

Das Andere / Neue zulassen

Dr. Kurt Schauer, Oktober 2023

In der Festrede zur Eröffnung der Salzburger Festspiele 2023 räumt der „neue“ Nobelpreisträger Anton Zeilinger mit dem Titel „Wie kommt das Neue in die Welt!“ mit einigen zentralen Praktiken des heute üblichen Innovationsgeschäfts auf. Ich möchte daraus einen Aspekt herausgreifen, der auch für allgemeine Führungskräfte in ihrem unternehmerischen und organisatorischen Innovationsgeschäft von Bedeutung ist. Es geht um den Anspruch das Andersartige, das Ungewöhnliche, das Unerwartete für uns nutzbar und fruchtbar werden zu lassen.



*Bild: Hier ein schönes Beispiel der Bewegungsillusion. Bei großen Kontrasten ist unser Hirn überfordert, wir fokussieren auf einen Punkt und dann läuft der Rest davon. Eine Analogie für unsere Überforderung dem Neuen, Andersartigen gegenüber?
Bildquelle: <https://www.eschenbach-vision.com/de-DE/blog/artikel/optische-taeuschungen-warum-sich-unser-auge-austricksen-laesst>*

Zuerst ein kurzer Einblick in Prof. Zeilingers Text. Darin beschreibt er, dass er zu Beginn seiner Forschung zur Quantenverschränkung nicht wusste, wohin ihn die „Reise“ führen könnte. Und weiter: „Wer nicht den nächsten Schritt genau beschreiben und planen kann, bekommt keine Ressourcen für die Idee.“ Und dann bekennt er ganz offen: „Hätte ich damals schon – wie es heute leider auf österreichischer und auf europäischer Ebene immer häufiger gefordert wird – ein klares Ziel und die Methoden angeben müssen, hätte ich niemals den Nobelpreis bekommen.“

In unseren Organisationen geht es natürlich nicht um Grundlagenforschung. Und

Führungskräfte sind kaum mit Ideen und Innovationen konfrontiert, die in einem Nobelpreis münden werden. Was jedoch spannend ist, sind allerdings jene wirkmächtigen Verhaltensmuster, wie wir mit Neuem / Andersartigem umgehen. Diese Muster finden wir auch in unseren Organisationen. Wir neigen nämlich zu Verhaltensmustern, die tendenziell das Neue behindern und gleichzeitig das Vorhandene konservieren helfen. Um nicht falsch verstanden zu werden, unsere Verhaltensmuster sind begründbar, stimmig und hilfreich. Und doch sollten wir sie in einem dynamisch sich verändernden Umfeld immer wieder in ihrer Wirkung kritisch hinterfragen, damit wir nicht den Anschluss verlieren. Hier ein paar Blitzlichter dazu:

- Bei Neuem erwarten wir detailliertere Pläne und Konzepte als bei Bewährtem. Bewährtes wird einfach fortgeschrieben, beim Neuen braucht es viele Begründungen und Details. Dabei wissen wir genau, dass wir aktuell in einer Umbruchphase leben und Bewährtes schon in kürzester Zeit keine Bedeutung mehr haben wird, also genauso detailliert hinterfragt werden sollte.^[1]
- Gerade von den innovativsten Menschen verlangen wir besonders detaillierte Reports und Begründungen und blockieren sie damit mit Aktivitäten, die ihnen weder Freude bereiten noch einen relevanten Beitrag für

^[1] Die Informationstechnologien haben uns das in den letzten beiden Jahrzehnten in einer Dramatik und Geschwindigkeit gezeigt, die keiner für möglich gehalten hat. Und dann kam noch der „Brandbeschleuniger“ Corona dazu und plötzlich hatten selbst

Arbeitstätige in Organisationen Home-Office, in welchen dies vorher verboten war. Und das war erst der Anfang, wenn man die noch anstehenden Umbrüche rund um die Energiewende, Mobilitätswende und Digitalisierung bedenkt!

den notwendigen Innovationsschritt haben. Den „Bewahrerinnen und Bewahrern“ lassen wir im Gegensatz dazu meist das Fortschreiben der Zahlen aus den Vorjahren durchgehen – also doppelte Belohnung! Und wir sollten dabei nicht vergessen, dass der Satz „I have a plan“ was ganz anderes auslöst als „I have a dream“.

- Wir erkennen beim Neuen sofort das Risiko und den Mehraufwand und heben im Gegensatz dazu beim Bewährten tendenziell die Vorteile hervor. Dabei vergessen wir, dass auch dieser Vorteil einmal durch die Organisation selbst erlernt werden musste und morgen schon überholt sein kann.^[2]
- Wir tendieren dazu jene Methoden, mit denen wir die Effizienz im Bewährten erhöht haben, auch dafür einsetzen zu wollen, um „Neues in die Welt“ zu bringen.^[3] Dabei übersehen wir, dass dies vom Prinzip her ein Widerspruch ist, der sich an der alten Diskussion von Effizienz versus Effektivität sehr schön zeigt. Dabei hält die Euphorie für Effektivität, d.h. das Richtige zu tun, meist nicht sehr lange, denn jeder Innovationsschritt erzeugt zuerst einmal mehr Ineffizienz.

Klärend darf ich vielleicht hinzufügen: Natürlich gilt es die Dinge vom Ergebnis her zu denken, natürlich gilt es ein Vorhaben gut zu planen, natürlich gilt es sich auf die logischen und machbaren Schritte zu fokussieren! Ich ermuntere nur auch dazu auf, jene Zugänge zu beachten, die das „Andere bzw. Neue“

überhaupt erst möglich machen. Gerade wenn sich das Umfeld in einem massiven Umbruch befindet, sollten genau diese Führungsmuster bewusst gestärkt werden, um neuen Schwung in das Unternehmen zu bringen und gleichzeitig mehr Erfüllung für die einzelnen Menschen zu ermöglichen.

Als Führungskraft braucht es dazu nicht mehr als beide Zugänge möglichst gleichwertig, ausbalanciert zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist man dazu aufgefordert der oft tiefsitzenden trügerischen Annahme zu widerstehen, dass nur im Erhalt des Bestehenden eine gute, sichere Zukunft möglich sei, die dann auch noch sachlich und methodisch gut fundiert begründet wird.

Das Andersartige, Neue wirklich offen zuzulassen ist selbst in der Grundlagenforschung, wie Prof. Zeilinger beschreibt, gar nicht so leicht. Wenn wir eine „gute“ Entwicklung wollen, ist es daher wichtig in unseren Organisationen und Teams gerade jene Zugänge zu stärken, mit denen wir die positiven Qualitäten des „Andersartigen“ erkennen, entwickeln und nutzbar machen können. Um mehr produktive Balance in den Mustern unserer Organisationen zu erhalten, um die Kraft des Anderen/Neuen „fair“ aufkommen zu lassen, hilft der geschärfte und neutrale Blick von außen. Diesen für Sie einzubringen wäre mir eine große Freude, getreu meinem Motto:

Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten

Ihr Dr. Kurt Schauer

^[2] Auch die Fähigkeit Briefe noch schneller schreiben zu können, konnte den Job der klassischen Sekretärin nicht retten!

^[3] An der Autoindustrie kann man das schön erkennen: Die Innovation ist nicht aus der Branche selbst gekommen, sondern von außen. Unter den drei erfolgreichsten E-Auto-Herstellern ist

aktuell nur einer der alten zu finden – je nach Quelle Volkswagen oder General Motors, aber auch die nur mit der China-Tochter Wuling. Die Details sind da weniger wichtiger als die Tatsache, dass hier eine know-how- und innovationsintensive Branche von außen aufgemischt wird.