experten exakt so, wie es sich gehört: Jeweils in ihrem Thema. Fordern Sie sie. In der Weiterentwicklung von Ideen und mindestens im Vorfiltern von Möglichkeiten.

Experten-Input greifbar machen

Eine schöne Methode um möglichst viel Experteninput mit Fokus auf das Wesentliche teilen zu können,

sind sog. Pecha Kucha-Sessions. Pecha Kucha wurde angeblich erfunden, um gern viel- und langredende Architektenkollegen

auf das Wesentliche zu disziplinieren. Grundidee ist, dass jeder den Inhalt, den er vorstellen will wie folgt darstellt:



In 20 Bildern,



jeweils 20 Sekunden Erläuterung pro Bild,



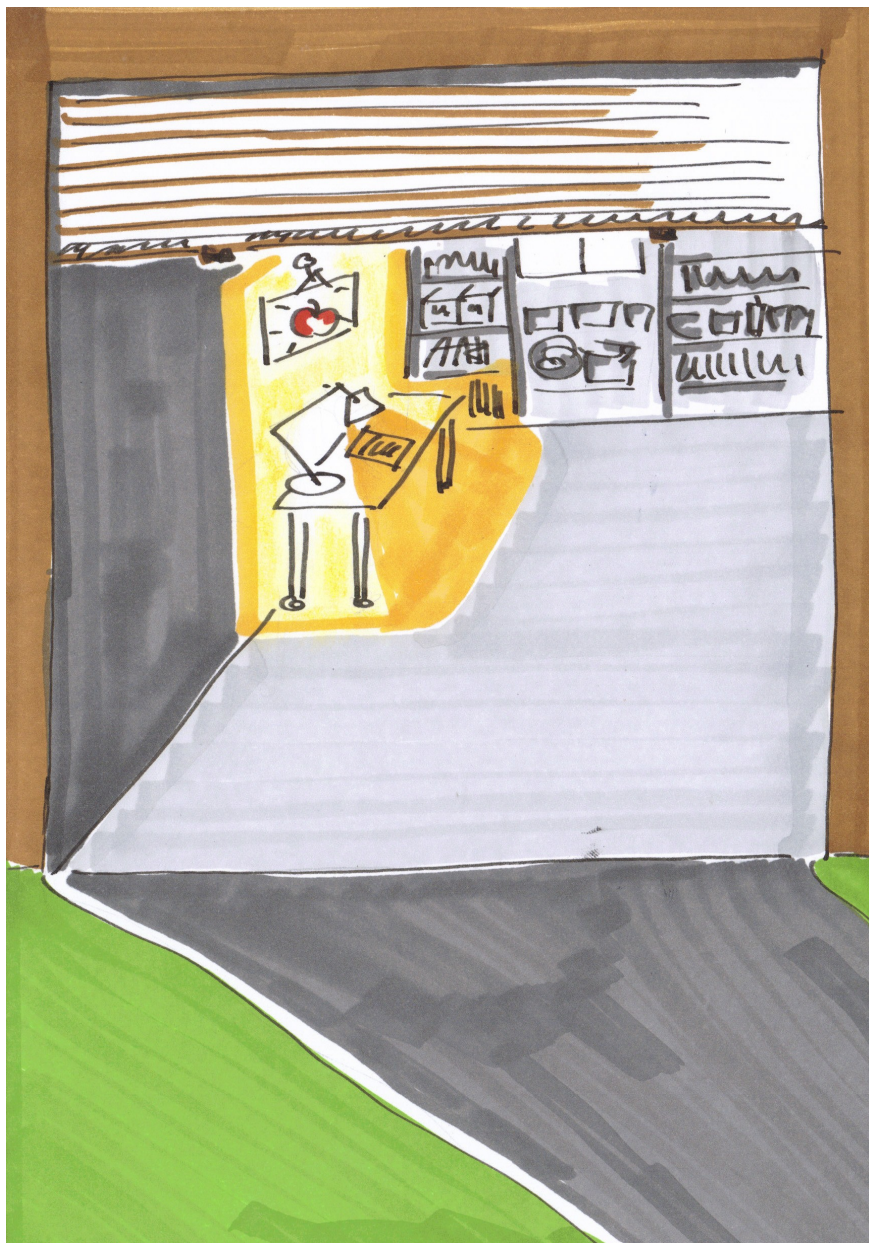
d.h. insgesamt 6 Minuten pro Idee,



ohne blöde Nachfragen, ohne - auch nicht wohlmeinende! - Kritik.

Danach können sich alle versammeln und ihre Ideen zu den anderen dazu hängen - dann wird das präsentiert und weiterentwickelt. Das macht Spaß und man ist gemeinsam wirklich produktiv.

STARTEN SIE IN DER GARAGE



Anspruchsdenken hilft keinen Meter weiter

Gründlichkeit wird in der Startphase oft missverstanden und kostet viel Geld, bevor wir überhaupt auf den Weg gekommen sind. Die allermeisten Dinge können wir klein und schlicht beginnen und dann auf dem Weg nach Lösungen schauen – diese ergeben sich so viel organischer und meist günstiger.

Klein anzufangen fühlt sich nicht gut an, weil wir denken, dass wir oder unser Projekt dann vom Rest der Welt nicht so ernst genommen wird. Aber mal ehrlich: Wen schert's? Uns jedenfalls demnächst nicht mehr. Spätestens nicht mehr, nachdem wir aus der Garage heraus einen Erfolg erschaffen haben.

Viele zahlen hier viel Lehrgeld: Ich dachte z.B., ich brauche ein „richtiges“ Büro damit die Welt und ich (!) mich ernst nehmen. Mein Geschäft lief ordentlich, aber Kundenbesuch hatte ich insgesamt fünf Mal, d.h. einmal pro Jahr. Da hätte ich mir ohne diese Büros eine Menge Geld und Nerven sparen können, oder? Eine andere Unternehmerin, die ich kenne, zahlt heute noch für ihr direkt zum Start perfekt ausgestattetes Hutatelier den Kredit ab. Heute arbeitet sie von ihrem Dachatelier zuhause, und Ihre Kunden finden das ohnehin viel toller.

Die Lösung liegt in der Konzentration auf das Wesentliche. Wesentlich war für die Buchschreibphase bei mir beispielsweise, dass ich gut und ungestört arbeiten kann. Dass ich mich kreativ austoben kann. Wenn ich mit mir selbst ehrlich bin, konnte ich das ein paar Monate zuhause im eigenen Kämmerchen sehr gut. Aus der Garage heraus zu starten, verlangt uns ab, uns keinen Meter darum zu scheren, was der Rest der Welt davon denkt. Vielleicht ist es sogar ein großer Vorteil, wenn man uns unterschätzt. Übrigens ist das eine gute Prüffrage, um zu sehen, ob die Idee und ihre Umsetzung uns wirklich wichtig ist:

Würde ich damit in der Garage oder am Küchentisch anfangen, wenn es nicht anders ginge?

Das gleiche gilt für unsere Mitgestalter: Ja, alle sollten eine faire Entlohnung bekommen und die Hygienefaktoren sollten stimmen – so wie immer. Alles andere wie Betriebsrenten, Streit um Eck-Büros, oder Firmenwagenregelungen passen einfach nicht wirklich in unser Garagen-Start Up. Das gilt auch und BESONDERS im Großunternehmen für Innovationsbereiche. Wir brauchen Mitgestalter, die es wirklich mehr anmacht, unseren gemeinsamen Traum umsetzen, als sich um ihre Betriebsrente Gedanken zu machen.

RAUS JETZT!

Legen wir los. Tun wir's einfach.

Konkrete Einstiegspunkte hatten wir bereits mit einer ganz groben Netzplanung. Die reicht uns, denn: Alles andere würde eine Schein-Genauigkeit suggerieren (was noch ganz nützlich ist) – und uns unflexibel machen.

Wir wissen ohnehin nicht, was unterwegs genau passieren wird, sobald wir losgegangen sind. Eine grobe Orientierung reicht völlig aus. Wenn ein zunächst eingeschlagener Weg nicht passt, ist es einfach, in unserem Netzplan und unserer Ideen-sammlung eine Alternative zu finden.

Jetzt gehen wir los – und machen einfach, was wir uns vorgenommen haben, ohne weiter über den Gesamt-zusammenhang nachzugrübeln. Den Zusammenhang haben wir vorher gesichert, jetzt heißt es:

Machen. Machen. Machen.

Moment, eine wichtige Information habe ich noch, bevor Sie loslegen – kennen Sie schon Murphy's Law der Gestaltung?



'Start small - but start now.' B. Sher



Murphy's Law der Gestaltung

Viele Menschen, die mit Gestaltung Erfahrung haben, berichten, dass es eine spezielle Version von Murphy's Law gibt. Ob Autoren, Unternehmer oder Künstler: Sobald sie ein Gestaltungsthema wirklich angehen, werden so sicher wie das Amen in der Kirche externe Einflüsse auftreten, die vermeintlich ungeteilte Aufmerksamkeit fordern. Es scheint eine Art Gesetzmäßigkeit zu sein - als wolle die Welt nochmal kurz überprüfen, wie ernst es uns mit unserer Absicht wirklich ist.

Das können Krankheiten, Unfälle in der Familie, der Vorstand, ein verzögertes Projekt, alles Mögliche sein. Als würden in der Achterbahn lauter Geister hochpoppen, um uns den Schneid abzukaufen.

Ich kann diesen Effekt übrigens bestätigen. Als ich anfang, dieses Buch zu schreiben, kamen wiederholt Ablenkungen auf - schlechte - wie zum Beispiel eine Vermieterin, die Ärger beim Auszug machte, oder auch gute - wie Kunden, die plötzlich zukünftige Projekte besprechen wollten. Früher hätte ich nicht nur die Ablenkung erst mal lange belamentiert, sondern danach noch lange gejammert, dass es so blöd war, und dass ich nie zu was komme. Mit der Hintergrundinformation, dass das quasi 'normal' ist, habe ich das sportlich genommen: Als Test, ob es mir ernst ist mit meinem Buch. Um dann mit

Kampfgeist Hindernisse möglichst rasch aus dem Weg zu räumen, wenn sie nun mal da waren. Zeitpläne trotzdem so zu machen, dass das eigentliche Ziel wieder Vorrang hat.

Richten wir in aller Konsequenz den Blick und die Tätigkeit auf die Umsetzung der Absicht aus.

Magie-Check für diese Wegmarke



Die nächsten Schritte sind übersichtlich, klar und für jeden machbar.



Wesentliche Punkte einer passenden Arbeitskultur eingeführt.



Im Training Zeitorientierung und im Wettkampfmodus Ergebnisorientierung.



Einzel- versus Gruppenarbeit.



Bewusstsein für Murphy's Law der Gestaltung.



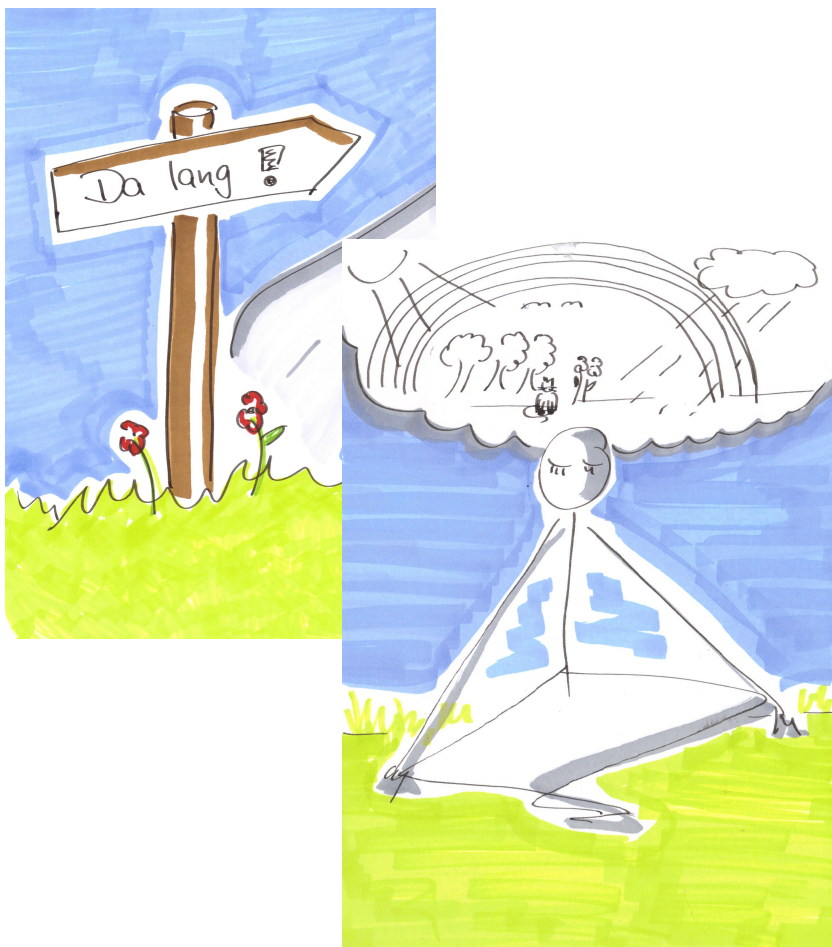
Arbeitsplätze in der Garage bereitgestellt.



Losgelegt.

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 5: MOTOR UND TANK FIT HALTEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: Motor und Tank fit halten



Innere Bremsen lösen: Der innere Kritiker.



Angst vor dem Versagen und vor Erfolg überwinden.



Für gute Tankfüllung sorgen - kein Diesel nutzen.



Energiefalle Disziplin.

Die heilige Kuh: Ihr Motor und Ihre Tankfüllung

Unterwegs sind wir vor allem auf unsere Energie angewiesen. Damit davon wirklich so reichlich vorhanden ist, dass das Gestalten von Neuem leicht fällt, muss sowohl unser Motor gut in Schuss als auch unser Energietank gut gefüllt sein.

Unseren Motor halten wir zum einen gut in Schuss, indem wir ihn gar nicht erst in zu hohe Drehzahlen bringen (s. auch kleine Schritte / Zeitorientierung). Zum anderen können wir dafür sorgen, dass wir bremsende Elemente so schnell wie möglich erkennen und beseitigen. In Wahrheit hindert uns nämlich nicht so sehr die außen real existierende Welt an unserem Innovationserfolg, sondern wir selbst bzw. unsere Ängste und innere Kritik.

Unsere Tankfüllung wird logischerweise im Prozess genutzt, verbraucht und muss wieder aufgeladen werden, damit der Motor gut funktionieren kann. Aber wir tanken wir eigentlich Energie? Und woran werden wir sie los?

Mit ungebremsster Motorenkraft und gut gefülltem Tank steigen unsere Chancen, längere Gestaltungsprozesse gut und erfolgreich durchzuhalten, wenn nicht sogar genießen zu können, erheblich.

BREMSE IN UNS SELBST: DER INNERE KRITIKER



Der innere Kritiker

Der innere Kritiker sind all diese inneren Nörgel-Stimmen, die kein Mensch braucht. Der größte Fehler, den man machen kann, ist, diese Nörgler ernst zu nehmen. Das passiert uns allerdings nur, solange man sie für Gedanken wie alle anderen auch hält. Das sind sie aber nicht.

Es sind die Schwarzfahrer unter unseren Gedanken, die sich in vielleicht schon vor Jahren eingenistet haben und sobald wir uns aus unserer Komfortzone herauswagen wollen unbarmherzig zuschlagen. Der innere Kritiker sagt Dinge wie: „Was bildest Du Dir eigentlich ein, dass die Welt auf Deine Idee gewartet hätte? Was glaubst Du, wer Du bist?“ „Das konntest Du schon in der Schule nicht, warum solltest Du das jetzt besser hinkriegen?“ „Mach lieber was Vernünftiges!“

Wenn Sie genauer hinhören, werden Sie feststellen, dass diese sogenannte „Kritik“ gar nicht Ihr eigenes Gedankengut ist, sondern eher eine Art Film, den Ihr Hirn anwirft. Der Film enthält Vermutungen, was der Rest der Welt denn sagen könnte; Dinge, die irgendwann mal über Sie gesagt wurden sowie Ihre schlimmsten Befürchtungen wie in eine Dauerleier gepresst. Der innere Kritiker kommt besonders laut auf den Plan, wenn er spürt, dass wir wirklich Ernst machen – und an besonders wichtigen Wegmarken. Er – oder sie? – ist ein wenig

wie die Katze, die im Körbchen merkt, dass es zum Tierarzt geht und zu fauchen anfängt. Jetzt ist der Moment, den inneren Kritiker zu erkennen und ihn zumindest unschädlich zu machen. Je nach dem, wie abgefeimt unser innerer Kritiker ist, kann er eine Rhetorik an den Tag legen, die den schlimmsten Bedenkenträger noch als Schönredner dastehen lässt. Sie erkennen ihn an Gedanken wie: „Warum sollte gerade ich das schaffen, was sonst keiner packt? Oder eben nur wenige? Warum sollte ich zu den Auserwählten gehören?“ Der Kritiker kommt in allen Farben und Formen, aber er hat immer eine Menge angeblich sachlicher, rationaler, bestens belegter Gründe, warum wir besser nicht weitergehen sollten. Selbst wenn wir wirklich weitermachen wollen, müssen wir damit rechnen, dass unser Kritiker dennoch Gründe findet. Er ist ein bisschen der Neandertaler in uns, der uns beschützen will: Ja nicht die Höhle verlassen - da draußen ist es gefährlich. Nicht wenn's nicht wirklich sein muss.



***„Wer etwas wirklich will,
findet Wege. Wer etwas
nicht wirklich will, findet Gründe.“***



Alle kreativ tätigen Menschen müssen mit diesem inneren Dämon kämpfen – viele sind leider daran gescheitert. Den inneren Kritiker generell zu verscheuchen – das wird einem kaum gelingen und daran kann man sich sehr gut frustrieren.

Wie kommen wir gegen innere Kritiker an? Zunächst indem wir bewusst werden, dass es etwas ist, das einzig und allein in unserem Kopf passiert. Deswegen können wir den Effekt am besten im Kopf oder durch Fakten zu bekämpfen. Natürlich hilft es auch oft, trotz der Angst zu handeln, und sich zu beweisen: Siehst Du, es geht doch. Oft reicht das nicht aus, weil der Kritiker diese Fakten zusätzlich noch verdreht. Also gehen wir an den Ursprung, an unser Hirn:

Zum einen entschärft es die Wirkung, wenn wir innehalten und überhaupt schon bemerken, was da los ist. Fragen Sie sich: „Wer denkt da eigentlich gerade?“ Reicht das noch nicht, dann können wir den Kritiker unschädlich machen, in dem wir:



Dem inneren Kritiker despektierliche Namen verpassen (meine haben tatsächlich schon Begriffe wie 'Sack-

ratten' an den Kopf geworfen bekommen – ich gebe zu, das ist weder höflich noch politisch korrekt – aber was soll's wenn's hilft? Wir können uns ihn / es als skurriles kleines Monster vorstellen.



Ihn gedanklich in die Ecke setzen, in einen Käfig sperren, auf den Mond schießen. Ihn (oder 'sie'?) vertrösten: „Setz Dich jetzt da rüber, Du kannst nächste Woche wieder raus kommen.“

Wenn Sie daran Spaß haben, können Sie ein Spieltier kaufen, das sie monsterig-skurriel finden und dem Tier den Mund verbinden. Erlaubt ist, was nützt!

Bei mir gibts gremlin- und dämonenartige Gestalten - die einen habe ich in die Antarktis geschickt - die anderen hinter den Mond. Das war mir gerade weit genug. :-) Klare Ansagen können auch helfen, wenn der innere Kritiker wie eine Art Straßenblockade vor uns auf dem Weg steht und uns überhaupt nicht vorbei lassen will.



**„Wer, wenn nicht ich.
Wann, wenn nicht jetzt.“**



„Kritiker, halt den Mund – ich hab zu tun. Die Welt wartet drauf.“

“Den Kopf zum Machen, nicht zum Nörgeln nutzen.“

Umgang mit inneren Dämonen



Schicken Sie die Dämonen auf den Mond.



Verbieten Sie dem inneren Kritiker den Mund - setzen Sie ihn in die Ecke, da kann er schmollen (meiner ist ein Mann, aber Ihrer ja vielleicht eine Frau....wer ist es?).



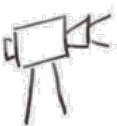
Machen Sie sich klar, dass Sie viel klarer im Kopf sind, wenn Sie diesen Zeitgenossen los sind.



Denken Sie daran: Das meiste davon sind nicht Ihre ureigensten Gedanken.



Meditation kann gut helfen, das ICH von GEDANKEN zu trennen.



„Harry Potter und der Gefangene von Askaban.“



Hier lernt Harry wie er mit seinen inneren Dämonen / Ängsten umgehen kann – auch für uns eine ganz gute Trainingseinheit!

Raus!

**Wir
haben
zu tun.**

Angst vor dem Versagen überwinden

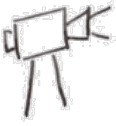
Wenn wir etwas wirklich Großes wagen, dann gibt es dabei viel zu gewinnen, aber auch viel zu verlieren. Wo große Chancen, da auch große Risiken. No risk, no fun. Davon abgesehen, dass wir diese Risiken unterwegs eindämmen können und sollten, ist das gefühlte Risiko eng mit der Angst vor dem Versagen verbunden. Das muss nichts damit zu tun haben, dass die Menschen um uns herum tatsächlich hämisch lachen würden, wenn es uns nicht gelingt. Es reicht die Angst davor, dass die einen bescheuert finden würden. Dann hilft:



Uns mit offenen Augen ansehen, was schlimmstenfalls passieren könnte – in Punkto Fakten, Geld, Ansehen, Gefühle. Uns daran erinnern, dass selbst der Worst Case keine Katastrophe wäre.



Uns immer wieder sagen: „Wirklich versagen tue ich nur, wenn ich es gar nicht erst versuche. Schon der Versuch ist der Erfolg.“



**'Notting Hill': In diesem
Film bietet der**

Film-Tipp



***Freundeskreis um den Protagonisten herum
eine Art Schutzkreis, in dem Versagen erlaubt ist. Es
gibt sogar einen Wettstreit darum, wer der größte
Looser ist!***

Angst vor Erfolg überwinden

Wenn wir diese große Sache wirklich hinkriegen - was ist dann? Werde ich ein anderer Mensch sein? Werden mich die anderen dann noch mögen? Oder finden die mich dann seltsam?

Wer eine so große Veränderung wie einen großen Gestaltungsprozess angeht und über längere Zeit verfolgt, wird sich wahrscheinlich selbst verändern. Das ist logisch, weil er oder sie ganz anders denken, reden, handeln muss als vorher. Unser Mindset wird verändert, erweitert, viele innere Barrieren, die andere nach wie vor haben, verschwinden zunehmend mehr aus unserem Kopf. Wir haben weniger Verständnis für andere, die nur mosern, aber nichts tun. Kurz: Der kulturelle Abstand zu manchen Menschen wird größer werden.

Sie werden ein anderer Mensch werden. Manche werden Sie dann seltsam finden. Manche werden Sie weiterhin oder erst recht mögen. An anderen Ecken wird die Schnittmenge zu kleiner werden oder es wird wehtun. Dafür werden sich anderen Möglichkeiten öffnen. Gestaltung ist Veränderung. Die Veränderung passiert nie nur außen, sondern vor allem auch innen in Ihnen. Es ist ein Risiko und eine Möglichkeit, die darin liegt. Letztlich wird die Möglichkeit, mehr Sie selbst und ihre Fähigkeiten zu leben, sicher überwiegen.

Die Ängste der anderen

Umgekehrt wird ebenfalls ein Schuh daraus: Wenn Sie etwas wirklich Gewagtes tun wollen (selbst wenn es gar nicht so gewagt, aber für Ihr Umfeld ungewöhnlich ist), bekommen andere (nicht daran Beteiligte) Angst. Es kann schnell passieren, dass andere Menschen ihre eigenen Ängste auf Sie übertragen: „Wo willst Du denn da die Kunden herkriegern?“ „Wo soll denn da das Budget herkommen?“.

Sehen Sie diese Kommentare mehr als Kommentar. Kein Mensch will in dem Moment wirklich eine Antwort. Eigentlich geht diese Reaktion deutlich weniger um Ihr Projekt oder Sie, sondern erzählt von Ängsten, die der andere hätte, wenn er selbst das täte (mit deutlicher Betonung auf Konjunktiv II!). Selbst wenn Sie eine gute Antwort hätten, würde die bezweifelt werden, denn derjenige hat ja seine Angst nach wie vor. Lassen Sie den Menschen ihre Angst. Sagen Sie etwas wie: „Ja, in der Tat, da werden wir Lösungen für finden müssen.“ „Ja, das ist ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung.“ oder Ähnliches. Lassen Sie sich auf keinen Fall davon kriegen.

Manchmal ist die Angst der anderen so groß und sie meinen es so 'gut' mit uns, dass sie uns dringend vor unserer zukünftigen Schmach bewahren wollen. Mir ist es allen Ernstes passiert, dass eine Person, die mich genau drei Minuten kannte, nichts

Näheres über mein Business oder so wusste, mich auf die Erwähnung meiner Yogatrainerausbildung fast anschrie mit einem völlig entsetzten: „Aber sag mal - machst Du Dich denn damit nicht völlig unglaubwürdig in den Augen Deiner Kunden?“ Erst war ich völlig vor den Kopf gestoßen, bis mir klar wurde, was eigentlich los war: In ihrem Leben in einer großen Beratung mit viel Status-Bewusstsein war diese Angst völlig logisch. In dieser Welt wäre das DER optische Gesichtverlust gewesen. Der Impuls war vielleicht sogar ein rettender - um mich noch vor meiner heraufdämmernden Entwürdigung zu bewahren.

Hinter manch überkritischen Kommentaren von außen steht der innere Hals derjenigen, die nicht ihr Leben oder ihre Aufgaben aktiv gestalten, auf diejenigen, die es tun, herein. Lassen Sie sich davon nicht kriegen. Eigentlich wäre diese Reaktion für sie selbst ein interessantes Signal. Aber das ist deren Ding. Lassen Sie den Hals der anderen den anderen. Außerdem: Solche Kommentare brauchten wir nicht ansatzweise unter „Feedback“ einbuchen. Denn das ist es nicht.

Bei größeren Gestaltungsprozessen kann einem schon mal Angst und Bange werden, aber es reicht völlig, wenn das die ganz eigenen Ängste sind, die der anderen braucht man sich wirklich nicht auch noch aufzuladen.

Bremse raus – Turbo rein!



Hier ein paar hilfreiche Gedanken, um all diese Bremsen und Dämonen zurückzuschlagen:



„Ich habe meine inneren Handbremsen gelöst und setze ungehindert und frei meine kompletten Fähigkeiten und Energien für meine Absicht ein.“



„Ohne kritische innere Stimme nutze ich meine Fähigkeiten viel müheloser.“



„Alles Genörgel – ob von mir oder anderen – lasse ich los und konzentriere mich stattdessen aufs Tun.“



„Ich werde selbst gedanklich nicht mehr die Grenzen vorweg nehmen. Diese liegen im Geschäft beim Markt. Ich akzeptiere Grenzen erst ab dort wo sie wirklich sind, nicht mehr dort, wo ich sie vermute.“



„Weder mich noch andere brauche ich ständig zu bewerten und zu beurteilen.“

FÜR GUTE TANKFÜLLUNG SORGEN

Was meistens nicht so gut funktioniert

**Zwischenrein
Laufen gehen**



**VOR dem Gestalten zu viel
reden, zu viel Ereignisse
vorher**



**Selbstabstrafung weil
noch keine Ergebnisse
zu sehen sind – davon
wird der Tank nur
noch leerer!**

**das Gefühl, dass
Anderes/Kritisches liegen
bleibt**



**unbequeme Kleidung,
in der man nicht gescheit
atmen kann**



**zu wenig
Bewegung**

**bestimmte Orte funktionieren besser,
andere schlechter - bei mir z.B.
sind graue Büros nichts**



Hunger

**Wein, vor allem qualitativ
nicht so guter = ein kleines
Köpfle am Morgen ist keine
Hilfe**



**Zu wenig Flüssigkeit - ein Liter Wasser
auf Ex kann Wunder wirken!**



**schweres Soulfood abends,
weil man sich trösten muss
= macht auch für den
nächsten Tag matt**



**sich keine Freizeit
erlauben/keine
wirklichen Pausen**



das Gefühl, dass es ohnehin nicht zu schaffen ist = wenn
das der Fall ist, dann für mehr Unterstützung sorgen
oder das Vorgehen/Plan/Methode nochmal ändern



**Multi-
Tasking**

**Sich zu lange
nur mit Details
beschäftigen
= Zielbild gesamt
gerät aus dem Blick**

**sich zu viel vornehmen und das
dann nicht schaffen**



**wenn abends
gestalten angesagt
ist, dann mit
klarem Cut zu den
Aufgaben vorher –
z.B. Laufen und
Duschen, dann
drangehen**



**außenrum noch
so viel „müssen“**

**(Berechtigtes)
Gefühl, dass das
alles nicht zu schaffen ist**



Unausgeschlafen sein



Die falsche Tankfüllung: Drogen & Co.

Leider sind es keine Gerüchte - es gibt rund um die Kreativ- aber auch Managementszene genügend Geschichten, wer was nimmt und wie viel davon oder was man als 'Medikament braucht', man vertuscht es und es kommt doch raus. Nicht nur sehr kreative, sondern auch sehr ergebnisorientierte Umfelder scheinen einen Zug zu leistungssteigernden Mittelchen zu haben. Leider bedeutet es, dass wir unseren Benzin-Tank mit Diesel füllen – und können leicht mit einem Motorschaden enden. Davon abgesehen, dass vieles davon illegal oder ethisch problematisch ist, möchte ich dazu anregen, darüber nachzudenken, warum viele zu diesen Mitteln greifen:



Weil sie den Ergebnisdruck nur schwer ertragen.



Weil sie ständiger Kritik von außen ausgesetzt sind, die sie schwer abgegrenzt / gefiltert bekommen.



Weil ihnen ggf. die Werkzeuge fehlen, um systematisch wieder zu guten Ergebnisse zu kommen...



...und daraus wieder eine Angst vor der nächsten Herausforderung erwächst.

Im Großen und Ganzen führt der Mangel an gutem Werkzeug dazu, andere Hilfsmittel zu nehmen - schließlich muss man ja funktionieren. Dabei braucht es nicht so sehr um die klassischen Drogen gehen, sondern es geht auch viel um den Graubereich von Medikamenten, Hilfspillen und Co. Immer mehr Leistungsträger nehmen leistungssteigernde Mittel aller Art ein, eine immer höhere Zahl muss sich in Suchtkliniken behandeln lassen (s. auch Anhang).

Mit der Leistungssteigerung und Überwindung von Ängsten auf Drogen-Basis geht leider eine Gefühlslosigkeit für unsere Grenzen und Komfortzonen einher. Es ist etwas anderes, ob ich klar spüre, dass ich jetzt wieder an einer Grenze angekommen bin und diese bewusst überspringe, aus eigener Kraft meine Angst überwinde oder das nur durch eine Pille hinbekomme. Im ersten Fall habe ich meiner Innovationsfähigkeit und mir etwas Gutes getan, im zweiten habe ich mich selbst um den Stolz auf meine Fähigkeiten betrogen. Wir haben eine Wahl.

Das beste Pferd in unserem Stall sind im Zweifel wir selbst. Auf uns selbst sollten wir uns verlassen können. Mit dieser stabilen Basis tun wir uns mit vielen Unabwägbarkeiten natürlich sehr viel leichter. Um die tatsächlich sehr fordernden Gestaltungsprozesse gut zu leben, brauchen wir einen gesunden Körper und einen gesunden Geist. Darum können wir uns gezielt kümmern, das lohnt sich. **Wir haben eine Wahl.**

Energiefalle Disziplin

Man weiß ja nie so genau, wo man was nun wieder her hat. Ich jedenfalls hatte – und arbeite nach wie vor daran – die Tendenz, mich selbst abzustrafen, wenn etwas nicht so gut gelungen ist, wie ich es wollte. Das ist schleichend und ich habe es nur rausgefunden, in dem ich gnadenlos über diesen Gestaltungsprozess Logbuch geführt habe.

Mir ist an einem Tag nicht so viel oder so viel Gutes gelungen, wie ich es gern gehabt hätte. Was war die Konsequenz? Klar, ich habe mich extra noch länger hingesezt, bin nicht zum Sport gegangen, wie ich es eigentlich wollte, weil es mir Power bringt. Auf gut Deutsch: Ich habe mich selbst abgestraft.

Mit etwas Abstand betrachtet bringt mich das natürlich in einen Negativzirkel: Ich komme nicht so gut voran – ich streiche das, was mir Energie bringt, ich habe noch weniger Energie, das Ergebnis am nächsten Tag... noch erzwungener. Totaler Bullshit ist das! Das ist einer der Punkte, mit denen ich wiederholt kämpfe. Hoffentlich tun Sie sich leichter damit!

Es ist die tückische Kombination aus verfehlter Ergebnisorientierung (der irrige Glaube, wenn ich noch mehr Zeit reinstecke, würde es besser) und einer klassischen protestantischen Arbeitsmoral, die meine eigene Wertschätzung mir selbst gegenüber von meinen unmittelbar sicht-

baren Arbeitsergebnissen abhängig macht. Letztere Philosophie ist für Berufe mit überschaubaren Gestaltungsprozessen - Hüte, Tische etc. - vielleicht wirklich nützlich - aber für langfristige Dinge nicht so gut geeignet. :-)

Was es noch tückischer macht, ist, dass diese Abstrafung komplett sinnbefreit ist. Sie wird keinen Meter dazu beitragen, dass ich eine bessere Lösung finde. Die Disziplin sollte ich besser im Bezug auf meine Energie anwenden - das wäre sehr viel nützlicher. Dann ERST RECHT Yoga machen, ins Training gehen, das Hirn auslüften.

Die Zeit, das NICHT zu tun, haben wir nicht. Denn nicht gut verfügbare Energie kostet gerade in gestaltungsintensiven Phasen viel Zeit. Wir schaffen es dann gedanklich einfach nicht weiter nach vorn. Und das ist NOCH ärgerlicher.



Was meistens gut funktioniert

**Raum fürs Unerwartete üben: Reisen ohne
genauen Plan**



**In aktiv gestalterischen Phasen:
uns gezielt neue Aktivitäten
oder solche, bei denen wir viel
lernen müssen, verbieten**



**Single
Tasking**

**zum Abends
runterkommen sind ein
paar Golfschwünge
perfekt (OHNE
Leistungsdruck!)**

**Bewertungsfreiheit üben:
Was komplett Neues lernen,
Anfänger sein**



**Ruhe finden: Yoga, Gärtnern,
Meditation, Golf**

genug trinken

**Privatheit/Bewusstsein für das eigene
Befinden: Tagebuch/Logbuch
schreiben**



**Ein
Nickerchen
halten**

**Sich gezielt in
passive Situationen
begeben, in denen
man NICHT selbst
kreieren oder leiten
muss**



**Reinigungsrituale nutzen:
Duschen, Sauna etc.**



**Zeit alleine ohne enge
zeitliche Begrenzung**

Gut gestillte Grundbedürfnisse

inspirierende Orte finden,
um Ideen zu sammeln und
zu entwickeln:
Kaffeehäuser, Bibliotheken

**Gestaltungsaktivitäten am
besten unabgelenkt
morgens direkt angehen**



Natur als Gestaltungsumgebung



**Strammer
Spaziergang
morgens**

**für Sauerstoff im Blut
sorgen: ob durch Joggen,
Schwimmen,
Atemübungen**



**Schon bekannte Musik hören
z.B. 80er Jahre**



**Phasenweise
Ruhe – zu viel
Ruhe am Stück
ist meistens aber
auch nichts**

**meditieren –
morgens, mittags,
abends – geht
eigentlich immer**



**Freude am Kreieren üben:
Überschaubarere
Gestaltungsprozesse mit den
Händen – Handwerk,
Musizieren, Malen**



**regelmäßig ans Gesamtziel
denken, sich damit
beschäftigen**

**Unterstützung
haben**



Energie-Versorgung ist KEINE Belohnung!

Alle tankfüllenden Maßnahmen wie Sport, Meditation, Yoga etc. sollten Sie gar nicht erst als Belohnung auspreisen - jedenfalls nicht in Verbindung mit dem Erreichen eines bestimmten Zwischenergebnisses. Diese oder andere Energiebringer sind Ihre Tankstelle, Ihr Benzin, ohne das Ihr Innovationstank nun mal nicht läuft. Sie würden beim Auto auch nicht am Benzin sparen, wenn ihm offensichtlich der Sprit gerade ausgeht, oder?

Ebenfalls ungünstig: Bessere Arbeitsmittel als Belohnung aussetzen. Ein guter Prozess braucht geeignete Arbeitsmittel, sonst brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn es nicht hinhaut. Das ist bei einem Autor vielleicht das Laptop, das Notizbuch, der Füller. Bei einem Maler gescheite Farben und Pinsel, bei dem was Sie tun....? Wenn Sie sachlich die Möglichkeiten haben, sollten Sie sich die wesentlichen Elemente gönnen.

Auf den beiden vorigen Seiten finden Sie für sich und Ihre Mitgestalter ein paar Anregungen.... **Was tankt Sie am besten auf?** Könnte übrigens gut sein, dass Sie dann generell viel mehr Zeit haben und viel weniger Ausgleichs-Belohnungen brauchen. :-)

Noch ein paar Tipps...



Machen Sie es wie bei einer längeren Autofahrt:
Fahren Sie zuerst an die Tankstelle – und dann auf die
Autobahn. (d.h.: Erst Energie aufladen – dann gestalten.)



Belohnen Sie sich und andere bereits für eine
bestimmte Anzahl an Versuchen, etwas hinzubekommen.
Das haben Sie nämlich im Griff. Das Ergebnis
nicht.



Belohnen Sie sich und Ihre Mitgestalter für sinnvolle
Teilergebnisse. Lassen Sie auch kleine oder subtile Teilergebnisse als Erfolge gelten.



Seien Sie freundlich mit sich. Seien Sie freundlich mit
ihren Mitgestaltern.

Magie-Check für diese Wegmarke



Typische Energiebremsen – Ängste und innere Kritiker – sind allen Mitgestaltern bekannt. Wir erkennen sie und schlagen sie in die Flucht.



Alle Mitgestalter kennen typische Energieräuber und -bringer.



Am Tank-Refill wird nie jemals (Zeit) gespart!

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 6: UNTERWEGS HINDERNISSE ÜBERWINDEN



Was uns auf dieser Wegstrecke erwartet



Jetzt: Unterwegs Schwierigkeiten überwinden



Das Ziel ist Gesetz, der Weg flexibel.



Wachstumsschmerzen.



Klarheit.



Zwangspausen + Sich von sichtbarem Erfolg unabhängig machen?



Umgang mit zu frühem oder ungefragtem Feedback.



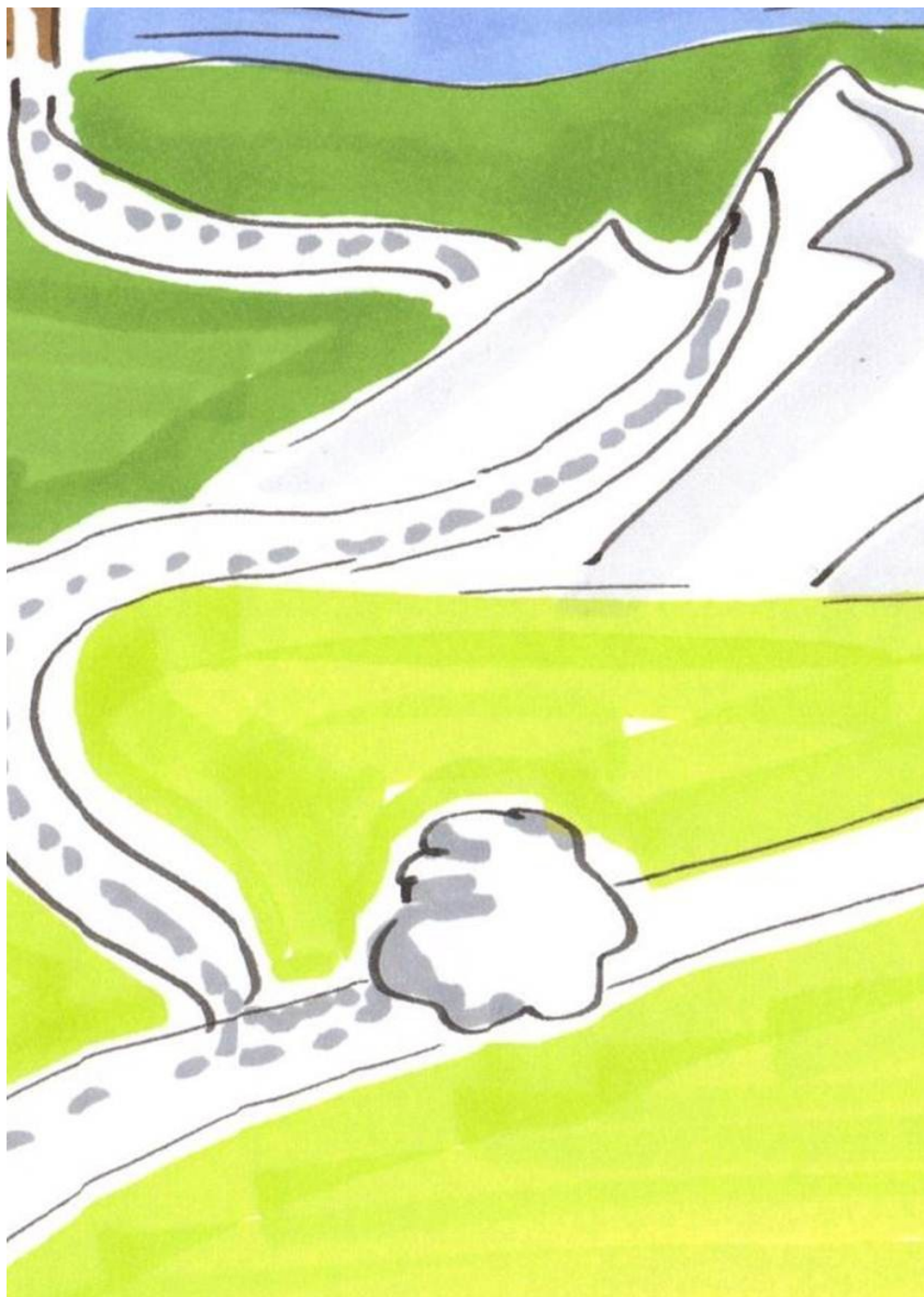
Lösungen: Oft anders als erwartet.



Aufschieberitis.



Harmoniebedürfnis.



Es wird Hindernisse geben. Amen.

Bei einem Innovationsprozess ist es so sicher wie das Amen in der Kirche, dass Hindernisse auftauchen werden. Die Frage ist wann, wo und wie genau.

Der Unterschied liegt im Umgang mit dem Hindernis: Werde ich hysterisch, bin ich der Meinung, dass das ein schlechtes Omen sei und ich lieber umkehren sollte? Oder gehe ich näher ran, schaue mir das Hindernis genauer an: Kann ich drüber? Außen rum? Ist es beweglich? Hat es eine Tür?

Notfalls gehen wir ein Stück zurück und schlagen einen anderen Weg ein. Wichtig ist nur, dass wir letztlich heil am Ziel ankommen. Vom Ziel aus betrachtet wird es unwesentlich, ob wir noch einen kleinen Umweg gebraucht haben.

Manchmal ergeben sich sogar Vorteile durch den neu eingeschlagenen Weg oder es begegnen uns Lösungen, an die wir so gar nicht gedacht hätten.

**Eins ist also sicher: Hindernisse werden auftauchen.
Oft dienen sie in Wahrheit als Wegweiser.**

**DAS ZIEL IST GESETZ,
DER WEG FLEXIBEL**



Große Ziele sind DIE feste Burg – der Weg Spielmasse

Wir haben einen Weg eingeschlagen, der nach aktuellem Kenntnisstand gut und geeignet schien. Was tun wir, wenn sich herausstellt, dass er doch nicht passt? Zu aufwändig ist? Natürlich diszipliniert weiter gehen! Und die Zähne zusammen beißen!

Nein, bitte nicht. Behalten wir im Auge worum es uns geht: Darum, einen bestimmten Zielzustand zu erreichen. Ist es dafür wesentlich, welchen Weg genau wir gehen? Natürlich nicht.

Uns geht es um das Ziel, nicht um den Weg. Daher können wir den Weg so viel ändern wie wir wollen - solange es letztlich (!) Richtung Ziel geht. Das Ziel bildet dabei wie ein Leuchtturm die Orientierung, es ist Nordpol, nach dem sich der Kompass sich richtet.



„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal



eingeschlagenen Weg, wenige im Bezug auf das Ziel.“

Friedrich Nietzsche

Tapfer den Weg weiter gehen?

Der Weg zur erfolgreichen Innovation braucht nicht gerade sein. Meistens ist er es nicht. Wenn Hindernisse auftreten, werden Wegkorrekturen notwendig.

Sehen wir es eher sportlich - als eine Art Meditation beim Handeln:



*„Ich konzentriere mich - es kommt
eine Ablenkung – ich nehme sie zur
Kenntnis – ich nehme meinen Weg wieder auf.“*



Das Ziel ist und bleibt dabei unser Orientierungspunkt, nicht der Weg. Der Weg kann jederzeit nach Prüfung geändert werden. Es bringt überhaupt nichts, auf Krampf an einem Weg festzuhalten, der sich totgelaufen hat.

Ändern Sie den Weg und die Methoden so oft es nötig ist, damit Sie weiterkommen. Halten Sie am Ziel fest so lange es irgend geht. Lassen Sie es manchmal aus den Augen – aber stellen Sie die Suchscheinwerfer immer wieder neu darauf ein.

Durchhalten im falschen Moment

Manchmal denken wir unterwegs, wir hätten schon den perfekten Weg gefunden - und obwohl wir bereits nach einer Weile merken, dass der Weg doch nicht dahin führt, halten wir daran fest, weil wir uns ja dafür entschieden hatten. Immerhin sind wir schon 3 Tage in diese Richtung gegangen – das wäre sonst alles umsonst!

Das ist Durchhalten im falschen Moment - so kommen wir nur noch weiter vom Ziel ab.

Durchhalten hat nur seine Berechtigung im Bezug auf das Ziel. Dementsprechend sollten Sie mit Ihrem Team flexibel in Punkto des „Wie?“ und des Weges sein, aber NICHT im Bezug auf das einmal festgelegte Ziel. Ändern Sie ruhig fünf Mal den Weg, passen Sie das Equipment so oft wie nötig an, mit dem Ziel im Blick.

Im Bezug auf den Weg sind Änderungen erlaubt.

So zu handeln wird manchmal als 'Ziellosigkeit' interpretiert. In Wahrheit hatten wir einfach den richtigen Weg noch nicht gefunden. Logischerweise ist es besser, den Weg, der sich als versperrt oder falsch herausstellt, schnell wieder zu ändern, weil man sonst auf jeden Fall nicht am Ziel rauskäme.

Beispielsweise war ich während meines Studiums einen Sommer lang in den USA. Ich hatte mir unter großen Mühen ein Praktikum in einer Werbeagentur an der Ostküste besorgt. So was war damals nicht einfach zu organisieren!

Ich kam dort drüben an und innerhalb von drei Tagen war kristallklar, dass ich einer optischen Täuschung aufgesessen hatte: Die angebliche Agentur war eine Art privates Hobby, das von seinem Inhaber nur mit Praktikanten betrieben wurde, die ebenso wenig Ahnung von der Welt hatten wie ich. Mir schwante die bittere Wahrheit bereits am ersten Tag, aber bis Tag 3 war es sicher: Hier würde ich niemals kriegen was ich wollte. Ich war verzweifelt – was sollte ich tun? Ich hatte mühsam das Geld dafür zusammengekratzt, meine Wohnung in Deutschland war für die nächsten Monate untervermietet, ich brauchte diese Arbeits- und Spracherfahrung dringend, um in meinem Studium weiter zu kommen. Vor Wut heulend rannte ich um ein paar Telefonzellen in der heißen Julisonne Marylands auf und ab und raufte mir die Haare. Da fiel mir wieder ein, warum ich her gekommen war: Ich wollte Arbeits- erfahrung in den USA UND ich wollte mein Englisch verbessern. Das ging doch sicher anders als in dieser Bruchbu- de die Bretterwand anzustarren und mit hessischen Co-Prakti- kanten Smalltalk zu halten!?

Eine halbe Stunde später war ich im ansässigen Sheraton Hotel, eine weitere halbe Stunde später hatte ich – wie? Ich habe keine Ahnung! – einen Vorstellungstermin mit dem Geschäftsführer und eine weitere halbe Stunde später einen Job als Hostess im Restaurant. Den ganzen Tag durfte und musste ich Englisch sprechen, ich habe viel über Arbeitsleben und Menschen gelernt – es war genau richtig. Mit meinem Ziel vor Augen hatte ich zunächst einen Weg eingeschlagen, den ich für gut und richtig hielt. Hätte ich daran festgehalten, nachdem klar war, dass er ungeeignet war, hätte ich viel Geld verschwendet und mein Ziel nicht erreicht.

Als ich mich an mein Ziel erinnert und akzeptiert habe, dass der Weg eventuell anders aussieht als ich dachte, war plötzlich wieder alles leicht. Darum geht es. Bei so überschaubaren Situationen kriegen wir das oft noch hin. Anspruchsvoller ist das, wenn wir größere, schwerer zu überblickende Zusammenhänge vor uns haben.

Das Prinzip bleibt das Gleiche.

Durchhalten im falschen Moment kann wahnsinnig teuer werden. Wenn es um große Wege und viele Menschen geht, braucht das eine mutige Entscheidung. Der Trick: **Nicht zurückschauen** – auf das, was wir schon an Zeit, Geld und Herzblut investiert haben – damit bleiben wir an der falschen

Lösung kleben. Stattdessen nach vorn schauen und ab jetzt und hier frisch entscheiden, welcher Weg für das gesamte Gelingen am fruchtbarsten ist. Das klingt simpel, ist es aber - wie viele einfach klingende Dinge - in der Realität nicht. Lassen Sie sich von Ihren Mitgestaltern helfen, neue Wege zu finden, wenn ein Weg sich als nicht machbar herausgestellt hat. Denken wir wieder daran, dass zu genaue Vorgaben über den Weg die Lösungsmenge einschränken und Sie sowohl sich als auch Ihren Mitstreitern ein ungünstiges und aufreibendes Mikro-Management antun. Lassen Sie sich positiv überraschen von den Wegen, die Ihre Mitgestalter finden.



„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry

Magie-Verstärker



„Stellen wir uns vor, das Hindernis sei in Wahrheit ein Wegweiser. Wo will es uns hinschicken?“



„Aja, eine interessante Aufgabe!“ statt: „O Gott - wieder ein neues Problem...“



„Schau mal an, das Computerspiel-Level ist erhöht worden...“



„JEDER Schritt, den wir tun, bringt uns näher zum Erfolg.“



„Unser Ziel wird uns den Weg weisen.“

WACHSTUMSSCHMERZEN



Wachstumsschmerzen sind normal

Innovation ist ein Gestaltungsprozess und damit ein Veränderungsprozess. Veränderung IST anstrengend. Nicht unbedingt in Form direkt eingesetzter Stunden, sondern emotional anstrengend. Diese Anstrengung muss erlaubt und anerkannt sein. Es braucht nicht jeden Tag alles leicht von der Hand gehen, zugeflogen kommen, es darf schmerzen und ziepen. Bei großen Gestaltungsprozessen ist es geradezu sicher, dass Dinge schief gehen oder anders laufen werden, als man es selbst gern gehabt hätte. Das ist in dem Moment nicht erfreulich und es wird nicht besser davon, dass man versucht, darüber wegzugehen.

Manche versuchen, im Geschäftsleben erst recht so zu tun, als wäre alles super. Das ist ok als Selbstschutz - aber es ist besser, wenigstens im Privaten kräftig rumzuwimmern. Andere wiederum finden dann gute 'Gründe', den Gestaltungsprozesse zu beenden. Der Schmerz, das Ziepen, die Entnervung sind unvermeidbar - aber deutlich leichter zu akzeptieren, wenn wir uns klar machen, dass das letzten Endes Wachstums-schmerzen sind.

Ja, wir dürfen heulen, frustriert sein, mosern, alles....

...und dann?

Machen wir einfach weiter!

Bei großen Veränderungen knarzt es nun mal und das ist ok so. Akzeptieren Sie den Innovationsschmerz. Ich sage mir in diesen Momenten: „Ja, ich DARF es schwierig finden, ich DARF rummaunzen, mir DARF die Wimperntusche verrutschen.“

Wer große Kreation will, will echte Lebenskraft in Reinform. Die Musikerin Inga Humpe hat in einem Interview gesagt: „Leben geht letztlich immer um Mehr spüren.“ Wer Innovation will, wer schöpferisch tätig ist, der wird mehr spüren und kriegt auf jeden Fall mehr Leben. In diesem Leben ist alles mit drin, Tränen, aber ebenso „all unser Lachen“ wie Khalil Gibran schreibt. Wer das ganze Leben und Lieben will, kriegt es – inklusive allem Schönen.

Nur: Wegducken vor den Tränen ist nicht drin. Gestaltung gibt es nicht umsonst und schon gar nicht mit ewigem - und vor allem künstlichem! - „Gut druff“- Getue.

Wachstum dehnt zunächst unsere Haut - bis alles wieder neu gewachsen ist. Das geht allen so, die wirklich etwas erschaffen haben - nur haben sie eben gelernt, damit umzugehen. Wenn

in 5 Jahren alles super gelaufen ist, wird es nie thematisiert, wie bitter es war, als alle anderen einen Spinner nannten. Wie schmerzhaft es war, nach den ersten Fehlversuchen wieder weiter zu machen. Für einen PR-Artikel interessiert es eh nicht, man selbst will es lieber verdrängen, also wird man in diesem Zusammenhang nichts weiter darüber erfahren. Deswegen ist das - aus Versehen - eines der am besten gehüteten Geheimnisse der Innovation.

Jederzeit 'gut druff'!?

Eine Zeitlang fand ich Think Pink-Ansätze prima: „Ich denke was Gutes – und dann passiert was Gutes.“ Wenn ich gerade das durch Fakten belegte Gefühl habe, dass alles den Bach runter geht, haut das leider nicht hin. Was habe ich verzweifelt versucht, nur Positives zu denken, nur: Mein Hirn fühlte sich völlig veralbert davon! Obendrein kam ich mir blöd vor, weil ich das nicht hinbekam UND ich stellte ständig die Sinnfrage, ob das, was ich tue, gut sein kann, wenn ich doch offensichtlich so zu kämpfen habe. Es hat also alles nur noch schlimmer gemacht!

Den Prozess möglichst mühelos gehen zu wollen, heißt nicht, dass wir es vermeiden können oder müssen, zeitweise knietief im Schlamm zu stehen. Es ist für das Gelingen nicht notwendig, mit einem manischen Dauergrinsen im Gesicht rumzulaufen. Unsere Frisur darf manchmal ihren stabilen Halt verlieren. Wenn es sich gerade schlimm anfühlt (und das tut es, wenn Sie über Ihre inneren Komfortzäune steigen, unweigerlich): Machen Sie sich locker, fluchen Sie wie ein Bierkutscher! Fluchen Sie laut, raufen Sie sich die Haare, heulen Sie, alles was notwendig ist, aber: **Stehen Sie am nächsten Tag auf und machen Sie weiter.** Falls Sie dafür keinen Text griffbereit haben, hier ein paar Anregungen. ;-)
Ein zünftiges Bayrisch hat sich zum Fluchen bewährt:



Experiment



**...des sind
doch alle
Deppen...!**

**...Kreizkruzi-
fix-verreckts!**

**...so ein
Sauhund, so ein
Verreckter, so
ein damischer
Lack!**

**...jetzt
leckt mi ihr
am Oarsch!**

**Himmearsch
undzwian!**

**HimmeHerrG
ottSakrament
KreizKruzefix
Nomoinei**

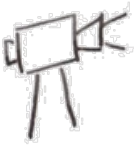
Magische Inspiration



Zitat



**„Ich bin am glücklichsten,
wenn ich jeden Tag auch ein wenig
unglücklich sein darf.“** Jean Stutz



**'Ein Münchner im
Himmel' von Ludwig
Thoma. 'Frohlocken' Sie mit!**

Film-Tipp



Beispiel

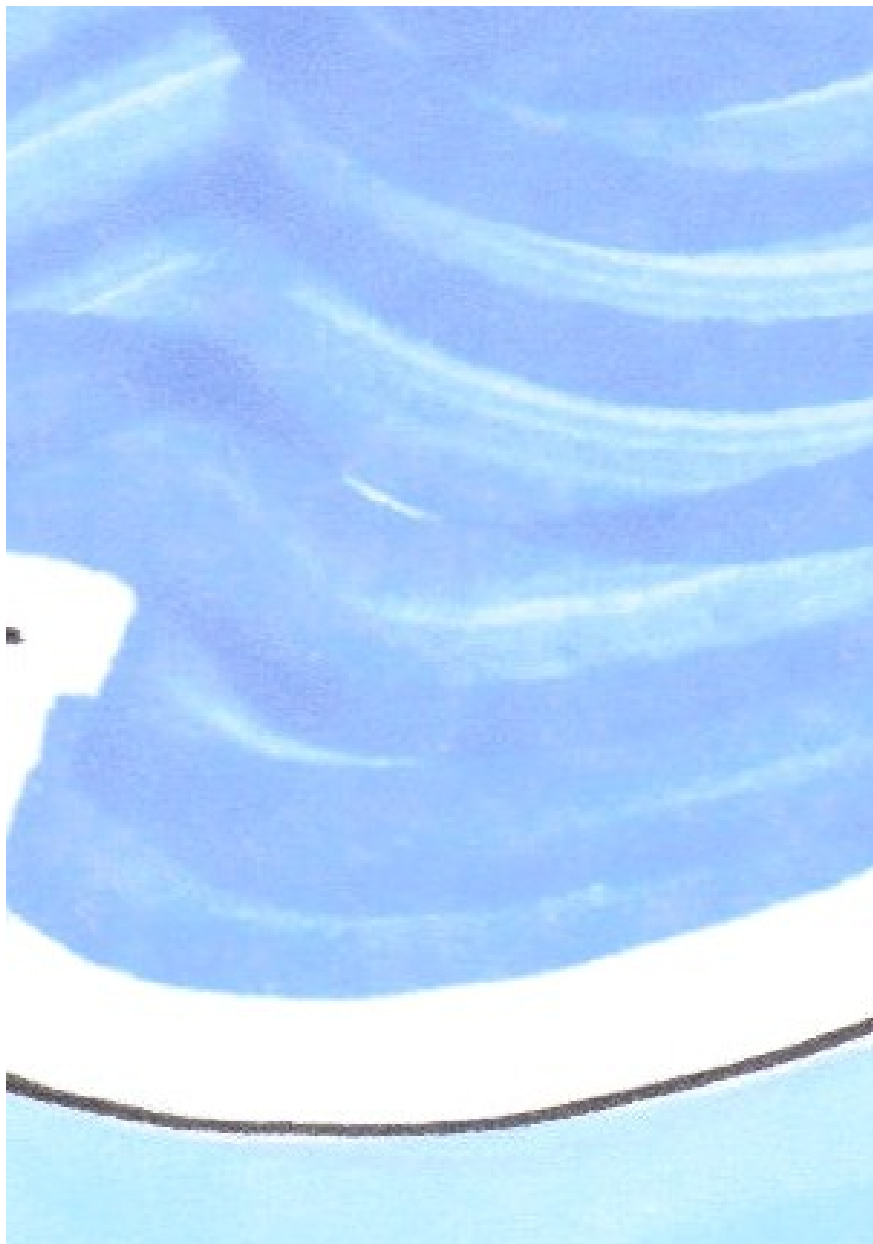


*Eine nicht mehr detailliert zu
belegende Legende berichtet Folgendes:*

Deutlich mehr als 1000 Versuche brauchte Edison wohl, bis seine Glühbirne funktionierte. Noch BEVOR das gelang, wurde er angeblich von einem jungen Reporter interviewt, der ihn fragte, ob das nicht ein doofes Gefühl sei, jetzt ganz ohne Ergebnis da zu stehen. Edison blieb völlig ungerührt und antwortete: „Junger Mann, dass wir in den ersten 999 Versuchen noch keinen Erfolg hatten, beweist gar nichts. Es beweist nur, dass wir uns in einem Prozess mit mehr als 999 Schritten befinden.“

Ob nun wahr oder nicht, illustriert die Geschichte gut, dass ein frustriertes Aufgeben zu diesem Zeitpunkt einen Misserfolg zementiert hätte. Aus heutiger Sicht hat diese Testreihe zu einem Durchbruch geführt.

NICHTS GEHT VORAN



Kräftig am Machen - aber es tut sich nichts?

Erinnern wir uns an die sich ergänzenden Dualitäten. Die Stärke dieser Wurzel hilft uns jetzt weiter. Dass sich aktuell nichts tut, kann

heißen, dass
sich noch nichts

SICHTBARES



*Wurzeln anwenden:
Dualität*



tut, dass es mehr Zeit braucht, bis wieder eine stärkere Flut sichtbare Erfolge bringt.

Selbst wenn wir uns das vor Augen halten, sind die Phasen der Wellentäler doch am härtesten zu überstehen. Sie nagen an unserem Selbstwertgefühl, wir werden panisch, dass nichts funktioniert und ändern wieder alles.

Leider sind das Maßnahmen, die unsere bisherigen Bemühungen unfruchtbar machen würden. Jetzt gilt es, unsere Selbstkritik im Zaum zu halten, uns selbst wertschätzend zu behandeln, uns in unserem Eigenwert unabhängig vom äußerlich sichtbaren Erfolg zu machen (s. „Verfrühtes Feedback von uns selbst“). Wir sollten uns gegen verfrühtes Feedback oder Bewertung noch abgrenzen (s. „Zu frühes oder ungefragtes Feedback“), uns stattdessen für unvermutete Lösungen öffnen (s. „Lösungen tragen nicht immer ein

Etikett"). Wenn wir den Eindruck haben, an Aufschieberitis zu leiden, können wir davon interessante Hinweise für das weitere Vorgehen bekommen (s. „Aufschieberitis – häufig mit gutem Grund“).

Wenn die Wellen noch ruhig sind

Die Zeit der Flut, der sichtbaren Ergebnisse ist einfach NOCH nicht da. Wir sollten sie möglichst gut nutzen, damit wir aus der folgenden Flut das Beste machen können.

Denn eine ruhige Phase bringt zwar wenig Anschub von außen, lässt uns aber die Ruhe für anderes:



Wir können wichtige Bewegungsabläufe und -methoden ausprobieren und trainieren,



das Gelände besser kennenlernen,



unsere Sinne schärfen.



Die einfacheren Bedingungen bereiten uns auf die Dynamik später vor.



Wir können wieder Kraft tanken.



ZU FRÜHES ODER UNGEFRAGTES FEEDBACK



Feedback ohne Gnade – ungefragter Input von außen

Kaum legt man mit was Aufregendem los, fühlt sich die Außenwelt dazu aufgerufen, ihren Senf, pardon, „Input“, dazu zu geben - selbst wenn wir es gar nicht wollen oder das „Feedback“ ausgemachter Blödsinn ist. Wie geht man damit am besten um?

Sehen Sie es als Übung in bewertungsfreier Kommunikation. Ein Beispiel: Herr Müller sagt zu Ihnen: „Sie sollten auf jeden Fall X dann auch in Z verkaufen - die brauchen das da.“ Sie halten das spontan für Blödsinn, erinnern sich aber, dass Sie später noch filtern können. Sie schalten darauf um, die Idee wenigstens verstehen zu wollen: „Interessant, was Sie da sagen. Stellen Sie sich was Bestimmtes drunter vor?“ Oder: „Aha, daran hatte ich in der Tat zuvor nicht gedacht. Was wäre Ihrer Ansicht nach der Vorteil daran?“

Lernen Sie die Idee und den Beweggrund unverbindlich kennen - vielleicht findet sich ja ein Körnchen Inspiration, das wir ohnehin gebraucht haben. Falls Herr Müller weiter beharrt, nehmen Sie ihn mehr in die Pflicht:

„Was mir an der Idee gut gefällt ist X - nur, was machen wir mit dem Umstand, dass Y (etwas, das sie dran stört)?“
Wenn er eine Idee dazu hat, wird er es Sie wissen lassen.

Bedanken Sie sich für seine Anregung. Entscheiden Sie später, was Sie damit machen wollen.

Notfalls – wenn Sie gar nicht davonkommen – fordern Sie den anderen zu konkreter Hilfe auf. Jede Wette: **Schneller wird man ungebetenes Feedback nie los! :-)**

Verfrühtes Feedback von uns selbst

Wenn wir eine neue Sportart lernen – wie zum Beispiel Skifahren – wie lange lassen wir uns Zeit, bis wir unseren Fortschritt bewerten?

Als Erwachsene lassen wir uns dafür meistens sehr wenig und letztlich ZU wenig Zeit. Stellen Sie sich vor, ein Kind täte das, wenn es laufen lernt. Es macht seine ersten Versuche und – unglaublich! – es kann nach einem Tag noch immer nicht laufen! Und schon gar nicht so schnell wie Mama und Papa! Was soll das Kind tun? Es muss verzweifeln.

Zum Glück machen das Kinder ja nicht. Ich erzähle das nur, damit wir uns selbst gegenüber wieder etwas mehr Gnade und Geduld mitbringen. Bloß, weil wir so erwachsen sind, können wir nicht plötzlich zaubern. Auch wir haben das Recht, Zeit zum Lernen zu brauchen.

Wenn ich meine Skifahrkünste nach einer Woche wirklich schon bewertet hätte, wäre ich wahnsinnig geworden und könnte heute noch keine zwei Schwünge am Stück fahren. Lassen wir uns und dem Prozess eine angemessene, bewertungsfreie Zeit, bevor wir vorschnell zu Negativ-Schlüssen kommen.

SICH VOM SICHTBAREN ERFOLG UNABHÄNGIG MACHEN



Manchmal unser größter Feind:

Wir selbst

Indem wir uns selbst und unsere Fähigkeiten wertschätzen, auf uns vertrauen, machen wir uns ein Geschenk:

Die Unabhängigkeit von äußerer Erfolgs-Definition. Unabhängigkeit brauchen wir, weil es in einem großen Gestaltungsprozess immer Phasen geben wird, in denen diese äußere Bestätigung (noch) nicht da ist.

Für mich kam die Erkenntnis schleichend und nachhaltig: Lange bevor die Welt mir Hindernisse in den Weg legt, tue ich das schon selbst – durch die Art, wie ich innerlich mit mir selbst rede. Sobald ich einmal aufmerksam meinem inneren Dialog zugehört habe, wurde klar, dass ich mich mir selbst gegenüber seltenst an die 4:1-Regel für wertschätzende Kommunikation hielt (s. auch Wurzel 7 – „Vertrauen“). Upps!

Wir tun uns nach außen hin schwer damit, etwas zu tun, das wir nicht für uns selbst verinnerlicht haben. Deswegen konnte ich diese Erkenntnis so nicht stehen lassen. Ich habe mich selbst zu meiner neuen, besten Unterstützung gemacht. Auf der nächsten Seite finden Sie meine Liste, wie ich mir selbst gegenüber netter und wertschätzender sein will.

Wie sieht Ihre Liste aus?

Sich selbst Wertschätzung schenken



Handeln

Das kann ich dafür tun:



Mit mir selbst Spaß haben,



mich über meine Erfolge freuen und mich dazu beglückwünschen,



mir selbst den Rücken stärken, mir wohlwollend zulächeln bei allem, was ich tue und sage,



mir selbst (und anderen) Fehlerchen verzeihen,



mich entschuldigen, wenn ich zu mir garstig war,



großzügig mit mir selbst sein,



mir alles Glück der Welt wünschen und gönnen,



mir vor schwierigen Situationen Mut zusprechen,



an mich glauben: Wer, wenn nicht ich?



Mir Komplimente machen,



mich gerade in dem, was mich einzigartig macht, unterstützen,



mir Tipps und Ratschläge geben, die wirklich gut gemeint sind,



mir die Erlaubnis geben, mich grandios zu entwickeln,



mich notfalls dazu treten, mein Licht unter dem Scheffel hervorzuholen.

Don't panic: Eigene Maßstäbe für Erfolg setzen



Wir machen uns am wirksamsten unabhängig von fremden Erfolgsdefinitionen, wenn wir uns selbst ein haltbare Erfolgsdefinition erschaffen. Sie muss allerdings ehrlich gemeint sein - sonst nutzt sie nichts!



Unser Erfolg definiert sich:



Aus Ihrer Entwicklung heraus,



dem was Sie wollen und wo Sie hinwollen,



Ihrem ganz persönlichen Weg.

Der Erfolg unseres Gestaltungsprojekts definiert sich aus:



seiner Entwicklung heraus,



der angestrebten Absicht,



dem Fortschreiten auf dem Weg.

P.S.: Jeder kann sich selbst sehr effektiv demoralisieren, wenn er oder sie sich – möglichst täglich! - mit den falschen Maßstäben misst. Ich finde beispielsweise Richard Branson als Orientierung ziemlich cool, mich mit ihm zu vergleichen, macht - wenn überhaupt - dann erst Sinn, wenn ich selbst mal 30 Jahre Unternehmerin war.

Magische Tools



Denken

„Der Maßstab für meinen Erfolg – meine Entwicklung – mein Wachstum bin ich. Niemand und nichts sonst.“



„Ich akzeptiere mich und mein Leben. Alles ist gut. Ich bin offen für alles Gute. Ich bin liebenswert, egal wie meine äußeren Ergebnisse aussehen.“

Hören Sie Ihren inneren Dialogen zu: Wie oft üben Sie Negativ-Kritik an sich? So oft wie an anderen? Oder üben Sie an anderen so viel Kritik wie an sich selbst?



Handeln

„Ich bin ein guter Mensch und verdiene es, ohne permanente Selbstkritik zu leben.“



Wenn es zum Größenwahn rüber rutscht, können wir wieder Pause damit machen! ;-)

LÖSUNGEN TRAGEN NICHT IMMER EIN ETIKETT



Lösungen tragen nicht immer ein Etikett

Seien wir darauf gefasst, dass die Mittel und Wege, die Hilfe und Unterstützung, die wir auf dem Gestaltungsweg finden werden,



**Wurzeln anwenden:
Zuversicht**



vielleicht anders aussehen, als wir vermutet hatten. Deswegen ist es gut, sich über den Weg möglichst wenig oder nur sehr offene Gedanken zu machen, damit wir offener für das sind, was passieren wird. Wer sich zu schnell darauf einschießt, wie Lösungen aussehen müssen, übersieht im Zweifel die viel bessere Lösung einen Meter weiter. Das wäre natürlich schade! Wir haben eine klare Absicht, sind unterwegs, um uns auf unser Ziel zuzubewegen, jetzt wollen wir endlich Ergebnisse und einen klaren Weg sehen. Vielleicht hat sich der Wunsch schon erfüllt? Nur eben anders als unsere Detailvorstellung war. Es steht dann nämlich kein Etikett drauf: „Mittel und Wege für Horst Müller, Gestaltung #17c“. Es ist wichtig, dafür offen zu bleiben wie sich die Dinge auf dem Gestaltungsweg ergeben. Die Lösungen, die Wege, die Hilfe unterwegs kann ganz anders aussehen als erhofft. Die Magie schert sich um operative Details nicht - warum sollte sie auch.

Wer einen Tunnelblick auf das Ziel hin entwickelt und die Erfüllung seiner Bitten verpennt, der darf später nicht beleidigt sein.



Der Mann, dem Gott (k)eine Hilfe schickte



Ein Mann geht übers Moor - bei Dämmerung. Er vertut sich um einen Schritt und fängt langsam, aber unaufhaltsam an, ins Moor zu versinken. Er betet: „Lieber Gott, bitte komm mir zur Hilfe - mir geht's hier an den Kragen.“ Er ist sehr gläubig und fest überzeugt, dass Gott ihm helfen wird.

Ein paar Kinder kommen vorbei. Sie bieten ihm ihre Hilfe an. Er winkt freundlich ab (wie sollen diese Kinder ihm helfen können?) - „der Herrgott wird sich meiner annehmen“. Er sinkt weiter ein, steckt bis zu den Hüften im Moor, da kommt ein altes Mütterchen vorbei. „Herr, soll ich Ihnen helfen - ich kann Ihnen meine Haselrute reichen.“ bietet sie ihm an. Wieder schickt er sie freundlich und überzeugt weiter. Er steckt schon bis zum Hals im Moor, als er schreit: „Gott, warum lässt Du mich im Stich?“

„Gottverdammtnochmal“ - poltert es aus dem letzten Dämmerlicht der Wolken - „kreuzkruzifix - wie soll man Dir helfen, wenn Du einen nie lässt?“. (Verfasser: unbekannt.)

AUFSCHIEBERITIS!?



Aufschieberitis – häufig mit gutem Grund

Bei den Amerikanern wird der Begriff „Procrastination“ benutzt, als würde es sich um eine tödliche, auf jeden Fall ansteckende und unangenehme Krankheit handeln.

Auch ich habe Aufschieberitis. Fast alle von uns haben sie. Klar gibt es Fälle, in denen wir wirklich einfach nur zu faul sind. Allerdings schätze ich aktuell, dass das höchstens bei 10 bis 15 Prozent der Fall ist. In allen anderen Fällen haben wir meistens einen guten Grund:



Angst. Zuerst sichern, dass es sich nicht um Angst handelt. Ist das geklärt, gibt es folgende Optionen:



Wir spüren, dass der bisherige Weg / die bisherige Methode nicht mehr nützlich ist – wir wissen nur noch nicht, was wir stattdessen tun sollen.



Die Arbeitspakete sind nicht konkret genug unterteilt, wir wissen wortwörtlich nicht, wo wir anpacken sollen.



Das To Do ist faktisch nicht wirklich wesentlich, wir wissen das eigentlich, wir können / dürfen das jedoch (noch) nicht vor uns / anderen zugeben.



Unser Energie-Tank ist zu leer für diesen Schritt.



Uns fehlt etwas Entscheidendes um weiter zu kommen
– eine Idee, ein Material oder Unterstützung.



Wir spüren, dass die Zeit für diesen nächsten Schritt
noch nicht reif ist.

Jetzt Dualitäten nutzen

Meine Aufschieberitis ist mir inzwischen eine richtig gute Freundin

geworden, ich habe nämlich

gemerkt, dass sie

mir wichtige Hinweise gibt und mich davon abhält, mich unnötig in leergelaufenen Methoden weiter zu verfangen.

Ich denke dann die Punkte der vorherigen Seite durch – oft finde ich damit schon die Antwort. Wenn das noch nicht hilft, sehe ich mir genauer an, wo im Prozess ich stehe und welche Dualitäten eventuell gerade ausgereizt sind:



Habe ich zu viel alleine oder zu viel mit anderen zusammen gearbeitet? = Wenn ja: WECHSELN!



Hatte ich sehr viel Input von außen? Habe ich sehr viel Output produziert? = Wenn ja: WECHSELN!



Habe ich bestimmte Medien sehr einseitig genutzt? Z.B. Laptop oder Flip-Charts? = Wenn ja: WECHSELN!

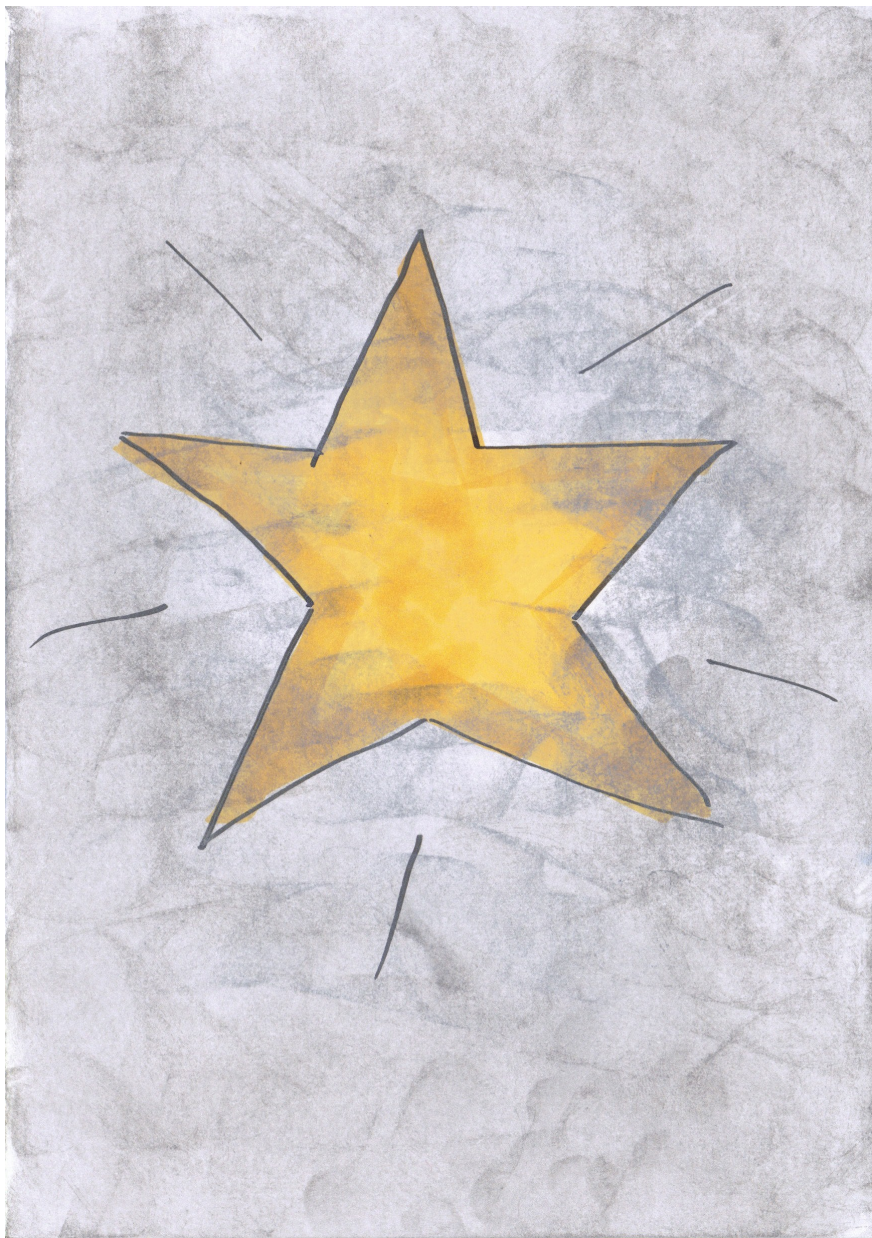


Habe ich sehr viel im Detail oder nur mit Blick auf das große Bild gearbeitet? = Wenn ja: WECHSELN!

Das funktioniert wirklich gut – probieren Sie es!



KLARHEIT UND SCHWAMMIGKEIT



Unklarheit in der Gruppe überleben

Alleine unsicher oder ängstlich sein ist eins. In der Gruppe ist das deutlich schwieriger zu ertragen. Gruppenpanik ist das Letzte, das Sie in einem Gestaltungsprozess brauchen können. Dass irgendwann 'Bad Vibrations' aufkommen werden, ist wahrscheinlich, denn wenn Menschen in Gruppen aus ihrer Komfortzone herauskommen und sich auf fremdem Terrain noch unsicher fühlen, schaukelt sich diese Unsicherheit leicht hoch. Beim Innovieren fühlt sich der Prozess wiederholt schwammig an – meistens, wenn wir erneut in Sammelphasen neue Lösungsansätze suchen oder testen.

In diesen Situationen ist es besonders wichtig, dass wir für **gefühlte Sicherheit** sorgen: Geben wir regelmäßig klaren Überblick, wo wir im Prozess derzeit stehen, würdigen wir erste Erfolge (auch die Versuche!), zeigen wir auf, dass aktuell eine Phase stattfindet, in der die Dinge etwas mühsam und schwammig sind und das völlig normal und ok ist. Geben Sie Ausblick, wann und in welcher Weise der Boden unter den Füßen wieder fester sein wird. Prüfen Sie nochmal die Eckpfeiler: Sind kleinere Arbeitspakete notwendig? Andere Bewertungs-Systeme? Woher wissen Ihre Leute, dass sie für heute genug gemacht haben? Und ob das heute gut genug war? Geben Sie klare Devisen für die unterschiedlichen Arbeitsphasen heraus:



„Leute, heute sind wir in einer Sammelphase. Ich möchte von Euch Ende der Woche einfach nur möglichst viele Ide-

en, wie wir X angehen können. Was und welche das sind, ist mir völlig wurscht, ich will einfach nur viele.

Ich möchte, dass Ihr jede Idee, die Ihr habt, auf ein Post-It schreibt. Schreibt jeden Tag mindestens 10 Post-Its. Wann und wie Ihr das macht, ist mir wurscht, Hauptsache, ihr tut es.“



Oder:

„Derzeit sind wir in einer Weiterentwicklungsphase. Ich möchte daher bis Ende der Woche von Idee A, X, M eine grobe Skizze haben, wie diese für uns verwertbar ist. Ich möchte, dass Ihr Euch zusammensetzt und diese Ideen durchgeht - auch auf Risiken und Probleme - und Lösungen dafür sammelt. Bringt schon erste Ideen mit. Bringt offene Fragen mit an Stellen, wo Ihr Hilfe braucht. Ich will keine Zahlen, nichts dergleichen, ich will Bilder, Sätze, Worte, Lieder, was auch immer die Idee gut beschreibt. Kümmert Euch um alle Ideen, damit alle Eure werden. Ich möchte, dass wir alle ein möglichst gutes Gefühl davon kriegen, wie die Welt aussieht, wenn die Idee umgesetzt ist.“

„Leute, heute sind wir in der Filterphase. Es ist mir wichtig, dass wir mit Blick auf die eventuellen Möglichkeiten die vorliegenden Ideen aussortieren.“

„Leute, heute machen wir eine Planphase - d.h. wir werden einen klaren Plan machen, was bis wann wie geklärt wird. Dann teilen wir uns auf und legen los.“



Seien Sie sich im Klaren darüber, dass in diesen Momenten alle Teammitglieder nur auf der Lauer liegen, um Inkongruenzen und damit vermeintliche Gründe für Misstrauen zu finden.

Nehmen Sie es nicht persönlich – es ist nur ein Weg, den die Hirne nehmen, um für sich das eigene Störgefühl zu rationalisieren. Achten Sie gerade jetzt darauf, dass Sie fest zu Ihrer Absicht und dem angestrebten Ziel stehen, gleichzeitig in allem anderen flexibel und offen sind. Sehen Sie es eher als Anregung, die eigene Kongruenz in Denken, Handeln, Fühlen und Tun nochmal zu stärken.

Unsere Köpfe mögen klare Anfragen

Stimmungsirritationen sind in Wahrheit oft Probleme, die sich in unseren Gedanken verfangen haben. Wir holen sie am besten möglichst rasch aus dem Dämmer der Hirnwindungen ans Tageslicht.

Wieder einmal haben wir die Wahl: Will ich diese obskure Angst in meinem Hirn - oder in den Hirnen der Teammitglieder – unbehelligt ihr Unwesen treiben lassen oder packe ich den fiesen Möpp am Kragen, halte ihn mitten ins Sonnenlicht und frage ihn mit bestimmter Stimme:

„Was genau willst Du eigentlich?“

Wenn er anfängt zu stottern, warten wir auf seine Antwort und machen daraus etwas Besseres. Dann wird aus einem: „Wir werden nie eine Lösung für einen geeigneten Vertriebsweg finden.“ eine offene Frage: „Wie sieht ein für unser Geschäft geeigneter Vertriebsweg aus?“ und die wiederum kann eine Antwort bekommen. Wir können aus Genörgel anstehende Aufgaben identifizieren: „Lasst uns einen besseren Vertriebsweg finden.“ Das trägt dann im Übrigen schon die Einstellung in sich, dass es eine Lösung geben wird, dass wir sie im Moment nur noch nicht kennen (was meistens stimmt).

Unsere Köpfe mögen Termine

Vor einiger Zeit habe ich selbst angefangen, Coaches für mich selbst zu nutzen. Auffällig war: Sobald ich einen festen Termin dafür ausgemacht hatte und dann eine Mail vorher geschrieben habe, worum es eigentlich geht, gab es mindestens 2 von 5 Fragepunkten, die sich pünktlich auf der Autofahrt zum Coach in kristallklare Antworten auflösten. Es ist, als würde dem Hirn klar werden, dass ich es jetzt mit dem Problem und dem Problematisieren nicht mehr auslasse, sondern ernst mache damit, dass ich Antworten und Lösungen will. Siehe da - plötzlich beeilt sich mein vorher so nölender Kopf und wirft eilig im Hintergrund die Maschinen an. Diese Beobachtung habe ich übrigens mit mehreren Coaches geteilt und sie bestätigen alle, dass dies ein häufiges Phänomen ist.

Quasi magisch! :-)

Deswegen kann das Vorgehen auf der nächsten Seite mehr leisten als mehr vorher vermuten würde...lassen Sie sich über-raschen!

Klare Anforderung geben!

Im Prozess steckengeblieben? Ratlos? Halten Sie fest, was



Ihnen gerade Probleme macht und wofür Sie eine Lösung brauchen. Wenn Sie für den Moment nicht weiterkommen, hören Sie auf, es erzwingen zu wollen, sondern versuchen Sie folgendes

Worksheet. Sie können das alleine oder im Team anwenden.

Schreiben Sie etwas wie:

„Ich habe Probleme damit, mit X weiterzukommen.“ oder: „Ich habe Angst, dass X.....“



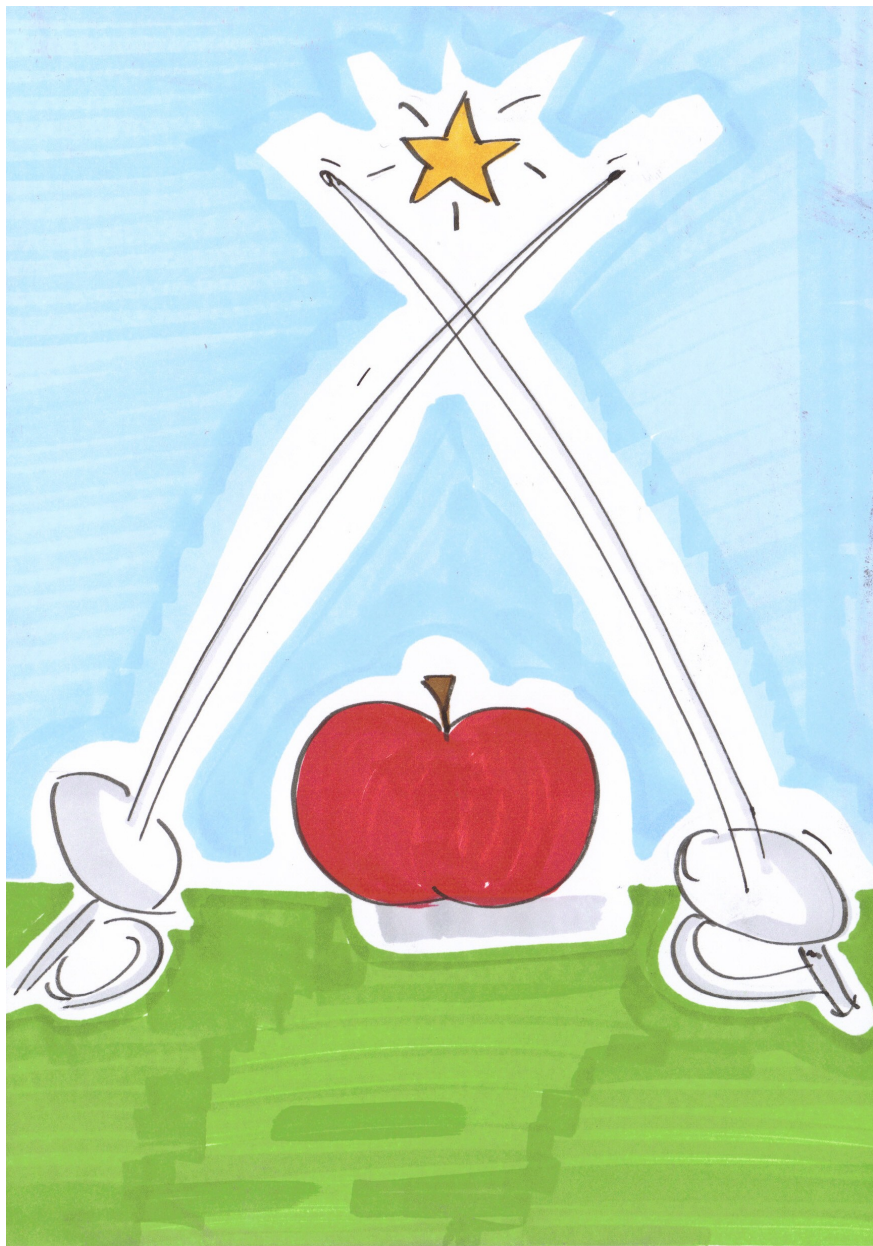
„Es ist mir wichtig, das zu tun/zu lösen, weil“

„Ich brauche also eine Lösung, wie ich ____ mache.“

„Ich vertraue darauf, dass ich eine Lösung finden werde.“

Und dann beschließen Sie dieses Arbeitspaket, tun etwas völlig anderes - oder noch besser, tun etwas Gutes für Ihr Energie-Level. Schauen Sie ein paar Tage später wieder rein oder lassen Sie sich von anderen helfen, dieses Thema zu lösen. Funktioniert ganz oft sofort oder sehr zeitnah!

ZU VIEL HARMONIE



Der Markt will keinen Konsens, sondern klasse Produkte.

Das klingt jetzt vielleicht zunächst ein wenig seltsam: Eine erhebliche Schwierigkeit im Gestaltungsprozess kann aufkommen, wenn wir uns mit unserem Kernteam inhaltlich ZU einig sind.

Innovation hat wenig mit Harmonie und Konsens zu tun, dafür umso mehr mit Reibung und Alleinstellung. Keinem ist damit geholfen, wenn im Unternehmen alle das Produkt mögen, aber es die Kunden da draußen nicht interessiert. Den Kunden interessiert weder, ob die Menschen im Konferenzraum sich einig waren, noch ob die Wahl der Produktversion dem Vorstand gefallen hat. Wenn das Produkt nicht gekauft wird - wem nutzt es da etwas, wenn sich im Unternehmen alle so einig waren, so gute Stimmung im Projekt herrschte, sich alle lieb hatten?

Inhaltliche Reibung wird in Unternehmen oft vermieden, weil sie sehr hohe Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeiten der Beteiligten stellt (s. Wurzel 7 „Vertrauen“). Eine Situation, in der wir uns mit unseren Kollegen inhaltlich auseinandersetzen wollen, braucht viel Fingerspitzengefühl, damit durch die inhaltliche Reibung der Respekt füreinander nicht zerstört, sondern gestärkt wird.

Für die Zusammenarbeit ist es in der Tat besser, sich nicht offen auseinander zu setzen, wenn man nicht wirklich sicher ist, das wir es wertschätzend tun. Sie können das Dilemma umgehen, indem Sie kristallklar klarstellen, dass letztlich Entscheidungen von Ihnen persönlich gefällt werden. Sie werden sich alle wesentlichen Anregungen gern und offen anhören, in den Gesprächen NOCH NICHT beurteilen, sicher gehen, dass Sie verstanden haben, was der Input ist. Und danach ziehen Sie sich zurück und treffen in einer zuversichtlichen FILTER-PHASE eine Entscheidung.

Letztlich ist es natürlich von Vorteil, die Energie und den Austausch der Reibung nutzen zu können. Oft gelingt das übrigens dann, wenn wir Menschen ohnehin für ihre Fähigkeiten und Person sehr achten. So exakt können wir uns das im Berufsleben zwar nicht immer rauspicken. Lernen Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen eine wertschätzende Kommunikationsweise und wenden Sie sie an, bis es Ihnen zur zweiten Natur wird. Dann können gerade die inhaltlichen Reibungsduelle im Innovationsprozess richtig Spaß machen.

Zuviel Harmonie ist verdächtig!

Magie-Check für diese Wegmarke



Wege flexibel handhaben.



Wachstumsschmerzen akzeptieren – bei sich und den anderen.



Immer wieder für Klarheit und Sicherheit sorgen – gerade, wenn es schwammig wird.



Zwangspausen richtig einschätzen – unbeeindruckt weitermachen.



Feedback (zu früh oder ungefragt) gut abpuffern.



Unerwartete Lösungen willkommen heißen.



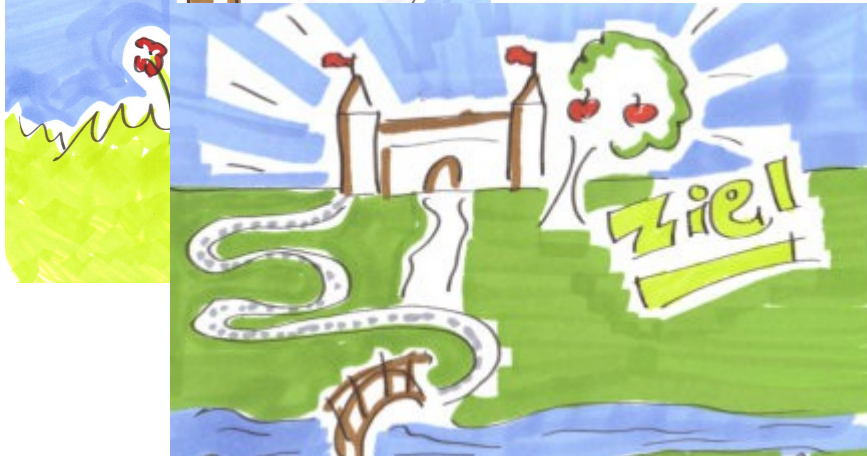
Aufschieberitis als Anregungen für die eigene Arbeit verstehen.



Immer wieder inhaltliche Reibung suchen.

Magiecheck erfolgreich = weiterfahren!

MAGISCHE WEGMARKE 7: DURCHHALTEN, ENDSPURT, ANKOMMEN!



Was uns auf dieser (letzten!) Wegstrecke erwartet



Jetzt: Durchhalten, Endspurt, Ankommen!



Hurra – wir haben versagt!: Gut fallen + rasch wieder aufstehen – wenn aufgeben, dann gründlich.



Für Entlastung sorgen: Reduktion auf das Wesentliche – Schwammigem Form geben – die Küche auf Null stellen – Verstärkung holen – für die Mülltonne arbeiten.



Jetzt nicht bequem werden: Eine Ecke weiter fahren.



Die Welle reiten, wenn sie da ist.



Endverschlechterung: Der große Nebel.



Happy End.

Durchhalten, Endspurt und Durchgrätschen!

Kurz vor dem Happy End heißt es, Beißer-Qualitäten zu beweisen. Zum einen kann es grundsätzlich sein, dass wir in einem Weg, den wir eingeschlagen hatten, wirklich keine tollen Ergebnisse haben. Versagen gehört zum Innovieren dazu – Wiederaufstehen macht den Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern.

Um diese letzten Meter gut zu überstehen, müssen wir uns nochmal richtig auf das Wesentliche konzentrieren, wir dürfen es uns nicht zu früh bequem machen, nicht zu früh aufgeben. Unangebrachter Perfektionismus kann jetzt zur Pest und zur entscheidenden Verzögerung werden – wenn wir ihn gewähren lassen.

In dieser Phase begegnen wir häufig noch einer Art Kurz-vor-Schluss-Verschlechterung, bevor sich alles in Wohlgefallen auflöst: Die perfekte Welle kommt, wir grätschen voller Glück in den Zielbereich durch, feiern das Ergebnis und uns, bedanken uns bei allen und sind glücklich!

Ok, bevor wir jetzt schon in einen Freudentaumel verfallen, machen wir uns auf, die letzten Meter munter zu begehen!

HURRA – WIR HABEN VERSAGT!

Innovation braucht Versager

Innovation ist für (gute) Verlierer gemacht. Für sogenannte Verlierer und Versager, die einmal mehr aufstehen, als sie hingefallen sind. Innovation ist ein Prozess, der aus einer Abfolge von vergeblichen Versuchen besteht, der dann – mit etwas Glück – schlussendlich von DEM gelungenen Versuch gekrönt wird. Dieser letzte, gelungene Versuch wird dann als Overnight-Erfolg gefeiert und völlig verdrängt, dass wir das Ergebnis eines langen Versuchsprozesses beharrlicher Menschen vor uns haben.

Wer bis dort hin, zur erfolgreichen Innovation, kommen will, muss damit leben können, vorher etliche Fehlversuche am eigenen Leib zu erleben, sie sogar selbst verursacht zu haben. Im Kontrast zu dieser Anforderung der Innovation sind wir in unserer heutigen Wirtschaftskultur darauf getrimmt, möglichst keine Fehler zu machen und wenn doch, diese nicht einzugehen. Ironischerweise bauen aber viele Innovationen sogar unmittelbar auf Fehlern auf. Nur wer sich mit offenem und unverstelltem Blick näher heranwagt, sich neugierig fragt, ob dieses Fehlergebnis nicht ein Glücksfall sein könnte, wird ihn gegebenenfalls erkennen.

Mit dem Anspruch zu handeln, dass auf dem Weg zum Markterfolg keine Misserfolge passieren dürfen, heißt, keine

Innovation zuzulassen. Zwar ist es nicht völlig auszuschließen und statistisch möglich, dass man direkt beim ersten Versuch einen Hit landet, mit systematischer Innovationsfähigkeit hat das nichts zu tun. Wir haben es dann mit dem klassischen 1-Hit-Wonder zu tun, das nie wieder reproduzierbar ist.

Definieren wir 'Versagen' also neu: Nur dann, wenn wir es gar nicht erst versuchen, dann haben wir versagt. Und zwar heute schon. Schon der Versuch ist ein Erfolg in sich. Mit jedem Fehlversuch sind wir der Lösung einen Schritt näher.

Feierlich beerdigen?

Bei einer Innovation wissen wir erst hinterher, wie viele Versuche oder wie viele Schritte für den Erfolg notwendig sind. Es gibt ja nirgends ein Etikett, auf dem die magische Einwirkzeit der Idee draufsteht. Wir können nur Hinweise darauf sammeln. Nur weil Edison nach wie vor die riesige Chance vor Augen hatte, wenn es doch noch gelänge, konnte er das Durchhaltevermögen haben, diese langen Versuchsreihen durchzuführen, bis sein gewünschtes Ergebnis eintrat. Hätte er aber bei Versuch Nr. 999 abgebrochen, DANN hätten er und sein Team „versagt“. Wäre das nicht tragisch gewesen?

Versagen hat in einer „Null-Fehler-/Six-Sigma“-Kultur kein gutes Standing. Keine „Fehler“ zu machen kann jedoch ausschließlich in einem schon bekannten Prozess wünschenswert sein. Dann geht es um Maintenance, um Effizienz bei schon existierenden Dingen und Abläufen. DORT - aber auch nur dort – ist sie gut aufgehoben.

Für Innovation sind Fehlversuche und Versagen eine absolute Notwendigkeit. Auf dem Kompost der Versuche und nicht verwendeten Ideen entstehen die wirklich exotischen neuen Innovationspflanzen.





Es kann sein, dass wir unser Ziel nicht erreichen. Der Weg hat woanders hinge-

führt, die Idee, die wir verfolgt haben, hat sich als nicht so erfolgreich entpuppt wie wir dachten. Blöd, aber möglich.

Wenn das so ist, dann ist es wichtig, dass wir durchschnaufen, Pause machen, aber auch wieder direkt aufs Pferd steigen. Die

Erfahrungen, die dabei gesammelt wurden, sammeln sich wie ein fruchtbarer Kompost,

auf dem die neuen Ideen noch besser

gedeihen können. Man weiß auch nie, welche

Kontakte und Informationen, Erkenntnisse

einem bei einem neuen Versuch nicht noch hilfreich sein werden.



Wenn wir ein Innovationsprojekt beerdigen, dann:



Immer erst den konkreten Weg,



dann die Idee,



dann das Ziel,



erst ganz zum Schluss die Absicht opfern und begraben.

Und das mit ehrlichem Abschiedsschmerz und allem Drum und Dran! Wie wäre es mit einer New Orleans Kapelle dafür?

Wer gut fällt, fährt schnell wieder

Versagen, Fallen und Wieder-Aufstehen wieder zu erlernen gehört zum Innovations-Sport. Beim Sport ist es ähnlich: Wer gut fallen gelernt hat, verletzt sich weniger, ist flexibel genug den Aufprall abzupuffern, steht schnell wieder auf und fährt weiter. Fallen lernen in überschaubaren Situation befähigt uns, in wirklicher Gefahr gute Reflexe zu haben.

Viele kleine Risiken selbst-provozierten Hinfallens einzugehen, ist paradoxerweise mit die beste Absicherung gegen den spontanen Fall aus größerer Höhe. In einer Innovations-Organisation ist es deswegen lebenswichtig, das Fallen, den Fehler und das Versagen aktiv nicht nur zuzulassen, sogar anzuerkennen.

Denn derjenige, der gefallen ist, der verloren hat, der etwas nicht geschafft hat, der HAT etwas riskiert, er hat nicht nur darüber geredet, er hat es gewagt, gemacht, er war mutig. Genau das ist es, was wir brauchen, um das scheue Wesen „Innovation“ aus der Ecke zu locken.

Die fehlende Möglichkeit, so zu arbeiten, macht Innovation in vielen Unternehmen heute so schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Unsere Aufgabe als Leader ist es dann, sowohl sich selbst das Versagen zu erlauben und zuzugestehen als auch unseren Kollegen und Mitarbeitern.

Wenn uns das gelingt, werden unsere Mitgestalter sich wieder aus ihren Schneckenhäusern trauen.

Im großen Zusammenhang sind wir als Leader dafür zuständig, dafür zu sorgen, dass dabei nichts wirklich Entscheidendes zu Bruch gehen kann. JA!, es wird was kaputt gehen! JA!, es werden Gläser zerbrochen werden. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass das teure Familiensilber nicht kaputt geht, weil wir es gut weggeschlossen haben. Wie tragisch ist es wirklich, wenn mal ein paar Ikea-Gläser zu Bruch gehen? Sie sind wieder ersetzbar.

Versager-Magie



Es geht nicht darum,

Versagen nicht einzugestehen, es geht

darum zu sagen:



„Uppps, ich bin gefallen. Mist. Naja, dann muss ich wohl weiterüben.“



„Wenn ich mal fallen sollte, schüttle ich mich kurz, stehe auf und gehe weiter.“



„Wer nicht fällt, hat nicht genug riskiert.“



„Wer nicht fällt, hat nichts gelernt.“



Alleine:

„Ich hab versagt! Ich war ja so ein Looser! Mann, hab ich das vermasselt!“

Oder auch in der Team-Version :

„Wir haben sowas von versagt! Mann, ist das in die Hose gegangen!

Das haben wir mal richtig in den Sand gesetzt!“



REDUKTION AUF DAS WESENTLICHE

Konzentration auf das Wesentliche

Nein, hier kommt jetzt nicht das übliche „Sie müssen halt besser priorisieren!“ Wenn ich sehe, wie ratlos nach einem solchen Satz alle schauen, weil sie nach wie vor nicht wissen, was sie mit ihren 10 To Dos mit 'Prio A' jetzt anfangen sollen, kann das nicht so hilfreich sein.

Als ich anfang, dieses Buch zu schreiben, fuhr ich teilweise mit zentnerschweren Taschen von A nach B, Bücher, Notizbücher, Laptop.....und so weiter. Ich war unterwegs wie ein bepacktes Wüstenkamel. Eine Zeitlang hatte das seine Berechtigung, denn ich war in einem Sammelmodus.

Irgendwann kam jedoch der Punkt wo ich es widersinnig fand, wie ich durch dieses Innovationsbuch an mein Laptop und diesen Materialhaufen „gefesselt“ war. Ich hing melancholisch seufzend Tagträumen nach, wie Hemingway damals einfach mit seinem Moleskine-Notizbuch und einem Bleistift im Cafe Deux Magots in Paris gesessen und geschrieben hat...

Da war klar: **Nun ist der Moment für die Konzentration auf das Wesentliche gekommen.** Ich nahm nur das Notizbuch und den Stift und schrieb einige WESENTLICHE Seiten dazu, was eigentlich dieses Buch hier ausmachen soll.

Die entscheidende Frage ist also:

„Wenn ich X wegnehme, ist dann das worum es mir geht, noch da?“

„Wenn ich bei leerem Tisch anfangen – worum geht es wirklich?“

Damit grenze ich allen Schnickschnack ab. Ich vertraue darauf, dass das Wesentliche sich schon in meinem Kopf festgesetzt haben wird.

Manchmal passiert es ironischerweise, dass wir von außen gezwungen werden, uns auf das Wesentliche zu reduzieren. Da stürzt dann die Präsentation, die gerade fertig war, richtig deftig ab. Nichts zu machen, die Daten sind weg. Das ist nicht schön – aber die viele Mühe vorher, die Tabula Rasa jetzt, sowie die Zeitbeschränkung nach vorn hin, sorgen gar nicht so selten für ein richtig gutes Ergebnis. Weil wir uns auf das Wesentliche beschränken.



s. auch

„Die Küche auf Null setzen.“

Tipp



Reduktion in der Handlung

Mercedes-Benz hatte, als sie mit dem neuen 'Smart' an den Start gingen, den schönen Slogan: „Reduce to the max“. Davon mal abgesehen, dass ich den klasse fand, beschreibt er ein nützliches Handlungsprinzip: Sich an bestimmten, unwesentlichen Stellen reduzieren, um anderen Dingen mehr Kraft oder Raum zu geben. Die gedankliche Konzentration auf das Wesentliche muss von einer anderen Art zu handeln begleitet werden, sonst ist sie witzlos. Ein Beispiel: Wenn ich ein Buch schreibe, kann es stellenweise helfen, mich gezielt zu beschränken. Indem ich beispielsweise nur mit dem Notizbuch und einem Stift an einem klitzekleinen Café-Tisch sitze. In dieser reduzierten Situation kann ich nicht an dem kleben bleiben, was in anderen Büchern steht oder in meinen 7 Kilo Notizen. Meine Gedanken, Ideen und Intuitionen erhalten wieder die Priorität, die sie brauchen, um möglichst klar zu Tage zu treten. Die Beschränkung holt uns aus der Komfortzone raus. Sie lässt uns nach neuen Lösungen suchen und öffnet - wenn wir wirklich eine Lösung wollen - die Augen für vorher nicht Wahrgenommenes.

Reduktion verhindert Überlastung

Sie haben eine Superidee. Die Idee ist so super, dass allen irre viel einfällt, was man damit machen kann - hier noch eine Kooperation, da eine Produkt-Extension. Alles wird notiert und festgehalten. Dann folgt Ratlosigkeit: „Oh mein Gott - wie sollen wir das alles hinkriegen? Jemals!?“ Dann ist es Zeit für einen Cut. Entscheiden Sie sich an diesem Punkt wieder bewusst, vom Sammeln aufs Filtern umzusteigen. Keine Angst, keine Teile der Idee sollen „getötet“ werden - alles ist ja noch da. Wir nehmen nur etwas Abstand, damit wir die Bäume vor lauter Wald wieder sehen.

In dieser Endphase ist die Gefahr, sich in Details zu verrennen, wortwörtlich „detailverliebt“ zu werden, mit am größten. Alles scheint schon so zum Greifen nah, da will man wissen, woran genau man ist und alles möglichst gut und gründlich machen, liegt doch gerade Morgensonne in der Luft. Das bringt uns später erst wieder weiter. Jetzt + hier geht es darum zu fragen:



Wenn ich das hier hinzufüge oder weglasse - ist dann die Idee im Kern noch die, die sie ist?



Wie könnte eine erste Beta-Version aussehen, die das Wesentliche enthält, aber später gepimpt werden kann?

Das kann zunächst schwer fallen, weil wir uns ZUNÄCHST gegen Einzelteile entscheiden müssen. Es wird einfacher, diese Unterscheidungen zu treffen, wenn wir uns klar machen, dass das nur eine erste Annahme ist, die wieder verändert werden kann.



Jetzt ist der Moment für einen 'gnadenlosen Ernterückschnitt'.

Damit ist gemeint, einen Baum so in seinen Ästen und Früchten zu bereinigen, dass die Kraft, die der Baum hat, konzentriert in die dann noch vorhandenen Äste und Früchte schießen und eine gute Ernte sichern kann.



Im übertragenen Sinne können wir das ebenfalls anwenden: Welche Äste und Früchte brauchen wir für eine gute Ernte? Welche nicht?

Diese Reduktion ist die wichtigste Voraussetzung, um nicht in Panik zu verfallen, sich das Leben einfacher zu machen und weniger Ressourcen für die Startversion zu brauchen.

Schwammigem Form geben

Eine weitere Anwendung kann die sein, sich durch eine äußere Struktur- oder Formvorgabe zu helfen. Manche Schriftsteller taten das, indem sie die strenge Form des Sonetts wählten.

Für dieses Buch habe ich das so gemacht, dass ich gesagt habe: „Ich möchte, dass man dieses Buch sehr leicht immer wieder in die Hand nehmen kann, punktuell Einzelthemen nachlesen, sich Anregung holen.“ Das hieß, dass die inhaltlichen Portionen voneinander unabhängig formuliert sein müssen. Und eine überschaubare Länge haben. Und das Layout eine bestimmte Anzahl Worte pro Zeile, pro Seite nicht überschreiten sollte. Daraus ist meine hilfreiche Beschränkungsstruktur geworden.

Jede Beschränkungsstruktur leitet sich aus der konkreten Situation ab. D.h. ein geringes Budget oder geringere Zeit kann ein Segen 'in disguise' sein, weil wir uns dann besser auf das Wesentliche konzentrieren.

Produktive Beschränkungsansätze



Die Idee in einer Collage / Bild zeigen können.



Es einem Kind erklären können.



Elevator Pitch.



Einen Slogan für die Idee erfinden.

Hilfreiche Fragen:



Wenn ich ohne alles dasitze – was ist das Wesentliche?



Wenn ich jetzt bei Null starten würde, worum geht es? Inzwischen?

Weitere Möglichkeiten:



Ggf. die Absicht nochmal prüfen und korrigieren.



Bewusst mit Abstand auf die Situation blicken.



Neue Erkenntnisse darauf durchdenken, ob sich dadurch Grundlegendes in Zielen oder möglichen Wegen geändert hat.



*Völlig unbelastete Personen dazu holen, (vertraulich!)
Meinungen einholen – jetzt ist der Moment dafür!*

Die Küche „auf Null setzen“



Ich war mal bei einem Kochkurs bei einem tollen Koch - und dort habe ich gelernt, dass BEVOR es richtig los geht, erst einmal die „Küche auf Null gestellt“ sein muss. D.h. alle Arbeitsflächen sind frei, alle Werkzeuge vorhanden, griffbereit und direkt benutzbar. Dann kommen die Materialien dazu, mit denen man heute und hier kochen will.



Ein Menü besteht aus mehreren Gängen und diese werden vorher im Ganzen konzipiert, allen Leuten in der Küche wird das Ganze vorgestellt, dann macht sich jeder an seinen Part - der eine an die Vorspeise, der nächste an die Hauptspeise - wiederum andere ans Dessert.

Nach dem Abend wird die Küche wieder 'auf Null gesetzt' - und am nächsten Tag kann wieder mit klarem Kopf das Neue angegangen werden.



*Übertragen wir das,
in dem wir uns
fragen:*



Wie können wir für klare Zeitabschnitte sorgen?



Wie schaffen wir wieder Raum für das Neue?



*Wie kann ich auf meiner aktuellen Arbeitsfläche
unbelastet von allem, was gestern war oder morgen
sein wird, wieder loslegen?*



Was braucht es dafür?

Für die Mülltonne arbeiten

– mit Absicht!

Haben Sie besonders in der Endphase eiskalt den Nerv, halb-gare Dinge wieder wegzuwerfen und nochmal frisch zu starten. Wenn man an einem Punkt einfach nicht weiter kommt, sollten Sie zwei Punkte prüfen:



„Haben wir anfangs implizite Annahmen getroffen, die uns jetzt am Weiterkommen hindern?“⁶ Wenn ja = ab mit diesen Annahmen in die gedankliche Tonne.



***„Wenn wir heute nochmal ganz neu starten würden, was wäre dann das Wesentliche?“
Schließlich sind wir inzwischen deutlich schlauer geworden.***

Im Team tut man sich oft schwer, so etwas zu tun - aus vermeintlichem Respekt und Höflichkeit. Daher sollte allen vorher klar sein, dass so etwas passieren kann - und dass es nicht heißen muss, dass die gesamte Gestaltungsidee plötzlich

6 Das ist übrigens ein Erfahrungswert meines Bruders Dirk, der das bei Software-Entwicklungsprojekten als einen Knackpunkt identifiziert hat.

schlecht ist. Sondern nur, dass wir sie frisch, mit erweiterten Möglichkeiten, angehen. Damit wir uns auf das Heute und hier Wesentliche konzentrieren können.

EINE ECKE WEITER FAHREN

Eine Ecke weiter fahren – besonders, wenn's bequem ist

Beim Reisen ist ein simples Rezept zum Mehr-Spaß-Haben-für-weniger-Geld die 'eine Ecke weiter' zu fahren. Wenn Sie die oberitalienischen Seen besuchen wollen, fahren Sie ruhig nach Como – wie alle anderen. Und dann fahren Sie einfach noch 30-60 Minuten weiter nach Lecco. Das ist kein großer Aufwand, nicht wahr? Plötzlich sind wieder mehr Italiener da, das Essen besser und günstiger, alles nicht so überfüllt... Dieses Grundprinzip habe ich X-fach ausprobiert, und es funktioniert fast immer.

Auf die Innovation übertragen heißt das: Denken Sie die eine Ecke weiter als der Wettbewerb. Trauen Sie sich da hin, wo die Dinge noch nicht offensichtlich sind.

Ein weiteres Verdachtsmoment: Wenn es zuuu bequem und einfach ist, ist etwas falsch. Dann sollten wir lieber nochmal Widerstand und Reibung suchen.



***„Das Gleiche lässt uns in
Ruhe, aber der Wider-
spruch ist es, der uns produktiv macht.“***



Johann Wolfgang von Goethe

Eine Ecke weiter warten echte Belohnungen

Die eine Ecke weiter bringt uns nämlich Folgendes:



Mehr Authentizität - für das, was Sie entwickeln.



Günstigere Preise - weil Sie die Dinge etwas anders machen als die anderen.



Weniger Konkurrenz um die besten Plätze - sowohl im Café als auch im Markt.



Mehr Qualität fürs Geld - die können Sie dann an Ihre Kunden als Mehrwert weitergeben.



Dinge, die es sonst so nicht gibt – Inspiration, Neues, Innovationen eben.

Im Englischen gibt es ja den Ausdruck des „Go the Extra Mile“. Das wird meist so verwendet, dass es darum geht, sich die eine Spur mehr anzustrengen als die anderen, etwas mehr Bemühung, Aufwand, Schweiß reinzustecken. Das meine ich damit NICHT. Häufig ist diese 'Extra Mile' ja gar nicht so anstrengend, zumal keiner gesagt hat, wie schnell man das machen soll. :-) Mir geht es darum, dass wir uns nicht so schnell zufrieden geben, wie es eben die anderen - der Wettbewerb - tun.

Gehen Sie weiter. **Schauen Sie um die nächste Ecke. Lassen Sie sich von Ihrem Instinkt leiten.** Machen Sie das erst recht, wenn es darum geht, neue und andere Lösungen zu finden.



*Gerade neulich ist mir
genau dieser Effekt wieder*



*passiert: Mein Mann und ich waren in
Berlin auf Fahrrädern unterwegs. Wir wollten Frühstück
gehen und da wir hungrig waren, waren wir zwischenzeitlich
kurz davor, uns mit einem mittelmäßigen Café an der Touri-
Meile zufrieden zu geben.*

*Genervt und unterzuckert zogen wir doch noch eine Ecke
weiter, weil wir schon ahnten, hiermit würden wir niemals
glücklich werden.*

*Und was war um die nächste Ecke? Spreestrand, ein wunder-
bares Café mit selbstgemachten Kuchen und frisch
gebackenen Croissants - eine echte Oase.*

*Eine Ecke weiter eben. Genau das meine ich. Tun Sie es
einfach. Sie landen automatisch an Orten in der Welt und im
Markt, an denen sich nicht schon die anderen alle balgen.
Und damit sind Sie automatisch innovativer als der Rest.*

DER GROSSE NEBEL



Endverschlechterung: Der große Nebel



Kurz vor Schluss gibt es oft eine Art



Endverschlechterung. Ratlos steht man im Nebel und weiß nicht weiter. Dann hilft Folgendes:



Sich fragen: Ist das wirklich der einfachste Weg?



Reduktion aufs Wesentliche, regelmäßig.



Küche auf Null setzen.

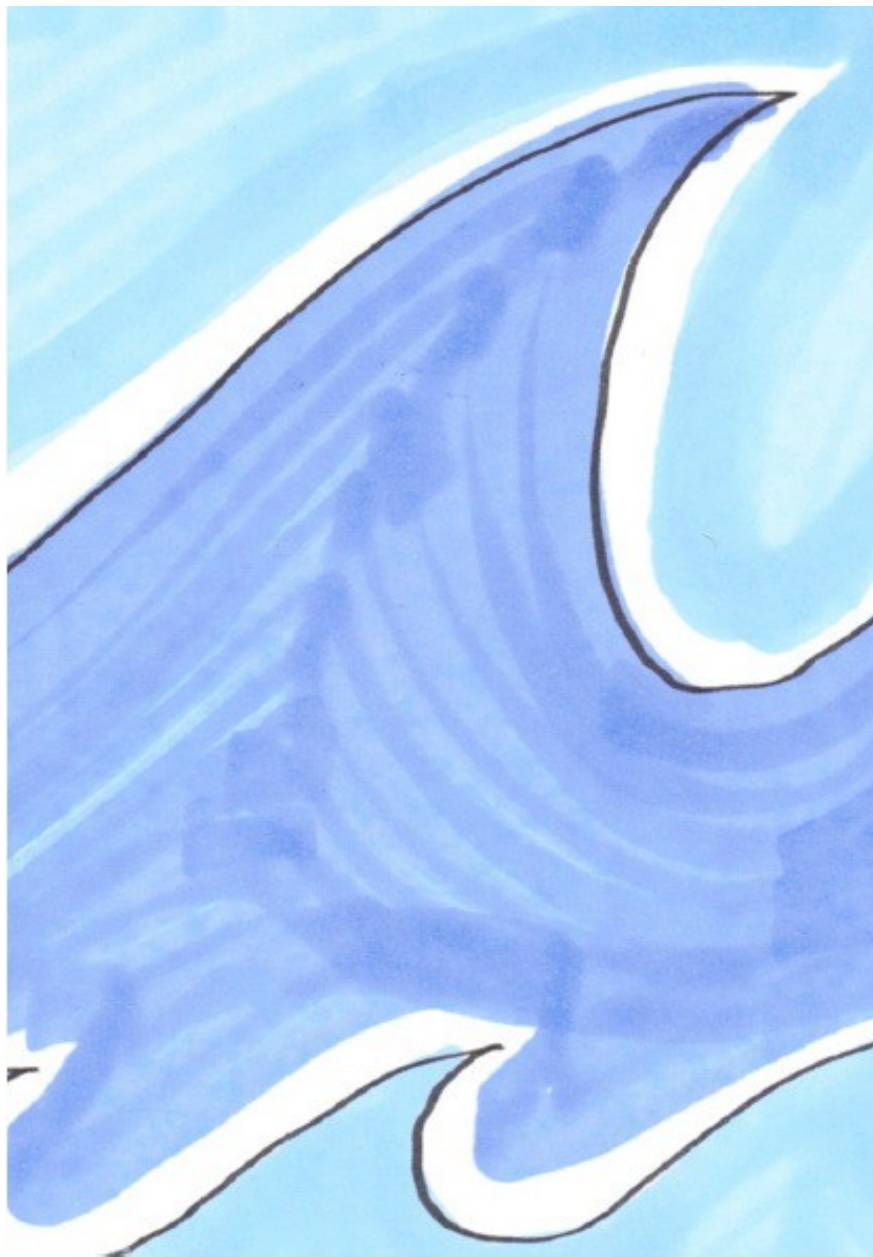


Klare Zeitabschnitte setzen, KEIN Mikro-Management
(=Detailverliebtheit als Schein-Sicherheit)



Dem Perfektionismus ein Schnippchen schlagen: Jetzt der Versuchung widerstehen, alles noch mit der Zahnbürste polieren zu wollen! Lieber 80% und in der Realität existieren als 100% anstreben und nie ans Licht der Welt kommen!

DIE WELLE REITEN



Die Welle reiten, wenn sie kommt.

Beim Wellenreiten braucht es zwei unterschiedliche Modi, um gut mit den Wellen umgehen zu können: Einen, in dem ich das Gelände sondiere, Fähigkeiten und Kraft aufbaue, flexibel bleibe und die Augen für Möglichkeiten offen halte. Und dann den anderen Modus, der, wenn die Wellen dann kommen, schlagartig die Kraft zur Verfügung stellt, alle Kraft auf einen Punkt konzentriert, und mit vollem Einsatz auf das Ziel losgeht. Wenn die Wellen dann kommen, nehmen wir diese auch mit. Flexibilität und die Bereitschaft, dann alles stehen und liegen zu lassen, sind jetzt gefragt. Aber NUR dann! Wenn wir das ständig tun, haben wir sonst im entscheidenden Moment die Kraft, um uns die Welle zu erpaddeln, nicht mehr. Wir können nicht beeinflussen, wann die Wellen kommen. Wir müssen die Grenze zwischen dem, was ich persönlich beeinflussen kann und dem, was ich der Welt, dem Wachstum und dem Prozess überlassen sollte, ziehen und akzeptieren. Sonst mache ich mich verrückt.



„Ich schaffe die Voraussetzungen und lasse den Rest voller Zuversicht geschehen.“

HAPPY END



Magie-Check für diese Wegmarke



Wow – Zeit, durchzuschauen und innezuhalten! Auf dieser letzten

Wegstrecke haben wir nochmal richtig viel geleistet:

Falls notwendig:



Haben wir eine Idee, die nicht leben wird, begraben – aber nur als letzte Option!



Sind gestärkt daraus vorgegangen – wir haben Fallen gelernt.

Hoffentlich aber haben wir die letzten erfolgreichen Schritte gehen können:



Wir haben uns und unsere Energie nochmal auf das wirklich Wesentliche konzentriert,



den Nerv gehabt, Unnötiges hinter uns zu lassen,



obwohl wir gern ausgeruht hätten, sind wir noch die eine Ecke weiter gefahren,



haben den letzten großen Nebel durchschritten,



die Erfolgswelle gesurft, als sie kam.

**Letzter Magiecheck erfolgreich =
angekommen!**

Glückwunsch!

Wir sind die sieben Teilstrecken des Wegs erfolgreich gegangen, die Magie hat gewirkt – immerhin haben wir unterwegs die Innovations-Wurzeln gestärkt und uns von ihnen helfen lassen. Heute ist unsere Absicht zur Realität geworden. Zeit zum Feiern! Bis wir hierhin kommen, kann es in der Realität Jahre dauern, in denen wir die anderen Stationen immer wieder durchlaufen. Wer es bis hierhin geschafft hat, musste wahrscheinlich mehr als einmal seinen Mut zusammennehmen und ist schon deswegen eine Heldin oder ein Held. Und jetzt?



1. Kräftig feiern!

2. Allen Mitgestaltern 'Danke' sagen!

...und dann? Dann geht's weiter an den Übergang von Innovation zum Standardbetrieb. Vom Einzelfall zu Multiplikation.

Das ist aber ein anderes Buch...



Ein letzter Buchtipp:

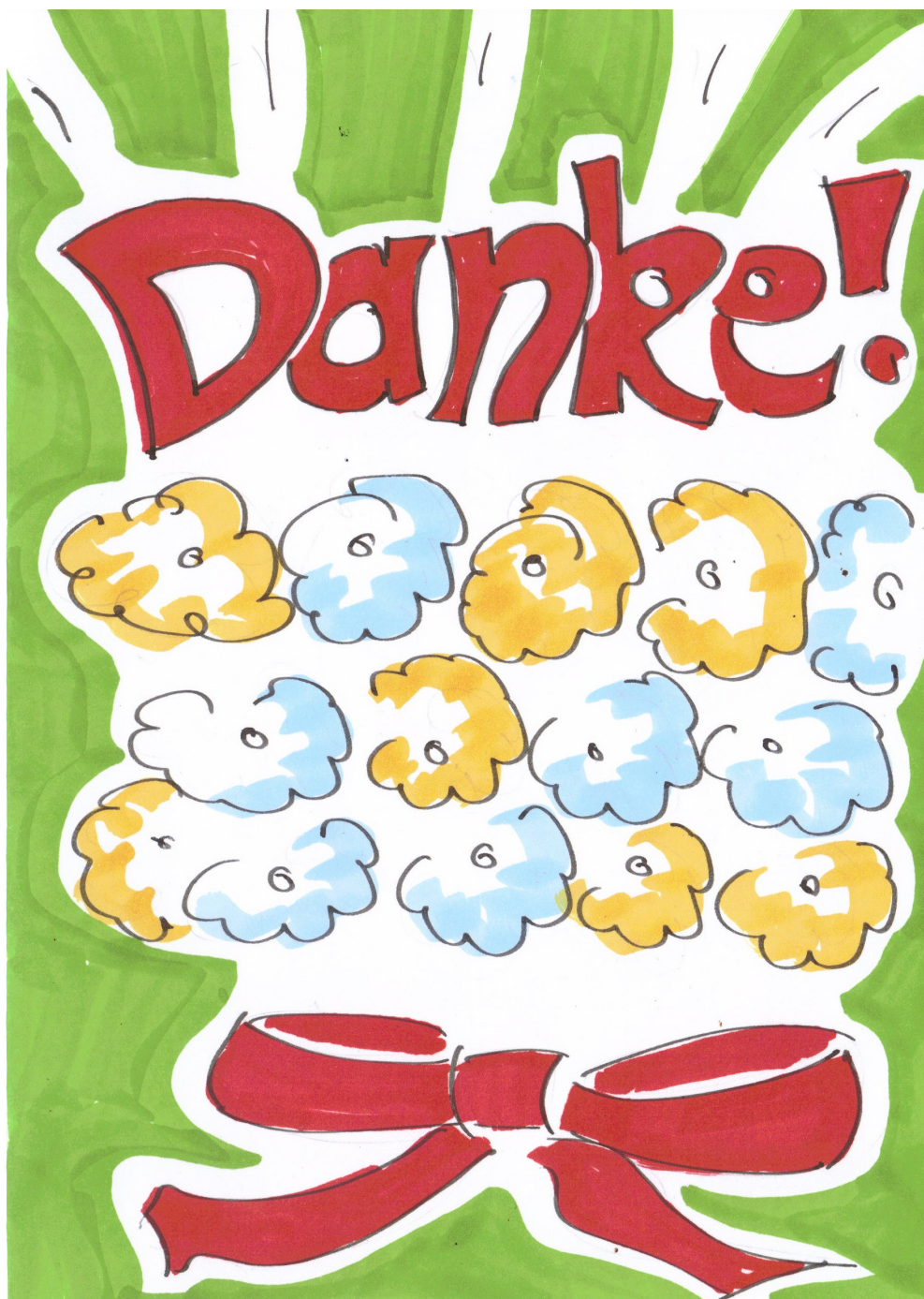
Michael Gerber –

„Das Geheimnis

**erfolgreicher Firmen“ handelt davon, wie
man vom Einzelfall zur erfolgreichen Multiplikation
gelangt.**

Buch-Tipp





ZUM GUTEN SCHLUSS



Innovation: Letztlich keine Zauberei

Innovation ist wichtig und machbar, wenn wir auf Basis des passenden Mindsets denken und handeln. Dennoch ist Innovation nicht immer die Lösung aller Probleme. Ein ehrliches Me Too kann eine gute Wachstumsbasis sein. Da Innovation nur ganz oder gar nicht geht, sind beherzte Entscheidungen darüber der beste Startpunkt. Sind Sie wirklich bereit, mit Haut und Haaren Innovation zu leben? Halbherzige Versuche lässt man besser von vornherein, bevor man Geld und Nerven verschwendet. Nur Innovation ist nämlich auch nichts - dafür ist sie zu anstrengend. Sie ist kein Selbstzweck.

In der Natur wechseln ebenfalls Erneuerungsphasen mit Phasen, in denen das Brot-und-Butter-Geschäft so vor sich hin läuft. Beides ist gut und ergibt ein Ganzes – jedes zu seiner Zeit und mit dem richtigen Umgang damit.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen den Mut zu klaren Entscheidungen und gelingende Innovations-Magie!

Danksagung

Ich danke allen, die mir für dieses Buch Inspiration und Unterstützung waren.

Besonders danke ich den mutigen Erstlesern Tobias Braun, Jasmin Kreuzer und Nadine Schuster dafür, dass sie meinem - zu diesem Zeitpunkt noch empfindlichen - Pflänzchen wert-schätzendes und hilfreiches Feedback haben zukommen lassen.

Ich danke Christa Boll (übrigens eine Coach, die ich wirklich empfehlen kann), ich danke Richard Branson, dass er so offen seine Erfahrungen teilt, ich danke den Umständen, die es ermöglicht haben, dass ich dieses Buch überhaupt schreiben konnte.

Vor allem aber danke ich denjenigen unter meinen Kunden und Freunden, die schon vorab ganz selbstverständlich daran glaubten, dass das hier ein interessantes Buch werden dürfte.

Ich hoffe, dass sich diese Erwartung erfüllt hat.

Anwendung auf eigene Gefahr!

Die Dinge hier im Buch sind gut und ernst gemeint. Sie widersprechen allerdings in vieler Hinsicht der aktuellen Geschäftskultur in unserem Lande.

Seien Sie daher bei der Anwendung vorsichtig, tasten Sie sich langsam vor, um Ihr Umfeld nicht zu überfordern.

Es besteht die Möglichkeit, dass sich Ihr eigenes Denken erheblich verändern kann. Seien Sie sich der Folgen bewusst:



Sie werden mehr Risiken eingehen wollen,



wieder mehr anpacken UND fertig stellen,



vielleicht werden Sie anstrengender – auf eine gute Weise! – für Ihre Mitarbeiter,



letzten Endes könnten Sie Spaß haben!

P.S.: Nein, das ist nicht bierernst gemeint. Denn gelungenes Gestalten und Innovieren macht glücklich und darf Spaß machen!

Originalzitate

Richard Branson:

Das einleitende Zitat stammt aus Richard Bransons „Business Stripped Bare“ und lautet:

„Business is creative. It’s like painting. You start with a blank canvas. You can paint anything – anything – and there, right there is your first problem. For every good painting you might turn out, there are a zillion bad paintings just aching to drip off your brush. Scared? You should be.“

Die weiteren Zitate lauteten:

„If you take nothing else from this book, take this: you have to protect against the downside. In business, as in life, risks are essential. Take no risks, and you will not succeed; take moderation to extremes in your personal life, and you won’t truly live. Before you can take a risk, however, you have to understand that risk. You have to reduce that risk as far as possible.“

„Over the years I have taken risks that could have severely damaged Virgin. What I’m saying is this: They were calculated risks - risks I and the people around me were willing to take, once we had taken everything into account.“

„I’ve been interested in creating things.“

„Would I have been happy had I not found concerns to absorb me and fascinate me and engage me every minute of my life? No absolutely not, I'd be as miserable as sin.“

„Think big, but build small. Create something you're proud of, but don't let it swallow you financially. You don't need to slather money over a good idea. A good idea will grow by itself.“

Alle aus „Business Stripped Bare“.

Literaturverzeichnis

Diese Liste hier enthält nicht alles, was ich für diese Buch verwendet habe, es ist eher eine Liste der Titel, die ich Ihnen als interessant und lesenswert ans Herz legen würde.

Zuerst die Online-Links:

Foursight. www.foursightonline.com/

MAPP Assessments: www.assessment.com

Doping: <http://www.wiwo.de/management-erfolg/doping-im-buero-was-leistungsdruck-anrichtet-374610/> - und
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,704031,00.html>

Ein Münchner im Himmel – E-Learning zum Thema
Fluchen ;-): <http://www.youtube.com/watch?v=VVIhUe9UTJ0>

Der Sparkassen-Spot: <http://www.youtube.com/watch?v=poN7n3PO-rQ>

Die Neujahrsrede von Bernd, dem Brot:
<http://www.youtube.com/watch?v=IwSNghBpqP8>

Nach AutorIn alphabetisch:

Business Stripped Bare. Adventures of a Global Entrepreneur. Von Richard Branson. Meiner Ansicht nach DAS Innovationsbuch, weil Branson offen und ehrlich ausplaudert, was man wirklich wissen will.

Der Bohlenweg. Planieren statt sanieren. Von Dieter Bohlen. Dieser Buchtipp mag Sie wundern - nur: er gibt hier durchaus ein paar interessante Erfahrungswerte weiter. Dass die Tonalität ziemlich direkt ist, versteht sich von selbst. :-)

Status Anxiety. Von Alain de Botton. Ein weiterer Titel, der davon handelt, was gerade Alphas davon abhält zu tun, was sie wirklich wollen.

The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. Von Stephen Denning. Storytelling aus der Nähe betrachtet. Für mich eine Form der Visualisierung, die im Geschäftsleben besonders nützlich ist.

Milliardäre und ihre Erfolgsgeschichten. Die Strategien der 14 Superreichen. Von Martin S. Fridson. Von Menschen lernen, die es schon geschafft haben - das macht Sinn. Nicht so persönlich und menschlich wie die Titel von Richard Branson, dafür bekommt man hier einen breiten Überblick über immer wieder kehrende Erfolgsfaktoren.

Das Geheimnis erfolgreicher Firmen. Von Michael Gerber.
Eines der Bücher, die optisch völlig unsexy sind, inhaltlich aber alles bieten. Zum Thema "Vom Einzelfall zum System" mein absoluter Lieblingstitel.

Das Master Key System. Von Charles F. Haneel - Erstübersetzung von Helmar Rudolph und Franz Glanz. Das hier ist eigentlich eine uralte US-Kamelle, ist aber ähnlich wie Napoleon Hill nicht tot zu kriegen. Wurde erst vor wenigen Jahren anständig ins Deutsche übersetzt. Fokus liegt stark auf dem Thema der Visualisierung und inneren und äußeren Kongruenz

Rework. Von David Heinemer-Hansson und Jason Fried, den Gründern von 37signals. Auch aus Unternehmersicht geschrieben. Ziemlich typische New Economy Perspektive. Nicht alle Erkenntnisse sind neu, aber dafür sehr verdaulich aufbereitet.

Die Kunst, frei zu sein. Handbuch für ein schönes Leben. Von Tom Hodgkinson. Vordergründig ein klassisches "Mach Dir das Leben schöner"- Format. Im Hintergrund aber gut recherchiert und besonders bzgl. kultureller Grenzen, die uns einschränken, hochinteressant.

Strategie und die Kunst zu leben. Von Garri Kasparow.

Damit bekommt man richtig Lust, Schachspielen zu lernen!

Tatsächlich ein echter Blick über den Tellerrand, lebensweise und praxisfähig.

Loving what is. Von Byron Katie. Wirkt ein bisschen esoterisch, geht aber letztlich um eine pragmatische Methodik, wie man schriftlich seine eigenen Gedanken umkehren und wieder frisch und mit Abstand betrachten kann. Vor allem für diejenigen hilfreich, die sich mit Meditation und Co. schwertun.

Feng Shui gegen das Gerümpel des Alltags. Von Karen Kingston. Vielleicht etwas ungewohnt von der Denkkultur her - dafür kann ich seitdem deutlich besser aufräumen! :-)

Die Glücksformel. Von Stefan Klein. Inzwischen auch schon fast ein Klassiker - nach wie vor lesenswert. Eine wichtige Erkenntnis: Glück kommt vom Selbst etwas machen, nicht konsumieren. Also runter vom Sofa! :-)

Bikablo und Bikablo 2.0 - Trainerwörterbuch der Bildsprache - Teil I und II. Von Neuland - in Kooperation mit Kommunikationslotsen. Super Handbücher für den Einsatz von Visuals im Alltag.

Kampf um Talente. Führungskräfte finden, fördern, binden. Von Udo Lütgenbruch. Ein überschaubarer und inspirierender Band zum Thema Humankapital.

Führen. Leisten. Leben. Von Fredmund Malik. Offen gesagt: Dieses Buch finde ich eher etwas zum Dran-Reiben. Trotzdem waren manche Punkte eine gute Anregung (dass z.B. Stärken leicht übersehen werden, weil sie uns so leicht fallen). Am besten selbst eine Meinung bilden.

Meditation. Mehr Klarheit und innere Ruhe. Von Marie Mannschatz. Das Buch ist vor allem nützlich wegen der Meditations-CD, mit der man wirklich Meditieren - unterwegs - auf dem iPhone? - gut einsetzen kann.

Soziologie der Organisation. Von Renate Mayntz. Wird als soziologischer Klassiker bezeichnet. Ein schmaler, kompakter Band. Leider nur noch gebraucht erhältlich.

12 Secrets of Highly Creative Women - a Portable Mentor. Von Gail McMeekin. Über die (ungeschriebenen) Gesetze fruchtbarer Kreativität. Meiner Ansicht nach bei weitem nicht nur für Frauen geeignet. Enthält viele schriftliche Übungen zur Reflektion.

Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Von Stefan Merath. Interessant für alle, die mit ihrem eigenen Unternehmen Innovieren wollen. Sehr lebensnah. Viel Erfahrungswissen.

Crucial Conversations. Tools for talking when stakes are high. Von Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler. Klasse Buch über die wichtige Rolle richtig guter Kommunikation.

MinMax-Interventionen - 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Von Manfred Prior. Eins meiner Lieblingsbücher zum Thema Kommunikation und Gedanken. Hier merkt man so richtig, dass wir unsere Gedanken und die unseres Gegenübers in ganz unterschiedliche Richtungen schicken können je nachdem wie wir unsere Wünsche oder Fragen formulieren.

Was that really me? How everyday stress brings out our hidden personality. Von Naomi L. Quenk. MBTI-Profile sind ja weit verbreitet. Dieses Buch beschäftigt sich damit, wie bestimmte MBTI-Typen sich unter Stress bzw. schlechten Bedingungen verhalten. Sehr erhellend! Bringt viel Erkenntnis zum Thema Energiebringer und -räuber mit.

Eine Reise von 1.000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt. Von Luise Reddemann. Top-Buch darüber, wie man im Leben Schwierigkeiten überwindet und locker bleibt.

The Back of the Napkin. Solving Problems Selling Ideas with Pictures. Von Dan Roam. Wie können wir visueller arbeiten im Arbeitsalltag? Griffiger Inhalt, schönes Hardcover-Buch.

Grundlagen der Organisationspsychologie. Von Lutz von Rosenstiel. Klingt staubtrocken, ist zum Glück lesbar. Enthält die Fakten, aber auch sehr interessante Diskussionen unterschiedlicher Ansätze und Forschungsergebnisse

Worte waren ursprünglich Zauber. Von Steve de Shazer. Über die magische Kraft der Worte. Sehr spannend.

Wishcraft. Von Barbara Sher. Wie man große persönliche Träume wagt und umsetzt.

The IAF Handbook of Group Facilitation. Best Practices from the Leading Organization in Facilitation.

Herausgegeben von Ed. Sandy Schuman. Das Einstiegswerk zum Thema Facilitating. Hier kann man sich einen super Überblick verschaffen.

Living Out Loud. Von Keri Smith. Eine Art buntes Arbeitsbuch über Kreativität. Bildlastig, weniger, guter Text. Schön zum Verschenken.

Ihrer Zeit voraus. Ein Bericht von verkannten Genies und vergessenen Pionieren des Fortschritts. Von Günter Speicher. Leider nicht mehr neu erhältlich - für echte Innovationsfreaks natürlich ein Must!

Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. Von Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D.

Jackson. Am besten mit Lupe im Set bestellen - viel kleine Schrift auf geringem Raum! Dafür sehr lebensnahe Fallbeispiele!

The Secrets to Masterful Meetings. Von Michael Wilkinson. Michael Wilkinsons Firma „Leadership Strategies“ arbeitet u.a. für das Weiße Haus und gilt das die Nr. 1 im Facilitating in den USA. Seine Bücher sind optisch nicht soo der Knaller, dafür inhaltlich Praxis pur.

Abschließend ein paar Buchtipps aus ganz anderen Bereichen, um in andere Welten zu tauchen – z.B. um Mindset und Visualisierung zu trainieren:

Snow Crash. Von Neal Stephenson.

Die 13,5 Leben des Käpt'n Blaubär. Von Walter Moers.

Der Mann, der seine Frau mit einem Hut verwechselte.
Von Oliver Sacks.

Mister Aufziehvogel. Von Haruki Murakami.

Das Nilpferd. Von Stephen Fry.

The No. 1 Ladies' Detective Agency. Von Alexander McCall Smith.

Shanghai Dinner. Der Fengshui-Detektiv rettet die Welt.
Von Nury Vittachi.