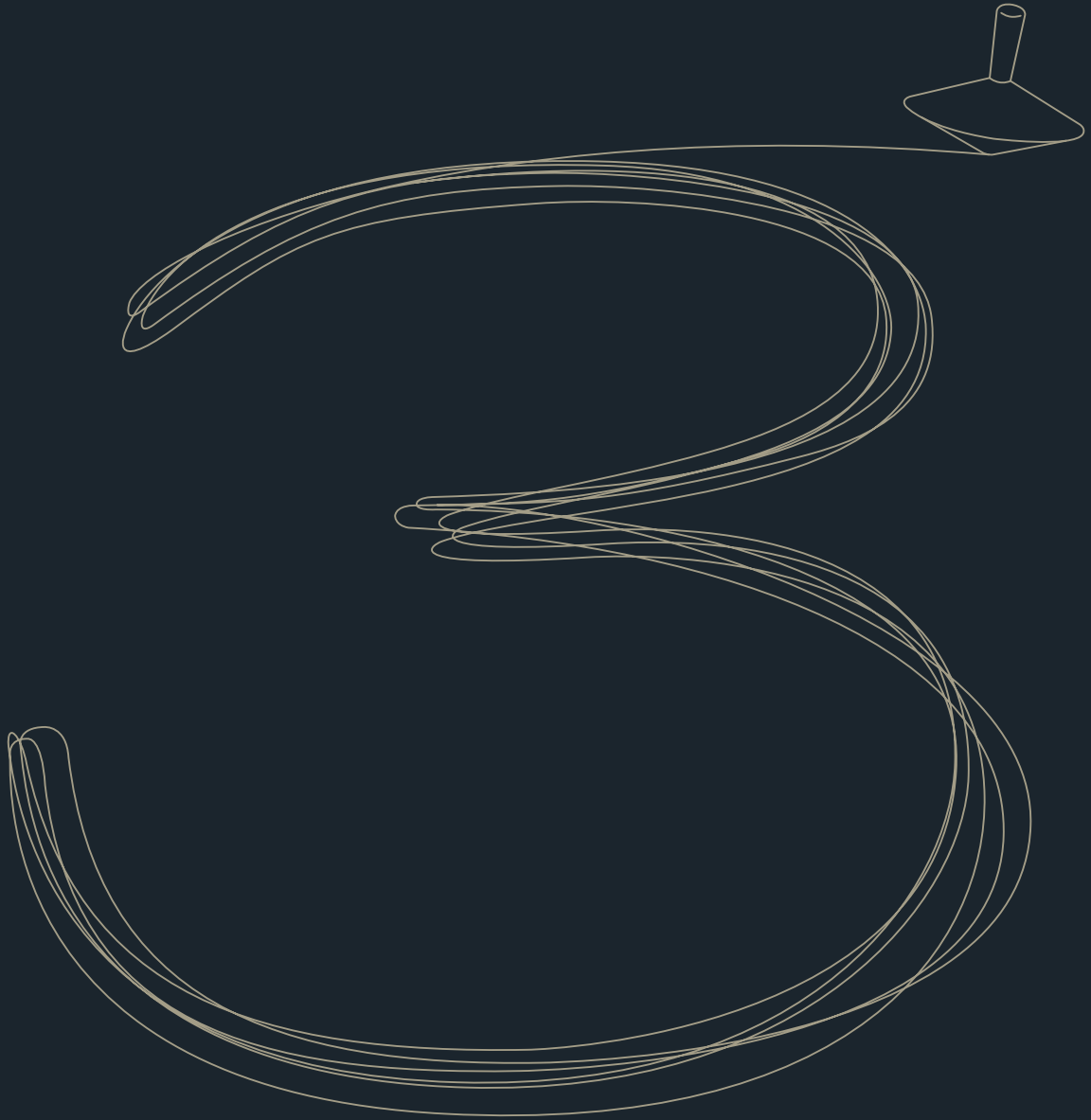


PER SPEC TIVES

IMP PERSPECTIVES | MANAGEMENT JOURNAL | EUR 40



INNOVATIONSLOGIKEN DER ZUKUNFT



EDITORIAL



Liebe LeserInnen!

Unsere dritte Ausgabe von PERSPECTIVES beschäftigt sich mit „Perspektiven zu einzigartigen Innovationslogiken“. Warum? Weil wir der Meinung sind, dass ein neues Innovationszeitalter anbrechen muss, um den Herausforderungen und Fragestellungen der Zukunft gerecht werden zu können. Es gilt, die Endlosschleife des alten Denkens, das keine adäquaten Lösungen zu bieten scheint, zu durchbrechen. Voraussetzung dafür ist, dass möglichst viele Menschen mit neuen Impulsen und Konzepten in Berührung kommen.

Aus diesem Grund haben wir intensive Gespräche mit renommierten Vor- und Querdenkern aus Wirtschaft & Wissenschaft geführt. Unter anderem ...

- „teilt“ MARK KRAMER (Harvard Business School) mit uns die Einsichten über die Vorteile des SHARED VALUE-KONZEPTS,
- „öffnet“ uns KARIM R. LAKHANI (Harvard Business School) den Blick für OPEN INNOVATION und CROWD SOURCING,
- „denkt“ GERALD HÜTHER (Neurologe, Biologe und Gehirnforscher) mit uns laut über die neuesten Erkenntnisse aus der GEHIRNFORSCHUNG und dem damit verbundenen Innovationsgeist nach und
- „beleuchtet“ NIKOLAUS DIMMEL (Politologe, Jurist und Soziologe) den Zusammenhang zwischen GESELLSCHAFTSPOLITISCHEN akuten Frage- und Problemstellungen und dem daraus abgeleiteten INNOVATIONSPOTENZIAL.

Doch damit nicht genug: Das von SONJA ESER (EPEA Akademie München) vorgestellte C2C-KONZEPT (Cradle to Cradle®) beweist, dass wir Ressourcen durchaus intelligent „ver(sch)wenden“ können.

CHRISTIAN SEELOS – Professor an der Stanford University – zeigt uns mit dem SOCIAL INNOVATION-KONZEPT, wie es gelingen kann, den sozialen Herausforderungen wirksam und innovativ zu begegnen.

Und SAYAN CHATTERJEE von der Case Western Reserve University ermöglicht es uns, mit seiner erstmals im deutschen Sprachraum veröffentlichen COAR-MAPPING-METHODIK, eine systematische und effektive Kapitalisierung der für die Gesellschaft geschaffenen Mehrwerte zu betreiben.

Damit nicht der Eindruck entsteht, dass es sich bei all dem nur „um graue Theorie“ handelt, haben wir mit bekannten „Musterbrechern“ über ihr (neues) Erfolgsmuster gesprochen – angefangen von

- PETER BRABECK-LETMATHÉ von Nestlé über
- SEVERIN SCHWAN von der F. Hoffmann-La Roche AG,
- RICHARD PIOCK von der Durst-Phototechnik AG,
- THOMAS LENZINGER von der GriffnerHaus AG bis hin zu
- REINHARD BACKHAUSEN von der Backhausen interior textiles GmbH.

Sie alle demonstrieren, dass die Zukunft bereits begonnen hat. Das alles – und vieles mehr – lesen Sie in dieser Ausgabe. Wir wünschen Ihnen viele IMPulse für das neue Innovationszeitalter!

Dr. Franz Bailom
Geschäftsführung IMP

Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler
Head of Scientific Network IMP

INHALT

- 3 **EDITORIAL**
- Perspektiven zur Einzigartigkeit**
- 9 **INNOVATE OR DIE**
Oder warum wir gerade deshalb zu Musterbrechern werden müssen ...
F. Bailom, A. Kausl
- 27 **INNOVATOR'S DILEMMA**
Die (Un-)Logik der Disruption verstehen und gezielt nutzen
S. Friedrich von den Eichen, K. Matzler
- Vernetzte Perspektiven – Network of Excellence**
- 41 **HÜTHER'S LEMON TREES**
Oder über Fools Garden und den Geist der Innovation
K. Weber, F. Bailom
- 55 **DÄMMERUNG ...**
Shared Value: Eine Annäherung zwischen Tag und Nacht?
F. Bailom, D. Tschernernjak
- 71 **NEWS AUS HARVARD**
K. Matzler, S. Friedrich von den Eichen
- 79 **THE UNFINISHED BUSINESS OF ECONOMIC DEVELOPMENT**
Wanted: New Solutions
C. Seelos
- 87 **INTELLIGENT VERSCHWENDEN, STATT VERZICHTEN**
Über Stoffkreisläufe und über den „Stoff“, aus dem die Helden sind ...
A. Kausl, S. Eser
- 95 **DIE COAR-MAPPING-METHODIK ...**
Oder wie Sie Ihr Geschäftsmodell von Grund auf erneuern können
S. Chatterjee

Einzigartige Perspektiven

113

PETER BRABECK-LETMATHÉ – NESTLÉ ...

Warum es kein Schlag ins Wasser ist, gemeinsam Werte zu schaffen!

K. Matzler, F. Bailom

125

ROCHE: DIE INNOVATIONSKÜNSTLER AUS BASEL ...

... oder wie man ein globales Pharmaunternehmen führt, das sich vollständig der Innovation verschrieben hat.

M. Anschober, J. Storf

139

DIE 4. REVOLUTION – ENERGY AUTONOMY:

Mehr Licht, mehr Luft, mehr Freiheit!

K. Weber, A. Ettinger

159

ÜBER HÖHEN-FLÜGE UND „DURST-STRECKEN“

Oder über bahnbrechende Wege der Firma Durst Phototechnik AG

M. Anschober, D. Tschemernjak, J. Wiespointner

Perspektivenwechsel

179

„TAT“-SACHEN

Oder über Menschen, die zur Tat schreiten ...

K. Weber

190

IMPRESSUM

**IMPULSIVE
SICHTWEISEN ...**



148

... ZUR 4. REVOLUTION – ENERGY AUTONOMY

K. Weber

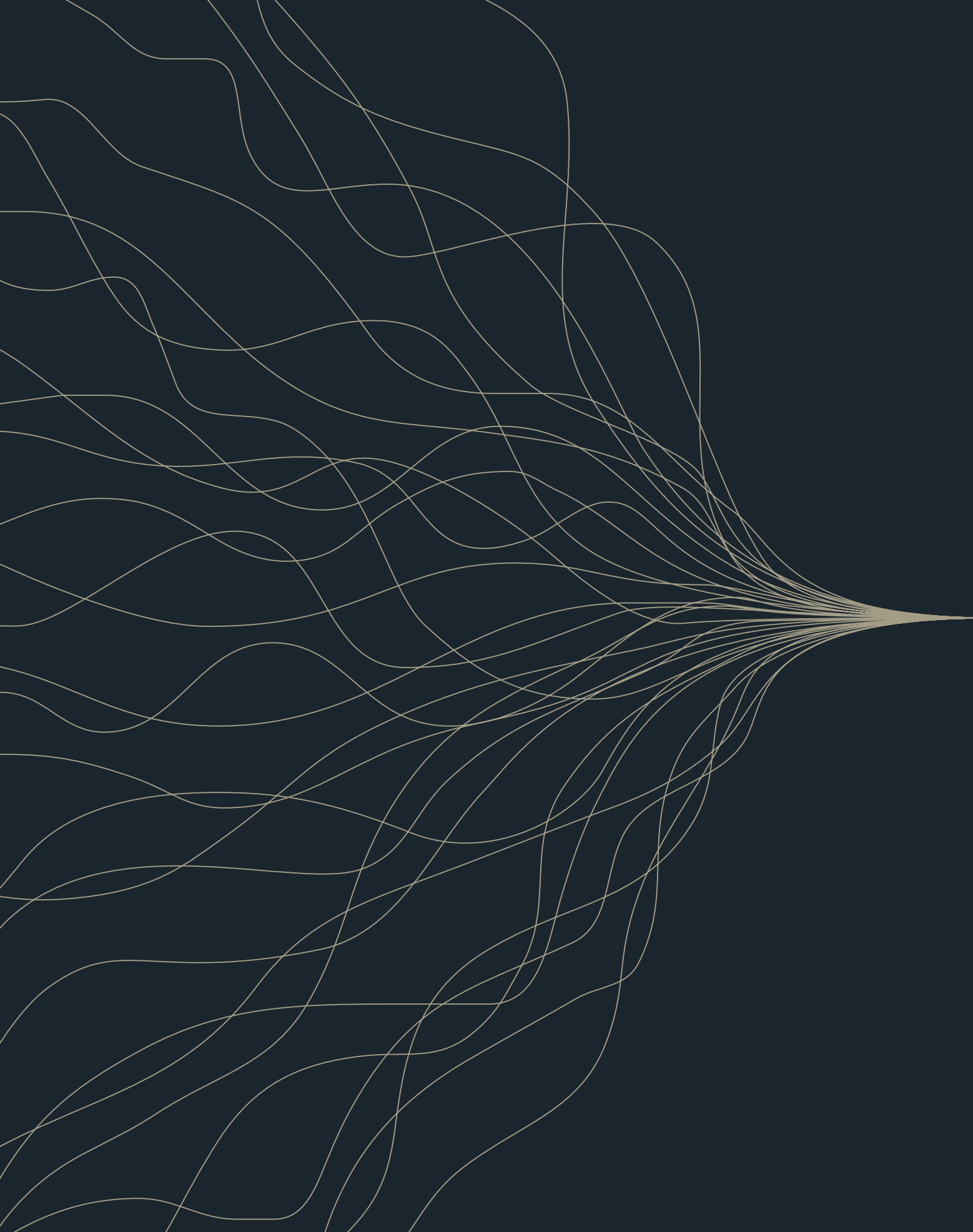
W. Müller



184

... ZU „TAT“-SACHEN

K. Weber





VERNETZTE PERSPEKTIVEN - NETWORK OF EXCELLENCE

... oder über vernetzte „Standpunkte“ zur Einzigartigkeit

IMP im Dialog mit anerkannten Vordenkern

HÜTHER'S LEMON TREES

Oder über Fools Garden und den Geist der Innovation

Klaudia Weber, IMP
Franz Bailom, IMP

Der oft zitierte und vielerorts ersehnte „Innovationsgeist“ macht seinem Namen häufig alle Ehre und bleibt unsichtbar. Nur den wenigsten erscheint er.

Wo sind sie, unsere vielen kreativen und innovativen Köpfe, die die Welt in neue Bahnen lenken? Die Neugierigen, die sich begeistert auf die Suche nach umfassenden Antworten für komplexe Problem- und Fragestellungen machen? Wo haben sie sich versteckt, all die Verrückten und visionären „Spinner“, deren kreatives Potenzial sich vor lauter Geistesblitzen nur so zu überschlagen schien? Sind sie vom Aussterben bedroht? Und wenn ja, warum? Wird ihnen der Lebensraum entzogen? Werden sie von einer anderen Spezies bedroht? Oder gibt es womöglich einen Engpass in der Nahrungsmittelversorgung in Form von zu wenig „Hirnfutter“?

Erst in allerjüngster Zeit hat die Hirnforschung eine Entdeckung gemacht, die unser gegenwärtiges Bild von uns selbst zutiefst erschüttert: Unser Gehirn entwickelt sich nicht so, wie es unsere genetischen Anlagen vorschreiben. Es lässt sich auch nicht wie ein Muskel trainieren. Es ist ganz anders.

In seinem neuesten Buch „Was wir sind und was wir sein könnten“ beschreibt der **Gehirnforscher Professor DDr. Gerald Hüther** – seines Zeichens Neurologe und Biologe – sehr eindrucksvoll, dass sich unser Gehirn genau so entwickelt, wie wir es mit Begeisterung! benutzen. Wir Menschen können aber unsere Begeisterungsfähigkeit verlieren – und das sogar kollektiv. Dann funktioniert das Gehirn zwar noch, aber es entwickelt sich nicht mehr weiter. Das eigene kreative Potenzial liegt brach ...

Wir wollten den Ursachen unserer offensichtlich vorherrschenden kollektiven Begeisterungsunfähigkeit auf den Grund gehen und führten dazu ein Gespräch mit Prof. Hüther, das uns mehr als nur begeisterte, weil es Wege aufzeigt, wie wir alle wieder zu mehr „Fools“ werden könnten.

In diesem Beitrag erfahren Sie so einiges über Zitronenbäume, Freiräume, Begeisterung und Langeweile ...

Fools Garden ist eine deutsche Popband und „Lemon Tree“ war einer ihrer erfolgreichsten Songs Mitte der 1990er-Jahre.

Gerald Hüther stammt ebenfalls aus Deutschland und ist derzeit Professor für Neurobiologie an der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen. Am Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin beschäftigte er sich jahrelang mit Hirnentwicklungsstörungen. Später – als Heisenbergstipendiat – baute er ein Labor für neurobiologische Grundlagenforschung auf. Der Autor zahlreicher Bücher ist zudem Präsident der Sinn-Stiftung. Dabei handelt es sich um eine gemeinnützige, religiös und politisch unabhängige Stiftung öffentlichen Rechts zur Unterstützung von Projekten und Initiativen, die deutlich machen, wie es gelingen kann, dass Menschen gemeinsam über sich hinauswachsen.

Wir trafen Professor Hüther in Linz, wo er einen Vortrag für Führungskräfte hielt. Zuvor aber nahm er sich viel Zeit für all unsere Fragen ...

But nothing ever happens?



But noth-ing ev-er hap-pens,

IMP: Herr Professor Hüther, wo sehen Sie dringliche Veränderungsnotwendigkeiten in unserer Gesellschaft beziehungsweise in Bezug auf unser wirtschaftliches Denken und Handeln? Viele Unternehmer und Führungskräfte erkennen ja Gott sei Dank, dass wir andere Wege gehen müssen. Doch offensichtlich können die wenigsten den alten Mustern entkommen, denn die „Welt“ scheint sich noch nicht verändert zu haben. Wird sie sich überhaupt jemals ändern können? Oder befinden wir uns in einer Endlosschleife?

Hüther: Meiner Meinung nach müssen wir eine komplette Transformation des bisherigen Kultur- und Beziehungssystems anstreben. Unser

derzeitiges Handeln wird leider nach wie vor sehr stark von einem Konkurrenzdenken bestimmt. Es geht uns – wider besseres Wissen – offensichtlich immer noch hauptsächlich darum, wie wir unsere Ressourcen ausbeuten können. Wir müssen aber zu einer Kultur kommen, in der es eben nicht mehr einzig und allein darum geht, alles „aufzufressen“. Es geht darum, herauszufinden, ob es nicht irgendetwas gibt, das wir erst noch zur Blüte bringen könnten – etwas, das sich bisher noch nicht entfalten konnte.

Ich glaube, das ist eine Dimension, in der man auch für Mitarbeiter denken lernen sollte. Auch als Führungskraft muss ich davon ausgehen, dass in den Mitarbeitern mehr steckt als einzig und allein das, was man sie im Augenblick gerade machen lässt. Die Unternehmen müssen sich bewusst werden, dass sie in ihrem alten Denken einfach nur „Zitronen-Ausquetscher“ sind. Dieselben Unternehmen könnten aber auch Plantagen anbauen, auf denen später dann Zitronen wachsen. Nur, auf diese Idee sind bisher leider noch nicht allzu viele gekommen. Man hat stattdessen lauter Instrumente, Verfahren und Methoden perfektioniert, um Zitronen bis auf den letzten Tropfen auszuquetschen ...

Eine Transformation ist sicherlich nicht leicht, aber da kommt inzwischen viel Rückenwind aus der Neurobiologie und daran arbeite ich gerade. Darum habe ich an der Universität eine Zentralstelle für Präventionsforschung gebildet (Universität Göttingen, Mannheim/Heidelberg, Anm. IMP).

Aber wenn ich ganz ehrlich bin, glaube ich nicht mehr daran, dass die Universität aus sich selbst heraus diese notwendigen Veränderungsprozesse schaffen wird, sondern dass sie vielmehr von den derzeitigen Entwicklungen überrollt wird. Mit einem universitären Zugang alleine wird es also nicht mehr gelingen, Veränderungen herbeizuführen. Das ist auch der Grund, warum ich die Sinn-Stiftung, die es ja schon vorher gab, in meiner Funktion als Präsident

vertrete und mich für deren Anliegen einsetze. Gemeinsam versuchen wir, eine Art Plattform aufzubauen – ähnlich einem Dach, unter dem sich „Beispiele des Gelingens“ versammeln. Wir wollen Erfahrungsräume schaffen, in denen das, was man sich wünscht, einfach passiert. Unter anderem haben wir die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Verbindung von Führungskräften, Prozessbegleitern und Wissenschaftlern. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen bei der Einführung einer auf Potentialentfaltung ausgerichteten Unternehmens- und Führungskultur zu unterstützen.

Genau das ist aber für die meisten Führungskräfte zunächst absolut unvorstellbar. Denn sie sind es gewohnt, immer alles selbst zu machen oder den anderen zu sagen, was zu machen ist. Und jetzt sollen sie plötzlich Räume bauen, in denen es sich einfach „ereignet“ und sie selbst nichts Reglementierendes tun dürfen ...

I'm sitting here in the boring room ...

**I'm wasting my time,
I got nothing to do**

I'm hanging around, ...

**but nothing ever happens,
and I wonder.**

Auszüge Songtext von Fools Garden –
Lemon Tree – Vers 1

Viele fühlen sich dann einfach nicht mehr wichtig genug und müssen sich selbst in Frage stellen. Wenn die Dinge plötzlich sozusagen von alleine passieren und die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und ihre eigenen Kontrollmechanismen entwickeln, mit denen sie die Produktionsabläufe noch günstiger gestalten könnten, dann ist die Führungskraft eigentlich „überflüssig“. Und weil sie ihr Schicksal zum Großteil auch erahnen, sind diese Füh-

rungskräfte dann ein großer Hemmschuh für Veränderungsprozesse.

Bei den üblichen Strukturen vieler dieser Betriebe handelt es sich meiner Meinung nach um Ressourcen-Ausnutzungsstrukturen, die hierarchisch aufgebaut sind. Ganz oben sitzt dann noch ein Aufsichtsrat oder ein Shareholder, der schon gar nicht zu einer Veränderung fähig ist, weil er einen noch engeren Fokus hat. Darum habe ich wohl auch dieses Gefühl, dass man es mit diesen neuen Begrifflichkeiten wie „Shared Value“ nicht wirklich ernst meinen könnte. Es klingt in meinen Ohren nach wie vor wie der alte „Kuhhandel“. Ich würde es gerne noch weiter formulieren wollen. Ich würde lieber „Shared Enjoy ... Shared Excitement ... Shared Passion ... Shared Ideas oder Shared Creativity ...“ dazu sagen.

IMP: Weil „Value“ für Sie nach wie vor zu materialistisch besetzt ist?

Hüther: Genau. Es geht mir darum, dass man das Ganze nicht wieder wie einen Geldwert betrachtet, den man sich teilt, sondern dass man stärker auf die Bedürfnislagen von Menschen eingeht. Sie helfen den Leuten mit derartigen Begriffen nicht aus ihren alten Mustern heraus. Man muss ihnen möglicherweise nochmals ein anderes Muster anbieten.

Wir müssen uns also folgende Fragen stellen, wenn wir an eine Veränderung denken: Wie war es bisher? Warum funktioniert es in dieser Form nicht mehr und wie muss es werden?

In den bisherigen „Produktionsformen“ kam es im Grunde genommen nur darauf an, dass die Mitarbeiter funktioniert haben. Es ging darum, dass die Menschen – aus dem Maschinenzeitalter kommend – genau das machten, was die aufgebauten Industrieanlagen samt dazugehöriger Verwaltungssysteme und Organisationsstrukturen verlangten. Diese mussten bestmöglich „befüllt“ werden. Es ging darum, den Mitarbeitern ihren Platz zuzuweisen, damit sie dort ihre Rolle so gut wie möglich spielten. Mit anderen Worten: Es war von Anfang an ein >



manipulatives System, das die Mitarbeiter wie ein Objekt an ihren Platz stellte. Dieses System hat dann mit allen Tricks versucht – und Behaviorismus stellt darin ein zentrales Element dar – die Mitarbeiter entsprechend „herzurichten“, sodass diese dann alle Fähigkeiten besaßen, um die zugewiesene Rolle und den Platz möglichst gut auszufüllen. Das nannte man dann Qualifikation. So war das bisher.

Das Ergebnis davon ist, dass die Leute diese Plätze deshalb so gut eingenommen haben, weil sie über Belohnung oder Bestrafung in die angedachte Form gebracht wurden. Und diese Vorgehensweise hat ja im vorigen Jahrhundert auch bestens funktioniert. Denn im Grunde genommen erwartete man, dass die Mitarbeiter den Prozess nicht mitgestalteten, sondern lediglich eine Funktion einnahmen – ähnlich wie ein Zahnrad im Getriebe. Man wollte für jene Bereiche, wo es um Verantwortung ging, gar keine mitdenkenden und begeisterten Menschen. Man wollte Menschen, die funktionieren. Deshalb machte man sie zum Objekt und entwickelte ausgefeilte Strategien ...

Von diesen Strategien ist die ganze Managementberatung genau so voll, wie es die Schulen sind.

I'd like to change my point of view!



I'd like to change my point of view. —

Ich war kürzlich auf den Gesundheitstagen in Berlin. Hier ging es im Grunde genommen um dasselbe Thema. Auch Patienten werden häufig wie Objekte behandelt, weil Ärzte dem Irrtum unterliegen, zu glauben, dass sie es sind, die heilen könnten. Und jetzt kommt die Wissenschaft und sagt: „Ihr könnt doch nicht heilen.“ Im Wirtschaftsbereich müsste man jetzt das Wort „heilen“ mit „managen“ ersetzen. „Wenn der Knochen am Arm gebrochen ist, dann könnt ihr zwar einen Verband anlegen und mit eurer ganzen ärztlichen Kunst und mit Hilfe der Technik könnt ihr den Arm auch von außen stützen und ihm einen Rahmen bauen,

sodass es! wieder zusammenwächst. Aber ihr könnt den Knochen nicht zusammen wachsen lassen.“

Deswegen kann es eigentlich immer nur unsere Aufgabe sein, Bedingungen zu schaffen, in denen „es“ passiert. Es geht um Selbstorganisationsprozesse. Das haben die Ärzte gut annehmen können und das werden auch moderne Manager annehmen. Es geht im Grunde genommen immer um Selbstorganisationsprozesse. Wenn man das einmal verstanden hat, dann darf man aber nicht einfach annehmen, dass ein Selbstorganisationsprozess immer günstig verläuft. Ein Prozess organisiert sich entlang der Rahmenbedingungen – und zwar so, dass mit möglichst wenig Energie das System erhalten bleibt. Wenn Sie einen günstigen Rahmen haben – zum Beispiel ein Wirtschaftssystem, das auf Konkurrenz ausgerichtet ist und keine anderen Dimensionen kennen gelernt hat, als jene, in denen der eine den anderen „schlachtet“ – organisieren sich die Unternehmen zwangsläufig so, dass sie in diesem Haifischbecken überleben können.

Das ist aber nicht gut – weder für unseren Planeten, noch für die Volkswirtschaft, noch für die einzelnen Menschen! Jetzt merkt man plötzlich, dass das Ganze am Ende nur dazu führt, dass man sich in diesem Becken immer schneller und schneller bewegen muss und keiner mehr richtig satt wird ... dass einer den anderen auffressen muss ... oder dass man es mit immer größeren Gebilden versuchen muss, um zu überleben. Man muss immer noch weiter gehen!

**I'm driving around in my car,
I'm driving too fast
I'm driving too far, ...**

I'd like to change my point of view...

Auszüge Songtext von Fools Garden –
Lemon Tree – Vers 3

Nun kommt wieder die Neurobiologie und sagt: „Ihr könntet den Verband auch anders anlegen.“ Man kann also einen anderen Rahmen setzen, innerhalb dessen etwas anderes passiert, als >

ausschütten. Das passiert beim Auswendiglernen von Telefonbüchern nicht. Diese Botenstoffe wirken wie Dünger auf die dahinter geschalteten Netzwerke, die man im Zustand der Begeisterung und Neugierde intensiv benutzt, um zum Beispiel ein Werk zu vollbringen oder um ein Problem zu lösen oder um sich an irgendetwas zu erfreuen.

**I wonder how, I wonder why, ...
I'm turning my head up and down,
I'm turning turning turning turning
turning around ...**

Auszug Songtext von Fools Garden –
Lemon Tree – Refrain

Das heißt, es wird im Hirn nicht alles entwickelt, sondern es wird nur das entwickelt, wofür man sich – und ich sage das absichtlich – begeistert. Der korrektere Ausdruck wäre sicherlich Freude. Begeisterung hat so etwas Überschaumendes. Aber ich muss ihn im Augenblick noch verwenden, weil der Begriff der Freude für die meisten Menschen in unserer Gesellschaft sozusagen auf taube Ohren stößt. Viele Menschen spüren das Begeisternde in der Freude gar nicht mehr. Deswegen spreche ich momentan noch von Begeisterung und hoffe, dass ich den Begriff später wieder relativieren kann.

Jetzt kommt aber der Punkt: Wofür begeistern sich Menschen ganz allgemein? Sie begeistern sich nur dafür, was für sie auch wirklich bedeutsam ist. Am Anfang des Lebens ist das noch für alle Menschen das Gleiche. Das ist der eigene Körper ... das ist die eigene Wirksamkeit ... das ist die Möglichkeit, etwas zu entdecken und zu gestalten ... die Möglichkeit, in Beziehung zu treten und einfach offen zu sein für alles, was die Welt zu bieten hat.

Sie begeistern sich solange, wie sie die beiden Grunderfahrungen, die sie schon im Mutterleib erfahren haben, auch nach der Geburt weiter

erleben dürfen. Diese beiden Grunderfahrungen heißen Verbundenheit auf der einen Seite und Wachstum bzw. Autonomie auf der anderen Seite. Es geht also im weiteren Leben darum, wie wir den Zustand der beiden Grunderfahrungen immer wieder erfahren und aufrechterhalten können. Denn diese einmal erlebten Erfahrungen werden zu einer Erwartungshaltung – die dann, bei Nichterfüllung – zu einer Sehnsucht werden.

Alle Menschen kommen ja schon mit dem Wissen auf die Welt, dass man gleichzeitig frei und verbunden sein kann ... dass man also trotz Wachstum innerhalb des Mutterleibes eine starke Verbundenheit durch die Nabelschnur verspüren kann. Das ist ein tiefes, in allen Menschen angelegtes Wissen. Selbst wenn Kinder in menschenunwürdige Lebensbedingungen hineingeboren werden, tragen sie dieses Wissen über den „Idealzustand“ in sich.

Dann machen die meisten von uns aber im Laufe ihres Lebens die Erfahrung, dass sich beides nicht immer vereinbaren lässt – zumindest nicht gleichzeitig. Sobald eine dieser beiden Grunderwartungen nicht in Erfüllung geht, leidet der Mensch. Doch wenn der Mensch leidet, weil er das, was er braucht nicht bekommen kann, dann ist er auf das Fehlende fokussiert. Mit einem Fokus im Hirn ist man aber für nichts mehr offen ...

Isolation is not good for me!



I - so - la - tion _ is not good for me, _

Das heißt, wir sind ständig auf der Suche nach etwas, das dann nur ein Ersatz sein kann. Denn das, was wir eigentlich suchen – Wege aus der Einsamkeit und aus dem Gefühl des Nicht-Verbunden-Seins auf der einen Seite und Wege zur mehr Wachstum, Freiheit und Autonomie auf der anderen Seite – scheinen wir nicht zu >

finden. Und dann nehmen wir alles, was wir bekommen können und begeistern uns dafür. Wir begeistern uns für Computerspiele ... für Kleidung ... für Statussymbole ... oder für Macht und Gewaltausübung ... und ... und ... und. Da könnte man jetzt das ganze Spektrum durchgehen.

Man erhält also auch in diesen Fällen das Gehirn, wofür und wie man sich begeistert und dann wundern wir uns, warum wir auf unseren Potenzialen und „Früchten“ sitzen bleiben ...

Isolation, it's not good for me

**Isolation, I don't want to sit on
a lemon tree.**

**I'm zapping around in a desert of joy,
baby anyhow I get another toy ...**

Auszug Songtext von Fool's Garden –
Lemon Tree – Vers 3

Wenn wir jetzt wieder an die Mitarbeiter denken, ist Folgendes dazu zu sagen: Mitarbeiter mit ungestillten Bedürfnissen können derzeit von den Unternehmern nur über Belohnungen abgeholt werden, indem bestimmte Dinge bedeutsam gemacht werden, die eigentlich nicht bedeutsam sind. Der Hirnforscher würde nun Folgendes sagen: Eigentlich müsste ein Unternehmen so organisiert sein, dass die Mitarbeiter sich schon am Sonntagabend darüber freuen, dass sie am Montag wieder in die Firma gehen dürfen, weil sie dort so unglaublich toll erleben, wie sie dazugehören und gebraucht werden ... Wo sie erleben, dass sie sich mit ihrer ganzen Gestaltungskraft einbringen können ... Wo also sowohl ihre Sehnsucht nach Freiheit, Autonomie und Gestaltungskraft, aber auch nach Verbundenheit gestillt wird.

There's a heavy cloud inside my head!



there's a heav-y cloud in - side my head. __

Ich hatte einmal ein Gespräch mit einem Chef einer sehr erfolgreichen Firma und fragte ihn: „Wofür stehen Sie eigentlich?“ Und er schaute mich nur groß an und sprach: „Wir machen Geld!“ Ich bohrte nach: „Ja, aber was würde ein Mitarbeiter Ihrer Firma sagen, warum er bei Ihnen so gerne arbeitet?“ „Er verdient viel Geld bei uns“, war die Antwort. Ich sagte: „Hören Sie doch mit dem Geld auf! Was ist das Besondere an Ihrer Firma? Was ist Ihre Philosophie? Was tragen Sie mit Ihrer Firma für unsere Gesellschaft bei?“

Doch darüber hatte er sich noch nie Gedanken gemacht – wie so viele andere auch nicht. Das heißt hirntechnisch Folgendes: Wir brauchen ein übergeordnetes transpersonales Ziel oder eine Vision. Wir müssen also etwas haben, wofür wir uns gemeinsam kümmern wollen. Das ist eine der wunderbarsten Entdeckungen, die ich in den letzten Jahren gemacht habe.

Wenn man sich gemeinsam mit anderen um etwas Wichtiges kümmert, dann kann man sich beherrschen und sich der Sache wegen zurücknehmen ... dann lernt man den Nutzen von Selbstkontrolle, Disziplin, Einfühlungsvermögen ... Man lernt das alles von ganz alleine. Darum benenne ich die Krankheit unserer gegenwärtigen Zeit einmal ganz frech als kollektives Frontalhirndefizit.

Eckhart von Hirschhausen meinte dazu, wir hätten einen Jammerlappen, anstelle eines Frontallappens. >

I'm sitting here, I miss the power ...

there's a heavy cloud inside my head ...

I feel so tired, ...

**well nothing ever happens,
and I wonder**

Auszug Songtext von Fools Garden –
Lemon Tree – Vers 4

”

Die Unternehmen müssen sich bewusst werden, dass sie in ihrem alten Denken einfach nur „Zitronen-Ausquetscher“ sind. Dieselben Unternehmen könnten aber auch Plantagen anbauen, auf denen später dann Zitronen wachsen.



Die Krankheit unserer Zeit ist, dass wir vergessen haben, dass Menschen diese hochkomplexen menschlichen Fähigkeiten nur dann entwickeln können, wenn sie sich gemeinsam um etwas kümmern – etwas, das über den eigenen Horizont hinausreicht.

IMP: Wie können wir aber dann im Kontext von Unternehmen Visionen schaffen, die für alle eine Bedeutung haben? Wie kann Sinnfindung stattfinden?

Hüther: Ich denke, wir werden relativ weit kommen, wenn wir den Salutogenese-Ansatz von Antonovsky beachten: Hier lautet die wichtigste Frage: Was macht denn die Menschen eigentlich gesund? Und da gibt es drei Dinge. Erstens: Das, wo der Mensch lebt und sich bewegt, muss verstehbar sein. Zweitens: Es muss gestaltbar sein und Drittens: Es muss Sinn machen – es muss also für den Menschen in seinem eigenen Erleben sinnhaft und bedeutsam sein! Das heißt übersetzt: Ein Mitarbeiter muss in die Firma eingebettet sein und er muss wissen, wofür die Firma steht. Sonst ist er eine Ameise im Zug, die nicht weiß, wohin der Zug fährt.

Also müsste die Firma für irgendetwas Verbindendes eintreten. Google – zum Beispiel – steht für das World Wide Web. In Wahrheit geht es auch hier um Verbundenheit!

IMP: Aber wie kann man den Kreislauf durchbrechen, wenn man jetzt an Führungskräfte denkt, die ja mit ihrem Verhalten bisher durchaus erfolgreich waren – in der klassischen Definition von Erfolg? Wie kann man in den Köpfen wirklich etwas bewegen? Sie sprechen von Haltung, die sich ändern muss, und dass Haltung nicht mit Verhalten gleichgesetzt werden kann. Aber wie entstehen Haltungen?

Yesterday you told me about the blue, blue sky!



yes-ter-day you told me 'bout the blue, blue sky, _

Hüther: Wir haben uns in der Vergangenheit geirrt, als wir dachten, wir können Menschen belehren. Wir haben uns geirrt, als wir dachten,

wir können Menschen erziehen, indem wir ihnen das Blaue vom Himmel versprechen ... oder aber bestrafen ... Wir können auch keine Ratschläge geben. Das war der erste Teil der Aufklärung, als wir diesen kognitiven Anteil so stark überschätzten. Wir wissen aufgrund der Hirnforschung, dass es doch im Wesentlichen Erfahrungen sind, die diese Netzwerke im Gehirn stabilisieren, weil Erfahrungen immer etwas sind, wo sowohl Kognition als auch Emotion miteinander verschränkt sind – und zwar auf eine untrennbare Art und Weise.

Erfahrungen, die man in ähnlichen Kontexten immer wieder macht, verdichten sich dann zu einer Haltung. Häufig sind unsere Haltungen schon in der Schule entstanden. Diese Haltung spiegelt sich dann im Laufe der Jahre in Aussagen wie diesen wider: „Lernen ist blöd ... Arbeit macht keinen Spaß ... die Firma ist mir egal ...“

Diese Menschen sind aufgrund ihrer Erfahrungen davon überzeugt, dass sie mit ihrer Haltung auf dem richtigen Weg sind. Deswegen können wir jetzt zu diesen Menschen nicht einfach hundert Mal sagen: „Sie müssen das anders machen!“ Das würde sie vielleicht kognitiv erreichen, aber eben nicht emotional, weil sie mit dem bisherigen Verhalten offensichtlich erfolgreicher waren.

Wir können also Haltungen nicht mit den alten Strategien der Industriegesellschaft verändern. Diese alten Strategien der Industriegesellschaft heißen: Belehrung, Aufklärung und Dressur ... Belohnung und Bestrafung.

Jetzt kommt wieder die Hirnforschung ins Spiel und bringt die gute Nachricht und sagt: „Das, was im Gehirn durch Erfahrungen entsteht, ist – im Gegensatz zu früheren Darstellungen – kein Persönlichkeitsmerkmal!“ Denn wenn Haltungen durch Erfahrungen entstehen, dann heißt das ganz einfach und banal, dass sich der Mensch ändern kann! Aber nicht, indem andere auf ihn einreden und auch nicht, indem man ihn belohnt oder bestraft. Sondern indem man ihm die Chance gibt, eine neue, andere – also eine günstigere Erfahrung zu machen ... z. B. in der Arbeit als Führungskraft ... mit sich selbst ... in seiner Rolle als Mitarbeiter oder Schüler oder Elternteil – also einfach im Zusammenleben mit anderen Menschen.

Sie können Menschen lediglich einladen, ermutigen und inspirieren – und zwar in dieser Reihenfolge. Man müsste diese Führungskraft einladen – vielleicht auf einem Seminar – sich zuzutrauen anders zu handeln, um dann zu erleben, dass es auch anders funktioniert. Sie müssen den Menschen eine Chance geben, dass sie das, was sie so zugeschüttet hat, wieder finden können. Deshalb können Sie meiner Meinung nach jeden abholen. Selbst der autoritärste Chef hat ein tiefes inneres Wissen darüber, dass sein Weg nicht der richtige ist. Denn auch er kennt den Idealzustand von Wachstum und Verbundenheit ...

Wenn Sie es einmal schaffen, einen Menschen wieder in diese Erfahrung hineinzuführen, indem er Wachstum und Verbundenheit gleichzeitig erlebt ... Wenn er also erfahren hat, dass es möglich ist und dass er es gewesen ist, der es möglich gemacht hat, dann wendet er dieses wiedergefundene Verhalten laufend an und es wird wieder zur eigentlichen Haltung.

So kommt er von einem autoritären Führungsstil zu einem neuen Führungsstil, den ich als Supportive Leadership bezeichne. Ein derartiger unterstützender Führungsstil ist für mich unumgänglich, wenn man eine Veränderung einleiten will und wenn man an Innovationen in Unternehmen denkt.

IMP: Was heißt das nun konkret für Innovationen und für gute Ideen? Es fehlt uns ja an großen neuen Ideen.

Hüther: Ich möchte das jetzt über die Biologie erklären, die ja hinter der gesamten Neurobiologie steckt. In der Biologie spricht man laufend von Evolution, die als Prozess verstanden wird und die Darwin wie folgt auf den Punkt gebracht hat: Im Wettbewerb werden die Besten ausgelesen!

Nun stellen wir fest, dass das, was wir bisher Evolution nannten, keine Beschreibung von Entwicklung ist. Das ist auch keine Beschreibung von Innovation. Das ist eine Beschreibung von Spezialisierung. Beim Beispiel eines Kugelschreibers wäre das die Spezialisierung des Kugelschreibers aus einem Holzgriffel heraus.

Wir denken leider immer noch, dass durch Wettbewerb etwas Neues entsteht und nennen das dann auch noch Weiterentwicklung. Dabei wäre es für uns alle hilfreich, wenn wir zugeben

würden, dass man durch Forcierung des Wettbewerbs immer nur das Alte spezialisiert und perfektioniert. Das heißt, etwas bereits Vorhandenes wird lediglich weiter ausgebaut. Wir haben uns im letzten Jahrhundert unendlich lange damit beschäftigt, wie man den Wettbewerb schüren kann, damit alles noch schneller geht. Aber das ist der falsche Ansatz!

Das, was der Darwinismus nicht beschreibt ist, wie das Neue in die Welt kommt. Die Frage muss also lauten: Wie kam zum Beispiel die fünfstrahlige Extremität der Wirbeltiere in die Welt. Das ist nicht durch Wettbewerb passiert!

Und jetzt fängt die Biologie an interessant zu werden: Das ist in einem entspannten Raum entstanden!!!

Everything will happen!



eve-ry-thing will hap-pen

So etwas kann also nur passieren, wenn man das System in Ruhe lässt und es nicht unter Druck setzt. Im menschlichen Bereich nennt sich das das „Freie Spiel“. Diese spielerischen Räume, in denen Kinder sich einfach bewegen dürfen, sind die Räume, in denen alles erfunden wird.

Das heißt, man muss – wenn man Innovation will – den Druck herausnehmen und das ist nicht nur der äußere Leistungsdruck, den man hat. Man hat zudem auch einen inneren Druck – durch die Muster, die man bereits über Jahre hinweg im Kopf hat.

Das heißt, was uns auch sehr daran hindert innovativ zu sein, sind die alten Muster. Man bräuchte einen entspannten Raum und Hilfestellungen bei der Auflösung dieser alten Muster – dieser in uns tief verankerten Überzeugungsmuster ...

Doch dann – wenn man einmal aus diesen alten Mustern herausgefallen ist – tut sich wirklich etwas Neues auf ... In der Dusche, beim Spazieren gehen – zumeist in einem ganz anderen Kontext – kann man plötzlich das vorhandene Wissen auf eine neue Art und Weise >

zusammenführen und das lässt sich nicht erzwingen. Dafür muss man Freiräume bauen, in denen das dann auch wirklich gelingt.

Aber sobald man die Konkurrenz im System anheizt, erhalten Sie einfach wieder nur Kugelschreiber, die zwar immer besser und ausgefeilter werden, aber eben nichts wirklich Neues sind.

Es gibt genügend so genannte Erfindertypen, die das Vorhandene weiterentwickeln ... Das sind in meinen Augen aber keine Erfinder!

Es gibt Menschen, die haben die Erfahrung gemacht, dass es extrem gut ist, wenn man sich nicht an Muster hält. Das sind eigentlich unsere Künstler. Die richtig guten Künstler, die wir vorfinden, haben im Leben irgendwie Glück gehabt und sind nicht von der Gesellschaft angepasst worden. Sie sind sozusagen aus dem Wettbewerb ausgeschieden. Sie konnten eine viel längere Zeit als die anderen so bleiben wie sie waren und waren keinem so starken Anpassungsdruck ausgesetzt. Das wären zum Beispiel solche Menschen, die als Kinder sehr geliebt worden sind und eine sehr glückliche Kindheit gehabt haben. Diese Menschen haben eine derartige Power, dass sie es nicht nötig haben, sich irgendeinem Trend zu unterwerfen. Sie haben das, was man Eigensinn nennt. Das heißt, sie haben die Haltung eines Musterbrechers, ohne damit böswillig sein zu wollen.

Wir erzeugen hingegen derzeit einen so großen Anpassungsdruck in unserer Gesellschaft, dass diese eigensinnigen Kinder gebrochen werden. Diese Kinder bekommen jetzt Ritalin, weil sie nicht in unsere Schulen passen, die wir ihnen vorsezen, denn das ist natürlich ungünstig für eine Gesellschaft. Vor allen dann, wenn man das einzige Kapital und den Rohstoff, den diese Kinder besitzen – ihre Kreativität – mit Anpassungsdruck und Frühförderwahn in Kanäle lenkt. Sie sitzen dann da und haben sich noch nie etwas in ihrem Leben frei ausgedacht, weil sie immer von außen tot stimuliert worden sind.

Wenn ein Mensch – egal ob als Kind oder Erwachsener – den ganzen Tag einen Tages-

ordnungspunkt nach dem anderen hat, fühlt er nie Langeweile, denn er wird immer stimuliert. Aber er hat sich noch nie etwas Eigenes ausgedacht.

Was wir wieder bräuchten, ist Langeweile ... Augenblicke, in denen wir überhaupt nichts zu tun haben.

... and everything will happen

... Da, da da da da da di da da, da da da da da di da da, dap didn di dau.

Auszug Songtext von Fools Garden – Lemon Tree

IMP: Vielen Dank für Ihre Zeit!

||

ANMERKUNGEN

Eckart von Hirschhausen (*25. August 1967 in Frankfurt am Main) ist ein deutscher Arzt, Moderator, Kabarettist und Schriftsteller.

Salutogenese: Der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923–1994) prägte den Ausdruck in den 1970er-Jahren als komplementären Begriff zu Pathogenese. Nach dem Salutogenese-Modell ist Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess zu verstehen.

Buchtipp: Gerald Hüther, Was wir sind und was wir sein könnten - ein neurobiologischer Muntermacher, Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 2011

Mehr Infos zur Sinn-Stiftung:
unter www.sinn-stiftung.eu

