

Fröhliche Musik, kreative Laune – was bei Musik funktioniert, klappt auch im Innovationsprozess. Sprache wirkt auf die Stimmung und stimuliert das Gehirn: Negative Kommunikation sorgt für Stress und blockiert so das Denken, positive regt an.

Ideen stimulieren

Mit den passenden Formulierungen Innovationsprozesse vorantreiben

An Erfahrung, Wissen und Fachkompetenz mangelt es in Organisationen meist nicht. Doch viele Innovationsvorhaben kommen nicht in Gang, weil ein elementarer Aspekt unterschätzt wird: Der Zusammenhang von ausgereiftem Sprachvermögen und dem Erfolg von Innovationsvorhaben. Dieser Artikel beleuchtet, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter sprachlich zu neuen Ideen führen.

Formulierungen stimulieren das Gehirn, oder eben nicht. Das heißt, ein Ingenieur oder Konstrukteur mit Führungsverantwortung kann alleine durch die Wortwahl bei seinen Mitarbeitern zündende Ideen herbeiführen – oder Denkblockaden verursachen. Dies spricht dafür, die Bedeutung der Sprache in Innovationsprozessen genauer zu betrachten: Ein wesentliches Problem bei Innovationsvorhaben ist die Verknappung der Ausdrucksweise und damit die Verarmung der Sprache. Gerade bei Projektvorhaben und in Innovationsprozessen ist es üblich, den Status in Form von Präsentationen vorzustellen. Üblicherweise bedient man sich der Bullet-point-Sprache: maximal sieben Worte pro Satz und sieben Aspekte als Aufzählungs-

punkte aufbereitet, gern auch knapper. Natürlich ist eine knackige Visualisierung von Kerngedanken förderlich für die Zuhörenden, die ja erreicht und überzeugt werden sollen, doch löst diese Effizienz- und Effektorientierung durch Stakkato-Präsentation in menschlichen Gehirnen eher den Wunsch nach einer umfassenderen Information aus.

Im Rahmen von Innovationsprozessen gibt es auf dem Weg von einer Idee hin zu realisierten Vorhaben viele Einfallstore, an denen sich entscheidet, ob Sprache wirkungsvoll eingesetzt wird, um Entscheidungsprozesse voranzubringen und Mitarbeiter mitzureissen. Hier geht es nicht um Sprache im Sinne von Manipulation, sondern es ist leichter, Menschen auf dem Weg ins Neue mitzunehmen, wenn dabei eini-

gen Gesetzmäßigkeiten gefolgt wird. Die folgenden fünf Schritte helfen dabei.

Erster Schritt: den Optimierungsbedarf entdecken

Dies beginnt mit der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit beim Entdecken von Optimierungsbedarf. Durch ein fokussiertes Sprechdenken können einem die verschiedenen Ansätze, was verändert werden könnte und sollte, bewusst werden. Beispielweise hätten die ausgesprochenen Gedanken „Also, das ist jetzt aber wieder nervig ... schon wieder kein Kleingeld dabei, das ist ja unglaublich, dass ich jetzt hier nach Münzen rumkrame, warum kann man denn nicht ...“ durchaus zur Entwicklung von aufladbaren Magnetkarten als Zahlungsmittel führen können.

Kurz & kompakt

Die fünf gefährlichsten Kommunikations-sperren im Innovationsprozess

Drohen, warnen

„Wenn das bis nächste Woche nicht erledigt ist, dann haben wir ein Problem miteinander.“

Moralisieren, predigen

„Stellen Sie sich nicht so an, da muss jeder mal durch.“

Ratschläge erteilen, Lösungen vorgeben

„Also an Ihrer Stelle würde ich ja ...“

Urteile fällen, Vorwürfe machen, kritisieren

„Das ist doch Schwachsinn, was Sie da sagen!“

Forschen, fragen, verhören

„Was haben Sie getan, um eine Lösung zu finden?“

Diesen Effekt hat der renommierte Wissenschaftler Isaac Asimov so formuliert: „Der aufregendste Ausspruch in der Wissenschaft, der neue Entdeckungen ankündigt, ist nicht ‚Eureka‘, sondern ‚Das ist aber komisch.‘“ Diese über Sprache deutlich gemachte Verwunderung ermöglicht ein konstruktives Infragestellen und damit das gedankliche Sprungbrett im Innovationsprozess.

Zweiter Schritt: Ziele definieren

Ein wichtiger Schritt im Innovationsprozess ist die Zieldefinition. Um den an der Lösungsfindung beteiligten Personen einen sicheren Einstieg zu bieten, kommt es darauf an, die Aufgaben so zu formulieren, dass sie einladend und nicht verwirrend wirken. Klare Formulierungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ohne Füllworte, ohne Konjunktive und ohne Superlative auskommen. Es soll der wünschenswerte Zustand formuliert werden, also lösungsorientiert, und keinesfalls der nicht-wünschenswerte, also problemorientierte Zustand. Weiter kommt es darauf an, dass das Wesentliche erfasst und in Worte gefasst wird. Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Ein Unternehmen sucht neue Ideen für ein Kundenmailing, das per Post verschickt werden soll. Anstatt zu fragen: „Wie bekommen wir ein Mailing hin mit einer guten Rücklauf-Quote?“, sollte die Führungskraft ihren Mitarbeitern die Aufgabe so stellen: „Wie können wir erreichen, dass das Mailing informiert und gleichzeitig überrascht?“

Dritter Schritt: die Ideenfindung anmoderieren

Wichtig für den Erfolg eines Ideenworkshops ist das professionelle Anmoderieren von Ideenfindungstechniken und Aufwärmübungen. Hier geht es darum, die Akzeptanz der Techniken zu erhöhen. Ideenfindungstechniken sind in der Lage, das Denken aus den gewohnten Mustern herauszuholen. Das funktioniert allerdings nur, wenn sie auch ernst genommen und systematisch angewendet werden. Wenn nun beim Anmoderieren der Techniken Formulierungen benutzt werden, die ihre Bedeutung herunterspielen, steigt die Unsicherheit der Beteiligten. Kontraproduktiv wäre es, den Einsatz von Ideenfindungstechniken zu verniedlichen im Sinne von „Nun basteln wir einmal, jetzt sind wir ein bisschen kreativ, heute sind wir mal ganz spielerisch ...“ Damit sinkt die Bereitschaft der Beteiligten, sich mit diesen Techniken in praktischer Anwendung auseinanderzusetzen. Empfehlenswert ist es, die Aufforderung an das Team klar und zielgerichtet zu formulieren. Es geht darum, konstruktiv, kreativ und pro-aktiv nach neuen Lösungen zu suchen.

Vierter Schritt: Ideen entwickeln

Sprachliche Ausdrucksfähigkeit ist auch bei der Ideenfindung von großem Vorteil: Um die aufkeimenden Ideen zu beschreiben, werden diese in Worte gefasst. Hilfreich ist hier das Sprechdenken, das heißt, das ungefilterte Aussprechen von Gedanken, das

spontane Aneinanderreihen von Worten. Je aussagekräftiger diese Worte sind, je reicher der Wortschatz ist, desto nachvollziehbarer und inspirierender fallen die Ideen aus. Bei der Ideenfindung geht es oft darum, verschiedene Perspektiven einzunehmen und sich auf unterschiedliche Betrachtungsweisen einzulassen. Wenn man in der Lage ist, flüssig Assoziationen zu liefern, beschleunigt dies die Lösungsfindung. Beispielsweise wenn man Lösungsmöglichkeiten für ein zeitgemäßes Ideenmanagement sucht, könnte eine Assoziationskette so verlaufen: „Es geht darum, dass die Ideen hier im Unternehmen rund laufen, damit sie auch überall hinkommen, das ist ja irgendwie so wie der Kühlmittelkreislauf im Motor, also braucht es erst mal eine starke Pumpe, und dann ...“

Fünfter Schritt: Ideen beurteilen

Wichtig ist sprachliche Ausdrucksfähigkeit auch bei der Beurteilung von Ideen, zum Beispiel wie Führungskräfte auf die Idee eines Mitarbeiters oder einen Verbesserungsvorschlag reagieren. Menschen, die über etwas nachgedacht haben, die etwas ausgearbeitet und entworfen haben, haben dafür wertvolle Zeit investiert. Natürlich kann nicht jede Idee hervorragend sein, selbstverständlich ist mancher Vorschlag schon da gewesen und nicht jede Idee hat das Potenzial, zu einer Innovation zu werden. Doch es ist hier Pflicht, das Engagement der Ideengeber zu würdigen, wenn man Menschen nicht demotivieren will. Es kommt somit auf die Qualität an, mit der ein Feedback erfolgt. Wenn also kein Raum für Frustration, Trotzreaktionen, Abwehraltung und Ungerechtigkeitsempfinden nach dem Motto „der mag mich halt nicht“, „meine Idee wird nur abgelehnt, weil sie vor mir ist“ entstehen soll, ist Sprache in Beurteilungssituationen ein wirksames Führungsinstrument. Will man hier ein Insistieren und Festhalten an der formulierten Idee vermeiden, sollte Sprache der Empfehlung folgen: Etwas kann nur dann losgelassen werden, wenn es zuvor auch gewürdigt und eine klare, transparente Begründung geliefert wurde, auf der Basis welcher Kriterien eigentlich entschieden wurde.

Die positive Wirkung nutzen

Insgesamt lassen sich diese Überlegungen auf die folgende Formel reduzieren: Wenn man Sprache als Ausdrucksmittel einsetzt und ihren Gebrauch verfeinert, dann können Worte im Innovationsprozess ihre positive Wirkung entfalten. Sprache sollte allerdings weder als Eindrucksmedium noch

Wie Führungskräfte dieselbe Aufgabe verwirrend und demotivierend oder klar und motivierend formulieren können.

Anwendungsfall	Unklare und demotivierende Aufgabenformulierung	Zielgerichtete und motivierende Aufgabenformulierung
Ein Unternehmen sucht neue Ideen für ein Kundenmailing, das per Post verschickt werden soll.	„Wie bekommen wir ein Mailing hin mit einer guten Rücklauf-Quote?“	„Wie können wir erreichen, dass das Mailing informiert und gleichzeitig überrascht?“
Das Ideenmanagement im Unternehmen soll optimiert werden.	„Was können wir denn überhaupt machen, damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kreativer werden?“	„Auf welche Weise kann das Unternehmen von neuen Lösungsansätzen der Belegschaft profitieren?“
In einem Unternehmen ist die Fluktuation der Fachkräfte angestiegen, es werden Lösungen gesucht, um Know-how-Träger an das Unternehmen zu binden.	„Wie verhindern wir, dass Fachkräfte weiter abwandern?“	„Wie gelingt uns die Stabilisierung des Fachkräftebestandes im Unternehmen?“
Ein Unternehmen will neue Outdoor-Produkte entwickeln und sucht dafür Lösungsansätze.	„Wie bekommen wir heraus, was sich die Zielgruppe wünscht?“	„Wie gelingt die Entwicklung neuer Outdoor-Produkte für Familien, speziell unter Nutzung sozialer Netzwerke?“
Ein Unternehmen sucht nach neuen Ideen für zeitgemäße Unterhaltungs- und Lernspiele.	„Wie entwickeln wir ein Spiel, das super gut ankommt und unsere Marktführerposition stützt?“	„Welche Themenwelt ist attraktiv und lässt sich mit pädagogischem Nutzen verknüpfen?“

Über die Autorinnen

Annette Blumenschein ist als Management-Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz, Innovation und Führung deutschlandweit tätig. Als Moderatorin ist sie auch aktiv tätig für das Netzwerk „Querdenker International“. Für *ke NEXT* hat sie mit Ingrid Ute Ehlers mehrere Beiträge verfasst.

Bild: Dr. Helmut Rüb, HR-Fotografie



Ingrid Ute Ehlers ist Management-Beraterin mit internationaler Projekterfahrung. Als Trainerin und Moderatorin ist sie tätig in der Vermittlung von Kreativ-Kompetenz, im Projektmanagement und in Veränderungsprozessen.

Bild: Alexander Paul Englert



Die Autorinnen sind erreichbar über: www.ideen-managen.de

als Druckmittel genutzt werden. Doch wann verwendet man Sprache als Ein-drucksmittel oder als Druckmittel? Oft wird Sprache bemüht, um sich selbst ein-drucksvoll zu inszenieren. Dies beginnt mit dem übermäßigen Gebrauch un-gewöhnlicher Fremdworte, mit denen man sich selbst als besonders gebildet prä-sentieren will. Eine ähnliche Absicht haben Menschen, die zu Zitieritis oder Abkürze-ritis neigen, um interessant zu wirken.

Ebenso ist es üblich, imposante Motti zu präsentieren, dies jedoch meist in One-way-Kommunikationsform. Dies bedeutet: Der Präsentierende und gegebenenfalls noch seine Mitarbeitenden denken sich einen Leitspruch, eine zukunftswei-sende Formulierung für ein Projekt oder einen Veränderungsprozess aus und prä-sentieren dies dann stolz als Motto oder Titel. Doch diese vermeintlich beeindruckende Botschaft verfehlt die Wirkung. Denn wer andere ins Boot holen will, soll-te auch ihre Gedanken, Worte und Aus-drucksweisen berücksichtigen und keine Motivationsprüche verordnen, die dann eher auf Widerstand stoßen. Begeisterung kann sich so weniger verbreiten.

Nicht als Druckmittel verwenden

Sprache kann durchaus auch antreibend und druckerzeugend angewendet werden. Dies kennt man aus vielfältigen Situati-onen im beruflichen Alltag, sei es in Mee-tings, in Feedbackgesprächen und in Projekten. Wer beispielsweise seinen Mit-arbeitenden mit den Worten „Was haben Sie getan, um eine Lösung zu finden?“ das Gefühl vermittelt, diese zu verheören, be-wirkt, dass sich die Mitarbeiter verschlie-ßen. Solche sprachlichen Kommunikati-

onssperren bremsen Engagement, kreative Gedanken und Eigeninitiative sehr wirk-sam aus. So entstehen Denkblockaden, es werden unterschwellig Widerstände aus-gelöst, die Identifikation mit dem geplanten Vorhaben wird verhindert oder es ent-stehen Über- oder Unterforderungsgefühle. Die Motivation sinkt. Denn alles wirkt!

Dies gilt auch unterschwellig und ohne, dass der Gesprächspartner gleich Kommunikationswissenschaftler sein muss. Die Tragweite der gewählten Worte erstaunt Menschen immer wieder. „Alles wirkt“ gilt nach innen, also hin zum Indi-viduum und seiner Innenwelt, gleichsam gilt es bei der Verbindung nach außen, also bezogen auf Gesprächspartner.

Damit ein Innovationsprozess voran-kommt, sollte Sprache aber unterstützend und nicht hindernd eingesetzt werden. Dies gelingt, wenn man positive Formu-lierungen verwendet, wenn die Botschaft zukunftsweisend und lösungsorientiert statt problemorientiert ist, wenn Sprache konkret in der Sache und wertschätzend gegenüber dem Gesprächspartner ist.

Eine entsprechende Situation ist bei-spielsweise die Aufforderung an das Team, konstruktiv, kreativ und pro-aktiv nach neuen Lösungen und Ansätzen zu Wertschöpfungssteigerung und Optimie-rung zu suchen – dies ohne kleinteilige Einschränkungen oder hochgeschraubte Erwartungshaltung. Wenn Führungskräfte Sprache nach dieser Systematik einset-zen, erleichtern sie den gedanklichen Austausch, und Innovationsprozesse be-kommen Rückenwind. aru ■

Autorinnen

Annette Blumenschein,
Ingrid Ute Ehlers für *ke NEXT*

REDUNDANZ AUF KLEINSTEM RAUM



Der neue MH609(y)-II-CAN

- Magnetischer Miniatur-Drehgeber
- Gehäuse Ø 22,2 mm, Gewicht 80 g
- redundante CAN-Bus-Schnittstelle
- Schutzklasse IP 67



www.fernsteuergeraete.de