

# Die Meisterschaftsspirale zur Innovation

Innovation fällt selten vom Himmel. Und wenn es so scheint, dann strecken dahinter meist Personen, Kommunikationen, Prozesse oder Kulturen, die ganz speziell konfiguriert sind, damit Innovation überhaupt möglich ist. Die folgende Reflexion ist der Versuch hinter die Kulissen der Innovation zu blicken. Dabei wird Innovation als das Ergebnis von kommunikativen Prozessen betrachtet, in denen es gelingt, in die Tiefen der Potenziale von Personen und Organisationen, Netzwerken oder Partnerschaften vorzudringen, damit diese Potenziale gefördert werden die sich mittels speziellen Verfahren in neue Ideen und Projekten ergießen.

In dieser Skizze werden vier Aspekte angesprochen:

1. Person und System verbinden
2. Hindernisse überwinden
3. Methodische Zugänge nutzen
4. Vier Dimensionen verbinden

## 1. Person und System verbinden

Zur Hervorbringung von Innovation ist einerseits die Personenebene sehr wichtig. In der Regionalentwicklung sind das Personen, die sich über ihr eigenes Feld hinaus engagieren, die neugierig sind, die einen kooperativen Umgang mit anderen pflegen. Aber Personen alleine können nicht die Probleme lösen, die die Welt, eine Region oder ein Unternehmen hat. Es ist entscheidend, ob die Strukturen und Prozesse, in denen die Personen eingebunden sind, ihre Kreativität, ihre Kooperationsbereitschaft, ihre Lernbereitschaft, ihre Initiative usw. fördert oder behindert. Die folgende Grafik skizziert die vier Dimensionen, die immer in gegenseitige Verbindung stehen. Auch wenn nur eine Dimension betrachtet wird, wird immer das Ganze betrachtet. Das ist so wie bei einem Würfel, wie können meist nur eine Seite (oder höchstens drei) fokussieren, aber wir meinen immer den ganzen Würfel.

	<b>Subjektiv</b> (unsichtbar, mental, aber spürbar)	<b>Objektiv</b> (sichtbar, messbar)
<b>Personen</b>	<p><b>Einstellungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geistige Landkarten</li> <li>• Persönliche Erkenntniswege</li> </ul>	<p><b>Verhalten/Interaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver-bind-liche Kommunikation, Kooperation</li> <li>• Initiative, Neugierde</li> </ul>
<b>Kollektive</b> (Organisation, Governance Arrangement, Netzwerk, udgl.)	<p><b>Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelebte Prinzipien</li> <li>• Vergemeinschaftete Herausforderungen</li> </ul>	<p><b>Strukturen, Prozesse, Programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionale Ordnung</li> <li>• Strukturierte Prozesse</li> </ul>

Die Idee zu dieser Matrix-Ordnung stammt von Ken Wilber

Grafik: Leo Baumfeld



## 2. Hindernisse überwinden

Aus vielen Beobachtungen aus der Beratung und Begleitung von Organisationen bin ich zur folgenden Annahme gelangt: Wahrscheinlich ist es so, dass Menschen und Organisationen, Netzwerke, Partnerschaften in sich das Bedürfnis zur Innovation haben. Man muss sie nur nicht daran hindern innovativ sein zu können.

- Personen begrenzen ihre Wahrnehmung auf die bisherigen Denkmuster. Allerdings, um die Probleme von morgen zu lösen, brauchen wir neue Denkmuster. Ist es erlaubt in neuen Denkmustern zu denken, wird das gefördert?
- Nicht kooperatives Verhalten nützt nicht die kommunikativen Möglichkeiten der Ergänzung unterschiedlichen Wissens und Kompetenzen.
- Strukturen und Prozesse, worin sich die Leute gegenseitig auf die Nerven gehen, fördern keine innovativen Prozesse, im Gegenteil, alle sind bemüht ihr Territorium zu sichern, also sich abgrenzend zu verhalten.
- Wenn die symbolische Kommunikation (Sinn) nicht plausibel ist, die Erfolge nicht geschätzt und gewürdigt werden, entsteht keine Kultur der Innovation.

	<b>Subjektiv</b> (unsichtbar, mental, aber spürbar)	<b>Objektiv</b> (sichtbar, messbar)
<b>Person</b>	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>begrenzte Wahrnehmung</p>	<p><b>Verhalten/Interaktion</b></p> <p>Nicht kooperatives Verhalten</p>
<b>Kollektive</b> (Organisation, Governance Arrangement, Netzwerk, udgl.)	<p><b>Kultur</b></p> <p>Mangel an vergemeinschafteten Prinzipien/Werten</p>	<p><b>Strukturen, Prozesse, Programme</b></p> <p>Dysfunktionale Ordnung und Prozesse</p>

Die Idee zu dieser Matrix-Ordnung stammt von Ken Wilber

Grafik: Leo Baumfeld



Die Meisterschaftsspirale

### 3. Methodische Zugänge nutzen

Man kann aber noch mehr tun als Hindernisse vermeiden, man kann auch fördern. Davon handelt dieser Aspekt. Wobei in diesem Fall zur Förderung der Innovation auf die „methodischen“ Zugänge fokussiert wird. Um aus den Dimensionen der Innovation voll schöpfen zu können, ist es vorteilhaft methodisch an die Sache ran zu gehen. Wenn eine Person oder eine Organisation Innovation hervorgebracht hat, dann freuen sie sich selbst und andere werden neugierig. „Wie machen die das“?, so lautet dann die Frage. Aber auch die Hervorbringer der Innovation fragen sich mitunter, „ist das wiederholbar was uns da passiert ist, können wir Innovation zum permanenten Programm erklären“? Man kann, es ist aber nicht einfach. Es verlangt eine Meisterschaft. In der folgenden Matrix sind einige wichtige Aussagen getroffen, die wahrscheinlich Innovation hervorbringen und vor allem wiederholbar machen.

	<b>Subjektiv</b> (unsichtbar, mental, aber spürbar)	<b>Objektiv</b> (sichtbar, messbar)
<b>Person</b>	<p><b>Einstellungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuition pflegen und stärken</li> <li>• Persönliche Reflexivität pflegen und stärken (Reframen)</li> <li>• Lebenslanges Lernen</li> </ul>	<p><b>Verhalten/Interaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen stärken</li> <li>• Gemeinsames Lernen und Entwickeln</li> <li>• „Bürgermeisterliche Kommunikation“</li> </ul>
<b>System</b> (Organisation, Governance Arrangement, Netzwerk)	<p><b>Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipien setzen</li> <li>• Probleme als Herausforderungen deuten und Visionen und Ziele gemeinsam hervorbringen</li> <li>• Marken bilden (Symbolische Kommunikation)</li> </ul>	<p><b>Strukturen, Prozesse, Programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfältige Formen von Koordinationsformaten verknüpfen</li> <li>• Strukturierte Prozesse der Innovation</li> <li>• Methodisch arbeiten</li> </ul>

Die Idee zu dieser Matrix-Ordnung stammt von Ken Wilber

Grafik: Leo Baumfeld



Die Meisterschaftsspirale

Die Meisterschaft entsteht durch die virtuose Verknüpfung aller vier Dimensionen und durch Erfahrung in dieser Verknüpfung.

## 4. Die Dimensionen verbinden

Die vier Dimensionen sind künstliche Unterscheidungen, die als Fokus wichtig sind, aber immer eine Ganzheit darstellen, wie der Würfel von dem schon die Rede war. Wenn eine Unterscheidung getroffen wird, dann wird etwas in den Mittelpunkt gestellt und das jeweils Andere ausgeschlossen. Hier wird der Versuch gemacht, das jeweils Ausgeschlossene wieder einzubinden. D.h. jede Dimension wird unter der Qualität der jeweils anderen Dimension betrachtet. Die fett und kursiv beschriebene Aussage ist die Eigendimension. Die anderen Aussagen mit den Erkennungsbuchstaben davor (z.B. E = Einstellungen) steht dann für die Qualität einer jeweils anderen Dimension aus den Fokus der betrachteten Dimension in dem Feld in dem die Aussage steht.

Durch die Verbindung der Dimensionen ist es leichter möglich die Ganzheit herzustellen, die es hat. Das ist deshalb wichtig, weil wir als GestalterInnen selbst meist Vorlieben haben. Um zu vermeiden, dass unserer eigenen Vorlieben zum dominanten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster wird, soll diese Verbindung aufmerksam machen. Allerdings ganz lässt sich das nie vermeiden, dass wir das aufmerksamer sehen, was „uns lieb“ ist, das ist auch in Ordnung. Umso wichtiger ist es in einem Team zu arbeiten in dem die unterschiedlichen Vorlieben vertreten sind.

	<b>Subjektiv</b> (unsichtbar, mental, aber spürbar)	<b>Objektiv</b> (sichtbar, messbar)
<b>Person</b>	<p><b>Einstellungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E = Geistige Landkarten erneuern</b></li> <li>• V = Wertschätzung gegenüber Erkenntnissen von Anderen</li> <li>• S = strukturierte Wahrnehmungen</li> <li>• K = Prinzipien für geistige Entwicklung setzen</li> </ul>	<p><b>Verhalten/Interaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V = wertschätzend kooperieren</b></li> <li>• S = strukturierte Kommunikationen</li> <li>• K = Ethisches, d.h. selbstverantwortliches Verhalten fördern und anbieten</li> <li>• E = Die Vielfalt der geistigen Landkarten zur Anschlussfähigkeit nutzen</li> </ul>
<b>System</b> (Organisation, Governance Arrangement, Netzwerk)	<p><b>Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>K = Sinn, Prinzipien, Normen regelmäßig (aber auch nicht zu häufig) kommunizieren</b></li> <li>• E = Probleme (z.B. auch das Nicht-Wissen) als Herausforderungen und Chance deuten</li> <li>• V = „Bürgermeisterliche Kommunikation“ zu Prinzipien erheben</li> <li>• S = Regelmäßiges Feiern der Erfolge und deren Voraussetzungen würdigen</li> </ul>	<p><b>Strukturen, Prozesse, Programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S = Klar strukturierte Prozesse etablieren und methodisch arbeiten</b></li> <li>• K = Strukturen und Prozesse als Marke, die Prinzipien enthält, kommunizieren</li> <li>• E = Reflexionsschleifen vorsehen</li> <li>• V = Wertschätzende, dialogische Kommunikation ermöglichen und anbieten</li> </ul>

Die Idee zu dieser Matrix-Ordnung stammt von Ken Wilber

Grafik: Leo Baumfeld



Die Meisterschaftsspirale