



## Haben Sie die richtige „Denke“ für Ihren Job?

Lars Rominger

Lars Rominger Als Naturwissenschaftler ist der Inhaber der Rominger Kunststofftechnik GmbH ([www.kunststofftechnik.ch](http://www.kunststofftechnik.ch)) lebender Beweis dafür, dass Kopfmenschen sehr kreativ sein können. Auf das Konto des als „Innovativster Unternehmer 2016“ ausgezeichneten Schweizer Erfinders gehen „verrückte“ Neuerungen wie ein dehnbare Kunststoff-Büstenhalter für sportliche Frauen mit großer Oberweite, eine Liebes-App und der „Barriqueur“, ein kleines Gerät zur Weinverbesserung und -veredelung. Hinzu kommen Innovationen aus der Chemie wie ein praktischer Koffer zur Schnellanalyse von Materialien oder ein Kunststoff mit ähnlichen Eigenschaften wie Aluminium.

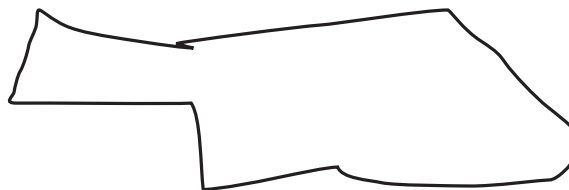
Als Innovationsmanager müssen Sie Erneuerungsprozesse begleiten und Ihre Belegschaft „ins Boot holen“. Dabei haben Sie Vorbildcharakter. Wie kreativ und innovativ denken Sie selbst?

Zunächst ist es spannend, wie Sie auf ungewöhnliche Informationen reagieren. Gehirnforscher haben dazu ein Modell entwickelt. Demzufolge bildet jeder Mensch im Lauf seines Lebens bestimmte Denkstrukturen, Grundannahmen sowie daraus resultierende Wertvorstellungen und Verhaltensweisen aus. Wird jemand mit einer Information oder Erfahrung konfrontiert, die dieser Überzeugung widerspricht, tritt so genannte „kognitive Dissonanz“ auf. Es ist ein unangenehmes Gefühl, vergleichbar mit einem schrillen Misston. Denn der neue, sperrige Inhalt muss unbedingt in das Vorhandene eingeordnet werden. Dafür gibt es zwei Wege:

1. Die Person ändert ihre Denkstrukturen so, dass die neue Information hineinpasst. Beispiel: Jemand revidiert seine Meinung über eine bestimmte Personengruppe im Unternehmen, als er ein Mitglied näher kennen lernt. Sein Fazit: „Die sind ja doch nicht so schlimm.“
2. Das neue Puzzleteil wird so zurechtgebogen, dass es sich in die vorhandene Denkstruktur hineindrücken lässt. Gleiches Beispiel: Der Betreffende behält seine Meinung über die Personengruppe und betrachtet den Einzelnen als Ausnahme.

Offenheit für Neues ist eine Grundvoraussetzung für Kreativität. Wer Ungewohntem verschließt, verbaut sich selbst den Weg zu überraschenden neuen Impulsen. Es ist also wichtig, die Grundfesten des eigenen Denkens von Zeit zu Zeit in Frage zu stellen. Auch die Fähigkeit des „Querdenkens“ ist unmittelbar damit verknüpft. Eine Legende über den chinesischen Mathematiker Ta bringt diese Erkenntnis ebenso auf den Punkt:

Der Mathematik-Lehrer Ta zeichnete für seine Schüler eine unregelmäßige Fläche auf ein Blatt Papier und forderte sie auf, ihren Flächeninhalt zu berechnen:



Die Schüler versuchten, die Figur in berechenbare Einzelteile zu zerlegen: Dreiecke, Vierecke, Kreise und andere Figuren. Doch es war unmöglich, den genauen Flächeninhalt zu ermitteln. Die Schüler waren ratlos. Meister Ta griff zu einer Schere und schnitt die Figur aus. Dann holte er eine Waage.

In die eine Schale legte er die unregelmäßige Figur. In die andere legte er ein leicht berechenbares Papier-Rechteck. Von diesem schnitt er so lange Stücke ab, bis die Schalen im Gleichgewicht waren.

Die Schüler hatten versucht, Figuren mit Figuren zu vergleichen. Ta hatte die üblichen „Spielregeln“ zur Ermittlung des Flächeninhalts durchbrochen und das Gewicht hinzugezogen.

Übrigens kann auch die starre Denkhaltung des Perfektionismus Ihre eigene Kreativität im Keim ersticken. Viele ehrgeizige Menschen haben eine zentrale Fehlannahme, nach der sie ihr Handeln ausrichten: „Viel hilft viel“. Sie haben einen starken Drang, möglichst immer 100 Prozent zu geben. Manche versuchen krampfhaft, jeglichen Fehler bei allen Aufgaben zu vermeiden. Dabei scheuen sie weder Nacht- noch Wochenendschichten. Anschließend folgen Erschöpfung und Frustration, denn der gewünschte Effekt lässt immer noch auf sich warten. Also strengen sie sich weiter an und tun noch mehr des Gleichen. Unglücklich erreichen sie schließlich als kleiner Niemand den Planeten „Burnout“. Statt brillant funkelnder Ideen umgibt sie ein schwarzes Loch. Wenn Sie Perfektionist sind, überlegen Sie besser zwischendurch, in welche Projekte Sie Ihre komplette Energie stecken. Dann haben Sie mehr Raum für das Wichtige in Ihrem Leben. Zufriedene und glückliche Menschen sind aktiv und sprühen vor guten Einfällen. Sie sind leistungsfähiger als ihre depressiven Kollegen. Hektischen Aktionismus betrachten sie als Energieverschwendung. Mit wachem Blick erkennen sie Chancen und greifen genau im richtigen Moment zu.

### Optimismus ist eine Kopfsache

Oft reichen schon Kleinigkeiten aus, um zufriedener zu werden, und zwar mit sich selbst. Über was denken Sie am Ende des Arbeitstags mehr nach – über das, was schlecht gelaufen ist oder über Gelungenes? Statt ausschließlich über verpasste Termine, nervende Kunden oder die vom Chef abgelehnte Gehaltserhöhung nachzutrübeln, konzentrieren Sie sich das, was Sie gut gemacht haben. Denn auch kleine Erfolge bringen Sie Schritt für Schritt nach vorne. Und daraus schöpfen Sie mehr Kraft als aus zermürbenden Selbstvorwürfen. Und damit kommen wir zu einem weiteren Erfolgsfaktor: Wie gehen Sie mit Misserfolgen und eigenen Fehlern um? Hilfreich für eine solch optimistische, erfolgsfördernde Denkweise kann ein Ansatz sein, der auf den Sozialpsychologen Martin Seligmann zurückgeht. Er untersuchte Menschen in Hinsicht auf Lebenseinstellung und Erklärungsmuster. Dabei kam er zu folgender Erkenntnis:

„Pessimisten sind überzeugt, dass alles Negative lange anhält, ihnen die Lebensfreude raubt und ihr eigener Fehler ist. Optimisten denken über ihre Missgeschicke ganz anders. Sie halten Niederlagen für vorübergehend und betrachten sie als einzelne, fallbezogene Rückschläge. Die Ursache sehen sie entweder in externen Umständen oder in anderen Leuten. Das mag sich sehr einfach anhören. Doch die Pessimisten und Optimisten aus Seligmanns Studien zeigten einen großen Unterschied in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Seligmann: „In Hunderten Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass Pessimisten leichter aufgeben und häufiger depressiv werden. Optimisten schneiden in der Schule, an der Uni, bei der Arbeit und auf dem Spielfeld besser ab.“ Sogar die Gesundheit der Optimisten sei besser und sie lebten im Schnitt länger als die Pessimisten“ (vgl. Seligmann 2001, S. 11 f.).

Der Kernansatz von Seligmann sind also Erklärungsmuster für Misserfolge. Und die lassen sich gedanklich steuern bzw. beeinflussen. Seligmann rät dazu, bei Misserfolgen zunächst die eigenen Erklärungsmuster zu überprüfen. So können Sie sich selbst auf die Spur kommen, ob Sie Optimist oder Pessimist sind. Hängen Sie auf der negativen Seite und schreiben Sie sich alles selbst zu, sollten Sie zumindest weitere Erklärungen in Erwägung ziehen. Vielleicht waren gar nicht Sie schuld, sondern es lag an äußeren Faktoren bzw. einer anderen Person? Und vorübergehen wird die Pleite in jedem Fall, da es sich um einen Einzelfall handelt. Den werden Sie zukünftig zu verhindern wissen. Daraus folgt: Wenn ein Stein im Weg liegt, stellen viele Menschen das Ziel in Frage. Es ist besser, die Richtung beizubehalten und weiterzumarschieren. Doch es gibt auch Fälle, in denen ein Stein zum Beispiel in Form konstruktiver Kritik der Anstoß für eine sinnvolle Kehrtwende ist.

### Kritik, Fehler und Hindernisse sind Lernanlässe

Gute Ratschläge und Anregungen können helfen, selbst wenn es durchaus Intrigen oder falsche Fährten gibt. Haben Sie ein bestimmtes Problem zum Beispiel bei der Arbeit, gehen Sie mit offenen Augen und Ohren durch die Welt. Vielleicht sitzt die Person mit der Lösung Tür an Tür mit Ihnen – im Nachbarbüro. Auch erfahrene Kollegen haben oft einen Wissensschatz zwischen den Ohren, den keine Weiterbildung ersetzen kann. Kritisiert Sie jemand, ist das natürlich zunächst unangenehm. Dennoch lohnt es sich, die ungebetene Rückmeldung zu prüfen. Es gibt einen wichtigen Unterschied, an dem Sie erkennen können, was der Antrieb für den Kritiker war. Pauschale Kritik ist ebenso vage wie herabsetzend. Beispiel: „Sie sind faul“ oder „Mit der Arbeitseinstellung werden Sie immer auf der Verliererseite sein.“ Anders sieht es aus, wenn sich die Kritik auf eine bestimmte Verhaltensweise oder ein Einzelelement aus Ihrer Arbeit bezieht. Beispiele: „An deiner Präsentation könntest du die Einstiegsfolie und den Abschluss verbessern“ oder „In der letzten Teamsitzung hast du mich mehrmals unterbrochen. Ich lasse dich doch auch ausreden.“

### Aus Fehlern lernen

Betrachten Sie Fehler als Möglichkeit, zukünftig etwas besser zu machen. Analysieren Sie, wie es zu der Abweichung kommen konnte und ermitteln Sie die genauen Ursachen. An diesen können Sie ansetzen. Denn nur bei Offenheit für Neues und Bereitschaft zur Veränderung können fortschrittliche Ideen und Innovationen entstehen. Doch bei der Selbstkritik ist wichtig, dass diese konstruktiv ist. Wenn Ihnen Ihr schärfster Kritiker aus dem Spiegel entgegenblickt, haben Sie ein Problem. Und damit sind Sie in großer Gesellschaft. Die meisten Menschen können nämlich spontan ihre Schwächen und Fehler aufzählen. Bei der Frage nach Erfolgen und Stärken müssen sie lange nachdenken. Dieses Phänomen ist ein Hinweis darauf, dass jemand vielleicht zu selbstkritisch ist. Ein gesundes Maß an Selbstkritik ist wichtig und sorgt dafür, dass wir auf dem sprichwörtlichen Boden bleiben. Schlägt sie allerdings um in zermürbende und sinnlose Selbstvorwürfe, hemmt sie und drückt uns nieder. Schädliche Selbstkritik hat ihre Wurzeln meist in Kindheit und Jugend. Gaben Eltern, Lehrer, Mitschüler und andere Bezugspersonen negative Rückmeldungen wie „Das schaffst du nie!“, „Das Geld für die Nachhilfe können deine Eltern sparen – du bist viel zu doof“ und Ähnliches, verinnerlichen manche Menschen solche Aussagen. Und das ist gefährlich, denn auf diesem Weg lauern Schreckgespenster wie übertriebene Ängste, Minderwertigkeitsgefühle und Depressionen. Konstruktive Selbstkritik bezieht sich auf etwas Konkretes wie eine Situation oder einzelne Verhaltensweise. Sie ist beschreibend statt bewertend bzw. abwertend. Ein Beispiel:

**Bewertend:** „In der Prüfung habe ich eine ganz miese Leistung hingelegt. Mit der schlechten Note kann ich einpacken.“

**Beschreibend:** „Auf die Frage des Prüfers zum Thema XY konnte ich nur allgemein antworten. Deshalb habe ich ein „Ausreichend“ bekommen.“

Und nun geht es weiter, und zwar mit Beantwortung der Frage: „Was kann ich zukünftig tun, um einen Fehler wie diesen zu vermeiden“ oder „Wie gehe ich jetzt lösungsorientiert mit dem Ergebnis meines Fehlers um?“ Denn auf diese Weise wird der Fehler zum Lernanlass. Humor ist übrigens auch ein Weg, mit eigener Unvollkommenheit umzugehen. Und genau damit haben Sie als Vorbild einen Einfluss auf die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen. Wenn es in Ordnung ist, auf der falschen Fährte zu sein und umzukehren, sind die Mitarbeiter leichter bereit, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzureichen. Was den beruflichen Erfolg anbetrifft, können folgende Fragen hilfreich für eine förderliche Selbstreflexion sein:

„Gibt es jemanden, der ... besser kann als ich?“

Diese Frage zielt in zwei Richtungen. Zum einen geht es darum, Mitbewerber zu kennen. Sie können anschließend darüber nachdenken, wie Sie sich positiv von der Konkurrenz abheben können. Wenn er etwas besser kann als Sie, müssen Sie etwas bieten, das er nicht erfüllt. Zum anderen lohnt es sich, von anderen zu lernen. Was machen sie gut? Warum sind sie erfolgreich? Gibt es etwas, was Sie ebenfalls tun können? Eine zweite Grundsatzfrage ist:

„Was blende ich aus oder was möchte ich nicht wahrhaben?“

Zugegeben, die Antwort ist schwer und kann ans „Eingemachte“ gehen. Höhenflüge in ferne Galaxien sind immer schön, doch der Weg zurück muss auch bedacht werden. Wenn Sie im Wolkenkuckucksheim leben, ist ein Abgleich mit der Realität erforderlich. Schauen Sie sich die nüchternen Zahlen, Daten und Fakten an. Es kommt immer auf das Gleichgewicht an. Ohne Leidenschaft entsteht ein Fiasko oder bestenfalls ein halbwegs akzeptables Produkt. Leidenschaft ist ein wichtiger Förderer für eine lebhaftere Fantasie. Doch die richtige Bodenhaftung ist ebenso notwendig.

Dazu gehört auch, sich selbst ans Steuer des eigenen Lebens zu setzen. Immer andere oder externe Kräfte für eigenes Versagen verantwortlich zu machen, ist die Opfer-Position. Sie zeigen damit Schwäche und präsentieren sich als jemand, der sein Leben nicht im Griff hat. Und leitende Positionen übernehmen dann andere: die, die für ihr eigenes Verhalten geradestehen und die Verantwor-

tung für Fehler übernehmen. Denn genau das führt zu Vertrauen und Respekt. Zeigen Sie Ihrem Umfeld und Ihren Mitarbeitern, dass Sie am Steuer Ihres Lebens sitzen. Passiert ein Fehler, suchen Sie aktiv nach einer Lösung. So werden Sie zum Macher, der eigene Akzente an die richtigen Stellen platziert. Denn es war schon immer so: Wer sich einsetzt, setzt sich aus.

### Sind Sie Klonkrieger oder Individualist?

Die Klonkrieger aus der Star Wars-Saga gleichen einander wie ein Ei dem anderen. Sie sind auch gleich. Niemand von ihnen tanzt aus der Reihe. Auch manche Menschen sind so. Sie sind bemüht, niemals anzuecken. Sie machen Trends mit, weil „alle“ es tun (oder alle aus ihrer Peer-Group). Einen eigenen Standpunkt haben sie nicht. In Diskussionen und Dingen, die sie über sich selbst offenbaren, achten sie peinlich darauf, gefällig zu sein. Das, was andere über sie denken, ist enorm wichtig. Denn sonst befürchten sie, außen vor zu bleiben. Bekannte wählen sie nach deren Image aus und schmücken sich mit ihnen. Damit müssen es nicht mal die „Reichen und Schönen“ sein. Je nach Umfeld können auch andere Meinungen und Statussymbole gefragt sein. Statt sich komplett an einem Regelwerk zu orientieren, das sich andere ausgedacht haben, ist es besser und gesünder, seinen eigenen Weg zu finden. Selbst wenn es dann auch mal Gegenwind gibt.

### Viele Innovationsmanager wirken im Verborgenen

Als Innovationsmanager müssen Sie immer wieder eine Art Rechenschaft über ihre Leistungen ablegen. Denn Sie arbeiten oft im Verborgenen. Und das, was Sie tun – Innovationsprojekte zu begleiten, ist oft unsichtbar. Jede Person muss ihre eigene Art finden, sich selbst und ihre Taten in die Aufmerksamkeit anderer zu rücken. Natürlich ist es wichtig, dass Sie Ihre Erfolge und Fähigkeiten herausstellen – auf die smarte Art. Und zwar so, dass Sie nicht sofort in der Kategorie „Blender“ landen. Denn Angeber, die nichts draufhaben und nur große Töne spucken, gibt es überall. Ein typischer Prahler spricht nur über sich selbst und seine Erfolge. In Wirklichkeit schmückt er sich gern mit „fremden Federn“ und lässt andere gern für sich arbeiten. Er verwendet jeweils aktuelle „Buzzwords“ und reagiert auf genaue Nachfragen allergisch. Br! Die erste Empfehlung lautet deshalb, dass Sie sich im Rahmen der in Ihrem Umfeld üblichen Konventionen um Echtheit bemühen. Natürlich gehören ein zum Anlass passendes Erscheinungsbild und gute Manieren dazu. Doch gekünsteltes, strategisches Gehabe wird von den meisten Menschen schnell durchschaut. Statt Applaus gibt es Ablehnung. Je nachdem, wieviel (oder wie wenig) tatsächliche Macht Sie haben, wird diese offen gezeigt oder geheim hinter Ihrem Rücken ausgelebt. Echte Kompetenz, klare Werte und ein hohes Maß an Eigenver-

antwortung hingegen führen zu Respekt und ehrlicher Anerkennung. Sehr wichtig für eine solche Fremdwahrnehmung ist Ihre innere Haltung zu sich selbst. Und zu dem, was Sie können und was Sie sind. Nur mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und dem Bewusstsein Ihrer Kompetenzen wirken Sie glaubwürdig. Dann benötigen Sie keine One-Man-Show, sondern Sie werden zum Beispiel von Ihren Mitarbeitern als Vorbild angesehen. Anbei ein paar Flops und Tops für die angemessene Selbstdarstellung:

Der Blender ...

- hat nur ein Gesprächs-Thema – sich selbst
- berichtet immer wieder von alten Heldentaten. Auch wenn die Kollegen genervt mit den Augen rollen.
- vergleicht sich selbst ständig mit anderen – sogar mit dem Chef. Klar, dass er selbst dabei jeweils besser abschneidet ...
- putzt andere herunter und macht sie bei jeder Gelegenheit lächerlich
- demonstriert seinen Status mit leicht durchschaubarem Imponiergehabe

Ein glaubwürdiger Mensch, der seine Kompetenzen angemessen ins rechte Licht rückt,

- macht seine Leistungen sichtbar und fordert für diese ein ehrliches Feedback ein
- kann souverän mit Kritik umgehen, weil er Verbesserungsvorschläge als Lernanlass betrachtet
- verzichtet bei Angriffen auf Rechtfertigungen
- kann andere in ihrer Sachkompetenz wahrnehmen und diese zu Verbündeten machen
- gönnt anderen ihre Lorbeeren und feiert eigene echte Erfolge mit ihnen

Wer nur groß sein kann, wenn er andere klein hält, ist ein Versager. Wenn Sie ein Mitarbeiter-Team haben, schätzen Sie deren Leistungen unbedingt wert und sprechen Sie darüber. So ist Ihr Erfolg leichter zu verkraften und sie ziehen mit Ihnen an einem Strang. Doch wie sieht eine optimale Selbstpräsentation zum Beispiel in einem neuen Job als Innovationsmanager denn nun aus?

Damit ihre Gesprächspartner Ihnen auch zuhören, geht es für Sie darum, die wichtigsten Fakten über sich selbst in fünf Minuten zu übermitteln. Länger sollte der Monolog auf keinen Fall dauern. Geht es speziell um die Kompetenzen Ihrer Person, hat sich die Gliederung „Ich bin – ich kann – ich will“ bewährt. Sie wird von vielen Personalfachleuten empfohlen. Klassischerweise dauert eine Selbstdarstellung zwischen drei und sieben Minuten. Als optimal haben sich rund fünf Minuten erwiesen. Punkten können Sie auch, wenn Sie Ihre Erläuterungen mit einer Mini-Präsentation unterstreichen. Dabei ist wichtig: Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht Ihre Person. Die Folien dienen nur der Unter-

malung. Geeignet ist dieses Medium etwa, wenn Sie konkrete Projekte aus Ihrem vorherigen Arbeitsbereich zeigen möchten.

„Ich bin ...“

Bei diesem Punkt nennen Sie Ihren vollständigen Namen und Ihr Alter. Dann beschreiben Sie Ihre aktuelle berufliche Position oder den Schwerpunkt Ihrer freiberuflichen Tätigkeit.

„Ich kann ...“

Im Hauptteil beschreiben Sie die für die ausgeschriebene Stelle oder den Auftrag wichtigen Stationen aus Ihrem Arbeitsleben. Das ist die passende Gelegenheit, Ihre Kompetenzen und Erfolge aufzuzeigen. Stellen Sie dabei einen Bezug zu den Interessen Ihrer Gesprächspartner her.

„Ich will ...“

Zum Schluss Ihrer Eigendarstellung beschreiben Sie ein Zukunftsszenario – nämlich Dinge und Projekte, die Sie zum Nutzen Ihrer Zuhörer umsetzen könnten.

Doch Achtung: In Präsentationen und Gesprächen, in denen es um die positive Selbstdarstellung geht, gibt es einige Formulierungen, die Sie unbedingt gegen andere austauschen oder ersatzlos streichen sollten. Schon beim Einstieg können Sie alles vermasseln, wenn Sie so beginnen:

**Falsch:** „Vielen Dank, dass Sie sich trotz vieler wichtiger Verpflichtungen Zeit für unser kleines Gespräch genommen haben. Ich bin dankbar, dass sogar die oberste Chefetage mir ein bisschen ihrer geschätzten Aufmerksamkeit schenkt.“

**Besser:** „Ich freue mich, dass wir heute zusammensitzen, um uns über ein mögliches gemeinsames Innovations-Projekt auszutauschen.“

Manchen Menschen ist es unangenehm, sich selbst ins rechte Licht zu rücken. Um zu vermeiden, als Prahlhans wahrgenommen zu werden, leiten sie den Gesprächsabschnitt mit einer Negativ-Formulierung ein. Ergebnis: Genau das Gegenteil der Äußerung bleibt hängen

**Falsch:** „Halten Sie mich jetzt nicht für einen Angeber, aber ...“ oder „Ich will ja nicht angeben, aber ...“

**Besser:** Damit Sie ein Bild von meinen Kompetenzen machen können, zeige ich Ihnen nun ein wichtiges Projekt. Durch die Umsetzung einer von meinem Team entwickelten Neuerung hat sich der Umsatz meiner aktuellen Firma verdoppelt.

Warum sind Sätze mit „nein“, „nicht“ oder „kein“ so gefährlich? Das menschliche Gehirn kann nur po-



sitive Aussagen gedanklich abbilden. Natürlich sind wir alle in der Lage, einen verneinten Satz zu verstehen. Doch unter Stress oder wenn es um das Erklären schwieriger Sachverhalte geht, ist die positive Ausdrucksweise der sichere Weg. Sprechen Sie in kurzen Sätzen und halten Sie unbedingt Blickkontakt zu den Anwesenden. Und, ganz wichtig: Als innere Denkhaltung sollten von sich selbst überzeugt und von Innovationen begeistert sein. Nur so können Sie auch andere entfachen wie zum Beispiel ihre Belegschaftsmitglieder.

### Literatur

Seligman, Martin (2001): Pessimisten küsst man nicht. München

### Kontakt:

Rominger Kunststofftechnik GmbH  
Bleick 3b  
CH-6313 Edlibach ZG  
info@kunststofftechnik.ch  
www.kunststofftechnik.ch

### Keywords

Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit, Querdenken, Kreativität, Führung, Mitarbeiter-Motivierung, Denkprozesse