



Sieben Unsichtbare Innovationsbarrieren

Mit sieben Soft Skill Lösungen aus dem Possibility Management

von Clinton Callahan

Innovation kann erstaunliche Werte schaffen, doch praktische Versuche, die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, lassen einen deutlichen Mangel an Know How erkennen. Uns misslingt die Entfesselung des vollen Innovationsgeschicks in unseren Unternehmen. Der Grund dafür liegt in sieben unsichtbaren Innovationsbarrieren, die unsere Innovationsfähigkeit blockieren. Stellen Sie sich vor, es gäbe un-gewohnte Soft Skills, die uns erlaubten, diese Barrieren zu umgehen. Der Einsatz neuer Soft Skills könnte in der Folge die Innovationsfähigkeit eines Managers erheblich erhöhen.

INNOVATION GEHÖRT IN DEN BEREICH DER SOFT SKILLS

Manager blicken für gewöhnlich ihrem Tag mit der Annahme entgegen: "Ich bin der Manager, also sollte ich bereits wissen, wie diese Probleme zu lösen sind." Dabei könnte es von Nutzen sein, zu erkennen, dass es die heutigen Probleme nie zuvor gab. Wir alle tun unser Bestes im Hinblick darauf, was sich unserer Erfahrung nach als sinnvoll erwiesen hat. Doch die alleinige Intelligenz eines Managers stellt sich in Umfang und Vielseitigkeit als unzureichend dar, um für die heutigen komplexen Herausforderungen Lösungen bereitzuhalten. Klassische Vorgehensweisen sind im Zuge der sich ständig wandelnden Marktbedingungen immer seltener anwendbar.

Moderne Manager könnten bereit sein, ihre Talente zu erweitern und sich von der heldenhaften Herangehensweise des einsamen Wolfes zu verabschieden. Wie sieht es mit der Stärkung und Koordinierung der Innovationsfähigkeit eines jeden einzelnen Teammitglieds aus? Entscheidend für die Führung in unbekannte Geschäftsfelder ist die Fähigkeit, schnelle Innovation zu managen. Doch in welchem Maße hat sich unsere Innovationsfähigkeit in den letzten Jahren verbessert? Was sind wir bereit, dafür zu tun? Ein weit reichendes Spektrum von Intelligenz ist die größte Innovationsressource eines Teams – doch diese Ressource zu entfesseln kann chaotisch werden. Der Wechsel vom *Führen durch Kontrolle* hin zum *Führen durch „innovative Unordnung“* schließt das Erlernen neuer Soft Skills zweifellos mit ein.

Um erfolgreich zu sein, setzen viele Unternehmen auf die Innovation von Produkten, Methoden, Prozessen und Vorgehensweisen. Immer mehr Organigramme sehen eine Position als "Innovationsmanager" vor. Wenn eine Person oder eine Gruppe jedoch tatsächlich versucht, die nächste Erfolgsstrategie auszuarbeiten, verläuft der Prozess selten reibungslos. Es zeigt sich, dass Innovation eine persönliche und sensible Angelegenheit ist und von mentalen, emotionalen und sozialen Faktoren abhängt, für die kein allgemeines Verständnis existiert. Wir stellen bisher noch keine Schulungen zur Verfügung, die "Innovation Soft Skills" vermitteln. Und doch wird von einem neuen Manager als erstes verlangt, Verantwortung für die innovative Zukunft des Unternehmens innerhalb eines sich rapide entwickelnden Umfelds zu übernehmen. Wie wird ihm das gelingen?

“Hard Skills” sind Fertigkeiten, die ein sofort sichtbares Ergebnis produzieren. Wenn Ihnen jemand beibringt, wie sie im Faxgerät Papier nachlegen, dann ist es leicht zu erkennen, ob Sie diese Fertigkeit erworben haben. Beim Erlernen von „Hard Skills“ sind die Ergebnisse sichtbar, genau definiert, unmittelbar erkennbar und involvieren für gewöhnlich eine Person, die mit unbelebten Gegenständen arbeitet.

Im Gegensatz dazu betreffen “Soft Skills” normalerweise Interaktionen mit anderen Personen. Auf einmal bekommt die Gleichung einen wackligen Charakter. Menschen sind keine unbelebten Objekte. Es sind Menschen, die einen eigenen Willen haben, die unter kurzen Aufmerksamkeitsspannen leiden, die zu irrationalen Reaktionen verbunden mit starken Emotionen neigen, und die Motivationen haben, die nicht einmal ihnen selbst immer ganz klar sind. Kurz gesagt, Soft Skills sind schwierig! Hard Skills sind im Vergleich dazu leicht.

Beim Erlernen von Hard Skills geht es gewöhnlich darum, herauszufinden, wie Dinge funktionieren, und sie dann auf diese Weise durchzuführen. Mit Soft Skills verhält es sich völlig anders. Der erste Schritt im Erlernen neuer Soft Skills ist die schmerzhafteste Erkenntnis, dass eine gewohnte Verhaltensweise verbessert werden könnte. Das ist ein Weckruf aus der „unbewussten Inkompetenz“ zur „bewussten Inkompetenz“. Vielleicht sind wir peinlich berührt, wenn wir unseren Mangel an Fähigkeit sehen. Der Schock ist nur erträglich, wenn wir erkennen, wie viele Schwierigkeiten wir *ohne* das jetzige Erlernen neuer Soft Skills verursachen würden.

Dieser unbequeme erste Schritt erzeugt das wohlbekanntes Paradox im Erlernen von Soft Skills: *Soft Skills können nicht beigebracht werden, Soft Skills können nur erlernt werden.* Das bedeutet, Sie können niemanden dazu zwingen, sich Soft Skills anzueignen. Selbst wenn Sie einen cleveren Manager zu dem besten Trainingsprogramm schicken, ist das keine Garantie dafür, dass er oder sie neue Verhaltensweisen annimmt und einsetzt. Das Erlernen neuer Soft Skills ist eine persönliche Wahl und wird durch persönliche Anstrengungen erreicht. Persönliche Anstrengungen heißt ständiges Training, das in einem geschützten Umfeld durch jede Menge Feedback und Coaching unterstützt wird, wo Fehler nicht teuer bezahlt werden müssen.

Durch die Verbesserung der „Innovation Soft Skills“ können Manager die beachtliche Gruppenintelligenz ihres Teams zur Entfaltung bringen und sie in Richtung des gewünschten Ergebnisses lenken. *Weiche Faktoren schaffen harte Ergebnisse.* Ein Manager muß nicht mehr die Antworten parat haben. Ein Manager von heute muß die Fähigkeit besitzen, sein Team so zu steuern, dass innovative Antworten gefunden werden.

SIEBEN UNSICHTBAREN INNOVATIONSBARRIEREN

Der beste Weg für Innovation ist nicht unbedingt die Konzentration auf Innovation. Es gibt zum Beispiel zwei Möglichkeiten, wärmeres Wasser zu bekommen, während wir duschen. Wir können entweder das heiße Wasser aufdrehen oder wir können das kalte Wasser zudrehen. Genau wie heißes und kaltes Wasser als Gegensatz zueinander paarweise auftritt, zeigt sich Innovation ebenfalls als Paar gemeinsam mit Steckenbleiben. Wir wissen nichts über Innovation, wenn wir nicht auch gleichzeitig etwas über das Steckenbleiben wissen – die Existenz des einen entblößt

die Existenz des anderen auf der gegenüber liegenden Seite des Spektrums. Indem wir bei unseren Innovationsbemühungen das Steckenbleiben mit einschließen, erkennen wir, dass es auch in Bezug auf vermehrte Innovation zwei mögliche Wege gibt. Der eine Weg ist inspirierende kreative Vorstellungskraft. Der andere Weg ist die Beseitigung von Innovationsbarrieren. Überraschenderweise entdecken wir hierbei, dass sich Innovationsbarrieren durch veränderte Verhaltensweisen beseitigen lassen, die oberflächlich betrachtet überhaupt nichts mit Innovation tun zu haben scheinen. Unsere Befreiung von Barrieren, die zuvor nicht als Barrieren erkannt wurden, kann unseren Innovationsfähigkeiten produktive neue Dimensionen hinzufügen.

Vergessen Sie bitte nicht, dass die Innovation neuer Produkte oder Dienstleistungen nicht unbedingt der ausschlaggebende Faktor im Hinblick auf Gewinn ist. Neue Produkte werden heute fast augenblicklich im Gegenzug hergestellt. Durchbrüche in Fertigungsprozessen werden kopiert, noch bevor die neuen Produkte auf dem Markt sind. Warum ziehen wir keinen größeren Nutzen aus den Ressourcen, für die bereits bezahlt wird, durch Innovation auf der Managementebene? Mit verbesserten Soft Skills können Manager das bereits existierende, jedoch bisher nie bemerkte intellektuelle Kapital entfesseln und einsetzen. Indem Sie Ihren Managern Soft Skills zur Verfügung stellen, differenzieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen auf eine Art, die nicht kopiert werden kann, es sei denn, die Manager anderer Unternehmen erlernen die neuen Soft Skills ebenfalls.

Zu Beginn können wir Innovationsbarrieren nicht besser sehen als ein Goldfisch das Wasser sieht. Das liegt daran, dass Innovationsbarrieren charakteristisch für unser Kulturdesign sind. Dieselben Barrieren wirken sich auf alle gleichermaßen aus, daher fallen sie für gewöhnlich niemandem auf. Möglicherweise gibt es viele unerkannte Innovationsbarrieren. In diesem Artikel wollen wir uns sieben etwas näher ansehen: Angst, Gründe, Wettbewerb, Linearität, Sprache, Identität und Vernunft. Diese Barrieren sind nicht philosophischer Natur. Sie sind mechanisch. Diese Barrieren stehen der Innovation entgegen ebenso wie mangelhaftes Tragflächendesign oder unzureichende Schubkraft dem Flug entgegenstehen. Wir reden von Physik und in diesem speziellen Fall von der Physik, kreative Intelligenz zu managen.

Diese sieben Barrieren blockieren nicht nur die Innovation selbst, sie blockieren auch die praktischen Bemühungen, für Innovation einzutreten und sie durchzuführen, ohne die ein Unternehmen niemals wirklich von neuen Ideen profitiert. Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, wie die Barrieren funktionieren, welche Symptome sie haben und welcher Weg über sie hinweg, unter ihnen durch, um sie herum und durch sie hindurch führt. Da es sich bei dem Erlernen neuer Soft Skills um eine persönliche Entscheidung handelt, sind die sieben unten angebotenen Soft Skill Lösungen speziell für Ihren Gebrauch und Ihr Experimentieren geschrieben.

BARRIERE 1: DIE BARRIERE DER ANGST

Wir sind nicht wirkungsvoll darin geschult, unsere Gefühle zu gebrauchen. Diese kulturelle Unterlassung ist erstaunlich, denn wir alle haben einen Körper und ein Körper hat automatisch Gefühle. Unsere Kultur sagt uns, dass es nicht okay ist, zu fühlen. Wenn wir dann Gefühle haben, müssen wir annehmen, dass irgendetwas

nicht stimmt! Selbst wenn wir erkennen, dass wir Gefühle haben, ist uns beigebracht worden, dass es drei schlechte Gefühle gibt: Wut, Traurigkeit und Angst, und nur ein positives Gefühl: Freude. Und selbst dabei wird nur ein Minimum an Freude akzeptiert, denn wenn Sie zu glücklich umherlaufen, nehmen die Leute Sie nicht mehr ernst. Sie denken, Sie haben zu wenig Arbeit!

Wir sind darin trainiert, Angst als das schlimmste aller Gefühle zu betrachten. Wenn wir Angst spüren, bringen wir das automatisch mit anderen angstgefüllten Zeiten in Verbindung, in denen etwas Gefährliches oder Schlimmes passiert ist. Wir versuchen, Angst zu vermeiden, wie ein Schwimmer versucht, eine Begegnung mit Haien zu vermeiden. Das führt zu einer beinahe undurchdringlichen Barriere gegenüber Innovation. Der Grund liegt auf der Hand. Die gegenwärtigen Ideen eines Managers kommen aus einem bekannten Bereich. Wenn ein Manager eine neue Idee finden will, dann ist das bereits Bekannte nicht sehr hilfreich. Neue Ideen kommen aus dem Unbekannten. Doch sobald sich ein Manager dem Unbekannten nähert, verspürt er die Angst vor dem Unbekannten. Da in seinem Verstand Angst gleichbedeutend ist mit „schlecht“ oder „gefährlich“, schnellt er reflexartig zurück in Richtung des Bekannten. Durch das Vermeiden von Angst werden unzählige neue Ideen nicht einmal beachtet.

Angst und Innovation liegen im Hinblick auf Versagen und Erfolg ganz dicht beieinander. Wenn wir versuchen, innovativ zu sein, haben wir möglicherweise Angst, dass unsere Innovation fehlschlagen wird. Vielleicht haben wir viele Firmengelder ausgegeben, Zeit verschwendet oder den Ruf des Unternehmens ruiniert. Die Konsequenzen könnten unsere Karriere ernsthaft gefährden. Andererseits könnten wir mit unserer Innovation auch erfolgreich sein. Unsere Innovation könnte Verfahrensweisen vereinfachen, höhere Leistungsfähigkeit erzeugen und als Konsequenz unseren Posten streichen. Wir ängstigen uns vor erfolgreicher Innovation, da sie uns selbst unseren Job kosten könnte. Da wir sowohl Fehlschläge als auch Erfolg fürchten, gehen wir überhaupt kein Risiko ein. UNSERE INNOVATION WIRD BLOCKIERT, WEIL WIR ANGST VOR DER ANGST HABEN. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 1: DIE BARRIERE DER ANGST

Was Sie von einem Manager erhalten, der sich hinter der Angstbarriere verschanzt, ist Schweigen. Sie erhalten keine riskanten Vorschläge, keine interessanten Aktionen, lediglich Konfliktvermeidung, Verspätung, Zaudern und versteckte Verzögerungstaktik. Die Überlebensstrategie eines solchen Managers ist Unsichtbarkeit. Sie werden nicht erleben, dass er sich freiwillig für neue Projekte meldet oder etwas in Frage stellt. Er stellt keine gefährlichen Fragen. Anfangs scheint ein solcher Manager ein „guter“ Teamspieler zu sein. Nach einiger Zeit jedoch erkennen Sie, was es Sie kostet, seinen Risikoanteil mit zu tragen. Weder seine Kreativität noch sein intellektuelles Kapital stehen zur Verfügung, um die Firma voran zu bringen.

SOFT SKILL 1: ENTDECKEN SIE DEN NUTZEN DER ANGST

Unsere derzeitige Ausbildung in Bezug auf Gefühle ist schrecklich unangemessen und entzieht uns immense Kraft, speziell im Hinblick auf das Managen von Innovation. Das Thema von professionellen Gefühlen in seiner ganzen Bandbreite anzusprechen würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Wenn es an uns wäre,

eine neue Landkarte für Gefühle zu erstellen, ganz so wie Galileo eine neue Landkarte des Sonnensystems erstellt hat, so würde unsere neue Landkarte aufzeigen, dass es vier Gefühle gibt, Wut, Traurigkeit, Freude und Angst. Und diese vier Gefühle sind weder gut noch schlecht, weder positiv noch negativ. Diese vier Gefühle sind so neutral wie die vier Himmelsrichtungen auf einem Kompass.

Wie alle vier Gefühle enthält die Angst einen großen Reichtum an Energie und Information, der uns professionell von Nutzen sein kann. Zum Beispiel können wir die Energie und Information von Angst als Warnung benutzen, um uns um Dinge zu kümmern, um angemessene Pläne für die Zukunft zu machen, um spezifische Vereinbarungen mit Leuten zu treffen, um zum richtigen Zeitpunkt die erforderlichen Veränderungen durchzuführen.

Um Ängste nutzen zu können, könnte ein Manager zunächst einmal in Betracht ziehen, in seinem Denken die Angst neu zu *verkabeln*. Die gegenwärtige Verkabelung lässt einen Manager Angst vor der Angst haben, *aber ein Manager muß keine Angst vor der Angst haben*. Neuverkabelung ist ein einfacher Prozess, bei dem das Gefühl der Angst von den derzeitigen Verbindungen getrennt wird.

Bis jetzt war Angst unser Leben lang in unserem Denken quer verkabelt. Es hieß: „Angst ist gleich Gefahr“ oder „Angst ist gleich verletzt werden“. Wir können die Angst neu verkabeln, so dass sie zu einer neutralen Erfahrung wird. Wenn wir die Neuverkabelung durchgeführt haben, dann bedeutet die Erfahrung von Angst ganz einfach die Erfahrung von Angst. Wir denken dann: „Ich mache gerade die Erfahrung von Angst. Angst ist Angst.“ Dann wissen wir, wo wir auf der Karte der vier Gefühle sind: Im Territorium der Angst. Die Energie und die Weisheit von Angst stehen uns jederzeit zur Verfügung, um uns zu unterstützen und zu informieren.

Innovation findet seinen Ursprung im Unbekannten. Wenn Sie nicht in das Unbekannte und die Innovation gehen, dann tun Sie das, was Sie immer getan haben. Ihre Richtlinie für Angst und Innovation lautet: Wenn Sie keine Angst fühlen, dann sind Sie nicht innovativ.

BARRIERE 2: DIE BARRIERE DER GRÜNDE

Unsere Kultur trainiert uns darin, jede Entscheidung, die wir treffen, an Gründe zu koppeln, mit denen wir uns rechtfertigen können. Wir bezeichnen dieses kulturelle Merkmal als „vernünftig sein“, und erwarten von jedem, der mit uns Geschäfte macht, sich entsprechend unserer rechtschaffenen Säule der Zivilisation zu verhalten: „Gründe“. Wir unternehmen umfangreiche persönliche Anstrengungen, um Gründe für unsere Aktionen zu formulieren – und seien sie auch noch so unbedeutend –, weil wir Angst haben, bei einer Aktion „erwischt“ zu werden, ohne dafür einen gerechtfertigten und allgemein akzeptierten Grund zu haben. Was wir dabei nicht erkennen, ist, dass die Begrenzung unserer Entscheidungen auf Optionen, für die wir Gründe ersinnen können, ernsthaft unsere Innovationsfähigkeit limitiert.

Durch einen Denkfehler opfern wir Innovation dem Altar der Gründe. Wir denken, Gründe können Verantwortung tragen. Uns ist beigebracht worden, so zu denken. Immer wenn wir eine Handlung durchgeführt haben, die von einer Autoritätsfigur missbilligt wurde, hat die Autoritätsperson zwangsläufig gefragt, warum wir das

getan haben. Sie wollte unsere Gründe wissen. War der Grund gut genug, selbst wenn die Handlung oder das Projekt keinen Erfolg hatte, konnte sie uns nichts anhaben. Die Schuld wurde den Gründen gegeben. Wir selbst waren nicht verantwortlich dafür. Die Gründe trugen die Verantwortung und deswegen waren wir auf der sicheren Seite. Das ist der Mechanismus der Vernunft.

Wenn wir uns einmal die Reihenfolge der Dinge näher betrachten würden, könnten wir in vielen Fällen herausfinden, dass die Entscheidung den Gründen vorangeht. Zuerst treffen wir eine Entscheidung und später lassen wir uns Gründe einfallen, um die Entscheidung zu untermauern. Mit Innovation verhält es sich umgekehrt. Echte Innovation ereignet sich *bevor* Entscheidungen getroffen werden. Innovation eröffnet die Bandbreite der Wahlmöglichkeiten, aus denen heraus wir entscheiden. Indem wir darauf bestehen, dass unsere Innovationen einen Sinn ergeben und vernünftig sind, schließen wir die große Vielzahl an Innovationen aus, für die wir zunächst keine Gründe finden. Unnachgiebige kritische Analyse tötet Innovation bevor sie geboren wird. UNSERE INNOVATIONSKRAFT WIRD DURCH UNSERE SUCHT NACH GRÜNDEN STRANGULIERT. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 2: DIE BARRIERE DER GRÜNDE

Manager, die hinter der Barriere der Gründe feststecken, schirmen sich hinter einer Festung von Argumenten und Rechtfertigungen ab. Sie werden eher Ausreden als Innovation produzieren, weil sie beides als gleichwertig betrachten. Gespräche mit einem Manager, der seinen Fokus auf Gründe richtet, können verwirrend oder unproduktiv sein, da dieser Manager Gründe zur Vermeidung von Verantwortung verwendet. Der Versuch, ihn festzunageln, ist, als versuche man, eine Eidechse zu erwischen, um am Ende bloß ihren abgeworfenen und zappelnden Schwanz in der Hand zu halten. Dieser Manager findet schneller Gründe als Sie „Warum“ fragen können.

SOFT SKILL 2: SCHAFFEN SIE EINE LÜCKE ZWISCHEN ENTSCHEIDUNGEN UND GRÜNDEN

Wir können unsere Innovationsfähigkeit wiedergewinnen, selbst wenn die Innovation über alle Gründe erhaben ist. Denken Sie einmal über Folgendes nach: Wenn wir Gründe haben müssen, noch bevor wir innovativ sein können, dann müssen unsere Innovationen ziemlich begrenzt sein. Doch wenn wir Verantwortung übernehmen und ohne Gründe innovativ sein können, erhalten wir Zugang zu weit größeren Feldern der Innovation. Später dann (vielleicht auch nur ein paar Sekunden später) können wir vernünftig werden. Wie erreichen wir diese Trennung?

Eine der interessanteren Innovations- Soft Skills ist das Erschaffen einer Lücke zwischen Entscheidungen und Gründen. Eine Lücke, so dünn wie ein Blatt Papier, schafft Bewegungsfreiheit zwischen einer Entscheidung und einem Grund. Mit Hilfe einer solchen Lücke können wir eine Fülle möglicher Innovationen erzeugen, ohne erst die Befürchtung zu haben, einen Grund liefern zu müssen. Wenn Entscheidungen und Gründe respektvoll ineinander gleiten können, haben wir einen Quantensprung in unserer Innovationsfähigkeit erreicht.

Wenn unsere Entscheidungen von Gründen abhängig sind, dann haben *die Gründe* die Macht bei der Entscheidung. *Nicht wir*. Geht es um Innovation, dann sind *wir* es, die kompromisslose Verantwortung für unsere Entscheidungen übernehmen

müssen. Treffen wir dann eine Entscheidung, können wir auch akkurates Feedback darüber bekommen. Innovation ohne Feedback ist wie Autofahren ohne Wegweiser. Wir werden wahrscheinlich nicht dort ankommen, wo wir gerne hin wollen.

Erfolgreiche Innovation bedarf unserer vollen Verantwortung gegenüber der Innovation, ohne bereits eine fertige Entscheidung zu haben, und anschließend treffen wir Entscheidungen, ohne Gründe als Schutzschild zu benutzen. Wenn Gründe nicht als Puffer gegen das Feedback aus unserem Umfeld wirken, können wir aus unseren Fehlern schneller lernen. Später dann, nachdem wir die volle Verantwortung für unsere Entscheidungen übernommen haben, können wir immer noch Gründe finden, um den anderen zu erklären, welche Innovationsmöglichkeiten wir gewählt haben und warum. Bei diesem Soft Skill geht es darum, ohne eine Entscheidung innovativ zu sein und dann eine Entscheidung ohne Grund zu treffen. Dies ist etwas, was wir in der Tat ohnehin schon tun, nur unbewusst: Wir entscheiden zuerst und dann lassen wir uns Gründe einfallen. Die Lücke zwischen Entscheidungen und Gründen gibt unserer Innovation vollkommene Bewegungsfreiheit.

BARRIERE 3: DIE BARRIERE DES WETTBEWERBS

Lange als "Heilige Kuh" der freien Marktwirtschaft betrachtet, kann Wettbewerb nicht in Frage gestellt werden, ohne dass die Augenbrauen hochgezogen werden. Daher ist es überraschend, den Wettbewerb selbst als Hindernis für Innovation zu betrachten.

Wettbewerb ist eine Spielstrategie, die auf der Annahme des Mangels beruht. Mangel ist die Schlussfolgerung, dass Ressourcen wie Öl, Stahl, Geld, Land, Nahrungsmittel, Marktanteile, Macht, Beförderungen usw. nicht ausreichen, um der Nachfrage gerecht zu werden. Da die Mittel begrenzt sind, geht unsere Strategie von der Annahme aus, dass entweder die Anderen diese Ressourcen bekommen oder wir die Ressourcen bekommen. Bekommen die Anderen die Ressourcen, dann „sterben“ wir. Aus diesem Grund betrachten wir „die Anderen“ automatisch als unseren „sterblichen“ Feind. Wir positionieren uns derart, dass wir die Anderen „bis aufs Messer“ bekämpfen, um diese Ressourcen zu bekommen. Wenn wir die Ressourcen bekommen, dann ist es nicht mehr unser Problem, was mit den Anderen geschieht.

Wettbewerb, der auf Mangel beruht, ist das am meisten verbreitete Spiel auf dem Markt. Was wir dabei nicht erkennen, ist, wie stark dieses Wettbewerbsdenken unsere Innovationsmöglichkeiten einschränkt. Das Spiel von „ich gewinne, du verlierst“ zwingt uns, unsere Optionen innerhalb von künstlichen Beschränkungen zu betrachten. Beispielsweise fühlen wir uns dazu getrieben, Dinge zu besitzen, deren Besitz keine Befriedigung erzeugt. Die Wettbewerbsmentalität von "wir gegen sie" hält uns davon ab, Ressourcen auf innovative Art zu managen, um effektiver größere gemeinsame Ziele zu erfüllen. UNSERE INNOVATION WIRD VOM VERTRAUTEN WETTBEWERBSDENKEN BLOCKIERT. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 3: DIE BARRIERE DES WETTBEWERBS

Manager, die hinter der Barriere des Wettbewerbs feststecken, betrachten andere Manager und sogar eigene Teammitglieder als „den Feind“. Der Kampf um die

Beförderung, der Erwerb größerer Budgetanteile oder der Überschreibung von Prestige-trächtigen Projekten kann wichtiger werden als der Unternehmenserfolg. Wettbewerbsorientierte Manager leben in Spannung und fühlen sich frustriert, sofern sie in dem Spiel nicht ganz klar vorne liegen. Sie können mit solch einem Manager nicht wirklich in Kontakt sein, bestenfalls sind Sie sein Sparringspartner. Konkurrernde Manager könnten gut verschiedene versteckte Ersatzstrategien ausarbeiten, um sicher zu gehen, dass sie nicht verlieren, ungeachtet der Zeit oder des Energieaufwandes für solche Strategien.

SOFT SKILL 3: ERSCHAFFEN VON „GEWINNEN GESCHIEHT“

Wir können den Wettbewerb von „Ich gewinne, du verlierst“ der Spielstrategie von „Ich gewinne, du gewinnst“, genannt Kooperation, gegenüberstellen. Bei der praktischen Umsetzung der Kooperation entartet das „Ich gewinne, du gewinnst“ jedoch durch Kompromisse oftmals zu einem „Ich verliere, du verlierst“. Oder wir denken: „Ich bin damit einverstanden, dass du gewinnst, solange ich ein kleines bisschen mehr gewinne.“ Und das bringt uns wieder zurück zum vertrauten Wettbewerb.

Zum Glück gibt es eine dritte Spielstrategie, genannt „Gewinnen geschieht“. Diese kreative Zusammenarbeit ist das „Ich gewinne, wenn du gewinnst“ des Lehrers, der gewinnt, wenn der Schüler lernt, oder des Arztes, der gewinnt, wenn der Patient Heilung erfährt. Beim „Gewinnen geschieht“ gibt es kein „ich“ und kein „du“, da „Gewinnen geschieht“ selbst ein Prinzip ist. „Gewinnen geschieht“ ist anfangs schwierig zu fassen, denn wir haben wenige Beispiele, und die Theorie des Mangels scheint so offensichtlich beweisbar zu sein. Es gibt zum Beispiel *offensichtlich* nicht genug Nahrungsmittel, da die Menschen in Afrika verhungern. In der Annahme, Ressourcen seien begrenzt und Wettbewerb sei obligatorisch, vergessen wir, dass französische, deutsche und amerikanische Bauern *von ihrem Staat dafür bezahlt werden, keine Lebensmittel wachsen zu lassen*. Neue Geschäftsmöglichkeiten zu finden, mit Hilfe derer wir den Hunger bekämpfen, wäre ein „Gewinnen geschieht“.

Wie gelangen wir zu der „Gewinnen geschieht“ Perspektive? Denken Sie einmal an DVDs. Indem ein weltweiter DVD Standard vereinbart wurde, war „Gewinnen geschieht“ möglich. Wir erhalten Ressourcen im Überfluss, wenn wir Verantwortung dafür übernehmen, die Quelle von Ressourcen zu sein. Wenn es nicht genug Ressourcen gibt, setzen wir Innovation ein, wo immer es nötig ist. Dann wird Innovation selbst auch reichlich vorhanden sein.

BARRIERE 4: DIE BARRIERE DER LINEARITÄT

Der massive Einsatz des linearen Denkens begann vor etwa 150 Jahren in der industriellen Revolution mit der Einführung von Fließbändern und standardisierten Geschäftspraktiken. Das lineare Denken hat seinen Höhepunkt im Informationszeitalter erreicht, wo alles von der Kinderbetreuung bis hin zu Hühnern vollautomatisch und in Massen produziert wird. Wir sind darin trainiert, zu glauben und können es sogar mathematisch beweisen, dass der kürzeste Abstand zwischen zwei Punkten – und damit die wirtschaftlichste und effektivste Lösung des Problems, von Punkt A nach Punkt B zu gelangen – eine gerade Linie ist. Sobald wir eine lineare Lösung des Problems gefunden haben, schließen wir daraus, dass wir die *beste* Lösung des Problems gefunden haben, *und dann hören wir auf, zu denken!* In der richtigen Reihenfolge, rational, logisch, beständig, vorhersagbar und linear, so

bringt uns unsere Kultur das Denken bei. UNSERE INNOVATION STECKT INNERHALB DER BEGRENZUNGEN DES LINEAREN DENKENS FEST. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 4: DIE BARRIERE DER LINEARITÄT

Manager, die hinter der Barriere des linearen Denkens gefangen sind, neigen dazu, die allgemein anerkannten Regeln zu befolgen, und folgen stark der traditionellen Logik. Ihr Verstand reduziert Situationen tendenziell in eine Schwarz-Weiß-Sicht. Viele Anspielungen, Feinheiten und Andeutungen werden übersehen. Vorschläge für ergänzende Möglichkeiten werden als Bedrohung angesehen und erzeugen Unverständnis. An Humor mangelt es ganz beachtlich.

SOFT SKILL 4: ÜBEN DES NICHTLINEAREN DENKENS

Vor etwa dreißig Jahren begannen kleine Teams in winzigen Firmen mit anderen als den linearen Denkweisen zu experimentieren. Sixt, Aldi, Hennes & Mauritz, Starbucks, Swatch, Ikea, Nike, Apple, Microsoft, Dell, Wal-Mart, sie schienen aus dem Nichts zu entstehen. Sie haben Wege von Punkt A zu Punkt B entdeckt, die wesentlich schneller und effektiver waren und mehr Ressourcen eingespart haben als die linearen Standardlösungen. Diese Firmen haben den Marktplatz erobert. Die Zeit des nichtlinearen Denkens war angebrochen.

Fragen Sie sich einmal selbst, wie viele lineare Lösungen es zu einem Problem gibt? Die Antwort lautet: Eine. Wie viele nichtlineare Lösungen gibt es zu einem Problem? Unendlich viele. Unbegrenzte. Niemand weiß es. Und niemand kann vorhersagen, wann die nächste unser Weltbild erschütternde nichtlineare Erfindung, Methode, Technologie oder Lösung kommen wird. Veränderungen breiten sich aus. Die Evolution in Wissenschaft, Finanzsystemen, Regierung und Technologien geschieht derart schnell, dass linear denkende Organisationen aussterben wie Dinosaurier. Die Zukunft gehört den nichtlinearen Denkern.

Um das nichtlineare Denken zu üben, müssen Sie zunächst erkennen, dass wir uns unser Denken durch das Erkennen von Mustern antrainiert haben. Nichtlineares Denken ist eine völlig andere Fertigkeit als das Erkennen von Mustern. Lineares Denken ist beispielsweise: A, B, C, D... Nichtlineares Denken ist: A, Staubflocken, Beethovens Siebte, chemische Lösungsmittel... Nichtlineares Denken erhebt sich rechtwinklig aus vorhersagbaren Annahmen. Zum Beispiel würden die meisten Manager bei dem Entwurf für Dachziegel nicht auf die Idee kommen, Delphinhaut als Vorlage zur Oberflächengestaltung zu untersuchen – denn die Beschaffenheit der Delphinhaut verhindert ein Beschmutzen, was sich auf die Herstellung von Dachziegeln übertragen ließe. Wenn lineares Denken Ihnen sagt, das Produkt durch Werbung bekannt zu machen, sagt nichtlineares Denken Ihnen, das Produkt dadurch zu vermarkten, dass Sie es weggeben, wie bei Google. Wenn lineares Denken Ihnen sagt, Ihre Software durch Copyright zu schützen, sagt nichtlineares Denken Ihnen, sie in Form eines "Open Codes" anzubieten wie Linux. Statt Erwartungen zu erfüllen, verhält sich nichtlineares Denken orthogonal (im rechten Winkel) zu Erwartungen und vollführt Schnellfeuer-Sprünge in das Unvorhersehbare.

Nichtlineares Denken gehört zu den Innovations- Soft Skills, das Ergebnisse erzeugt, die vorher nicht für möglich gehalten wurden. Alarmierend ist, dass unsere derzeitigen Meeting Methoden nichtlineares Denken eher unterdrücken als fördern.

Um nichtlineares Denken in Ihren Meetings freizusetzen, müssen Sie nichtlineare Meeting Technologien einsetzen (deren Erklärung das Thema eines anderen Artikels ist).

BARRIERE 5: DIE BARRIERE DER SPRACHE

Seit unserer Kindheit wird uns die verbale Realität eingehämmert. Wir erkennen nicht, was passiert ist. Jeder denkt, damit habe man uns einen Gefallen getan. Lesen und Schreiben werden allgemein als gut, als einen Grundstein von Intelligenz und Zivilisation angesehen. Aber es gibt eine Kehrseite unseres Wortreichtums: Egal, welche Sprache wir erlernen, der Gebrauch der Sprache selbst limitiert unsere Innovationsfähigkeit und kann uns komplett zum Stillstand bringen.

In der verbalen Realität stehen Worte an erster Stelle und würgen das Erleben ab. Unser Erleben ist auf das begrenzt, wofür wir Bezeichnungen haben. Wenn wir etwas nicht benennen können, können wir es auch nicht erleben. In dem Moment, in dem wir einem Erlebnis eine Bezeichnung geben, verschwindet das Erlebnis aus unserem Bewusstsein, weil wir darin trainiert sind, lebendige Erlebnisse durch tote Bezeichnungen zu ersetzen.

Wenn z.B. Dinge nicht so funktionieren, wie wir sie geplant hatten, dann geben wir oftmals dem unerwarteten Ergebnis die Bezeichnung „Problem“. Sobald wir eine Situation ein Problem nennen, versuchen wir unmittelbar, „es“ loszuwerden oder zu verändern. Wenn wir es vermeiden, die aktuelle Situation in die Kategorie „Problem“ einzuordnen und stattdessen einfach damit fortfahren, sie als neutral zu erleben, könnte sie uns in einem anderen Licht erscheinen. Die Bedingungen könnten sich leicht von einem „Problem“ zu einer „Lösung“ verwandeln. Die Geschichte der Erfindung von „Post-it Haftzetteln“ ist weltberühmt: Ein Kleber, der irrtümlich nicht permanent haftet, wurde für 3M zu einer ganzen Produktlinie. Konflikte oder was wir allgemein als negatives Feedback betrachten würden, sind oftmals wertvolle spezifische Instruktionen für Innovation, um zu besseren Ergebnissen zu kommen. Wir würden den Nutzen verpassen, glaubten wir nur den Worten. Wenn unsere möglichen Optionen durch verbale Realität kontrolliert werden, dann IST UNSERE INNOVATIONSFÄHIGKEIT AUF UNSER VOKABULAR BESCHRÄNKT. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 5: DIE BARRIERE DER SPRACHE

Manager, die hinter der Barriere der Sprache feststecken, neigen dazu, in kopflastige, intellektuell-zentrierte Diskussionen verstrickt zu sein. Sie diskutieren endlos über logische Punkte und kritisieren verschiedene Positionen. Für solch einen Manager entspricht das Reden über Dinge dem Tun von Dingen. Die Konversation selbst ist gleichzeitig Schlachtfeld und Unterhaltung. Tage können vergehen in brillanter und hochgradig begeisternder Konversation ohne weitere Dokumentation oder Maßnahmen. Und nichts ändert sich wirklich.

SOFT SKILL 5: EINBEZIEHUNG VON ERLEBNISREALITÄT

Neben der verbalen Realität gibt es noch sehr viele andere Arten von Realitäten. Beantworten Sie folgende Frage: Was ist größer, die Welt des Erlebens oder die Welt unseres Vokabulars? Können Sie etwas erleben, für das wir keine Bezeichnung haben? Ein Verkauf hängt oftmals davon ab. Die Automobilindustrie ist beispielsweise von Kunden abhängig, die ein Auto aufgrund des Fahrerlebnisses

kaufen, das es ihnen gibt. Treten Sie das Gaspedal in einem 400 PS Mercedes der S-Klasse durch und beschleunigen Sie von 100 auf 250 Stundenkilometer auf freier Autobahn. Fahren Sie mit Ihren Händen über das Leder und nehmen Sie den Geruch davon wahr. Hören Sie, wie die Tür mit einem WUMMMMPFFF! zuschlägt. Es gibt keine Bezeichnungen für die Feinheiten dieser Erfahrungen. Aber es sind diese Feinheiten, die eine Firma zum Erfolg bringen oder in den Ruin treiben. Kleidung, Lebensmittel, Parfüm, Computer, Hotels, Fluggesellschaften, Banken... Der Markt ist Erlebnisrealität.

Erlebnisrealität zu erzeugen und zu verwandeln ist eine der Hauptaufgaben eines Innovationsmanagers. Eine solche Kreation kann nicht aus verbaler Realität heraus entstehen. Der Wechsel von verbaler Realität in die Erlebnisrealität gehört zu den Innovations- Soft Skills. Um sich darin zu üben, in der Erlebnisrealität zu sein, können Sie folgendes Experiment durchführen: Reservieren Sie sich jeden Tag einige Momente für eine Erfahrung, ohne dabei Worte zu benutzen, um diese Erfahrung zu benennen. Stellen Sie sich z.B. ohne Grund in das Büro Ihres Kunden. Warten Sie dort. Geben Sie keine Erklärung ab. Atmen Sie. Sehen Sie sich um und fühlen Sie, wie es dort ist, ohne irgendetwas eine Bezeichnung zu geben. Sie werden beginnen zu erkennen, was dort wirklich vor sich geht. Machen Sie das gleiche im Büro Ihres Chefs. Oder besuchen Sie einen Laden für Mobiltelefone. Nehmen Sie das Handy, das Ihnen am besten gefällt, in die Hand. Wie fühlt es sich an, auf die Tasten zu drücken? Wie hört es sich an? Was empfinden Sie, wenn Sie über die Oberfläche des Handys streichen? Welche anderen Möglichkeiten könnte es noch für Sie bereithalten? Das ist Erlebnisrealität.

In der Erlebnisrealität steht das Erleben an erster Stelle. Wenn es nicht in Ordnung für uns ist, ohne Worte zu sein, wird unsere Innovationsfähigkeit auf Wortmanipulationen begrenzt sein. Der kreative Akt der Innovation geht den Worten voran. Der Eintritt in die Erlebnisrealität erlaubt uns, das weitreichende Spektrum der Qualitäten eines Erlebnisses zu bemerken und darüber zu verfügen, bevor wir dieses Erlebnis in Worte fassen. Die gewaltige Vielfalt unseres Erlebens eröffnet wertvolle Gelegenheiten zur Innovation, die vorher durch die Begrenzung unserer verbalen Realität blockiert waren.

BARRIERE 6: DIE BARRIERE DER IDENTITÄT

Was die Leistung eines Managers unterscheidet, ist die Identität, die ein Manager für sich aus Glaubenssätzen, Annahmen, Einstellungen, Meinungen, Erwartungen, Interpretationen von Erlebnissen usw. konstruiert. Manager – genau wie alle anderen Menschen – legen in der Kindheit eine Identität fest, die dem Zweck des Überlebens dient. Possibility Management bezeichnet unsere Identität als „die Box“. Die Box ist ein 360° Redakteur, der alles filtert, was wir wahrnehmen können, und alles filtert, was wir ausdrücken können, um das hart erworbene Wissen zu verteidigen.

Außerhalb unserer Box befindet sich der Markt. Der Markt hält mannigfaltige Gelegenheiten bereit. Es gibt keine Einschränkungen in Bezug auf das, was eine Person auf dem Markt erschaffen kann. Und doch unternehmen die meisten von uns keinerlei Schritte in Anbetracht der reichhaltigen Möglichkeiten, die direkt vor unserer Nase liegen. Die zentrale Frage ist: Wenn zwei Manager die gleiche Aufgabe erhalten, was führt dazu, dass sie unterschiedliche Ergebnisse erzeugen? Jedem

Individuum steht ein grenzenloses Innovationspotenzial zur Verfügung, überall und zu jeder Zeit. Was steht zwischen jedem von uns und dem Zugang zu diesem Potenzial? Die Antwort: Es ist unsere Box.

Wenn wir unsere Identitätsbox dem Ziel widmen, sich vor Veränderung zu schützen, untergraben wir unsere Innovationsfähigkeit. Wir können dieses Phänomen bei Kollegen beobachten. Jemand sagt: „Das kann ich nicht“, „Ich weiß nicht wie das geht“, „Das ist unmöglich“, „Das ist zuviel für mich“, während wir aus unserer Perspektive heraus eine völlig andere Einschätzung ihrer Fähigkeiten haben. Wir zucken mit den Achseln und geben auf, da wir bereits wissen, dass jegliche Diskussion mit ihnen vergeblich ist. Was wir nicht erkennen, ist, dass das Gleiche auf uns zutrifft. Wir sind genauso umgeben von innovativen Optionen, aus denen wir zu jeder Zeit wählen können, die wir aber nicht sehen, da sich unsere Box dem Ziel verschrieben hat, seine Grenzen zu verteidigen statt seine Grenzen zu erweitern.

Da sind wir nun: Dieser Evolutions-liebende Salzwasser-Bio-Computer, geschützt durch eine Identität, hart wie Stahl, die sich selbstgerecht dem Ziel verschreibt, sich vor jedweder Veränderung zu schützen. Da draußen ist der Markt und wartet darauf, dass wir herauskommen und innovativ sind. UNSERE INNOVATION STECKT HINTER DER DEFENSIVEN ÜBERLEBENSSTRATEGIE UNSERER IDENTITÄT FEST. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 6: DIE BARRIERE DER IDENTITÄT

Manager, deren Innovation durch Identität blockiert ist, sind wie ein Fels im Unternehmensstrom, den das Unternehmen umschiffen muß. Sie neigen dazu, ihre unangreifbaren Positionen in Bezug auf Mögliches und Unmögliches und darauf, wie Dinge getan werden sollten, zu verhärten. Ihre Aktionen zielen eher darauf ab, den Status Quo aufrecht zu erhalten, als sich auf neue Marktströmungen einzustellen oder diese zu etablieren. Manager, die durch ihre Identität blockiert sind, neigen dazu, sich mit Anhängern zu umgeben, die der Einfachheit halber zustimmen, um anschließend ein Lager gegen die anderen Manager zu führen, die andere Ideen unterstützen.

SOFT SKILL 6: WECHSEL AUS DER DEFENSIVEN IDENTITÄT ZUR EXPANSIVEN IDENTITÄT

Generell denken wir, wir haben nur eine Identität. Aber beobachten Sie mal eine Person am Telefon, wenn der Anrufer ihr Chef, ihr Partner oder ein wütender Kunde ist. Augenblicklich wechselt die Person ihre Identität zu einem Charakter, den wir vielleicht noch nie zuvor gesehen haben. Sie macht das mit einer neuen Stimmlage, neuen Sprechmustern, einem neuen Vokabular und einer neuen Körperhaltung. Wenn sie den Hörer auflegt, wechselt sie rasch wieder zurück zu der Identität, die sie uns normalerweise zeigt. Das Bemerkenswerte daran ist, dass sie nicht weiß, dass sie ihre Identität gewechselt hat!

Wir alle haben die Fähigkeit, unsere Identität zu wechseln. Möglicherweise wechseln wir sie mehrmals am Tag. Am Anfang ist unsere Fertigkeit im Wechsel der Identität unbewusst und liegt außerhalb unserer Kenntnis. Mit ein wenig Übung können wir den Wechsel der Identität bewusst als Soft Skill vornehmen. Der Wert des Identitätswechsels liegt darin, dass verschiedene Identitäten verschiedene Fähigkeiten haben. Zum Beispiel könnte „Helmut Meier, Manager“, der sich einem

Produktionskonflikt gegenüber sieht, seine Identität zu „Helmut Meier, Samurai“ wechseln, der Attacken vermeiden kann, oder zu „Sir Helmut Meier, Ritter“, der mit Klarheit und Hingabe den Prinzipien des Unternehmens dient, oder zu „Sankt Helmut“, der die Fähigkeit besitzt, mit offenem Herzen, alle Seiten der Geschichte anzuhören, oder zu „Possibility Manager Helmut Meier“, der die Weisheit des Konfliktes selbst als Entwurfskriterium für die Produktions-Kontroll-Systeme der nächsten Generation nutzt. Wenn wir unsere Identität nicht bewusst wählen, neigen wir dazu, bei der Verteidigungsidentität zu bleiben, die wir in unserer Kindheit eingenommen haben, als unsere höchste Priorität das Überleben war. Was uns einst beschützt hat, wird nun zu unserem Gefängnis.

Ein einfacher Test zeigt an, ob eine bestimmte Identität dem Zweck der Verteidigung oder der Erweiterung dient. Eine Identität verteidigt sich, wenn sie andere beschuldigt, Groll hegt, sich beschwert, eine Position einnimmt, beweist, dass sie Recht hat, andere ins Unrecht setzt oder sich wie ein Opfer der Umstände fühlt. *Wenn Probleme als Bedrohung erscheinen, dann verteidigt sich die Identität.* Eine Identität erweitert sich durch eine Reihe vollkommen verschiedener Verhaltensweisen: Zuhören, um Hilfe bitten, Kontakte ausbauen, neue Optionen untersuchen, neue Verhaltensweisen ausprobieren, Muster durchbrechen und verschiedene Perspektiven vereinen. *Wenn sich Probleme wie eine Einladung zum Lernen anfühlen, dann erweitert sich die Identität.*

Innovation wächst, wenn Sie damit fortfahren, den Zweck Ihrer Box aus der Defensive hin zur Erweiterung zu verändern. Sie würden beispielsweise damit beginnen, eine andere Art Urlaub zu machen, eine Art, die abenteuerliche Erkundigungen mit einschließt. Sie würden vielleicht abteilungsübergreifende Mittagessen ins Leben rufen oder einen „Innovation Lunch Club“ gründen, um die Komfortzone zu erweitern und sich über Erfolge und Fehler auszutauschen. Möglicherweise beginnen Sie auch damit, sich ungewöhnliche Filme anzusehen, andere Bücher zu lesen oder Ihre Freizeit auf weniger gewöhnliche Art zu verbringen. Die Erweiterung der Identität hat einen Anfang, aber sie hat kein Ende.

BARRIERE 7: DIE BARRIERE DER VERNUNFT

In unserer Kultur müssen wir uns als geistig gesund beweisen. Erscheinen wir unvernünftig, könnten wir von unserer Kultur fallen gelassen oder abgewiesen werden, und dann ist unsere Existenz in Gefahr. Ein vernünftiges Erscheinen sichert unser Überleben. Die Motivation, vernünftig zu erscheinen, zieht sich tief durch unsere täglichen Handlungen hindurch und bestimmt, wie wir uns kleiden, wie wir sprechen, wie wir uns benehmen, was wir in unserer Freizeit tun usw. Wir wären naiv, wenn wir die Tatsache ignorierten, dass wir alle eine Schattenseite haben, die tendenziell unsere weniger verantwortlichen Verhaltensweisen an den Tag legt. Doch an der Oberfläche, in der Öffentlichkeit, haben wir unsere Freiheit, verrückt zu sein, weitgehend gegen die Akzeptanz unserer Kollegen eingetauscht. Das Ergebnis davon ist, dass UNSERE INNOVATION LAHM GELEGT IST, WEIL WIR KEINE ERLAUBNIS HABEN, VERRÜCKT ZU SPIELEN. Unser Fokus ist so sehr darauf gerichtet, das Erscheinungsbild unserer eigenen Vernunft zu erzeugen, dass wir uns von unserer unbegrenzten Vorstellungskraft abkoppeln. Wie können wir damit umgehen?

SYMPTOME DER BARRIERE 7: DIE BARRIERE DER VERNUNFT

Der Manager, der hinter der Barriere der Vernunft feststeckt, wählt gewohnheitsmäßig „Vanilleeis“. Ernsthaftigkeit ist die höchste Priorität. Das Herumspielen mit Ideen, Konzepten oder Strategien ist verboten. Solche Manager weisen Optionen von sich, die sich gerade von den Standardmethoden beginnen abzuheben, und daher zeigen sie sich Autoritätspersonen gegenüber sehr angepasst. Konfrontiert mit einer Gelegenheit, die sie vielleicht ein wenig verrückt aussehen lässt, werden sie stattdessen lieber aufgeben, sich isolieren oder depressiv werden. Allgemeine oder akute Nervosität macht sich breit, wenn sie eingeladen werden, neue Wege auszuprobieren. Sie sind außerstande, ihren Widerstand gegenüber Innovation zu erklären.

SOFT SKILL 7: WIEDERVERBINDUNG MIT IHRER VORSTELLUNGSKRAFT

In unserer Kultur steht unser Verstand mit unserer Vorstellungskraft auf Kriegsfuß. Der Verstand hat gewonnen. Die Vorstellungskraft wurde seit frühester Kindheit an einen unbekanntes Ort verbannt, wo sie bis zu diesem Tage geblieben ist. Ihre Vorstellungskraft ist nicht zerbrochen oder tot, sie befindet sich ganz einfach im Winterschlaf. Vorstellungskraft im Winterschlaf kann ein Grund für Depression sein. Vergessen Sie nicht, dass wir selbst diejenigen sind, die unsere Vorstellungskraft in den Schlaf gelullt haben. (Schüler, die sich geweigert haben, ihre Vorstellungskraft einzuschläfern, brechen oft die Schule vorzeitig ab.) Da wir diejenigen sind, die unsere Vorstellungskraft beiseite geschafft haben, können wir sie uns auch zurückholen. Um den Wiederbelebungsprozess der Vorstellungskraft zu initiieren, beginnt ein Manager mit der Suche nach einem kritikfreien Zufluchtsort, wo er oder sie Ermutigung findet, Ideen zu haben, Handlungen durchzuführen und Worte auszusprechen, die überhaupt keinen Sinn ergeben. Schritt für Schritt kehrt die Vorstellungskraft scheu, aber voller Freude zurück.

Ein Manager funktioniert unter unausgesprochenen und allgemeingültigen Verhaltensregeln, die sein wahres, innovatives Potenzial einschränken, um der landläufigen Beschreibung von "normal" zu entsprechen. Um die Vorstellungskraft wieder zu beleben, muß er diese Regeln brechen. Beginnen Sie, durch Gedächtnisstützen und einem Funken Humor Ihre Vorstellungskraft zu entfachen. Legen Sie z.B. eine Steinschleuder in Ihre obere Schreibtischschublade. Keiner hat eine Steinschleuder in seiner Schreibtischschublade! Und jedes Mal, wenn Sie Ihre Schublade öffnen, sehen Sie diese bemerkenswerte Steinschleuder. Der Schock wird Sie daran erinnern, dass Sie eine Vorstellungskraft haben, die Ihnen Welten der Innovation eröffnen kann, die nie zuvor von einem Menschen gesehen wurden. Vergessen Sie nicht: *Jede wirklich neue Idee erscheint am Anfang verrückt*. Indem Sie Ihr Recht beanspruchen, ein wenig verrückt zu sein, erlauben Sie sich selbst, der Verfechter neuer Ideen in Ihrem Unternehmen zu sein. Eine lebendige Vorstellungskraft ist die größte Ressource eines Managers des 21. Jahrhunderts.

INNOVATIVE MANAGER

Die Zeiten sind vorbei, in denen lernende Organisationen genügend Veränderung erwirkt haben, um mit den Marktbedingungen Schritt zu halten. Das Imitieren bekannter Standardpraktiken ist nicht mehr schnell genug. Heute werden "Evolutionsorganisationen" gebraucht, die selbst neue Unternehmensstandards setzen. Eine Evolutionsorganisation verändert das Spiel, noch bevor irgendjemand die Regeln kennen lernt. Eine derartige Innovation kann nicht aus Führung heraus

entstehen – die Veränderung von oben nach unten ist zu langsam. Unternehmen entwickeln sich, wenn die Führungskräfte couragierte Manager unterstützen, um neue Standards für ihre Projekte oder ihre Abteilungen zu setzen. Welcher Typ Manager hat die Stärke, eine Innovationskultur in seinem Projekt oder in seiner Abteilung aufzubauen? Der gleiche Typ, der einen Artikel über das Praktizieren neuer Soft Skills studieren würde, um den sieben Innovationsbarrieren entgegenzuwirken.

ÜBER DEN AUTOR

Clinton Callahan, Geschäftsführer der Callahan Academy, Begründer von Possibility Management entwickelt seit 1974 Innovations- Soft Skills und nichtlineare Meeting Technologien. Herr Callahan hat in Amerika, Australien, Japan, Frankreich und Deutschland gelebt und gearbeitet. Er bereitet Manager, Führungskräfte und Trainer darauf vor, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu begegnen. Sein Buch Abenteuer Denken ist 2004 erschienen. Nach seinem Universitätsabschluss in Physik gründete Herr Callahan eine IT Firma, lange bevor Dot.Com geboren war. 1990 orientierte sich Clinton Callahan weg von der Computer-Hardware hin zur "menschlichen Software". Die Callahan Academy bietet *Expand The Box Trainings* sowie das weiterführende *Possibility Trainer Programm* für Trainer, Coaches und Berater an. Besuchen Sie www.callahan-academy.com oder rufen Sie unser Münchner Büro unter +49 (0)89-74949473 an.

ZUSAMMENFASSUNG DER SIEBEN UNSICHTBAREN INNOVATIONSBARRIEREN UND DER SOFT SKILL SCHLÜSSEL, DIE ZU IHRER AUFLÖSUNG FÜHREN

BARRIERE 1: ANGST

– Innovation wird auf bereits Bekanntes begrenzt, um das Gefühl realer Angst zu vermeiden.

SYMPTOME: Schweigen. Versteckte Verzögerungstaktik. Keine riskanten Vorschläge. Keine gefährlichen Fragen.

SOFT SKILL: Veränderung der Meinung über Angst, so dass es okay ist, das Unbekannte zu betreten und innovativ zu sein.

BARRIERE 2: GRÜNDE

– Das Verlangen nach Gründen blockiert Innovation, und dafür gibt es zunächst keinen Grund. Kritische Analysen töten Innovation, noch bevor sie geboren ist.

SYMPTOME: Produzieren von Ausreden statt Innovation, denn beides wird als gleichwertig betrachtet.

SOFT SKILL: Das Erschaffen einer Lücke zwischen Gründen und Entscheidungen, so dass Sie ohne Grund innovativ sein können.

BARRIERE 3: WETTBEWERB

– Der Glaube an Mangel führt zu Überlebenstaktiken wie "Ich gewinne, du verlierst" statt zu Innovation.

SYMPTOME: Kollegen werden als Bedrohung angesehen. Spannungen. Keine Großzügigkeit. Versteckte Ausweichpläne.

SOFT SKILL: Erschaffen von ‚Gewinnen geschieht‘. Verantwortung dafür übernehmen, die Quelle von Ressourcen zu sein, so dass Ressourcen in Fülle vorhanden sind und Wettbewerb irrelevant ist. Transparenz suchen.

BARRIERE 4: LINEARITÄT

– Innovative Möglichkeiten werden auf Lösungen aus dem Bereich des Linearen Denkens reduziert.

SYMPTOME: Der gewohnte Weg ist der Beste. Neuartige Möglichkeiten stellen eine Bedrohung dar. Humor fehlt.

SOFT SKILL: Orthogonale Vorgehensweise. Erweiterung der Denkweise über Muster hinaus. Übung im Nichtlinearen Denken.

BARRIERE 5: SPRACHE

– Innovation wird durch das Vokabular eingeengt. Das Erleben wird durch Worte abgebrochen.

SYMPTOME: Intellekt-zentrierte Diskussionen. Endloses Argumentieren. Nichts verändert sich wirklich.

SOFT SKILL: Wechsel von Verbaler Realität zu Erlebnisrealität. Innovation geschieht vor dem Benennen von Dingen.

BARRIERE 6: IDENTITÄT

– Innovation wird durch starre oder überholte Limitierungen persönlicher Selbstdefinitionen in eine Box gesteckt.

SYMPTOME: Festgefahrene Positionen. Verteidigung des Status Quo. Umgeben von Anhängern.

SOFT SKILL: Gebrauch von Identitäten, die expandieren statt sich verteidigen. Heißen Sie Unterschiedlichkeit willkommen.

BARRIERE 7: VERNUNFT

– Innovation ist auf Verhalten beschränkt, dass bereits als vernünftig angesehen wird.

SYMPTOME: Abweisung von Optionen, die nicht dem Standard entsprechen. Spiel ist verboten. Anpassung an Autoritäten.

SOFT SKILL: Rückverbindung mit unbegrenzter Vorstellungskraft. Neue Ideen sehen anfangs *immer* verrückt aus.