

## **Wichtige Prinzipien zur Förderung einer Innovationskultur**

**Die Ausbildung zum Facilitator beinhaltet die Vermittlung einer Führungskultur, die auf Offenheit, Neugierde und Konfliktfähigkeit beruht. Ziel ist es, die Führungskraft zu stärken und sie zu befähigen, innerhalb von Veränderungsprozessen einen Raum zu schaffen, der den Mitarbeitern Orientierung gibt und Erfolg möglich macht. Dafür ist eine Innovationskultur erforderlich, die durch fünf wichtige Prinzipien gekennzeichnet ist. Die School of facilitating hat diese Prinzipien zur Förderung einer Innovationskultur formuliert:**

### **1. Freiraum schaffen für die inhaltliche Arbeit**

Die Beteiligten wirklich frei stellen, die Akzeptanz dafür in der Organisation sichern und die Ressourcen zur Verfügung stellen. In einer Laborsituation parallel zur funktionalen Alltagswelt tätig werden. Wichtig ist dabei die Auswahl der Teilnehmer: Am besten geeignet sind sogenannte „first follower“, also Menschen, die für das Neue brennen. Es müssen zu Beginn nicht viele sein. Es reicht ein kleiner Kreis der ersten zehn.

### **2. Wachheit erzeugen durch Infragestellen gewohnter Denk- und Handlungsmuster**

Immer wieder geht es darum, bei den Beteiligten die eigenen digitalen Denkmuster zu unterbrechen und sie aus ihren „Erfahrungswissensreaktionsketten“ herauszuholen. Das Kunststück ist es, sich deutlich zu machen, dass es nur subjektive Wahrheiten gibt. Ein Gedanke, der manchem von uns komplett widerspricht. Dabei können Beispiele aus der Neurobiologie helfen, die zeigen, wie unser Gehirn uns „austrickst“.

### **3. Neuem ohne Wertung begegnen – die zündende Idee kann von jedem kommen, unabhängig vom Status.**

Klarheit der Rollen für diese Phase der Innovation sowohl in der Hierarchie als auch bei den Meinungsführern und Beteiligten sind eine wichtige Voraussetzung. Dies kann sehr plakativ und beispielhaft sein. „Wann immer Ihnen etwas präsentiert wird (z.B. in den Gesamtteamsitzungen) oder Sie mit beteiligt sind, hören Sie sich die Ergebnisse an, ohne zu bewerten, vor allem ohne abzuwerten.“ Zum Abwerten gehören weggucken, gelangweilt aussehen, auf die Uhr schauen, Handy betrachten. Es gibt in dieser Prozessphase 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.

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

Das aussprechen, was alle wissen und fühlen. Es gilt, die Hoffnungslosigkeit, die Ängste, den Druck, die Risiken und die Erfolge sowie Chancen anzusprechen. Es hilft den Mitarbeitern enorm, wenn klar ist, dass sich auch die Führung der unterschiedlichen Emotionen bewusst ist. Das bedeutet, auch unangenehme Wahrheiten anzusprechen und Tacheles zu reden.

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

Es ist hilfreich, wenn alle Beteiligten sowie wichtige „Nicht“-Beteiligte die Theorie U und die darin liegende Dynamik mit ihren Ups and Downs kennen. Ebenso die damit

verbundenen Regeln<sup>1</sup>, die ein solcher Prozess braucht, um erfolgreich zu sein. Diese Transparenz und das Einhalten der Regeln unterstützt das Vertrauen aller in den Prozess.

---

<sup>1</sup>Die Regeln:

- *Keine Schuldzuweisungen*
- *Keine Abwertungen, kein Desinteresse – auch nicht nonverbal durch Körpersprache oder abweisende Gesten*
- *Offenheit der Wahrnehmung für Anderes und Ungewöhnliches*
- *Auf alle Stimmen achten, vor allen Dingen auf die, die eine andere Meinung haben oder die leiser sind*