

# Innovative Weiterdenker:

**Jetzt in der Krise und auch danach brauchen die Unternehmen Ideen: neuartige, wilde, kühne, unkonventionelle Ideen. Viele solcher Ideen. Abwehrmechanismen sind dabei fatal. Wo diese weitläufig Einzug halten, kommt alles zum Stillstand, weil nichts mehr hinterfragt, Wissen nicht mehr geteilt und Umwälzendes frühzeitig abgeblockt wird.**

Überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Vor allem die technologischen Innovateure sind im Dauereinsatz. Am laufenden Band entwickeln sie Initiativen, die die Welt ein Stück weit verändern. Disruptiv vernetzen sie Technologien und kombinieren in unzähligen Varianten die virtuelle mit der realen Welt. Wer da nicht mitagiert, wird weginnoviert.

Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt: die Erlaubnis zum Widerspruch, eine ergebnisoffene Lernkultur und Freiraum zum Experimentieren. Man kann gar nicht genug verrückte Ideen haben, um seine Kunden immer wieder neu zu betören. Und man braucht viele außergewöhnlich gute Ideen. Denn nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

## Weiterdenker im Unternehmen: Ein echter Wettbewerbsvorteil

Einfallreiche und zugleich tatkräftige Ideengeber sind, um den Sprung in die Zukunft zu schaffen, erste Wahl. Solche Menschen werden Vor-, Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Organisationsrebell genannt. Sie sind Wachrüttler, Infragesteller, Andersmacher, Vorwärtsbringer, Übermorgengestalter. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste.

Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie zeigen auf alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Sie wagen sich auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Sie kämpfen sogar gegen Windmühlen an. Und all das tun sie, weil ihre Firma ihnen wirklich am Herzen liegt.

Doch häufig ecken sie an und stoßen auf Widerstand. Die größten Blockaden? Das sind

■ die eigene Bequemlichkeit: „Dafür haben wir jetzt keine Zeit!“

■ die Angst vor Neuem: „Das ist bei uns historisch gewachsen! Wir machen das schon immer so!“

■ purer Neid: „Der schon wieder!“

■ Autoritätsangst: „Das würde der Chef nie akzeptieren!“

■ Reviergehebe: „Das ist gar nicht Ihr Aufgabengebiet!“

■ das Nicht-hier-erfunden-Syndrom: „Sie haben doch von unserem Bereich keinerlei Ahnung!“

## Widerstand und Ausbremserei: So verkümmert jede Initiative

„Meine Mitarbeiter haben schlichtweg keine guten Ideen“, heißt es mitunter. Manche Obere glauben tatsächlich noch immer, sie müssten alles selbst am besten wissen und ihren Leuten sagen, wie die Dinge zu laufen haben. Sie können sich schlecht auf fremde Sichtweisen einlassen und nur schwer akzeptieren, wenn auch andere mit Einfällen glänzen. Dabei gelingt es am besten gemeinsam, Ideen zu entwickeln, die zuvor noch niemand hatte, und auf die man allein nicht gekommen wäre.

Mit vielen klugen Köpfen löst man jedes Problem. Mitarbeiter geben ihre Ideen aber nur dann preis, wenn ihre Vorschläge Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Fehler machen bedeutet: üben, um siegen zu lernen. Mit einer solchen Haltung können bahnbrechende Erfolge gelingen. Hingegen verkümmert in einem von Abwehr und Konformismus geprägten Umfeld jegliche Initiative.

Wird nämlich ein Individuum für schöpferische Leistungen oft kritisiert oder werden seine Einfälle ständig abgewiesen, entsteht ein Phänomen, das als „Kreativitätskränkung“ bekannt ist: Die Neugier erlischt und man zieht sich zurück. Von sensiblen Mitarbeitern bekommt

# Fördern statt ausbremsen

man, wenn sie nur ein einziges Mal heftig angegriffen und heruntergemacht wurden, praktisch nie mehr Ideen. Sie sind wie Blumen, die schnell verwelken, sobald man sie knickt.

## Klugen, originellen, neuen Ideen weht eine steife Brise entgegen

Neue Ideen sind sehr zerbrechlich und werden leicht totgetrampelt. Ihre Schöpfer tun sich oft schwer, weil sie sich gegen Bremser und Bewahrer zur Wehr setzen müssen. Wie kommt es überhaupt, dass sich die Bedenkenträger vielfach so breit machen können? Die Harvard-Psychologin Teresa Amabile hat dazu verschiedene Experimente durchgeführt. Sie kam zu dem Schluss, dass Kritiker oft als intelligenter wahrgenommen werden, man spricht ihnen ein spitzfindigeres Urteilsvermögen zu.

„Schwarzseher erscheinen leicht als scharfsinnig und weitsichtig, während positive Äußerungen schnell als naiv abgetan werden“, sagt sie. Da Ungewisses womöglich Gefahr für Leib und Leben bedeutet, hat es Vorfahrt im Hirn. So rückt vorsorgliche Abwehr schnell in den Vordergrund. Ferner werden die potenziellen Risiken, die die Zukunft bringt, gern überbewertet. Die „guten, alten Zeiten“ hingegen werden verklärt.

Sondieren Sie also ruhig einmal per einfacher Strichliste: Wie oft reden wir denn hier über das, was nicht funktioniert? Und wie viel läuft denn wirklich schief? Wie oft ist ein Negativfall denn tatsächlich eingetreten – oder in der Realität zu befürchten? Wie viele Kunden sind tatsächlich schwierig? Um wie viel besser ist die Konkurrenz denn effektiv? Oder hat sie vielleicht nur die Beschäftigten mit der besseren Einstellung?

## Wie man Ideenblockierer und Neuesverhinderer zügig entlarvt

Weil Freigeister und Weiterdenker schnell ins Abseits geraten, brauchen sie Schutzzonen für ihre innovativen Gedanken, einen gefahrlosen Austausch und

Spielräume für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Leider gibt es eine Vielzahl taktischer Vorgehensweisen, um ihre Initiativen zu diskreditieren und ihre Vorstöße ins Nirvana zu schicken. Zum Beispiel:

■ Der Ansprechpartner sagt, er kümmere sich um die Sache und prüfe das, tut es aber dann doch nicht.

■ Er „vergisst“, den Vorschlag oder schiebt ein „Nein“ von oberster Stelle vor.

■ Oder er erklärt, dass die Idee nicht in die zukünftigen Planungen der Firma passt.

■ Oder er behauptet, dass man genau das schon einmal erfolglos versucht hat.

Ziel ist es, den Ideengeber zu verunsichern und mundtot zu machen. Geschieht das öffentlich, soll derjenige herabgewürdigt, beschämt und isoliert werden.

Auch innerhalb eines Teams kann es passieren, dass versucht wird, vielversprechende Einfälle mit so genannten Totschlagargumenten abzuwiegeln oder zu Fall zu bringen. Dies hat meist damit zu tun, dass ein anderer – aus welchen Gründen auch immer – sein derzeitiges Verhalten nicht ändern will. In solchen Fällen kommen gern Killerphrasen zum Einsatz. So sterben selbst die besten Ideen.

## Der Killerphrasen-Friedhof für Totschlagargumente

Auf manche Entgegnungen fällt man als Ideengeber leicht herein. „Das machen wir doch schon“, ist so eine. Da muss nachgefragt werden: Wie genau? Wie früher? Wie immer? Wie alle? Wer das Neue am Neuen nicht sieht, ist besonders gefährdet. Oft wird das Neue auch überhört, weil unser Hirn das Vertraute so liebt.

## Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller

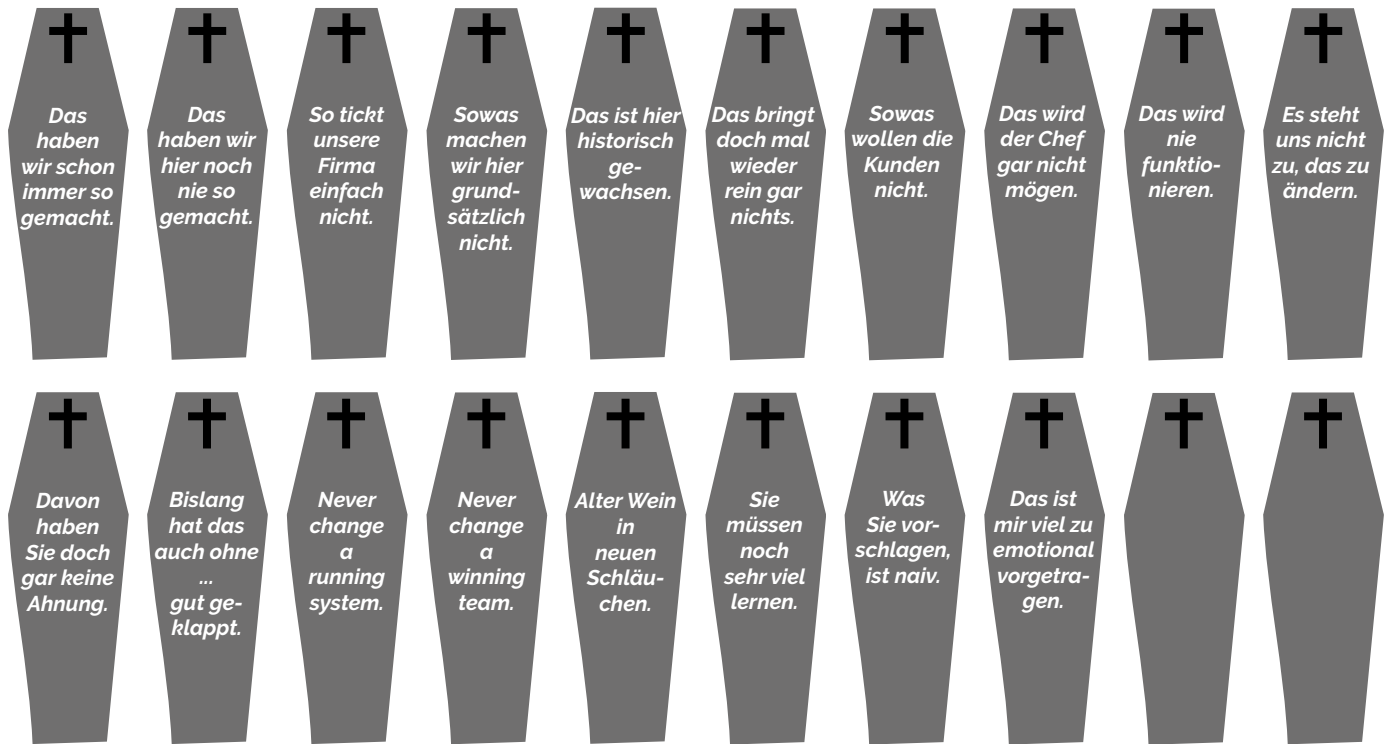
**Querdenker verzweifelt gesucht. Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt**

– Mit einem Vorwort von Gunter Dueck –

240 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 978-3-86936-998-3, Gabal Verlag 2020



(C) Anne M. Schüller



Killerphrasen-Friedhof in Posterform erinnert bei Meetings an unerwünschte Totschlagargumente

Manche Er widerungen sollen ganz einfach verletzen. Das klingt dann etwa so: „Sie wollen was ändern? Die Phase hat am Anfang hier jeder. Das geht vorbei.“ Auf solche Spielchen geht man besser gar nicht erst ein. Oder jemand sagt: „Wie du dir das vorstellst, das klappt nie.“ Statt mit einem „Wieso?“ in ein argumentatives Hin und Her zu geraten, fragt man in die Runde: „Peter meint, bei ihm geht das nicht. Wie sieht ihr das in Bezug auf euren Bereich? Wie könnte das bei euch funktionieren?“

Und wie schafft man Totschlagargumente auf Dauer aus der Welt? Zunächst braucht es eine gemeinsame Erkenntnis, dass man damit nicht weiterkommt. Dann beginnt man, diese zu sammeln. Sie werden schließlich begraben, indem man einen Friedhof für Ideenkillerphrasen erschafft. Dies visualisiert man in Form eines Posters (siehe Abbildung). Das hängt man an der Wand im Meetingraum auf. Und lassen Sie Platz für neue Phrasen. Irgendjemandem fällt bestimmt noch was ein.

**Die Autorin:**



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

✉ schueller@wissensmanagement.net