

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Carl Naughton
Andreas Steinle

Zukunfts- mut

GABAL

Carl Naughton / Andreas Steinle

30 Minuten

Zukunftsmut

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-896-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Foto C. Naughton: Kristina Mehlem
Foto A. Steinle: Katja Söngen
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes	9
Die Zuversicht	10
Die Selbstwirksamkeit	17
Die Widerstandskraft	23
Der Optimismus	27
Synergien für mehr Innovationskraft	31
2. Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken	37
Innovation delegieren	38
Innovation vererben	46
Innovation fürchten	52
Innovation marginalisieren	59
3. Innovation und Zukunftsmut in der Praxis	65
Zuversicht als Denkmuster nutzen	66
Selbstwirksamkeit erhöhen	71
Widerstandskraft sozial verankern	79
Optimismus herstellen	84

Fast Reader	89
Die Autoren	93
Weiterführende Literatur	94
Register	96

Vorwort

Neue Ideen begeistern uns. Wir erfahren von „Innovation Camps“, „Start-up Challenges“, „Kreativmeetings“ und vielem mehr. Der Output an neuen Ideen ist beeindruckend. Die Frage aber ist, warum wir ständig neue Ideen haben? Der Grund für diesen Ideenreichtum ist das, was wir die **berufliche Neugier** nennen. Das konnten wir 2017 in einem Pilotprojekt des Merck Curiosity Council, dessen Gründungsmitglieder wir sind, mit Teams von Porsche Consulting, Merck und dem Weizmann Institute belegen.

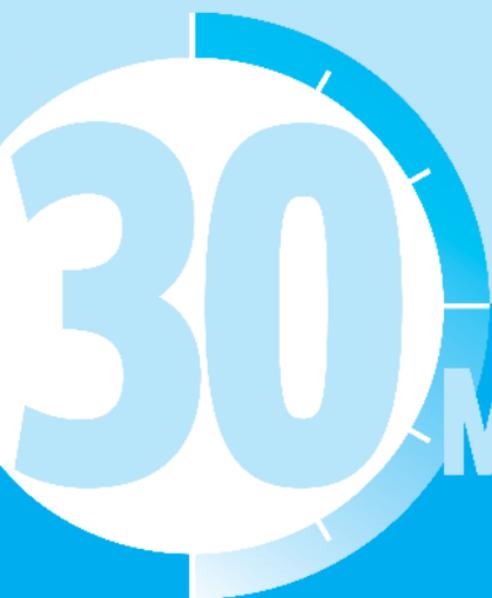
Doch das Projekt zeigte auch: Ideen zu haben, ist das eine. Etwas ganz anderes ist es, diese Ideen konsequent zu verfolgen und sie tatsächlich umzusetzen. Dass die Umsetzung oft erst dann erfolgt, wenn eine Krise das Unternehmen erschüttert, kommentiert Thomas Sattelberger, Mitglied des Bundestages und ehemaliger Vorstand der Deutschen Telekom, in einem Interview mit der *Wirtschaftswoche* am 5. November 2015 wie folgt: „Es ist schön, dass Cryan die Deutsche Bank radikal umbaut und Volkswagen jetzt grün werden will, aber warum kommen Unternehmen immer erst auf so etwas, wenn es in die Hose gegangen ist?“ Diese **Lücke zwischen Idee und operativer Umsetzung** nennt eine Studie der Cornell University „Ideophobie“. Es besagt im Kern Folgendes: Obwohl Menschen und Unternehmen Innovation wollen, lehnen sie sie zugleich ab, weil sie die bestehende Ordnung bedroht.

Was aber müssen wir in Zukunft tun, damit Ideen umgesetzt werden, ohne dass erst eine Krise den Weg dafür ebnet? Wie kann man eine Brücke über diesen Graben bauen, der die Idee von der Umsetzung trennt? Die Antwort liegt in dem, was wir als „Zukunftsmut“ bezeichnen. Ein Mensch mit Zukunftsmut hat ganz bestimmte Wahrnehmungen, Handlungen und Überzeugungen. Darauf kommt es an. Unternehmen können noch so viel in Innovationskulturen investieren, wenn sie den Zukunftsmut des Einzelnen nicht stärken, wird daraus nichts.

Doch woher können wir wissen, dass eine Investition in den Zukunftsmut den Unternehmen signifikante Vorteile verschafft? Die Antwort auf diese Frage geben Forschungen aus dem Jahr 2007: Bei einer Stärkung des Zukunftsmutes um 2,9 Prozent steigerte sich zeitgleich die Leistung um sieben Prozent. Das gaben die Vorgesetzten in der Studie zu Protokoll. Eine weitere Studie im Jahr 2011 zeigte, dass Zukunftsmut Mitarbeiter nicht nur leistungsfähiger, sondern auch kreativer und innovativer macht. Mit anderen Worten: **Zukunftsmut beeinflusst die Performance nachhaltig.**

Dieses Buch zeigt Ihnen in 30 Minuten, wie Sie Zukunftsmut für sich, Ihre Teams oder sogar für eine ganze Organisation nutzen können. Ganz im Sinne von Bill Gates: „Our most important asset walks out the door every night.“

Viel Zukunftsmut wünschen Ihnen
Carl Naughton & Andreas Steinle



30 MINUTEN

Wie wird man durch Zuversicht zum Champion?

Seite 10

Was zeichnet die „Stehaufmännchen“ unter uns aus?

Seite 23

Wie lässt sich der Einfluss des Zukunftsmutes auf die Unternehmenskennzahlen berechnen?

Seite 31

1. Die vier Elemente des Zukunftsmutes

Die Idee des Zukunftsmutes basiert auf dem in der Organisationspsychologie verankerten **Konzept des psychologischen Kapitals**. Mit dem Begriff „Kapital“ assoziiert man gemeinhin Geld, nicht aber psychologische Potenziale. Hinter dem psychologischen Kapital steht die Idee, dass Organisationen nicht nur ein finanzielles, sondern auch ein soziales und psychologisches Kapital zur Verfügung steht. Eine Ressource, die zunächst nicht in den Bilanzbüchern auftaucht, aber in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Seit Mitte der 1990er-Jahre wird das Konzept vom Organisationspsychologen Fred Luthans und seinem Team fortlaufend weiterentwickelt und untersucht. Seit 2011 wurden mehr als 50 unabhängige Studien mit über 12 000 Teilnehmern durchgeführt, die die Wirkung belegen. Die ist beeindruckend: Die Stärkung des psychologischen Kapitals hat positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden, den Flow, die Arbeitszufriedenheit, den Kompetenzzuwachs, das Verhalten im Unternehmen und nicht zuletzt auf die Kreativität.

1.1 Die Zuversicht

Der Zusammenhang von Zukunftsmut und einer signifikanten Steigerung des Innovationsverhaltens im Unternehmen kann beschrieben und gemessen werden und der Zukunftsmut lässt sich trainieren. Für die in diesem Buch genannten Forschungsergebnisse haben wir eine sechsteilige Befragungsskala der Organisationspsychologin Sabine Sonnentag genutzt. Ihr ist es gelungen, überraschende Erkenntnisse über das Verhältnis von Zukunftsmut und individuellem Innovationsverhalten zu gewinnen. Dabei unterscheiden wir zwischen Kreativität und Innovation. Die **Kreativität** gebiert neue Ideen. Die **Innovation** hingegen fokussiert auf das, was *nach* der Idee kommt: die **Umsetzung der Idee im Unternehmen**. Dabei besteht der Zukunftsmut aus vier Dimensionen: Zuversicht, Wirksamkeit, Optimismus und Stärke. Um was es sich dabei handelt und warum Zukunftsmut gerade in innovativen Situationen so gut wirkt, erfahren Sie in diesem und den folgenden Kapiteln.

„Hope“ entspricht „Zuversicht“

Der noch junge Zweig der Organisationspsychologie, der sich mit dem Thema Zukunftsmut befasst, beschreibt eine Dimension des Zukunftsmuts als „Hope“. Die deutsche Übersetzung „Hoffnung“ erklärt die wahre Bedeutung nur unzureichend. Wir plädieren daher für den Begriff der „Zuversicht“. Die Zuversicht ist einer der vier Big Player des Zukunftsmuts.

Die Zuversicht **blickt nach vorne** und ist auf eine ungewisse Zukunft gerichtet. Je unsicherer der Erfolg erscheint, umso mehr Zuversicht brauchen wir, um uns für eine Anstrengung motivieren zu können. Den Antrieb zum Handeln schöpfen zuversichtliche Menschen dabei aus einer Mischung aus Mut und Vertrauen sowie dem Gedanken des „Nicht-Aufgebens“. Diese Zuversicht setzt sich aus einem zielgerichteten Willen und der festen Überzeugung zusammen, erfolgreiche Wege für die Verwirklichung dieses Ziels ausfindig machen zu können. Ein zuversichtlicher Mensch wird also von zwei Überzeugungen getragen: Zum einen, dass er sein Ziel erreicht, und zum anderen davon, dass es mehr als einen Weg zu diesem Ziel gibt. Willpower meets Waypower. In Abwandlung eines bekannten Sprichwortes lässt sich sagen: **Wo ein Wille, da ist mehr als nur ein Weg.**

Mit Zuversicht wird man Champion

Wenn beide Komponenten – **Willpower und Waypower** – zusammenkommen, führt das zu zielgerichteten Handlungen. Das wiederum ist der Grund für die Steigerung von Leistungsfähigkeit und Kreativität. Forschungsergebnisse aus dem Jahr 2009 belegen, dass sich mithilfe des Elements Zuversicht die Kreativität von Mitarbeitern präzise voraussagen lässt: **Je mehr Zuversicht vorhanden ist, desto mehr originelle Lösungen gibt es.**

Der Psychologe Arménio Rego schaut dabei nicht nur auf die Art der kreativen Ideen, die Menschen am Ar-

beitsplatz hervorbringen, oder deren Anzahl. Sein Augenmerk gilt vielmehr dem sogenannten „idea championing“. Darunter werden die Fähigkeiten verstanden, sich aktive Unterstützung für eine Idee zu suchen, Koalitionspartner zu finden und andere Menschen für die eigene Idee zu begeistern. Dazu gehört selbstverständlich auch ein gerüttelt Maß an **Durchhaltevermögen und Flexibilität**. Und genau das bekommen die Zuversichtlichen unter uns besonders gut hin. Die Forschungsergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Wer zuversichtlich ist, ist offen für unterschiedliche Wege. Dies wiederum erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit, das Ziel tatsächlich zu erreichen. Fehlende Zuversicht hingegen blockiert unser Vermögen, andere Wege zu finden, wenn der erste nicht funktioniert.

Zukunftsmut stimuliert Innovationen

Wie wir bereits dargestellt haben, ist die Kreativität im Innovationsprozess nur die eine Seite der Medaille. Wichtiger noch als die Kreativität ist das Innovationsverhalten, also das tatsächliche Umsetzen kreativer Ideen im beruflichen Alltag. Ohne das wird aus den Ideen nämlich nichts. Eine aktuelle Studie unserer Firma Braincheck zeigt, dass die Zuversicht auch hier punktet. Im Jahr 2018 haben wir 151 Menschen in Voll- und Teilzeitarbeit zu Themen wie Zukunftsmut, beruflicher Neugier und Innovationsverhalten befragt. Das Ergebnis ist eindeutig: **Wer viel Zuversicht zeigte, erzielte auch beim Innovationsverhalten gute Werte**. Von

allen vier Dimensionen sagt die Zuversicht die tatsächliche Umsetzung kreativer Ideen sogar am genauesten voraus.

Warum ist das so? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir die Perspektive verstehen, von der aus die Wirtschaftspsychologie auf die Kreativität schaut: Für sie ist die **Kreativität des Einzelnen** in erster Linie eine **anhaltende Willenskraft**. Sie bringt Menschen dazu, gegen Herausforderungen und falsche Lösungswege zu kämpfen. Die Zuversicht ist demnach eine besondere Art zu denken. Ein Denken, das uns Kraft gibt, diesen Herausforderungen zu begegnen und sie erfolgreich zu meistern. Das Konzept ist verführerisch: vom Willen zur zündenden Idee, die schließlich die Lösung bringt. Dabei unterstützt dieser unbedingte Wille die Freude am Denken genauso wie die Ausdauer, das Ziel konsequent zu verfolgen und immer wieder nach neuen, kreativen Wegen zu suchen.

Wenn Zuversicht und Kreativität aufeinandertreffen

Wenn wir zuversichtlich sind, denken wir über Mittel und Wege nach, wie wir unser Ziel verwirklichen können. Wir glauben fest daran, diese auch erfolgreich einsetzen zu können. Genau hier befindet sich die **Brücke zur Kreativität**. Denn die Zuversicht fordert unsere Bereitschaft heraus, Neues auszuprobieren und das eigene Scheitern einzukalkulieren. Dies gilt im Übrigen nicht nur dann, wenn ausreichend finanzielle und strukturelle

Ressourcen vorhanden sind. Fred Luthans konnte 2007 zeigen, dass die Zuversicht auch dann ihre Wirkung entfaltet, wenn die Budgets alles andere als üppig sind.

Zuversicht fördert unabhängiges Denken

Und noch einen Vorteil bietet das Duo aus Will- und Waypower: Es macht uns zu unabhängigeren Denkern. Weil wir auf unsere Zuversicht, dass uns viele Wege zum Ziel führen können, vertrauen, fühlen wir uns in unseren Gedanken weniger eingeengt. Wir passen uns weniger an das Denken anderer an, selbst dann, wenn diese in der Hierarchie über uns stehen.

Diese **geistige Freiheit** ist die tatsächliche Basis für das, was wir „**Thinking out of the box**“ nennen. Das Heraus-treten aus festgefahrenen, einengenden Strukturen, die den Lösungen im Wege stehen. Das gelingt nur mit Zuversicht. Wenn eine Aufgabe beispielsweise als zu einfach erscheint, kann es schnell passieren, dass der, der zuversichtlich ist, die Regeln einfach ändert, damit er trotzdem seine Fähigkeiten erweitern kann. Als mögliche Reaktion auf eine solche Unterforderung setzen sich zuversichtliche Menschen freiwillig kürzere Fristen oder sie verlangen von sich selbst, bei der Erledigung von Aufgaben neue Wege zu gehen. So verschaffen sie sich neue Herausforderungen.

Gerade weil diese Menschen über sich selbst hinauswachsen wollen, sind sie in der Lage, andere mitzureißen und ganze Teams mit dem „Virus“ Kreativität zu infizieren. **Zuversichtliche Führungskräfte erzeugen**

auch bei ihren Mitarbeitern Zuversicht. Denn sie zeigen ihnen, welche alternativen Lösungswege es gibt, wenn Probleme auftauchen, und stecken sich und ihrem Team ehrgeizige Ziele. So sind sie in der Lage, die Zuversicht bei ihren Mitarbeitern zu stärken.

Wie man zuversichtlich wird

Was aber machen solche Menschen, wenn sie ihr Ziel nicht erreichen? Die Antwort lautet: Sie streben nach Feedback. In dem Fall wollen sie von anderen wissen, was sie hätten anders machen können, um zum Ziel zu gelangen. Diese Rückmeldungen holen sie freiwillig ein, niemand zwingt sie dazu. Wer mit einer solchen ungezwungenen Haltung an die Probleme herangeht, ist offen für andere Lösungen, er verliert weder seine Geduld noch grämt er sich angesichts seines Misserfolgs. Wenn etwas nicht funktioniert, ist das für einen zuversichtlichen Menschen auch kein Scheitern. Es ist bloß ein weiteres Hindernis, das es zu bewältigen gilt, damit der Erfolg am Ende doch noch eintritt.

Woher kommt diese Zuversicht? Wie schaffen wir es, so zuversichtlich zu werden? Dazu muss man wissen, dass Zuversicht entsteht, wenn wir über unsere eigenen Erfahrungen nachdenken. Dann erinnern wir uns an Herausforderungen, die wir in der Vergangenheit bewältigt haben. Die Art und Weise, wie wir uns aus diesen Schwierigkeiten befreit haben, hat uns Zuversicht gelehrt. In der folgenden Tabelle finden sich Aussagen, denen zuversichtliche Menschen zustimmen:

Aussage	Wo habe ich ein solches Verhalten gezeigt?
<i>Ich halte an gesteckten Zielen fest.</i>	
<i>Ich bin mir sicher, alternative Wege zum Ziel zu finden, wenn der zuvor gewählte Weg nicht funktioniert.</i>	
<i>Es ist schwierig, mich von einem einmal gesteckten Ziel abzubringen.</i>	
<i>Ich setze mir selbst Ziele, wenn mir keiner sagt, was ich tun soll.</i>	
<i>Ich setze mich mit herausfordernden Zielen auseinander.</i>	

(Quelle: Reinhardt, 2013)

Nehmen Sie sich ruhig ein paar Minuten Zeit, um für die eine oder andere Aussage ein Beispiel aus Ihrem eigenen Leben zu finden, und lassen Sie die Beispiele in Ihren Gedanken Revue passieren.

Im zweiten Hauptkapitel „Wie Firmen Zukunftsmut verspielen – oder stärken“ sprechen wir über ungewöhnliche, aber wirksame Lösungen, wie Führungskräfte die Zuversicht bei ihren Mitarbeitern erhöhen können.

Zuversicht stimuliert nachweislich Kreativität und Innovationen im Unternehmen. Zuversicht fördert das eigenständige Denken und schafft Freiräume für das Handeln. Wer zuversichtlich ist, glaubt an sich und die eigenen Ziele und ist offen für verschiedene Lösungsansätze.

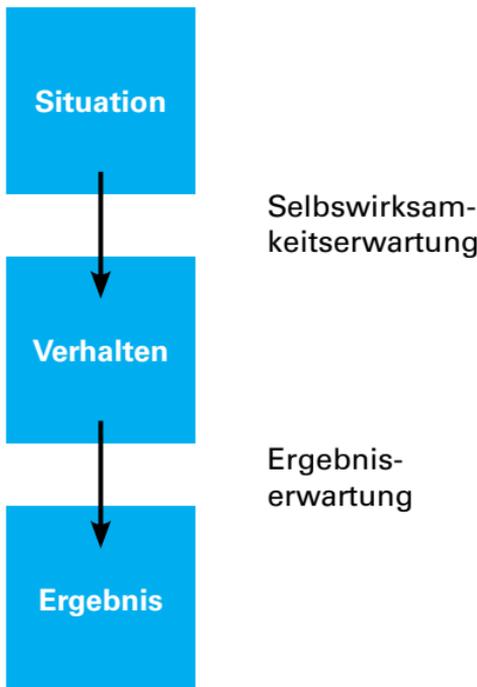


1.2 Die Selbstwirksamkeit

Mutproben vermuten wir auf Abenteuerreisen, nicht aber am Arbeitsplatz. Und doch finden wir uns jeden Tag in Situationen wieder, in denen wir uns fragen: „Schaffe ich das?“ Natürlich geht es im Büro nicht darum, an der Außenwand bis aufs Dach des Unternehmens zu klettern, frech den Parkplatz des Chefs zu besetzen oder in der Kantine das zähe Stück Rindfleisch hinunterzuwürgen, obwohl man vielleicht Vegetarier ist. Dennoch wissen wir: **Bei einer Mutprobe geht es immer um das Austesten und Überschreiten von individuellen Grenzen.**

Dazu gehört, das eigene Können einschätzen zu können. Genau an dieser Stelle kommen die eigenen Überzeugungen ins Spiel, die in der Psychologie „Selbstwirksamkeit“ genannt werden. Die erforschte Albert Bandura in den 1970er-Jahren als Erster. Bis heute hat das Konzept nichts an Aktualität verloren. Dabei geht es bei der Selbstwirksamkeit im Kern darum, **davon überzeugt zu sein, eigene Ziele realisieren zu können**, so je-

denfalls beschreiben es die Forscher Barbara Hazard und Millard Waltz. Wenn wir an unsere Selbstwirksamkeit glauben, sind wir der Meinung, Probleme kompetent lösen zu können. Diese Überzeugung wird aus zwei Erwartungen gespeist: Zum einen richtet sich die Erwartung darauf, welche Wirkung unser Verhalten auf andere Menschen haben wird (**Ergebniserwartung**), zum anderen darauf, wie gut wir selbst mit einer Situation in Zukunft umgehen können (**Selbstwirksamkeitserwartung**).



Selbstwirksamkeit fördert den Erfolg

Eine Handlung, deren Durchführung wir uns zutrauen, üben wir öfter und mit mehr Überzeugung aus. Mehr noch: Wenn wir uns etwas zutrauen, **spornen uns Hindernisse sogar an**, unser Ziel weiter zu verfolgen, anstatt resigniert aufzugeben.

Doch wie wirkt die Selbstwirksamkeit im Arbeitsalltag? Menschen, die ihre Selbstwirksamkeit hoch einschätzen, warten nicht darauf, von anderen Menschen herausfordernde Ziele gesetzt zu bekommen. Das machen sie einfach selbst. Auf dem Weg zum Ziel stecken sie zudem Kritik, Rückschläge oder Skepsis viel leichter weg als Menschen, die nicht von sich selbst überzeugt sind. Hohe Selbstwirksamkeitserwartungen führen daher dazu, dass **Erfolge viel leichter realisiert** werden. Einfach deshalb, weil diese Menschen fest daran glauben, dass sie das Zeug dazu haben.

Insofern ist das psychologische Konstrukt der Selbstwirksamkeit die Basis für unser **Durchhaltevermögen**. Dieser positive Glauben greift auch im beruflichen Kontext. Hier fokussiert sich die positive Erwartung auf das Mobilisieren von Motivation, kognitiven Ressourcen und Handlungen. Dass dies eine starke positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung hat, erscheint schon fast wie eine Binsenweisheit, ist aber von Alex Stajkovic schon Ende der 90er-Jahre belegt worden. Klar ist: **Ohne Selbstwirksamkeit kommen nur wenige effektive Verhaltensmuster zustande**.