



«Gestalte die Zukunft!» aus der Sicht von HR-Verantwortlichen

# Wie schwierige Mitarbeiter zum Innovationsmotor werden

Jeder kennt sie: Steve Jobs, Bill Gates oder Elon Musk – Persönlichkeiten, welche die Regeln ihres jeweiligen Markts grundlegend geändert und so die Zukunft gestaltet haben. Für jedes erfolgreiche Beispiel gibt es unzählige gescheiterte Versuche, wo «Visionäre» am Widerstand der «Skeptiker» gescheitert sind. Wie die Zusammenarbeit von Befürwortern und Skeptikern verbessert werden kann und dies die Innovation beflügelt, lesen Sie in diesem Beitrag.

Von Hermann Ladner

## Die Ausgangslage

Jeder HR-Verantwortliche kennt diese Situation: Ein Team hat sich auf eine Person «eingeschossen». Für alle Beteiligten ist klar: Es ist genau diese Person, die das Team daran hindert, das volle Potenzial zu entfalten. Damit ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis HR eingeschaltet wird. Will man der Person noch eine letzte Chance geben, so wird ihr ein persönlicher Coach zur Seite gestellt. Dies in der Hoffnung, dass dieser den Mitarbeitenden wieder auf Kurs bringt, sprich: «teamtauglich» macht. Andernfalls geht es jetzt darum, die Formalitäten für die Trennung zu regeln. Dieses Vorgehen verursacht grosse Kosten und erstickt jede Innovation im Keim. Es gefährdet selbst die grössten Firmen in ihrer Existenz. Ein Blick auf den Werdegang von Steve Jobs belegt das eindrücklich am Beispiel von Apple. 1985 musste Steve Jobs Apple nach einem internen Machtkampf verlassen. Nur elf Jahre später kaufte ihn Apple für 402 Mio. USD zurück. Der Rest ist Geschichte.

## Das Vorgehen

«Gestalte die Zukunft!» gibt HR-Verantwortlichen ein erprobtes Vorgehen (siehe Abbildung), welches durch Applikationen in der «rethinking.cloud» unterstützt wird, an die Hand. Dies macht die Arbeit mit und an Sichtweisen von Menschen für alle erschwinglich. Entsprechend ausgebildete Coaches lösen so offene, aber auch latente Konflikte und finden Lösungen, die vorher undenkbar waren.

Das macht sie zum Game Changer für die Teams, mit denen sie arbeiten.

Im Folgenden beschreiben wir Schritt für Schritt, wie ein Game Changer für Teams arbeitet.

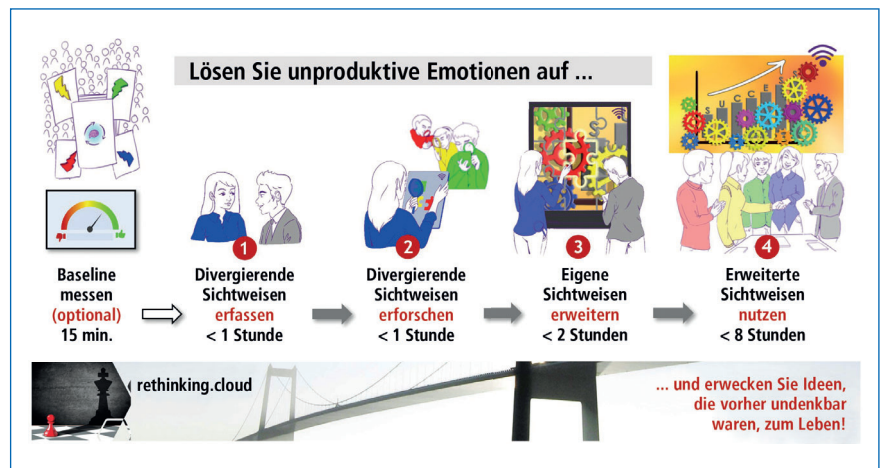
### 1. Schritt: Sichtweisen erfassen

In einem ersten Schritt erfasst der Coach unvoreingenommen die individuellen Sichtweisen aller Beteiligten. Drei einfache Fragen richten den Blick auf die vom Team erzielten Resultate. Jede befragte Person bewertet diese und erklärt, wie es in ihren Augen dazu kommt. Für jedes Teammitglied kommen so rasch Hunderte einzelne Aussagen zusammen, die in der Summe einige Tausend Einzelaussagen ergeben. Eine Applikation identifiziert die Aussagen, an denen sich die Konflikte entzünden, und überprüft die Relevanz derselben in halbstrukturierten

einstündigen Interviews mit jeder beteiligten Person.

Unsere über 21-jährige Erfahrung bei der Arbeit an Sichtweisen zeigt eindrücklich: Je mehr Leute involviert sind und je länger Konflikte vor sich hin schwelen, desto undurchsichtiger ist das Bild. Das Problem sind dabei nicht die individuellen Sichtweisen. Diese sind meist in sich schlüssig. Schwierig wird es dort, wo divergierende Sichtweisen, die teilweise unbewusst wirken, aufeinanderprallen. So bilden sich Fronten, und Gräben tun sich auf. Schon bald geht es nur noch um Standpunkte, die jeder mit Überzeugung vertritt.

Die rethinking.cloud unterstützt den ersten Schritt mit Algorithmen, die Spreu von Weizen trennen und so die unzähligen Einzelaussagen auf das Wesentliche reduzieren. Dies minimiert den Zeitauf-



Vier Schritte, wie Teams gemeinsam Sichtweisen erweitern, das Denken hinterfragen und das Handeln verändern.

wand und ermöglicht im Rahmen einer Messung der Baseline von Anfang an den Einbezug von allen internen und externen Anspruchsgruppen.

### 2. Schritt: Sichtweisen erforschen

Die als relevant beurteilten Aussagen «entemotionalisiert» der Coach im zweiten Schritt und weist diese den Teammitgliedern zu. Diese beurteilen individuell jede zugeteilte Aussage entlang von drei Fragen. So erforscht jeder für sich seine eigenen Sichtweisen.

Unsere Erforschung von über 100 000 Sichtweisen zeigt: Der Einsatz von entemotionalisierten Aussagen und die zum Einsatz kommenden Fragen öffnen dabei alle Beteiligten ein wenig für die Sichtweisen der jeweils anderen. Die rethinking.cloud unterstützt den zweiten Schritt mit einer intuitiven Oberfläche und Gamification-Elementen. Dies führt jeden individuell durch den Denkprozess und motiviert ihn, seine eigenen Sichtweisen zu erforschen.

### 3. Schritt: Sichtweisen erweitern

Der Coach sucht im dritten Schritt nach Anknüpfungspunkten, um Gräben zu überwinden und eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln. Diese Anknüpfungspunkte überprüft der Coach im Rahmen von 1:1-Gesprächen. Das Setting der Gespräche gibt jedem Teammitglied den notwendigen Raum, um sich ein eigenes Bild zu machen und, wo erforderlich, die eigenen Sichtweisen zu erweitern. Der Coach ist darauf trainiert, zeitnah Einsichten, die das Gegenüber hat, zu erkennen und festzumachen.

Unsere Arbeit mit über 15 000 Personen auf den unterschiedlichsten Ebenen zeigt: Der unaufgeregte Vorstoss zu unbewussten Sichtweisen garantiert Einsichten. So erkennt jeder den eigenen Beitrag zu den gemeinsam erzielten Resultaten und entwickelt die Bereitschaft, das eigene Verhalten, wo nötig, anzupassen. Dies nicht, weil sie es müssen, sondern weil sie es wollen. Die rethinking.cloud hilft bei der Hypothesenbildung. Sie untersucht individuelle Denkwelten in Bezug auf mögliche Anknüpfungspunkte und ermittelt, wer wo welche Einsichten haben könnte. Dies stellt sicher, dass die Zeit für 1:1-Meetings effizient und effektiv genutzt wird.

### 4. Schritt: Erweiterte Sichtweisen nutzen

Im letzten Schritt nutzt der Coach die in den vorhergehenden Schritten gemachten Einsichten. Er bereitet einen Workshop vor, an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Im Workshop nutzen diese ihre individuell erweiterten Sichtweisen, um gemeinsam die Massnahmen zu beschliessen, welche das Team weiterbringen. So starten alle mit einem klaren Bild zum «WARUM», «WAS» und «WIE» in die Zukunft.

Unsere Erfahrung mit über 4000 Umdenkprozessen, die wir weltweit durchgeführt haben, zeigt: Egal wie unvereinbar die ursprünglich angetroffenen Standpunkte waren, beim Erweitern der Sichtweisen entstehen Brücken, welche selbst die tiefsten Gräben überwinden und Probleme dauerhaft lösen. Die rethinking.cloud unterstützt Personen dabei, gewonnene Einsichten in ein neues Verhalten zu übersetzen und diesem erwünschten Verhalten Leben einzuhauchen. Dies verändert das tägliche Verhalten beobachtbar und dauerhaft.

### Das Wichtigste auf einen Blick

Das Vorgehen ...

- setzt den Hebel dort an, wo er am grössten ist. An den individuellen Sichtweisen. Diese entfalten ihre Wirkung häufig unbewusst. Sie filtern die Wahrnehmung und die Interpretation der Ereignisse, steuern das Handeln von Menschen und wirken damit auf die erzielten Resultate.
- nutzt die technologischen Möglichkeiten dahingehend, dass sich der Aufwand für die involvierten Personen in Grenzen hält. Jede beteiligte Person wendet max. zwölf Stunden in einem Zeitraum von ein bis drei Monaten dafür auf.
- greift auf die kollektive Intelligenz in der Organisation zu, und zwar unabhängig von Position und vorgefassten Meinungen.

Was auch immer der Auslöser war, genau das ist oft der Schlüssel zur Lösung vom Problem. So kommt es vor, dass die Personen, die ursprünglich vom Team als «Problem» abgestempelt wurden, mit ihren Ideen zum Innovationstreiber für das ganze Team werden.

### ÜBER DAS LIFE INSTITUT

Das Schweizer Ladner Institute for endurance ist eine Forschungseinrichtung zum Thema «Unbewusste Sichtweisen». Es stellt diese Arbeit in den Kontext von Themen, welche Organisationen und Menschen bewegen, und macht die Arbeit an Sichtweisen für alle zugänglich.

Indem jeder seine eigenen Sichtweisen erkennt und bei Bedarf erweitert, ...

- lösen sich unproduktive Emotionen auf und es eröffnet sich ein ganzes Feld von Möglichkeiten, die Lösungen ermöglichen, welche noch vor Kurzem undenkbar waren.
- liegen alle anderen nicht mehr so offensichtlich falsch, und man selbst liegt nicht mehr so richtig.
- trifft man überfällige Entscheidungen, die alle Beteiligten von Beginn an mittragen, ohne dass man sie in langen Gesprächen davon überzeugen muss.
- verändert jeder das eigene Verhalten, weil er es will und nicht, weil er es muss.

Das Life Institut offeriert als Teil vom Programm «Gestalte die Zukunft!» Coaches eine Weiterbildung zum Game Changer 4.o. Interessierte Personen besuchen den 1-Tages-Workshop «Sichtweisen erweitern» und werden dann «on-the-job» dazu befähigt, als Game Changer 4.o für Personen, Teams, Projekte und/oder Organisationen tätig zu sein. Das GC 4.o Zertifikatsabzeichen wird im Rahmen von einem 1,5-tägigen Event verliehen. Dort tauschen sich angehende und zertifizierte Game Changer 4.o über Best Practices aus und stellen ihre Success-Stories in einem öffentlich zugänglichen Marktplatz einem breiterem Publikum vor. Jeder aktive Game Changer 4.o hat Zugriff auf die Applikationen der rethinking.cloud.



**Hermann Ladner** ist Gründer und Institutsleiter vom Life Institut, dem Ladner Institute for endurance. Er beschäftigt sich seit Jahrzehnten an vorderster Front mit der Arbeit an Sichtweisen. Unter

seiner Führung entstand das neue Programm «Gestalte die Zukunft!», um Menschen in einer Welt im Umbruch mehr Orientierung und Halt zu geben.