

## **Praxistipp Management: Innovationskultur in Veränderungen fördern**

**Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind eine besondere Herausforderung für Führungskräfte. Es gilt die Mitarbeiter zu motivieren, auf die Ziele zu fokussieren und gleichzeitig auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren können. Vor dem Hintergrund sichtbarer und unterschwelliger Ängste der Mitarbeiter ist das eine fordernde Aufgabe. In Veränderungsprozessen sollten Führungskräfte deshalb in besonderem Maße auf eine Kultur der Offenheit setzen. Fühlen die Mitarbeiter sich ernst genommen und mitgenommen, werden sie sich verstärkt für das Gelingen eines Prozesses einsetzen. Vielmehr noch, in ihnen schlummern Ideen und Potenziale, die einen unschätzbaren positiven Einfluss auf den Verlauf eines Veränderungsprozesses haben können.**

Wie Führungskräfte eine solche Innovationskultur im Change etablieren können, haben Renate Franke und Barbara Zuber von der School of Facilitating gemeinsam mit Führungskräften aus ihrem Netzwerk „Facilitating Change“ in den „Fünf Prinzipien der Innovationskultur“ formuliert:

### **1. Den Anfang leicht gestalten**

Nicht alleine denken, sondern früh die Betroffenen beteiligen ist ein Grundsatz im Facilitating Change. Wichtig ist dafür die Auswahl der beteiligten Mitarbeiter. Am besten geeignet sind sogenannte „first follower“, also Menschen, die für eine Idee und das Neue brennen oder leicht zu begeistern sind. Es müssen zu Beginn nicht viele sein und auch nicht nur „Ja-Sager“, ein kleiner ausgewählter Kreis von engagierten Menschen reicht. Wer gehört in Ihrem Umfeld zu den „first follower“?

### **2. Wachheit erzeugen**

Wir Menschen sind bewusst und noch häufiger unbewusst von Denk- und Handlungs-mustern geprägt. Solange wir die nicht aufdecken und ändern, erzielen wir immer die gleichen Resultate. Die Kunst besteht darin, sich deutlich zu machen, dass es nur subjektive Wahrheiten gibt, auch wenn uns das oft nicht gefällt. Die Fragen, die wir uns stellen, lauten: Wo stehen wir uns mit unseren Mustern selbst im Weg? Wovon dürfen wir uns verabschieden? Welche Potenziale liegen brach? Wo bahnt sich Neues eigentlich schon an?

### **3. Neuem ohne Wertung sondern mit Wertschätzung begegnen**

In den Phasen, in denen innovativ gedacht werden soll, gilt eine klare Trennung zwischen Funktionsträgern und dem intellektuellen Beitrag. Die zündende Idee kann von jedem kommen – unabhängig von Funktion und Status. Deshalb gilt: Zuhören und Raum geben. Vorträge, Ideen und Zwischenergebnisse werden ohne Wertung angehört, vor allem ohne Abwertung. Statt dessen mit dem „Potenzialohr“: Was könnte an dem Gedanken spannend sein? Auch der achtsame Umgang mit Körpersprache ist wichtig: Menschen, die sich interessiert, wertschätzend und aufmerksam begegnen schauen nicht zwischendurch auf das Handy oder auf die Uhr.

### **4. Dem Unausgesprochenen eine Stimme geben**

Häufig schwebt es im Raum, ohne dass es jemand ausspricht: Hoffnungslosigkeit, Angst, Druck oder unangenehme Wahrheiten. Eine angespannte Atmosphäre entsteht. Wer in solchen Situationen mit seinen Mitarbeitern offen spricht, wer die Befürchtungen und Risiken benennt, aber auch Chancen und Erfolge in die Waagschale wirft, der gibt den darunterliegenden Emotionen und Bedürfnisse eine Stimme. Es hilft den Mitarbeitern enorm, wenn sie wissen, dass sich auch die Führungsebene der unterschiedlichen Facetten der Herausforderungen bewusst ist.

#### **5. Wissen und Transparenz über die Prozessdynamik schaffen**

Jede Veränderung geht durch einen Prozess der Höhen und Tiefen. Ein guter Leitfaden dafür sind z.B. die sieben Meilensteine, die Otto C. Scharmer in der Theorie U formuliert hat. Es ist hilfreich, wenn alle Beteiligten diesen Prozess kennen und ihm vertrauen können. Jede Etappe hat ihre eigene Dynamik. Jedes Hoch und jedes Tief hat seine Berechtigung und kann genutzt werden. Weitere Informationen zur Theorie U gibt es hier: <http://school-of-facilitating.de/die-theorie-u>

Diese Grundsätze klingen einfach und logisch. Sie in der Praxis jedoch konsequent einzuführen und einzuhalten erfordert Disziplin, Geduld und eine kontinuierliche Lernoffenheit. Das zu vermitteln ist u. a. Ziel unserer Ausbildung „Facilitating Change“, die im November wieder in Berlin stattfindet. Es gibt noch wenige freie Plätze. Weitere Infos: [www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)

#### **Infos und Kontakt:**

School of Facilitating

Renate Franke

Tel.: +49 (0) 30 326 013 66

[franke@school-of-facilitating.de](mailto:franke@school-of-facilitating.de)

[www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)