

BERNHARD VON MUTIUS

DISRUPTIVE THINKING

WORK- & PLAYBOOK

WIE DISRUPTIVES DENKEN
IM ALLTAG WIRKSAM WIRD

GABAL



BERNHARD VON MUTIUS

Disruptive Thinking Work- & Playbook

Wie disruptives Denken im Alltag wirksam wird

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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 978-3-86936-932-7

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Richard Pichler

Foto Seite 1: Aleksandar Kosev – Fotolia.com

Layoutkonzept und Grafiken: Hilger & Boie Design

Satz und Gestaltung: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

| | |
|--|-----|
| Vorspiel | 7 |
| I. Basecamp: Die mentale Herausforderung »Be prepared for the unexpected!« | 17 |
| II. Aufstieg: Die strategische Herausforderung »Be surprisingly simple!« | 53 |
| III. Gratwanderung: Die organisationale Herausforderung »Break routines!« | 97 |
| IV. Return to home base: Die kulturelle Herausforderung »Encourage people!« | 133 |
| Anstelle eines Glossars: Einige Erklärungen ausgewählter Begriffe | 170 |
| Quellen und Literaturtipps | 183 |
| Register | 187 |
| Danke | 190 |

*»Der eine wartet, bis die Zeit sich wandelt,
der andere packt kräftig zu und handelt.«*

Dante

Vorspiel: Warum dieses Work- & Playbook?

Meine persönliche Erfahrung

Dieses Buch war zunächst nicht geplant. Ich dachte, mit dem 2017 erschienenen Band *Disruptive Thinking* sei schon alles gesagt. Zumal dieser bereits einen ausführlichen, andersfarbig gestalteten Praxisteil mit Methodenhinweisen und vielen Visualisierungen enthält. Manche Leser, die eigentlich eher an der intellektuellen Auseinandersetzung mit den disruptiven Tendenzen dieser Zeit interessiert waren, haben mir erzählt, dass sie gerade dieser Teil angesprochen hat.

Oft wurde der Wunsch geäußert: Mehr davon! Könnten Sie nicht den kleinen gelben »Denkbildern« – von denen ich geschrieben hatte, sie seien »manchmal auch als Tools nutzbar« – noch etwas mehr Raum geben? Können Sie uns dazu nicht noch ein wenig mehr sagen? Zum Beispiel, wie wir diese Bilder tatsächlich als Tools einsetzen können? Wie geht das? Schon das war ein triftiger Grund, sich noch einmal ans Werk zu machen.

Disruptive Thinking trifft den Kern

Hinzu kam eine andere Erfahrung, die ich in vielen Vorträgen und Workshops nach dem Erscheinen des Buches machen konnte: Offenbar treffen Themen des Disruptive Thinking Kernfragen von Strategie, Führung und Organisation in der digitalen Transformation. Das gilt vor allem für drei Themen:

- ◆ Das Thema Nichtwissen: Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit im Management. Kennen Sie das?
- ◆ Das Thema Widersprüche: Widersprüche nutzen und produktiv machen, auf dem Markt und in der Organisation. Wie geht das?
- ◆ Das Thema Menschen stärken: Wie können wir den Einzelnen in dieser Umbruchzeit stärken? Wie können wir psychologische Sicherheit geben?

Dann gibt es eine übergreifende Fragestellung des Disruptive Thinking, die viele für relevant halten: Reicht es, nur von digitaler Transformation zu sprechen? In dieser Umbruchzeit? Oder haben wir es nicht auch mit einer kreativen Revolution zu tun? Gibt diese Blickerweiterung nicht unserem Handeln mehr Freiheitsgrade?

Diese Themen und Fragen werden deshalb auf den folgenden Seiten immer wieder beleuchtet werden. In Hinblick auf die Praxis. Mit Beispielen aus der Praxis. Und mit Methoden und Tools für die Praxis. Für Ihre Praxis.

Disruptive Thinking = Kreativität hoch zwei

Disruptives Denken ist mehr als Querdenken. Richtig genutzt, kann es kreative und agile Praktiken auf überraschende Weise weiterführen. Neulich hat mir jemand nach einem Workshop gesagt, es sei »Kreativität hoch zwei«. Warum dies?

- ◆ Weil es unsere Potenziale von Kreativität in Führung und Organisation *und* zugleich die Realitätstauglichkeit kreativer und innovativer Lösungsansätze steigert.
- ◆ Weil es um die Widersprüche in unseren Organisationen und in ihrem Umfeld keinen Bogen macht, sondern diese als Dreh- und Angelpunkt der kreativen Arbeit begreift. Denn wer mit Widersprüchen souverän umgehen kann, ist oft in der Lage, eine Hebelwirkung zu erzeugen. In der Innovationsarbeit wie in internen Veränderungsprojekten.

Call me Trim Tab

Disruptive Thinking kommt damit möglicherweise der Frage nahe, die den Architekten, Erfinder und vielseitigen Systemdenker Richard Buckminster Fuller, von seinen Freunden »Bucky« genannt, zeit seines Lebens fesselte: Wie kann es gelingen, mit etwas Kleinem eine große Wirkung zu erzielen? Er fand dafür das Bild

des »Trim Tab«: ein kleines Trimmruder am großen Ruder eines Schiffes oder Flugzeuges, das mit geringem Aufwand ziemlich viel bewegt. Disruptive Thinking wirkt wie ein Trim Tab. Widersprüche zu verstehen und zu nutzen kann enorm viel bewirken – gerade wenn es gilt, Teams, Organisationen und Institutionen durch unruhige Zeiten zu steuern.

Bei Buckminster Fuller gibt es eine wunderbare Stelle, die mich immer sehr bewegt hat und die ich hier sinngemäß wiedergebe: »Irgendwas traf mich neulich wie ein Schlag, als ich darüber nachdachte, was der Einzelne (»one little man«) tun kann. Stell dir die Queen Mary vor – das ganze Schiff zieht an dir vorbei und dann kommt das Ruder. Und da ist ein winziges Ding am Ende des Ruders, das nennt man Trim Tab. Es ist ein Miniaturruder. Mit der Bewegung des winzigen Trim Tab entsteht ein Unterdruck, der das Ruder herumzieht. Dazu braucht es fast gar keine Kraft. Und ich sagte mir: Das einzelne Individuum kann ein Trim Tab sein. Die Gesellschaft gibt uns oft das Gefühl, allein und isoliert zu sein. Aber wenn du die Dynamik der Dinge durchdenkst und dich mental darauf einstellst, brauchst du nur einen Schritt zu tun und das große Schiff des Staates beginnt sich zu bewegen. So sagte ich mir: Call me Trim Tab.«*

* Im englischen Original: »Something hit me very hard once, thinking about what one little man could do. Think of the Queen Mary – the whole ship goes by and then comes the rudder. And there's a tiny thing at the edge of the rudder called a trim tab. It's a miniature rudder. Just moving the little trim tab builds a low pressure that pulls the rudder around. Takes almost no effort at all. So I said that the little individual can be a trim tab. Society thinks it's going right by you, that it's left you altogether. But if you're doing dynamic things mentally, the effect is that you can just put your foot out like that and the whole big ship of state is going to go. So I said, call me Trim Tab.« Vgl. Richard Buckminster Fuller, Ideas and Integrity, Lars Müller Publishers, Baden 2009, S. 19 f.

Vermutlich würden das heute nur noch wenige mit diesem Enthusiasmus sagen. Und aus dem »one litte man« würden viele wohl lieber »one small team« machen. Aber das tut nichts zur Sache. Das Bild des »Trim Tab« ist so frisch wie am ersten Tag.

Das Kleine und das Große

Das wäre das Ideal, dass etwas Kleines einen Sog auslöst, durch den vielleicht etwas Größeres in Bewegung kommt. Das passt zu den vielen Initiativen der kreativen Erneuerung in und außerhalb traditioneller Organisationen. Das passt zu der Idee der Start-up-Bewegung. Das passt zu einer Zeit, in der im europäischen Raum verstärkt darüber nachgedacht wird, wie es gelingen kann, mit einer Kreativitätsoffensive sogenannte »Sprunginnovationen« zu fördern. »Sprunginnovation« ist ja nur ein anderes Wort für disruptive Innovation, zumindest für einige Aspekte davon.

Dieses Wort soll die Vorstellung von Forschern und Innovatoren beflügeln, zum großen Sprung anzusetzen, um neue Märkte zu erschließen, statt nur in kleinen Schritten voranzukommen. Ob in der Molekularbiologie oder in der personalisierten Medizin, ob auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz oder in der sogenannten Bioökonomie, der Idee einer Kreislaufwirtschaft, in der Ressourcen nicht nur verbraucht, sondern auch wieder genutzt werden.

Dazu braucht es nicht nur großzügige Fördergelder. Es braucht auch ein lebendiges Ökosystem, eine gute Vernetzung zwischen Unternehmen, Start-ups, Hochschulen, Fachhochschulen und anderen Forschungseinrichtungen. Und es braucht ein anderes, großzügiges Denken, das sich bereits im Kleinen erprobt, alte Strukturen aufzubrechen. »Wir müssen jetzt eine ganze Reihe von

Strukturen aufbrechen. Alles ist wichtig, was dazu beiträgt, Wissen zu vernetzen [...]. Wir müssen uns Instrumente ausdenken, die vor allem den kleinen Unternehmen helfen [...]. Und wir müssen gleichzeitig die hierarchischen Strukturen an vielen Stellen zugunsten von Netzwerkstrukturen auflösen«, so eine Stellungnahme des Forschungsministeriums vom Sommer 2018.

Ja, das sehe ich auch so. Vielleicht kann Disruptive Thinking dazu beitragen. Als Haltung und als Methodik, unterstützt durch ein paar hilfreiche Instrumente.

Die Faszination des »Mikro« und des »Machens«

»Mikro« ist eine Signatur der neuen Zeit. Es kennzeichnet die digitale Transformation ebenso wie die kreative Revolution. Der Großrechner verschwindet in der Hosentasche. Großlabore geben Diagnoseverfahren an das Smartphone ab. Und ich rede hier gar nicht von den für Laien unvorstellbaren Möglichkeiten der Nanotechnologie oder der EUV-Lithografie (extrem ultraviolette Strahlung), mit der nun die Herstellung der nächsten Chipgeneration möglich ist, bei der die Größe der Halbleiterstrukturen sich nach und nach der Atomdimension annähert.

Bleiben wir im Bereich der sozialen Interaktionen und Prozesse. Mikrostrukturen und hocheffizientes Mikromanagement prägen agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum. Die Abläufe und Schrittfolgen sind in kleine und kleinste Einheiten zerlegt und mit einer detaillierten zeitlichen Vorgabe hinterlegt. Der Time Timer läuft. Traditionell arbeitende Manager sind immer wieder erstaunt, was alles in eine halbe Stunde passt und was in zehn Minuten, ja in einer Minute noch alles möglich ist.

Dies korrespondiert mit einer spielerischen Lust, Dinge ein-

fach zu machen, auszuprobieren, anzufangen, die ersten kleinen Schritte zu tun und nicht auf den großen strategischen Plan zu warten. Der, wenn er denn kommt, oft schon wieder überholt ist.

Ich finde das gut. Mir gefällt diese Haltung der kreativen Macher. Sie steckt an, sie eckt an, sie stößt an. Sie gleicht in ihrem Experimentierdrang der des Entdeckers oder der Forscherin, die selbst ihre eigenen Routen finden wollen – abseits der von ihren Vorgängern gebahnten Wege. Und sie ist zugleich etwas ganz Eigenes. Genau diese eigenständige und eigensinnige Praxis unterstützt Disruptive Thinking, das ich an anderer Stelle auch »Denken ohne Geländer« genannt habe. Oder noch kürzer: »Offroad-Denken«.

Ich habe ja auch das Glück, manchmal Teil dieser spielerischen, experimentellen Bewegung zu sein. Zum Beispiel an der HPI School of Design Thinking. Staunend und bewundernd. Aber ich habe natürlich auch einige Erfahrungen in der alten Welt sammeln können. Und ich glaube, es wird in der Zukunft zunehmend darauf ankommen, diese beiden Welten mit ihren Spannungsfeldern auf kreative Weise zusammenzubringen.

Die Rede war von Praxis und von Tools. Dabei sollten wir uns beim Machen nichts vormachen. Zum Begriff »Disruptive Thinking« gehört das Thinking. Dieses Wort steht da nicht, weil es cool klingt. Mit dem Tun sollte das Verstehen einhergehen. Es geht um Praxis. Aber nicht um eine mechanisch nachahmende, anderen nachjagende Praxis. Vielmehr um eine lebendige, aufgeklärte, atmende Praxis.

»Atmend« heißt, einen Moment innehalten, achtsam beobachten und reflektieren zu können, was man tut. Und somit stets in der Lage sein, Hindernissen auszuweichen, sich möglicherweise neu zu orientieren und flexibel auf Unerwartetes zu reagieren. Das ist Disruptive Thinking.

Muster, die verbinden

Disruptive Thinking bezieht seine Kraft aus diesem Wechselspiel. Es besteht nicht nur aus dem Brechen von Mustern und Regeln, sondern auch aus dem Verstehen von Mustern und Regeln. Dieses Verstehen ermöglicht erst den verständigen Gebrauch von Tools. Oder die Entwicklung neuer, zeitgemäßer Instrumente und Methoden. Also Musterkenntnis vor der Verfolgung von Regeln oder der Anwendung von Tools. Oder zumindest zeitgleich, wenn dies möglich ist.

Wie will man sonst begreifen, welche Regeln und Muster gebrochen werden sollen und welche nicht? Welche Tools dabei helfen und welche nicht?

Ich habe – und hier erlaube ich mir, für einen Augenblick meine kritische Beobachtung ins Spiel zu bringen – in manchen kreativen Prozessen so viel Nachahmung erlebt. So viel Imitation, so viel eifrige Konformität in der Anwendung von Tools. Das widerspricht allen kreativen Ansprüchen, die doch alle hochhalten. Ein Dilemma. Wie kommen wir da raus? Vielleicht gehört es zum Selbst-disruptiv-Sein dazu, dann und wann die Tools zur Seite zu legen? »Drop your tools«, wie der Organisationsforscher Karl Weick es einmal formulierte. Ich füge hinzu: »and be aware of the patterns«.

Disruptives Denken ermöglicht es uns, Muster wahrzunehmen und zwischen ihnen zu wechseln, sich nicht einschnüren zu lassen nur auf die Mikroebene. Das bedeutet, mehr Freiheitsgrade im Handeln zu haben.

Es bedeutet auch, den Blick zu schärfen für die manchmal gravierenden Unterschiede zwischen dem, was im Kleinen, experimentell und iterativ erarbeitet wird, in agilen Projekten, in Start-ups, Digital Hubs, und dem, was – in manchen, sehr selte-

nen Fällen – später daraus wird. Das ist der Unterschied zwischen Irritation und Disruption. Oder zwischen einem Schneeball und einer Lawine. Wenn Sie dabei an Amazon denken, ist das nicht verkehrt. Dazu gleich mehr.

Zoom in & out

Mein Idealbild für dieses Denken ohne Geländer und Barrieren ist der Zoom. Künftig wird die Fähigkeit, zu zoomen, gefragt sein. In beide Richtungen. Vom Großen ins Kleine, aber auch vom Kleinen ins Große. Zoom in & out. Wie in dem kleinen, großartigen Film *Powers of Ten* von Charles und Ray Eames. Erhellender als Google Earth. Bis in die kleinsten Einheiten hinunter und wieder hinauf, um größere Zusammenhänge wahrnehmen zu können.

Gebraucht wird ein Denken, das Muster erkennt, die verbinden, um mit Gregory Bateson zu sprechen. Netzwerke und Widersprüche sind solche starken, wirkmächtigen Muster. Ebenso wie Symmetrien, Kombinationen oder Kreisläufe. Sie finden sich auf der Mikroebene wie auf der Makroebene und in vielen Abstufungen dazwischen. Es sind Formen dynamischer, lebendiger Zusammenhänge, die im Disruptive Thinking eine entscheidende Rolle spielen. Wer diese Muster lesen kann, hat es leichter, sich in einer hochkomplexen Welt zurechtzufinden und zugleich im guten Sinne einfache, nachhaltige, lebensfähige Lösungen zu entwickeln.

Schneeball und Lawine

Über eines sollten wir uns beim Experimentieren im Klaren sein: Disruptionen sind in der Realität des Wettbewerbs auf den globalen Märkten noch etwas anderes als disruptiv gedachte Prototypen in der agilen Projektarbeit. Das ist nicht nur ein Unterschied der Größe, das ist der Unterschied zwischen Schneeball und Lawine.

Es ist eine Sache, sich vor der Haustür an Schneebällen zu erfreuen, wenn der erste Schnee fällt; eine andere ist es, dies an einem lawinengefährdeten Hang zu tun. Für diejenigen, die bei YouTube erleben, wie eine Lawine ausgelöst wird, mag das ein spektakulärer Anblick sein. Für andere, die im Tal von den Schneemassen überrascht werden, ist das weniger lustig. Disruptionen sind gefährlich. Erfolgte Disruptionen sind erschütternd. Das sollen wir bei allem spielerischen Herangehen in der Arbeit nicht vergessen.

Amazon weiß das. Jeff Bezos hat es zumindest erahnt, als er die graue Kiste, mit der Amazon seine Cloud-Dienste für Kunden zu einem handfesten Argument formte, »Snowball« nannte. Dieser Name ist fast so genial wie die zum Begriff gewordene Wortschöpfung »Cloud«. Eigentlich geht es nur um den Transport großer Datenmengen vom Rechner des Kunden zum großen Server von Amazon. Mit dem Amazon sehr viel Geld verdient. Die Amazon Web Services waren bekanntlich in den vergangenen sechs oder sieben Jahren für Amazon der große Ertragsbringer und haben der Firma aus Seattle eine dominante Position im Cloud-Markt beschert. Natürlich schon aus einer starken Startposition heraus entwickelt. Wenn Historiker sich eines Tages fragen, wie Jeff Bezos es geschafft hat, im Jahre 2018 rund 1,2 Millionen Dollar in der Stunde zu verdienen, werden sie sich auch an diese graue

Kiste und ihren Schneeballeffekt erinnern. Das ist Skalierung wie aus dem Lehrbuch. Und das ist der springende Punkt. Ob sich die Wortschöpfer der »Sprunginnovation« dieses Bedeutungszusammenhangs bewusst waren?

Das war ein kleiner Umweg. Für den, der sich in dieser Einleitung gleich To-do-Listen erhofft hat (die kommen später, in anderer Form), vielleicht etwas ungewöhnlich. Aber das kommt in schwierigem Gelände schon mal vor. Umwege gehören zu einem Bergweg. Sie gehören zu einer Expedition. Man kann bei diesen Umwegen meist viel mehr erleben und erfahren über die Beschaffenheit des Geländes und über die schwierige Aufgabe, die man übernommen hat, als auf den Charts, die man sich vor Antritt der Reise zurechtgelegt hat. Wir werden danach die Vorstellung aufgeben, dass wir den Verlauf disruptiv erscheinender Ideen von den kleinsten Anfängen bis zu einem erhofften Größeren genau berechnen könnten. Das ist Humbug. Zum Expeditionscharakter des disruptiven Denkens gehört die Zumutung des Nichtwissens und des Sichirrens. Es könnte sein, dass wir nach Indien aufbrechen und Amerika erreichen.

Wie dieses Buch angelegt ist

Dies ist auf den ersten Blick ein Playbook, wie wir es vom professionellen Football oder Basketball kennen. Es bereitet Sie als Akteurin oder Akteur auf typische Spielsituationen vor, skizziert mögliche Taktiken und Spielzüge. Wer Basketball aktiv spielt oder gespielt hat, weiß, dass die Coaches dabei der Defensive meist noch mehr Gewicht zumessen als der Offensive. Zuerst muss man verhindern, dass der Gegner ungehindert zum Korb zieht, ehe man eigene Körbe erzielen kann. Da gibt es eine offenkundige Parallele zum disruptiven Spiel, geht es hier doch für Unternehmen (wie auch für politische Organisationen) zunächst darum, möglichen Angriffen zuvorzukommen und das »To be disrupted« zu vermeiden, ehe man selbst sein eigenes Spiel entfalten kann. Möglichst schnell, mannschaftsdienlich, kombinationsfreudig, passgenau und treffsicher.

So weit, so gut. Doch dann hört es schon auf mit der Tauglichkeit dieses Vergleichs. Denn die uns bekannten Ballsportarten sind in der Regel nicht disruptiv. Warum? Weil sie in jeder Hinsicht regelbasiert sind.

Man kann Spielzüge (meist) berechnen und deshalb gut auf einer Taktiktafel skizzieren. Es gibt (meist) eindeutige Spielregeln, an die sich alle zu halten haben. Das Spielfeld verändert sich nicht während des Spiels, die Körbe oder Tore bleiben an der gleichen Stelle. Die Mannschaftsstärke steht vorher genau fest etc.

Das disruptive Spiel ist anders. Es verändert sich selbst fortwährend während des Spiels. Kennen Sie das? Es kommen ständig neue Akteure hinzu, die Spielregeln ändern sich laufend – oder werden gebrochen. Man weiß nicht genau, wo das Spielfeld beginnt und wo es aufhört. Ja, man kann es gar nicht ganz überblicken. Ein Spiel mit vielen Unbekannten. Ungewissheit, Un-

sicherheit und Überraschungen sind an der Tagesordnung. Der Boden ist uneben, oft rissig und brüchig, Hänge können ins Rutschen kommen. Und die Dauer des Spiels bemisst sich nicht nach Minuten oder Stunden. Man ist Tage unterwegs, manchmal auch Wochen, Monate oder Jahre. Das ist das disruptive Spiel. Es gleicht mehr einer Expedition als einem Ballspiel. Deshalb prägt der Expeditionscharakter auch den Aufbau des Buches.

Ja, es ist ein Playbook, aber es ist zugleich auch ein Workbook. Es ist ein »Anleitfaden« für die Praxis. Wenn es gilt, kreativer und agiler zu werden, Grundannahmen infrage zu stellen, radikale Innovationen zu fördern und die Organisation auf die Expedition in eine neue Welt mitzunehmen.

Eine Expedition in vier Teilen

Während dieser Expedition machen wir an vier Stationen Halt.

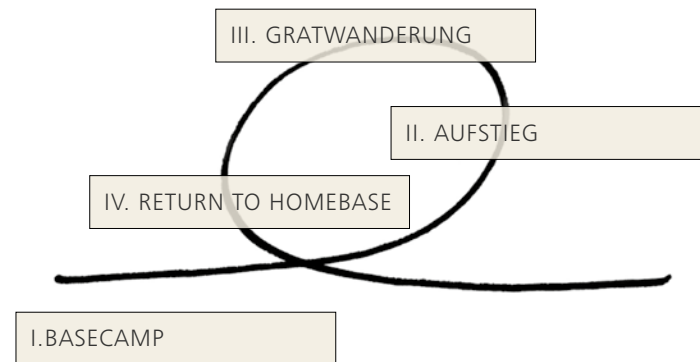
Das sind die vier Teile dieses Buches:

- I. Basecamp: Die mentale Herausforderung
»Be prepared for the unexpected«
- II. Aufstieg: Die strategische Herausforderung
»Be surprisingly simple«
- III. Gratwanderung: Die organisationale Herausforderung
»Break routines«
- IV. Return to home base: Die kulturelle Herausforderung
»Encourage people«

In ihnen beschäftigen wir uns jeweils mit der nächsten vor uns liegenden Wegstrecke und betrachten vier zentrale Herausforderungen, die wir alle auf unterschiedlichen Ebenen zu meistern haben.

Wir lernen die disruptiven Entwicklungen, die uns begegnen können, in ihren verschiedenen Spielarten und Facetten besser einzuschätzen. Und wir bekommen im gleichen Atemzug ein Gefühl dafür, wie disruptives Denken uns dabei helfen kann, diese Herausforderungen kreativ und verantwortlich zu meistern.

Dabei hat jedes Kapitel seinen eigenen Rhythmus. Die mentale Herausforderung ist anders getaktet als die strategische. Deshalb empfehle ich Ihnen, wie bei einer echten Expedition zwischen den Teilen Pausen einzulegen. Sie können diese Pausen unterschiedlich nutzen. Zum Nachsinnen, zum Notieren, zum Reden mit anderen oder einfach zum Gar-nichts-Tun. Sie werden erspüren, was Ihnen in welchem Moment guttut. So wie die Situationen unterschiedlich sind, in denen Sie vielleicht das eine oder andere aus diesem Buch ausprobieren wollen.



Drei Möglichkeiten, dieses Buch zu nutzen

Das heißt konkret, dass Sie drei Möglichkeiten haben, um dieses Buch zu nutzen.

Erstens: in der täglichen Führungsarbeit, in Innovations- und Veränderungsvorhaben. Integriert in die dafür bereits in Ihrer Organisation entwickelten Prozesse, Formate und Challenges (zum Beispiel in Leadership-Programmen, im Design Thinking, im Service-Design, im Change-Management). Oder unabhängig davon, situativ, etwa bei »Offsite-Meetings«, gemeinsam mit anderen, in der Arbeit in gemischten Teams. Aber manchmal auch individuell, wenn es darum geht, allein zu reflektieren und sich über die nächsten Schritte Klarheit zu verschaffen. (*Work hard.*)

Zweitens: in einem von Ihnen speziell angelegten mehrstufigen Lernprogramm, einer Lernexpedition etwa für Führungskräfte oder Nachwuchsführungskräfte. Mit den vier beschriebenen Modulen, vielleicht an unterschiedlichen Lernorten. Mit verschiedenen Formaten, mit Cross-Industry-Erfahrungen, mit bewusst experimentellen und spielerischen Elementen verknüpft. Und mit ausreichend Zeit für die Reflexion und für Haltepunkte mit Blick auf den Transfer in die Alltagsarbeit. (*Play hard.*)

Drittens: in der Kombination von Lernen, Spielen und Arbeiten. Beginnend beispielsweise mit einem Basisworkshop (Modul I und II) als Auftakt für die Arbeit von Teams an konkreten Aufgaben und Projekten. Später ein Vertiefungsworkshop (Modul III und IV) mit einer Überprüfung der bisher gemachten Erfahrungen, mit einem hohen Spielanteil und möglicherweise neuen Teamaufträgen. So können Sie erfahren, was wirklich funktioniert. (*Work hard, play hard.*)

Für wen ist das Playbook nützlich?

Das Playbook ist zum Beispiel nützlich für:

- ◆ Innovatoren, Veränderer, Projektverantwortliche
- ◆ Unternehmensleiter und Teamleiter
- ◆ Strategen und Organisationsentwickler
- ◆ Parteiobere und Parteiuntere, Unparteiische
- ◆ Unangepasste, Unbequeme, Querulanten und Weiterdenker
- ◆ Start-up-Akteure, digitale und soziale Entrepreneure
- ◆ Coaches, Design Thinker, systemische und nichtsystemische Berater
- ◆ Alle, die nicht in diese Schablonen passen
- ◆ Macher und Möglichmacher

Weniger nützlich ist es sicherlich für Gamer. Oder für Wissbegierige, die mehr über E-Sport erfahren wollen. Dieses Buch lässt überhaupt einige Bereiche unberücksichtigt, die eine eingehendere Würdigung verdient hätten. Dies ist zum Beispiel kein Buch über Gamifikation, obwohl ich aus eigener Anschauung weiß, wie stark das zurzeit in vielen Organisationen diskutiert wird. Aber das bräuchte wirklich eine eingehendere Untersuchung, vorurteilslos, aber auch kritisch. Oder das spannende Feld der Lego Serious Plays. Ein spielerischer Ansatz, um in Organisationen in den Dialog zu kommen. Das hätte insbesondere in Teil III gut hineingepasst. Ich habe in beiden Fällen darauf verzichtet. Nicht nur aus Platzgründen, sondern auch, weil ich da zu wenig Expertise habe. Doch beide Themenfelder zeigen wie viele andere, über die ich in diesem Buch spreche, dass spielerische Elemente immer mehr in die »seriöse« Welt der Arbeit und Zusammenarbeit einziehen.

Wiederkehrende Elemente

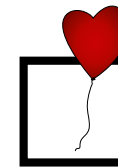
In jedem Kapitel wird es einige – explizite oder implizite – wiederkehrende Elemente geben, die uns auf das vorbereiten, was auf der kommenden Etappe der Expedition möglicherweise auf uns wartet:

- ◆ Hintergrund: Typische Kontexte und Situationen, in denen disruptive Entwicklungen auftreten können
- ◆ Beispiele: Exemplarische Fälle, Erfahrungen und Lösungsansätze von neuem, disruptivem Denken
- ◆ (Lern-)Aufgaben: Was folgt daraus für die eigene Praxis? Was können wir lernen und im Alltag wie umsetzen?
- ◆ Methoden, Tools, Übungen: Gibt es gute Taktiken, Spielzüge, Instrumente, die wir einüben können?
- ◆ Praktische Imperative und Prinzipien: Wie kann sich unser Mindset, unsere innere Haltung mit den Herausforderungen mitentwickeln?
- ◆ Take-aways: Verdichtete Kernaussagen als Orientierungshilfe
- ◆ Literaturtipps: Wer hat schon vorgedacht? Von wem kann man mehr lernen, als zwischen diese Buchdeckel passt?

Jedes der vier Kapitel ist zweigeteilt: Zuerst werden die Themen und Hintergründe beleuchtet und beispielhafte Anregungen gegeben. Dann finden Sie (farblich abgesetzt) einige mögliche Anwendungen, Methoden, Tools und Anleitungen zum Selbermachen.

Meine Lieblingstools

Einige der Tools und Denkbilder sind meine persönlichen Favoriten. Ich habe sie besonders gekennzeichnet. Meine Favoriten sind durch folgendes Symbol markiert:



*»Mein Rat ist, mentale Widerstandsfähigkeit zu trainieren.
Das werden wir auf jeden Fall brauchen können.
Die wichtigste Fähigkeit für die Zukunft ist, uns permanent
auf Veränderungen einzustellen. Wer das kann,
ist gut gewappnet.«*

Yuval Noah Harari

»When pattern are broken, new worlds emerge.«

Tuli Kupferberg

*»Ein Mensch steigt niemals höher,
als wenn er nicht weiß, wohin er geht.«*

Oliver Cromwell

»The important thing is not to stop questioning.«

Albert Einstein

I. Basecamp

Die mentale Herausforderung

»Be prepared for the unexpected!«

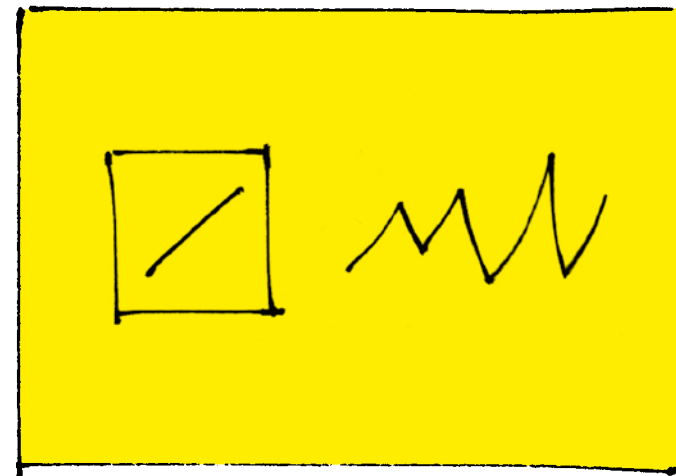
Spiele werden im Kopf entschieden

Mentales Training ist bei Hochleistungssportlern ein wesentlicher Bestandteil der Vorbereitung auf den Wettkampf. Die Bilder im Kopf entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Ist der Sportler in der Lage, seine Ziele zu imaginieren und sich ganz darauf zu konzentrieren? Oder wird er abgelenkt von störenden, negativen Gedanken? Kann die Athletin im entscheidenden Augenblick die positiven Bilder von ihrem Können abrufen, die sie sich vorher fest eingeprägt hat?

Hochleistungssportler haben aber auch Bilder von den zu erwartenden Schwierigkeiten und Strapazen, von den vor ihnen liegenden, manchmal extremen Strecken mit all ihren Tücken und Widrigkeiten im Kopf. Sie wissen, dass Unerwartetes passieren kann. Viele bauen bewusst Störungen in ihren Trainingsalltag ein und üben konsequent, damit umzugehen. Auch indem sie im Training früh scheitern lernen, damit sie nicht im Wettkampf scheitern.

Menschen, die nicht im Hochleistungssport aktiv sind – und das sind wohl die meisten von uns –, haben dagegen in ihrer Organisation oft eine ganz andere mentale Prägung erhalten. Das verdeutlicht die folgende Skizze:

Alte Welt – neue Welt



Linear
Autobahn-Denken

Nicht linear
Bergweg-Denken

Eine kleine Skizze dieser Zeit

Ein Denkbild. Vielleicht auch ein Leitbild anderer Art. Genauer gesagt, sind es zwei Bilder, die einander gegenübergestellt werden:

Auf der einen Seite das Bild, das für viele Jahrzehnte bei uns Gültigkeit beanspruchte. Ein Bild der Stabilität, des stetigen linearen Wachstums und der Sicherheit. Mit einer von links nach rechts verlässlich ansteigenden Line, wie wir sie von unzähligen Chartpräsentationen kennen. Eingerahmt von einem Kästchen.

Auf der anderen Seite ein Bild der Brüche und Turbulenzen, eine unruhige, ungewisse Welt nicht linearer, teilweise steil exponentieller Entwicklungen. Ausschnitte dieses Bildes ähneln sogar dem linken, aber es sind eben nur Ausschnitte.

Denken in der Komfortzone

Das rechte Bild der Doppelskizze erscheint uns ziemlich extrem.

Das linke ist uns dagegen sehr vertraut. Es kommt aus unserer Mitte. Wir haben es in zahlreichen Bildvarianten zu sehen bekommen: als Bild von der Erfolgsspur unseres Unternehmens, vom Wachstum und von Zuwächsen, von wunderbaren Prognosen und Erwartungen. Da gab es nur Erfolg, Wissen und Gelingen. Keine Störungen, keine Ungewissheit und kein Scheitern. Alles ging stets bergauf.

Solche linearen Bilder einer sicheren Erfolgsspur haben unser Denken geprägt. Aus den Prägungen wurden Grundannahmen über die Welt, auch wenn wir uns dessen nicht bewusst sind.

Was sind diese Grundannahmen?

In der uns vertrauten Welt (linke Seite der Skizze):

1. ist das Nichtwissen nicht vorgesehen,
2. gibt es für das Scheitern keinen Grund,
3. ist der Widerspruch ausgeschlossen.

Diese Annahmen engen das Blickfeld ein. Sie wirken wie unsichtbare innere Grenzen – als mentale Barrieren. Wir richten uns diesseits dieser Barrieren so gut es geht behaglich ein. Vor dem, was jenseits liegt, entwickeln wir eine Scheu. Ich nenne es: Autobahndenken. Oder: ein Denken in der Komfortzone.

Selbst wenn wir kreative Ideen und neue Lösungen entwickeln, bleiben wir unbewusst auf diesem abgegrenzten Terrain. Das beschränkt unsere Wahlmöglichkeiten und unseren Handlungs-

spielraum. Und wenn wir mit dem Denkmodus aus der Komfortzone in eine widersprüchliche, turbulente Welt kommen, sind wir irritiert – und werden leicht frustriert. Manchmal sogar aggressiv. Das passiert momentan an vielen Orten.

Was ist die Aufgabe?

Die Aufgabe heißt: spielerisch zu lernen, diese mentalen Barrieren zu überwinden.

Es ist die mentale Herausforderung des Disruptive Thinking. Und wie sofort ersichtlich, geht es dabei tatsächlich ums Denken. Nämlich darum, Grundannahmen infrage zu stellen und diese vielleicht umzukehren.

Denn, das ist meine These, die Wirklichkeit selbst ist oft disruptiv in dieser Zeit. Und daraus folgt: Eine der wichtigsten Fähigkeiten, die wir brauchen, ist die Fähigkeit, sich darauf einzustellen. Die disruptive Wirklichkeit nicht nur passiv, murrend oder grummelnd zu erleiden, sondern sie aktiv, kreativ, möglichst freundlich und verantwortlich mitzugestalten. Es ist die Fähigkeit, die wir auf einem Bergweg brauchen. Ein schwieriger Weg, der uns einiges abverlangt. Der uns aber auch wunderbare neue Ausichten und Erfahrungen ermöglicht.

Andere finden dafür andere Metaphern: Wer versucht, sich an die alten stabilen Parameter zu klammern, »wird auf der Strecke bleiben, und die Erde wird einfach an ihm vorbeiziehen. Das bedeutet, der Mensch muss lernen, immer noch belastbarer zu werden, zugleich aber ausgeglichen genug, um durch diesen unendlichen Sturm zu segeln und mit der ständigen Anforderung umzugehen«, sagt der israelische Historiker Yuval Noah Harari dazu.

Geht das wieder weg?

Ich bin mal gefragt worden: Geht das wieder weg? Nein, ich glaube eher nicht. Und das hat etwas mit dem zu tun, was seit einigen Jahren als VUCA-Welt durch die Literatur, durchs Netz und durch Konferenzen geistert.

VUCA ist das Kürzel für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Also schon eine ziemlich gute Beschreibung für die rechte Abbildung der Grafik »Alte Welt – neue Welt«. Die mentale Herausforderung liegt darin, sich damit so vertraut zu machen und anzufreunden, wie wir das bei dem linken Bild gelernt haben.

Das bedeutet, vom »So ist es!« (links) in die Frageform wechseln zu können und zu fragen: »Ist es so?« (rechts). Und was können wir daraus machen?

So ist es!

Ist es so?

Was können wir damit anfangen und daraus machen?

Möglicherweise haben Sie schon eine Idee, was man mit der Doppelskizze anstellen kann. Sie können sie zum Beispiel als Street-Art in die Eingangshalle der Headquarter mächtiger Institute, Firmen oder Parteien hängen. Darunter die Zeile: »Watch out! Be prepared for the unexpected!« Es ist ja verblüffend, dass ein anderes Doppelbild, das des Street-Art-Künstlers Banksy, im geschredderten Zustand, sozusagen nach erfolgter Disruption, neben einem Rembrandt hing. Street-Art hat es endgültig ins Museum geschafft, wie die *Süddeutsche* schrieb.

Sie können es – und das nun ernsthaft gemeint – als Grundlage für eine Strategieklausur nehmen. Und die Frage stellen: Sind wir uns sicher, dass es so weitergeht wie auf der linken Seite?

Sie können es aber auch abseits der Hektik des Tages für sich allein nutzen: Wann ist mein Leben so verlaufen, wie auf der linken Seite dargestellt? Wann hingegen ähnelte es eher dem Bergweg? Was ist da passiert? Habe ich diese Entwicklung kommen sehen – oder vielleicht intuitiv antizipiert?

Deshalb lohnt es sich, noch etwas mehr ins Detail zu gehen, bevor wir zu den Hilfsmitteln, zu den Methoden und Tools kommen, die uns möglicherweise im Alltag dabei unterstützen, mit all dem besser umzugehen.

»Be prepared for the unexpected!«

Ich verstehe dies als Leitmotiv. »Be prepared for the unexpected« heißt: das Nichtwissen im Wissen akzeptieren. Als unseren ständigen Begleiter.

Das ist wahrscheinlich die größte Herausforderung. Für uns alle. Für Organisationen und Institutionen. Und für alle, die sie führen – und bereit sind, sich selbst zu führen und sich dabei nichts vorzumachen.

Vor einigen Wochen habe ich mit einem Vorstand eines der führenden deutschen Automobilhersteller süddeutscher Provenienz gesprochen. Er sagte mir: Die Ungewissheit ist heute das größte Problem für unsere Manager. Früher konnten wir einigermaßen gut abschätzen, welche Produkte in sechs oder sieben Jahren vom Markt gefragt werden. Heute können wir es nicht mehr. Wir müssen lernen, uns darauf einzustellen.

Ähnliches beobachte ich in vielen Branchen in dieser Zeit. Ein Vorstand eines sehr innovativen Maschinenbauers schrieb mir in diesen Tagen:

»Die Zeiten sind recht turbulent. Die unsichere wirtschaftliche Lage beschäftigt uns. Noch geht es uns exzellent, aber es haben sich doch einige sehr dunkle Wolken am Horizont gebildet. Wer weiß, vielleicht vergehen sie wieder, aber im Moment sind wir verunsichert durch die unsichere Weltwirtschaft [...]. Wir müssen deshalb in der Lage sein, uns selbst infrage zu stellen. Man muss dies tun, bevor es andere machen.«

Die Ungewissheit annehmen

Darum geht es. Die Ungewissheit annehmen. Fragen stellen, vielleicht auch sich selbst infrage stellen. Dabei mögliche Entwicklungen antizipieren, es wagen, etwas Neues auszuprobieren, und mit kreativem Selbstvertrauen ans Werk gehen. Auch wenn einem gerade nicht danach zumute ist. Also nicht nur reflexhaft zu reagieren, wie das manche leider tun. So wie mir vor Kurzem eine sehr engagierte Mitarbeiterin eines Finanzdienstleisters berichtete: Bei uns »nehmen die Themen Prozesse und Kosten gerade wieder Fahrt auf«. Alle anderen Themen seien erst mal weg von der Agenda.

Manche Berater haben uns in den letzten Jahren glauben machen wollen, mehr Daten, mehr Informationen, besseres Wissen und die richtigen Geschäftsmodelle würden die Welt berechenbarer, vorhersagbarer, vielleicht sogar sicherer machen.

Aber das war entweder naiv oder überzogene PR. In jedem Fall war es eine Illusion. Und auf die Illusion folgt meist die Frustration. Es sei denn, man versteht sie als Irritation. Und beginnt über ein paar scheinbare Gewissheiten noch einmal neu nachzudenken.