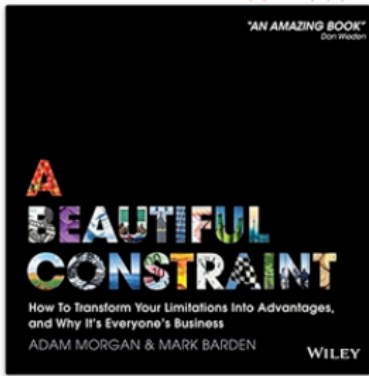


«A Beautiful Constraint»

Adam Morgan & Mark Barden



Einschränkungen haben einen schlechten Ruf. Einschränkungen haben aber viele Vorteile. Wir beschränken uns auf einen Partner und schliessen alle anderen aus. Twitter-Nachrichten können nicht 28'000 Zeichen lang sein, sondern nur 280. Diese Einschränkungen haben alle zu einer Verbesserung geführt.

In der Geschäftswelt sieht man, dass sich viele neue Anbieter dadurch durchsetzen

können, weil sie sich eine Einschränkung schön geredet haben. Eine der Herausforderungen heute für Leader ist es, zu lernen, wie man trotz und in in Einschränkungen wachsen kann.

Wir leben in einer Zeit des Überflusses: Es gibt mehr Wissen, als wir je zur Kenntnis nehmen könnten, es gibt mehr Chancen als wir je ergreifen könnten. Gleichzeitig müssen wir uns beschränken, wenn wir gesund bleiben wollen. Wenn wir glauben, dass Einschränkungen uns hindern, werden sie es tun. Es kommt darauf an, welche Geschichte wir uns selber erzählen.

In diesem Buch ist von externen oder internen Einschränkungen die Rede. Es gibt vier Gruppen:

1. Grundlegende Einschränkungen: Wir sind beschränkt in etwas, das üblicherweise als Grundlage des Erfolgs angesehen wird (ein Geschäft, das Schuhe verkaufen will, aber die Kunden können sie nicht zuerst anprobieren)
2. Einschränkungen in den Ressourcen (es fehlen zum Beispiel Geld oder Menschen, zum Beispiel eine Flugfirma, die vier Routen bedienen will, aber nur drei Flugzeuge hat)
3. Einschränkungen der Zeit

4. Einschränkungen der Methoden (wir sind begrenzt durch eine bestimmte Art, wie man etwas macht, wie ein Spital, das auf die Idee kommt, lebenswichtige Augenoperationen nach dem System von Fast Food Restaurants zu betreiben)

Sich eine Einschränkung schön zu reden, heisst: Wir sehen die Einschränkung als eine Möglichkeit an und wir brauchen die Einschränkung als Ansporn, unser Ziel auf neuen oder besseren Wegen zu erreichen. Es gibt viele Beispiele, wie Firmen Einschränkungen, die mit Ambitionen verbunden wurden, zu grossem Erfolg führten: die Schuhfirma Zappo, Southwest Airlines oder die Aravind Augenspitäler in Indien.

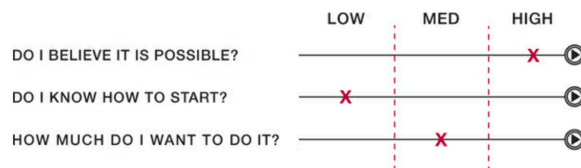
Wer Einschränkungen begegnet kann entweder die Ziele anpassen; er/sie wird zum Schluss kommen, dass Einschränkungen einschränken. Wer sich hingegen weigert, die Ziele der Realität anzupassen, wird eher in der Lage sein, sich die Einschränkungen schön zu reden.

Hier das Grundmodell des Buchs:



Es gibt drei Phasen, durch die Problemlöser durch müssen:

1. Opfer: die Phase, in der man sich als Opfer ansieht und die Ziele an die Möglichkeiten anpassen will,
2. Neutralizer: die Phase, in der man beschliesst, die Ziele nicht anzupassen, sondern einen anderen Weg zu suchen, um zum Ziel zu kommen



3. Transformer: man hat einen Weg gefunden, eine Einschränkung als Möglichkeit anzusehen, unter Umständen sogar die Ziele zu erhöhen.

Drei Fragen, die man sich zu Beginn ehrlich beantworten sollte

1. Wie ist meine Einstellung? Die Einstellung ist zentral. Um herauszufinden, wo man mentalitätsmässig ist, kann man sich Fragen stellen:
 - Habe ich so etwas schon einmal gemacht?
 - Ist das Schönreden von Einschränkungen ein zentrales Element davon, wie ich über mich denke?
 - Hat meine Organisation so etwas schon einmal gemacht? Gibt es entsprechende Geschichten, die wir uns erzählen?
 - Feiern wir Menschen, die so denken und handeln?
 - Kenne ich Menschen, die solche Durchbrüche erreicht haben (entweder Innerhalb oder ausserhalb)?

Wenn man anfängt, sollte man ehrlich erfassen, was die dominante Geschichte ist, die man sich selber erzählt.

Wenn man dazu gezwungen wird, können die meisten Menschen eine Geschichte erzählen, wie sie als Transformer auf eine Herausforderung geantwortet haben.

2. Weiss ich, wie ich die Dinge angehe? (Zur Beantwortung dieser Frage ist ja das Buch da.)

3.. Wie motiviert bin ich? Bin ich bereit, ans Ziel zu kommen, egal, was passiert, oder ist es ein Ziel, das eigentlich gar nicht meines ist, sondern das mir von meiner Organisation aufgedrückt wurde?

Persönliche Motivation ist zentral. Die Grundausrichtung einer Organisation kann da helfen, der persönliche Charakter ebenso.

Diese Ausgangserfassung sollte das ganze Team machen. Man ist nur so stark, wie die schwächste Antwort. Wer die drei Antworten wie in der Grafik oben beantwortet hat, ist immer noch in der Opfer-Phase.

Man sollte sich klar machen: Die Kultur einer Organisation prägt Arbeitsgruppen und Einzelne. Und die meisten Menschen können nicht permanent im Transformer-Modus arbeiten.

Wer keine Einschränkungen kennt in einem Projekt, wird Mühe haben, die Kräfte zu bündeln und auf ein Ziel auszurichten. Wer gut sein will im Probleme Lösen, muss genau beschreiben können, welches Problem er/sie lösen will; Einschränkungen sind ein Schlüssel dazu, das Problem zu beschreiben.

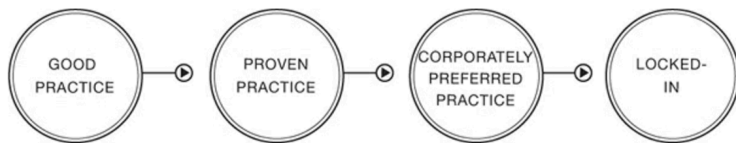
Studien zeigen: Zu viele Wahlmöglichkeiten limitieren die Kreativität, keine Wahl zu haben, ebenso. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass Kinder den ganzen Spielplatz benutzen, wenn er abgegrenzt ist durch einen Hag. Wenn es keinen Hag gibt, bleiben die Kinder stärker in der Mitte und beieinander.

Jerry Seinfeld ist so erfolgreich als Komiker, weil er sich den einfachen Lachern verweigert: Sex und Fluchen und die Themen, über die Leute sowieso reden, kommen bei ihm nicht vor.

2. Durchbruch die Pfadabhängigkeit (Break Path Dependence)

Pfadabhängigkeit heisst: Es gibt Merkmale, die immer bleiben. Die Breite von Zugschienen ist genormt, die Qwertz-Tastatur ebenso. Organisationen entwickeln Abläufe und Prioritäten, deren Befolgung belohnt werden.

Das kommt so: Zu Beginn gibt es mehrere Möglichkeiten, Dinge anzugehen. Durch ein markantes Ereignis (durch einen Erfolg zum Beispiel) wird ein dominantes Vorgehen entwickelt, das von nun an als Vorbild dient. In Phase 3 wird dieses Vorgehen systematisiert und in Phase 4 überall verbindlich eingeführt.



Das heisst ganz grundsätzlich: Die Art, wie wir Dinge heute angehen, ist eigentlich die Art, wie man früher Dinge anging, und es ist gesagt, dass das Vorgehen von früher heute eigentlich noch sinnvoll ist.

Dazu weiss man aus der Forschung: Wer unter Stress steht, wird eher den Gewohnheiten folgen, weil Wandel braucht mehr kognitive Energie als einem eingespielten Vorgehen zu folgen.

Pfadabhängigkeit kann dazu führen, dass man an Grundannahmen festhält, die nicht in die Zukunft führen. Oder man hat Erfolg nicht zukunfts-fähig definiert, oder Prioritäten oder Abläufe.

Die Form, wie man als Einzelner oder in Gruppen über Dinge nachdenkt, kann eingerastet sein, die Kultur einer Organisation oder die Vorgehensweisen.

Intel zum Beispiel war extrem erfolgreich mit ihren sehr starken Prozessoren, verpasste aber die Verschiebung zu den Mobiltelefonen, in denen nicht die nackte Leistung zentral ist, sondern das Verhältnis von Leistung und Stromverbrauch.

Manche Einschränkungen, die man überwinden muss, liegen in der Herausforderung, vor die man gestellt ist, manche Einschränkungen liegen daran, wie wir die Herausforderung angehen.

Es reicht nicht, eine positive Grundhaltung gegenüber dem Thema Problemlösung zu haben. Wir müssen wissen, was uns mental beschränkt, wir brauchen eine Sprache, um mit anderen über grundlegende mentale Einstellungen zu sprechen.

Daniel Kahnemann hat herausgefunden, dass wir negative Nachrichten gewöhnlich überinterpretieren und dazu neigen, Daten selektiv so zu verwenden, dass sie unsere bestehende Meinung unterstützen.

Den eigenen Pfadabhängigkeiten kann man auf die Spur kommen, indem man die sechs Wörter genau definiert, die am wichtigsten sind für die eigene Organisation. Zum Beispiel: Was bedeutet Innovation genau, was Kundenzufriedenheit, was Wachstum, was heisst Effizienz genau oder strategische Partnerschaft oder Gesundheit etc. Das wird unsere Neigungen zur Pfadabhängigkeit aufdecken.

Wenn wir uns unserer Neigungen bewusst sind, kann man beginnen, die Komponenten genauer zu bezeichnen, auf die wir am meisten angewiesen sind.

Zum Beispiel:

1. Was sind unsere Grundannahmen, mit denen wir vorgehen?
2. Welche Prozesse, welches Vorgehen wählen wir gewöhnlich? Was davon ist nötig, welche können wir fahren lassen und neue Vorgehen entwickeln?
3. Wo suchen wir gewöhnlich die Lösung? Was, wenn wir uns einzelne Orte verbieten, in denen wir eine Lösung suchen? (Zum Beispiel: Was ist, wenn Werbung an einem Ort/in einem Medium nicht mehr als Lösung in Frage kommt?)
4. Auf welche interne oder externe Beziehungen verlassen wir uns gewöhnlich? Welche neuen Beziehungen würden uns flexibler und agiler machen?
5. Wie messen wir heute Erfolg? Könnten neue Erfolgskriterien neue Möglichkeiten bieten?

Es gilt, eine Kultur der Innovation zu schaffen.

3. Stelle antreibende Fragen (Ask Propelling Questions)

Besser als andere sein zu wollen, ist möglicherweise nicht der Weg in die Zukunft, 10-fach-Fragen zu stellen wohl eher. Was, wenn es uns gelingen würde, etwas nicht nur ein bisschen zu verbessern, sondern zehn Mal besser zu machen?

Wenn eine Einschränkung nicht dazu führen soll, die Ziele anzupassen, sodass sie zur Einschränkung passen, müssen wir die richtigen Fragen stellen.

Mit der richtigen Frage können wir uns die Einschränkung so schön reden, dass wir uns dazu zwingen, anders zu denken und zu handeln.

Eine antreibende Frage (propelling question) bindet das Ziel/die Ambition und die Einschränkung zusammen. «Wie bauen wir eine stärkere Beziehung zu unseren Kunden auf, wenn wir kein Werbebudget haben?» – «Wie bauen wir ein schönes, stabiles Tischchen für fünf Franken?»

Paradoxe Fragestellungen

- schaffen ein Gefühl von Konflikt und Unwohlsein; dieses Gefühl wollen Menschen gerne überwinden;
- reduzieren die Wahrscheinlichkeit, dass man weiterhin das macht, was man schon immer gemacht hat;
- zwingen die Antwortenden, das Verhältnis der Frageteile genauer zu untersuchen;
- motivieren zu «Und»-Denken statt des «Entweder-oder»-Denkens
- bringen alles ins Ungleichgewicht; Mehrdeutigkeit und Widerspruch wollen geklärt werden.

Antreibende Fragen enthalten eine Spannung in der Frage, in welche Richtung es gehen soll. Sie zwingen dazu, die Einschränkung muss als Schlüsselement verstanden werden, um das Ziel zu erreichen.

Die Spannung in der antreibenden Frage ändert die Art, wie unser Kopf weiter nachdenkt.

Im Definieren der antreibenden Frage müssen wir uns klar werden, was denn die Einschränkung ist. Ist es wie in Kapitel 1 geschrieben eine Einschränkung in der Grundlage des Operieren, bei den Ressourcen, der Zeit oder den Methoden?

Bei dem anderen Teil der Frage, gilt es, das Ziel genauer zu definieren. Geht es um

- Wachstum (mehr was auch immer)
- Wirkung (einen Zustand ändern)
- Qualität (von was auch immer)
- Überlegenheit (besser sein als andere)
- Erlebnis (Experience: was sollen Leute erleben)

Beim Herausfinden der antreibenden Frage kann man von einer klaren Einschränkung ausgehen (das wird wohl der Normalfall sein) oder von einem Ziel, das wir uns setzen und dazu mit verschiedenen Formen von Einschränkungen experimentieren in der Fragestellung.

Die Einschränkung muss klar definiert werden (also nicht: «in weniger Zeit», sondern «in fünf Minuten» oder «für 20 Franken»). Sonst schweift der menschliche Kopf in Fantasien ab.

Weiter muss die antreibende Frage dem Wesen der Organisation entsprechen. Es muss sofort einleuchten, warum man sich diese Frage in der Organisation stellt. Zudem muss die Frage Autorität haben – jemand Wichtiges (entweder intern oder extern im Sinne eines wichtigen Kunden) will sie beantwortet haben.

George Bernard Shaw meinte: «Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an, während der unvernünftige Mensch darauf beharrt, dass sich die Welt ihm anpasst – daher gehört aller Fortschritt dem unvernünftigen Menschen.»

Unvernünftige Fragen können gestellt werden durch Regulationsbehörden, durch unvernünftige Konsumenten, Kunden oder Mitbewerber. Wenn wir die antreibenden Fragen nicht selber stellen, können wir in die Situation kommen, dass jemand anderes sie stellt – und beantwortet.

4. Können-Falls (Can-If)

Optimismus untermauert Fortschritt. Positivität geht Hand in Hand mit Widerstandsfähigkeit und Offenheit. Gleichzeitig kann Optimismus zu rosaroten Hoffnungen führen. Darum die Einschränkung.

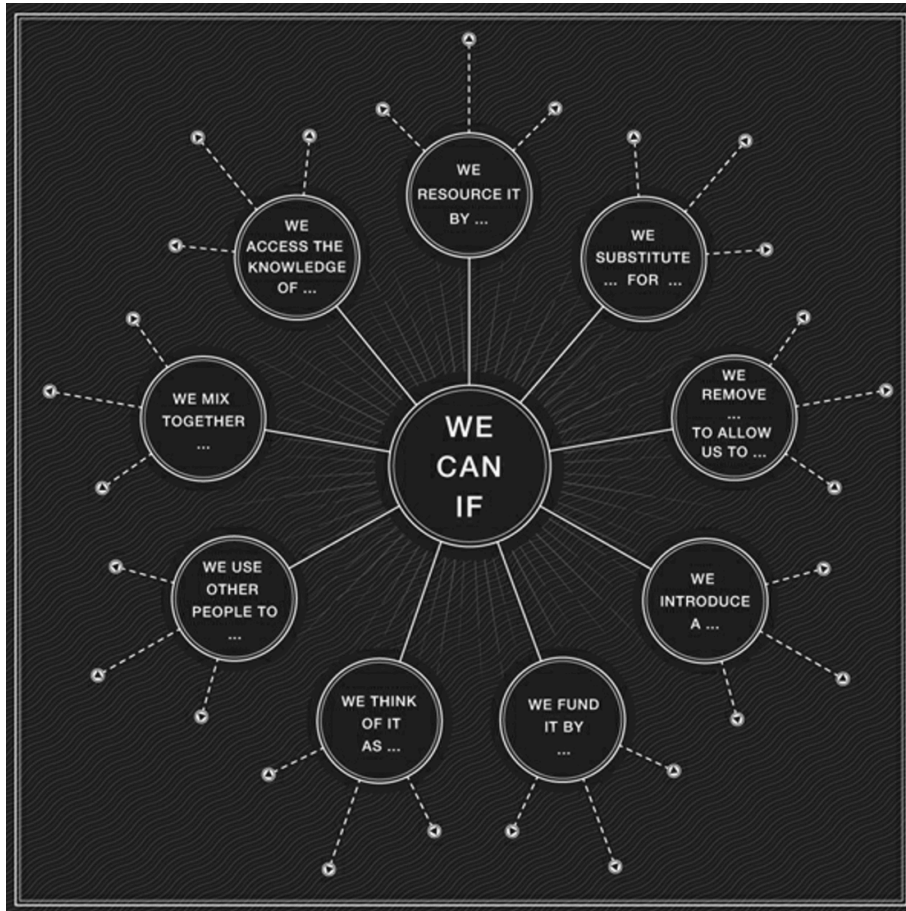
Um in einem Team eine optimistische Grundhaltung bei klarer Herausforderung zu fördern, sollte man die Können-wenn-Fragetechnik einführen.

Statt die Leute sagen zu lassen: «Wir können nicht, weil ...», sollte die Denkform erzwungen werden: «Wir können, wenn/falls ...»

Die Können-Falls-Frage

- hält den Fokus auf die richtige Frage
- bewahrt den Optimismus im Prozess
- zwingt jeden, Antworten zu suchen statt Barrieren zu finden
- prägt die Geschichte, dass wir als Team Menschen sind, die Lösungen finden statt Probleme
- ist eine Methode, die einen in der richtigen Grundhaltung behält.

Im ganzen Prozess braucht es in einem Team jemanden, die/der verstanden hat, dass eine Können-Falls-Antwort wahrscheinlich nicht reichen wird, sondern dass wohl eine Lösung zur nächsten Lösung führen muss. Es geht wohl darum, vorwärts zu versagen/aufwärts zu stolpern. Der Fokus muss darauf gerichtet sein, das Problem zu lösen, nicht auf einen Lösungsschritt fixiert zu sein.



Es gibt verschiedene Können-Falls-Fragen.

1. Wir können, wenn wir davon denken als ... (wenn wir von den Kunden denken als ..., wenn wir von diesem Schritt denken als ...)
2. Wir können, wenn wir andere Menschen einspannen können, um...

3. Wir können, wenn wir X entfernen, um uns Y zu ermöglichen ... (Wenn wir diesen Schritt aus dem Prozess entfernen, können wir ...)
4. Wir können, wenn wir Zugang bekommen zum Wissen von ...
5. Wir können, wenn wir ... neu einführen (Wenn es gut riecht dabei, werden die Leute eher ...)
6. Wir können, wenn wir X durch Y ersetzen (ein festes Restaurant durch einen mobilen Wagen).
7. Wir können, wenn wir es *so* finanzieren.
8. Wir können, wenn wir ... und ... zusammenbringen/mischen/kombinieren
9. Wir können, wenn wir *diese* Ressource hinzufügen

Ein sinnvolles Vorgehen ist: Das Team nimmt die Können-Falls-Karte und überlegt, welche Frage am besten auf ihr Problem zutrifft, dann geht man alle neun Fragen durch.

Wenn klar ist, dass eine Können-falls-Frage sinnvollerweise beantwortet werden sollte, ist es sinnvoll, drei Ideen zu generieren zu dieser Frage, bevor man die weiteren Können-falls-Fragen erwägt.

Das Vorgehen: Vor allem, wenn man in grossen Gruppen arbeitet, sollte man auf folgende Dinge achten:

Grundierung: Die Teilnehmerinnen sollen sich vor dem Treffen überlegen, wann es ihnen gelungen ist, eine Einschränkung zu einem Vorteil zu machen und das dann zu Beginn des Treffens ihrem Sitznachbar erzählen.

Normalisieren: Dem Plenum Beispiele erzählen, wo dieses Vorgehen funktioniert hat. Warum also sollte es bei uns nicht funktionieren?

Die antreibende Frage: wurde bereits von der Leitung festgelegt. Es muss eine wichtige Frage sein mit einer verständlichen Erklärung, warum diese Frage beantwortet werden muss.

Pro Tisch eine Sitzungsleiterin. Jemand sollte das Gespräch am laufen halten und die Fokussierung auf die Können-falls-Frage durchsetzen.

Pause machen. Manchmal kommt man einfach nicht weiter. Dann lohnt es sich, eine Pause zu machen und später mit einer frischen Perspektive weiterzumachen.

Mindestens drei Optionen pro Können-falls-Frage müssen beantwortet werden.

Nochmals durchsehen. Bei Schlüsselmomenten im Prozess lohnt es sich, mit dem Plenum zusammenzufassen, wo man steht.

Wenn man einmal an einem Ort stecken bleibt, lohnt es sich manchmal, sich noch einmal das grosse Bild vor Augen zu führen.

5. Überfluss schaffen

Wenn wir mit massiven Einschränkungen konfrontiert sind, müssen wir neu schätzen lernen, was wir haben, egal, wie mager das aussieht.

Wichtig ist das, damit wir wissen, was wir anzubieten haben, um zu bekommen, was wir brauchen und was andere im Überfluss haben?

Nur auf die eigenen Ressourcen zu schauen ist eine Art Pfadabhängigkeit. Um eine Überfluss-Mentalität zu schaffen, muss man sich verabschieden von der Idee der Ressourcen als dem, was einem selber gehört und worüber man befehlen kann. Auf welche zusätzlichen Ressourcen könnten wir zugreifen? Welche Ressourcen hätten andere Abteilung der Organisation, was hätte das Umfeld zu bieten?

Ressourcen zu haben heisst nicht, sie zu besitzen, sondern Ressourcen, die man braucht, finden und erschliessen zu können, egal, wo sie sind.

Beispiele von Ressourcen:

Interessierte (Stakeholders): Mitarbeitende, Vorstände, Investoren, Fans, Benutzergruppen. Wenn uns Ressourcen fehlen, sind die Beziehungen, die wir haben, der beste Platz, um die Suche nach Überfluss zu starten.

Externe Partner: Strategische Partner, Nutzer, Kunden, Freunde. Dazu hilft es, wenn man selber grosszügig mit anderen umgeht und mit seinem Netzwerk Zeit, Kontakte und Wissen teilt.

Ressourcenbesitzer: Menschen oder Firmen, mit denen wir keine oder wenig Kontakte haben, die aber haben, was wir brauchen. (Ingvar Kamprad von Ikea sah, dass in China Hühnerzüchter die Federn der Tiere mühsam verbrannten; er bat sie, ihm die Federn zu verkaufen statt der Gänsedaunen, die man sonst für Bettdecken braucht.

Konkurrenz. Zusammenarbeit mit Konkurrenten kann sinnvoll sein.

Um da Synergien zu schaffen, müssen wir uns überlegen, was wir denn anzubieten hätten als Tauschmittel: der eigene Ruf? Wissen? Beziehungen?

Die potenziellen Ressourcen-Quellen kann man jetzt in vier Quadranten einteilen.

Im Quadranten A sind die Partner, bei denen man eine sofortige Zusammenarbeitsmöglichkeit sieht.

Quadrant B zeigen Partner auf, die von unserem Wissen profitieren könnten, zu denen wir aber noch keine Beziehung haben und entsprechend keine gemeinsamen Ziele haben.

Quadrant C zeigt Partner auf, mit denen wir schon zusammenarbeiten, bei denen wir aber noch nie darüber nachgedacht haben, ob man an einem Punkt vertieft voneinander profitieren könnte.

Quellen in Quadrant D bräuchten viel Aufwand, damit wir ihre Ressourcen anzapfen können (ausser wir können das tun ohne sie zu fragen).

Wenn wir also überlegen, wo man sich am besten Ressourcen erschliessen kann, sollte man zuerst überlegen, wie willig der Partner ist, seine Ressourcen zu teilen. Dann kann man mit Können-falls-Fragen überlegen, wie wir sie überzeugen, ihre Ressourcen mit uns zu teilen.

6. Emotionen aktivieren

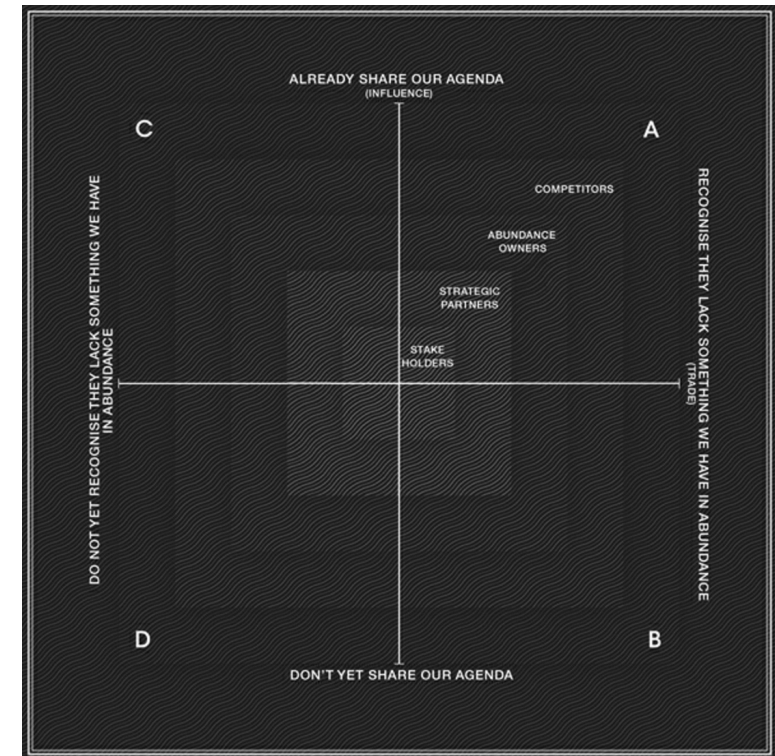
Eine positive Grundhaltung und gute Methode reicht nicht, um sich eine Einschränkung schön zu reden. Es braucht dazu starke Gefühle.

Das Ziel muss klar sein, und die Teilnehmerinnen an einer Aktion müssen sich persönlich verpflichtet fühlen, zum Ziel zu kommen, sonst wird es nichts.

Angela Lee Duckworth hat das Buch «Grit» geschrieben, in dem es um Stehvermögen geht. Wenn jemand Hindernisse und Niederlagen überwinden kann, ist das der zuverlässigere Indikator, dass jemand im Leben erfolgreich sein wird als die Intelligenz einer Person.

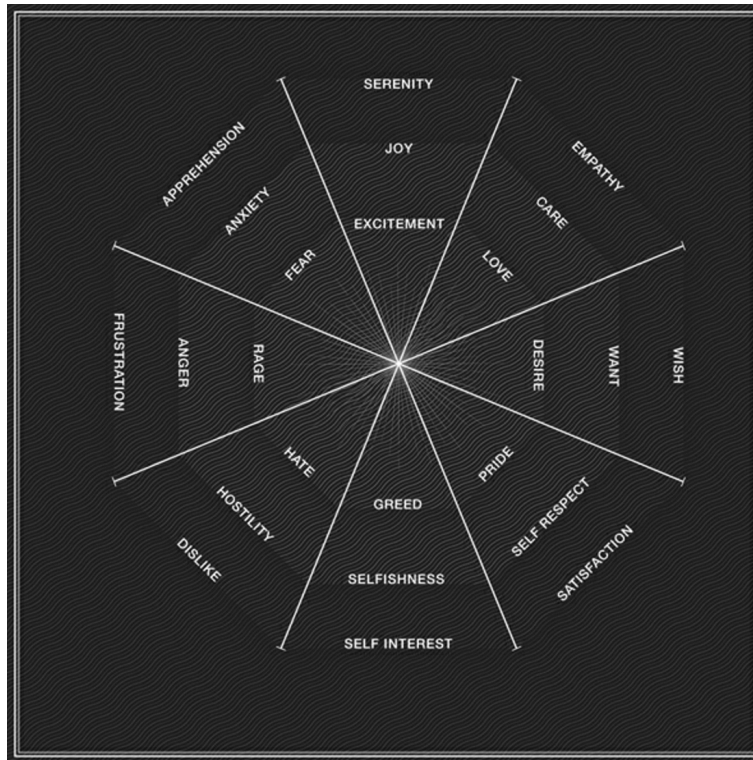
Um Einschränkungen zu überwinden, braucht es nicht die Fähigkeit, mit dem Kopf unablässig durch die Wand stossen zu wollen, sondern die Fähigkeit, immer mal wieder einen Schritt zurück zu machen und einen neuen Weg zu sagen – das aber immer wieder. Diese Art von Durchhaltevermögen braucht emotionales Engagement und persönliche Motivation.

Wir brauchen also eine sehr spezifische Ausdauer: eine, die kreativ ist, die sich anpassen kann und experimentierfreudig ist.



Was diese Ausdauer antreibt, sind verschiedene Motivationen. Angst/ Unbehagen ist eines der Grundgefühle, die Menschen antreiben, Wut eine andere. Unzufriedenheit in Form von Frustration mit etwas Bestehendem motiviert ebenfalls. Auf der positiven Seite kann die Fähigkeit, anderen eine Freude zu bereiten, ebenfalls motivieren.

Insgesamt: Negative Emotionen können Ausdauer, Leistungsbereitschaft und Fokus antreiben, positive Gefühle stimulieren geistige Flexibilität und die Fähigkeit, Dinge gedanklich zu verbinden, also die kreative Seite der Zielverfolgung.



Darum: Wir brauchen beide Gefühle. Am besten ist eine Kombination aus einem schönen, farbigen Fantasiebild einer tollen Zukunft, gepaart mit einem sehr lebendigen Bild dessen, was alles schief gehen kann auf dem Weg dorthin.

Man sollte gefühlsmässig permanent zwischen den beiden Grundgefühlen einer tollen Zukunft und den Bedrohungen der Gegenwart hin- und hergehen.

Das heisst: Wenn wir uns motivieren wollen, eine wirklich starke Einschränkung zu überwinden, müssen wir starke positive und negative Gefühle finden.

Nach Robert Plutchik gibt es acht grundlegende Emotionen.

Um seine eigene Standfestigkeit zu stärken, sollte man alle acht Grundgefühle durchgehen und schauen, wo man steht. Was motiviert mich wirklich und wie stark?

Am Morgen dann sollte man sich noch einmal überlegen: Was sind die drei Grundgefühle, die mich in dieser Sache antreiben? Mindestens eines sollte positiv sein, mindestens eines sollte ich als negativ empfinden.

Dann kann man sich überlegen: Was braucht es, damit die Gefühle intensiver werden, also mehr in die Mitte der Grafik oben?

Mit diesen Gefühlen kann man dann eine Geschichte entwickeln, mit der man eine Gruppe motivieren kann, ein schwieriges Problem anzugehen.

Auch die Gruppenmitglieder sollten sich überlegen, was sie motiviert, damit sie einen starken Durchhaltewillen entwickeln.

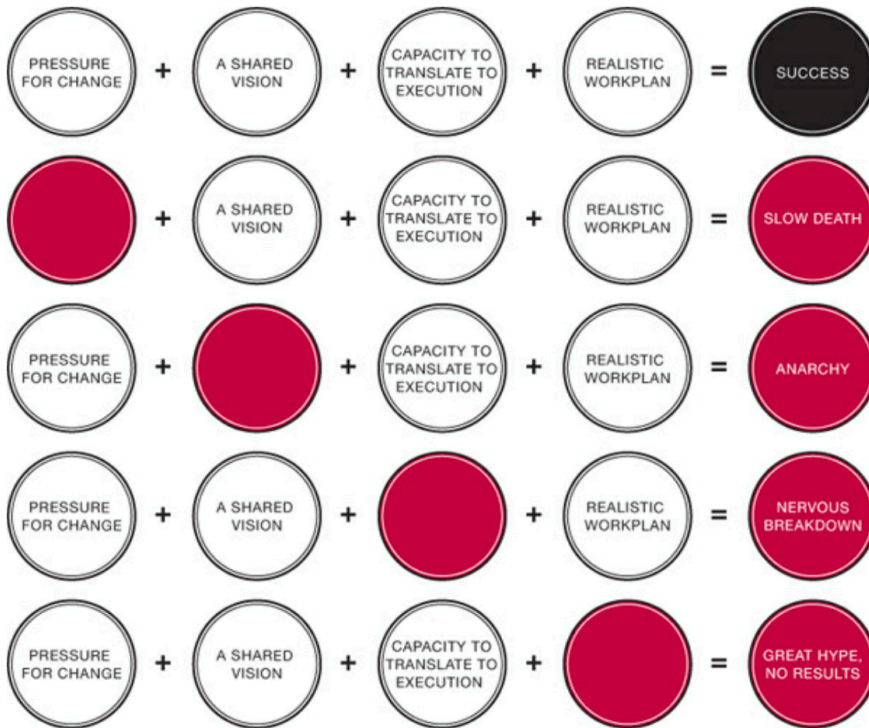
7. Die fruchtbare Null

Es gibt so etwas wie den Ressourcen-Fluch. Der Mangel an Ressourcen kann zu kreativen und produktiven Lösungen führen.

Wer gar keine Ressourcen hat, kann sich sechs Themen annehmen:

1. Kommunikation durch Drama und Überraschung. Wer kein riesiges Werbebudget hat, muss auffallen. Wer dramatischer kommuniziert als alle anderen, erregt Aufmerksamkeit. Drama produziert Emotionen und provoziert emotionale (und später rationale) Antworten. Überraschung fokussiert Aufmerksamkeit und stimuliert das Erinnerungsvermögen. Was dramatisch ist und überraschend, hängt natürlich vom Kontext ab.

2. Das bedeutet, man muss gegen innen und gegen aussen interessant sein, damit andere über einen reden, wenn man selber nicht die Ressourcen hat, sich zu präsentieren.



3. Andere Medien verwenden. Wenn eine Bierfirma Einschränkungen erfährt in der Art, wie sie in den Medien werben darf, kann sie eine neue Kommunikation durch die Gestaltung der Bierflaschen aufmachen.

4. Koalitionen bilden.

5. Die Ressourcen von anderen Menschen/Organisationen brauchen. Eine Strategiesafari bei innovativen Organisationen kann das eigene Handeln bereichern.

6. Kommerzielle Innovation. Intelligente neue Finanzierungsmodelle können helfen, das eigene Anliegen durchzubringen.

8. Einschränkungengetriebene Kulturen

Ikea ist gross geworden, weil die Geschichten, wieso es Ikea gibt und wie man geworden ist, wie man ist, immer wieder erzählt werden.

Es ist wichtig, die Leute einer Organisation emotional mit den Zielen der Organisation zu verbinden.

Eine einschränkungsgetriebene Kultur muss von oben her gefördert werden, mit der Autorität von ganz oben. Die Kultur und die Verhaltensweisen dieses Ansatzes müssen Thema an jeder Sitzung sein, kein Privathobby von irgendwelchen Verrückten.

Jede Partnerschaft, jeder Prozess und jede Arbeitsvoraussetzung sollte immer wieder überprüft werden, ob sie noch relevant sind.

Geschichten sind wichtig: Geschichten darüber, dass Einschränkungen wichtig sind und wie man nur durch sie auf neue Ideen kommt. Erste Erfolge müssen gefeiert werden.

Damit ein Projekt ein Erfolg wird, müssen vier Elemente bewältigt werden: Es muss klar (und gefühlt) sein, dass etwas ändern muss, es muss klar sein, wohin es gehen soll, es muss möglich sein, dorthin zu kommen und es muss klar sein, was die nächsten Schritte sein werden.

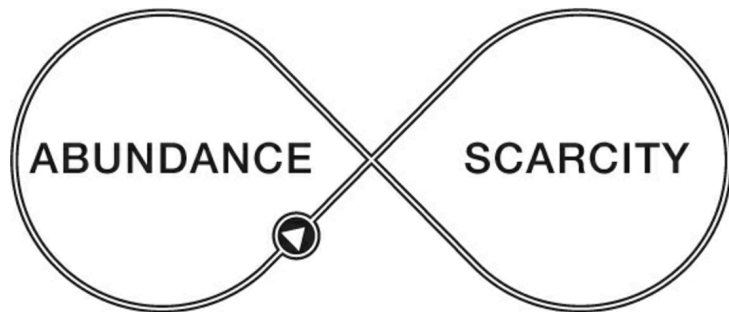
Wenn einer der Punkte fehlt, landet man irgendwo, aber nicht im Ziel.

9. Mangel und Überfluss

Es wird viel über Mangelmentalität vs. Überflussmentalität gesprochen. Ökonomie war lange das Feld der Wissenschaft des Mangels, während eine Nach-Mangel-Mentalität eine positivere Sicht auf die Welt propagierte: eine optimistischere Grundhaltung, nach der alles vorhanden ist, damit alle Menschen glücklich werden.

Das Denken in Entweder-oder bringt uns hier nicht weiter. Es kann nur darum gehen, das Verhältnis der beiden zu bestimmen und die Verflechtung wahrzunehmen.

Die sinnvollste Verhältnisbestimmung der beiden Haltungen ist die einer unendlichen Schlaufe: Überfluss ist kein Zustand, der zu einer Spirale nach oben führt, Mangel kein Grund, in einen negativen Strudel zu geraten.



Wir leben zeitgleich in beiden Zuständen: im Überfluss und im Mangel. Probleme sind die Antwort auf Lösungen, sagt der Ökonom Brian Arthur.

Wenn wir also weiterkommen wollen in unserer Geschichte, müssen wir lernen, uns Einschränkungen schön zu reden und die Herausforderungen zu meistern.

10 Sich Einschränkungen schön reden

Wie also vorgehen?

Die Grundannahme ist: Einschränkungen behindern uns nicht, sie befreien uns dazu, neue Möglichkeiten zu überlegen.

Statt Innovation, die in Elite-Unterabteilungen einer Organisation entwickelt wird, geht es hier um Einfallsreichtum. Mit guten Fragen kann Einfallsreichtum überall gefördert werden.

Die Frage stellt sich: Kann man sich jede Einschränkung schön saufen?

Vielleicht nicht, aber auch in einem extrem schwierigen Umfeld kann man Durchbrüche erzielen. Und vielleicht braucht es andere Menschen als diejenigen, die unter der Einschränkung leiden, um sie zu überwinden.

Wie Kreativität eine Serie von Strategien ist (Trevor Davis) ist Einfallsreichtum eine Abfolge von Praktiken. Im Herzen dessen die Grundhaltung, sich Einschränkungen schön zu reden.

Man kann auf drei Anwendungstufen etwas von der Lektüre profitieren:

- A. Ein Ansporn, Einschränkungen anders zu sehen, das heisst, an der Grundhaltung zu arbeiten.
- B. Zwei oder drei Prinzipien jeden Tag anwenden. Wenn man mehr als die Grundhaltung ändern will, kann man an der Pfadabhängigkeit arbeiten, ein kühnes Ziel mit einer klar definierten Einschränkung verbinden, um eine antreibende Frage zu gewinnen und die Können-Falls-Fragetechnik einführen.
- C. Eine massgeschneiderte Nutzung der Instrumente braucht viel Vorbereitung und geschieht wohl am besten mit anderen zusammen.

Der ABC-Ansatz geht so:

1. Opfer, Neutralisierer, Transformer: Wie sehr glaube ich, dass es möglich ist, die Einschränkung schön zu reden? Wie sehr wollen wir das?

2. Pfadabhängigkeit überwinden. Was sind die sechs wichtigsten Begriffe der Organisation (Worte wie Marketing, Innovation, Kundenzufriedenheit etc.)?

Dann die Kernelemente sich vor Augen führen, nach denen man gewöhnlich arbeitet: Grundannahmen, Prozesse, Orte der Lösung, Beziehungen, Erfolgsdefinition.

3. Eine antreibende Frage stellen: In einem Satz die Einschränkung mit dem klar definierten Ziel verbinden.

4. Können-falls-Fragen stellen und Lösungsansätze entwickeln.

5. Überfluss herstellen. Wenn wir die Ressourcen nicht haben, müssen wir uns extern neue Ressourcen aneignen.

6. Emotionen aktivieren. Um langfristig die Einschränkungen zu überwinden, braucht es eine emotionale Betroffenheit. Es braucht positive und negative Gefühle, die mit dem Problem verbunden sind.

11. Führung und die Zukunft von Einschränkungen

Führungspersonen, die eine massive Einschränkung überwinden konnten, sind nicht unbedingt die grossartigsten Visionäre. Wichtiger als an ein Erfindungsgen zu glauben ist es, ein Team zur richtigen Geisteshaltung, zur richtigen Strategie und zu einer guten Motivation zu verhelfen. Wenn ein erster Erfolg erzielt ist, gibt das dem Team Zuversicht.

Leader müssen also die Ziele hoch hängen und die Einschränkung klar definieren, um die Pfadabhängigkeiten zu durchbrechen. Wenn das Ganze dann mit dem Zweck der Organisation verbunden wird, kann das viel Energie freisetzen.

Wichtig ist die Regulierung des Verhältnisses von Kompromisse eingehen und mehr verlangen.

Gute Leader können ein Team davon überzeugen, dass es möglich ist, das Ziel zu erreichen. Sie können Erfolgsgeschichten erzählen und sowohl helle wie dunkle Emotionen wecken.

Gute Leader können nicht nur ihre eigenen Pfadabhängigkeiten erkennen, sie ermutigen das Team, Routinen und Annahmen zu hinterfragen.

Gute Leader können darüber hinaus erkennen, wann sie viel von einem Team fordern können und wann sie die Organisation einfach effizient laufen lassen.