

BUCH

Business Slowdown

Co-kreativ führen in postagilen Zeiten

Svenja Hofert | GABAL © 2022 | 200 Seiten

Buch kaufen

getAbstract-Rating

★ 8 | Visionär | Eloquent | Inspirierend

Das lernen Sie

- Wie ein bewusstes Innehalten neue Perspektiven und Muster sichtbar macht.
- Warum kreative Techniken wie Biegen, Brechen und Verbinden Innovation fördern.
- Was non-lineares Denken bewirkt und wie es alte Gewissheiten infrage stellt.
- Wie Unternehmen Gegensätze wie Gewinn und Gemeinwohl produktiv nutzen können.

Vermittelte Skills

Kreativ sein | Innovation | Kreativität fördern | Ideen entwickeln

Über die Autorin

Svenja Hofert ist Unternehmerin, Rednerin und Autorin. Als Co-Geschäftsführerin der Teamworks GTQ GmbH bildet sie Menschen in agiler Team- und Organisationsentwicklung aus.

Rezension

Spannungsfelder erzeugen, sich zwischen Gegensätzen bewegen, bisher ungeahnte Möglichkeiten erkennen – das rät Svenja Hofert Unternehmen in der Transformation und empfiehlt ein entschiedenes Bekenntnis zum Zweifeln, zum Hinterfragen, zum Neudenken. Dazu braucht es aber erst mal eine Zeit des Innehaltens – einen „Slowdown“. Hoferts Ideen sind durchaus originell und bedenkenswert, grenzen bisweilen aber auch an wohlfeile Inspirationsprosa. Dennoch scheinen gute Ansätze durch, aus denen Unternehmen Impulse für den tatsächlich nötigen Wandel gewinnen können.

Take-aways

- Nehmen Sie sich Zeit, in Ihrem Unternehmen Strukturen und Prozesse, Ziele und Werte gründlich zu überdenken.
- Nutzen Sie die Kreativitätstechniken Biegen, Brechen und Verbinden, um innovative Lösungen zu finden.
- Lernen Sie, non-linear zu denken, und bewerten Sie die Vergangenheit neu.
- Die Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme der Zukunft entstehen aus der Spannung gegensätzlicher Pole, etwa Gemeinwohl und Gewinn.
- Machen Sie sich bewusst, wie weit Gegenwart und Zukunft in Ihrem Unternehmen noch auseinanderliegen.
- Setzen Sie Veränderungsimpulse, erkennen und nutzen Sie Ihre Möglichkeiten oder lassen Sie träge Strukturen hinter sich.

Zusammenfassung

Nehmen Sie sich Zeit, in Ihrem Unternehmen Strukturen und Prozesse, Ziele und Werte gründlich zu überdenken.

Produktivität und Gewinnmaximierung sind nicht mehr die wichtigsten Motive der Wirtschaft. Mittlerweile geht es um weitreichende globale Fragen. Unternehmen müssen sich daher mit neuen Geschäftsmodellen, Führungsweisen und Organisationsstrukturen auseinandersetzen. Sie müssen wachsende Komplexität bewältigen und akzeptieren, dass diese sich nicht reduzieren lässt. Agile Arbeitsformen und dezentrale Strukturen können helfen, sind aber kein

Allheilmittel. Entscheidend ist vielmehr, dass Sie auf Co-Kreation setzen, das gemeinschaftliche Entwickeln neuer Ideen – auch etwa unter Einbeziehungen von KI und von Kunden. Auch müssen Sie sich dem ständigen Wandel öffnen. Orientierung bieten die Bedürfnisse von Kunden und Markt. Ziel ist nicht mehr, einigen wenigen Wohlstand zu schaffen, sondern das Überleben aller zu sichern und allen ein würdiges Leben zu ermöglichen.

> *„Jede bewusst gestaltete Transformation sollte mit einem Slowdown beginnen. Das ist wie das Herunterfahren des eigenen Betriebssystems: So öffnen wir uns für die Gegenwart und andere Wahrnehmungen."*

Um das leisten zu können, müssen Sie erst einmal innehalten. Nehmen Sie sich Zeit, die Strukturen und Prozesse, aber auch die Ziele und Werte Ihres Unternehmens gründlich und offen zu überdenken. Solch ein Slowdown macht es möglich, Muster zu erkennen, sie kritisch zu betrachten und womöglich aufzulösen. Nehmen Sie wahr, welche Spannungsfelder es in Ihrem Unternehmen gibt – etwa zwischen Selbstorganisation und Führung, zwischen Agilität und Rigidität oder zwischen Menschlichkeit und Sachlichkeit. Stellen Sie sich diesen Gegensätzen. Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, sich für einen der jeweiligen Pole entscheiden zu müssen. Die intelligentesten Lösungen bringen Gegensätze zusammen.

Nutzen Sie die Kreativitätstechniken Biegen, Brechen und Verbinden, um innovative Lösungen zu finden.

Um solche Lösungen zu finden, brauchen Sie Kreativität. Drei Techniken helfen Ihnen dabei, kreativ zu werden:

- **Biegen –** erweitern Sie Ihre Perspektive, interpretieren Sie Begriffe neu und setzen Sie sie in einen neuen Kontext. So verstand Nike, dass der alleinige Fokus auf Sportartikel nicht mehr ausreichte: Den Kunden ging es vor allem um ein Lebensgefühl und um Gemeinschaft. Entsprechend bog man das Geschäftsmodell um und schuf die App Nike+.
- **Brechen –** verändern Sie Strukturen und Prozesse, brechen Sie mit Gewohnheiten, gehen Sie neue Wege, lassen Sie Schritte aus oder tun Sie etwas Überraschendes. Nike etwa brach mit der Idee, nur Sportartikelhersteller zu sein.
- **Verbinden –** führen Sie Worte, Bilder, Ideen oder Menschen zusammen. Setzen Sie Dinge in ein neues Verhältnis zueinander. Nike etwa verband für die App die Themen Sport und Musik. Auch schloss man sich mit Apple zusammen und verband so zwei Branchen.

Um Kreativität zu fördern, müssen Sie das Bestehende zerlegen, seine Bedeutung infrage stellen. Werfen Sie vertraute Ansichten über Bord. Pflegen Sie vielfältige Interessen, seien Sie

offen für neue Erfahrungen, lernen Sie neue Kollegen kennen. Betreten Sie unbekannte Räume – auch virtuelle. Und nehmen Sie sich für all das viel Zeit.

Lernen Sie, non-linear zu denken, und bewerten Sie die Vergangenheit neu.

Wenn wir uns die Zukunft vorstellen, projizieren wir meist Gegenwärtiges. Das Künftige ist für uns eine Fortschreibung des Bestehenden. Stattdessen müssen wir non-linear denken – sprich anerkennen, dass kleine Ursachen im Heute enorme Auswirkungen im Morgen haben können und dass zudem die Kausalitäten oft in hohem Maße indirekt sind. Und auch unsere Gewohnheit, in Gegensätzen zu denken, müssen wir ablegen. Solches Denken wird der Realität nicht gerecht. Eine mögliche neue Denkweise ist das First-Principle-Denken, wie etwa Elon Musk es anwendet. Es ist nichts anderes als eine kreative Zerstörung des eigenen Denkens. Dabei legen Sie alles beiseite, was Sie zu einem bestimmten Thema zu wissen meinen, und suchen stattdessen nach dem tiefsten diesem Thema zugrunde liegenden Prinzip. Statt über innovativere Autos nachzudenken, könnten Sie zum Beispiel fragen, wie sich das Problem der Fortbewegung allgemein innovativ lösen ließe.

> *„Erst, wenn die Schranken im Kopf fallen, wird das Neue möglich."*

Um die Zukunft sinnvoll zu gestalten, hilft es, zunächst in die Vergangenheit zu schauen. Wir müssen uns fragen, was wir bisher nicht gesehen haben, und müssen Dinge neu bewerten. Sicher kennen Sie das berühmte Marshmallow-Experiment, bei dem Psychologen Kindern ein Marshmallow sofort gaben und ein weiteres unter der Bedingung versprachen, dass die Kinder das erste Marshmallow nicht gleich aufessen. Diejenigen Kinder, die imstande waren, dem sofortigen Genuss zugunsten eines künftigen, größeren Genusses zu entsagen, stellten sich später als beruflich erfolgreicher heraus. Eine Replikationsstudie kam vor Kurzem jedoch zu dem Schluss, dass die Forscher damals einen wichtigen Aspekt nicht berücksichtigt hatten: den Bildungshintergrund der Eltern. Beachtet man diesen Aspekt, lässt sich kein signifikanter Zusammenhang mehr zwischen der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub und beruflichem Erfolg feststellen.

> *„Die Zukunft fordert, dass wir neu auf die Muster schauen, die sich in der Vergangenheit schon zeigten, die wir aber nicht einbezogen haben."*

Im Unternehmenskontext bedeutet das zum Beispiel, unsere Vorstellung davon auf den Prüfstand zu stellen, was eine gute Führungskraft ausmacht. Früher schien klar, dass es bestimmte Eigenschaften sind, die einen Menschen zu einer Führungspersönlichkeit machen.

Dabei blieben jedoch wichtige Faktoren unberücksichtigt. In den zurückliegenden Jahrzehnten war es zwar so, dass bestimmte Merkmale und Eigenschaften Erfolg versprachen. Das lag aber womöglich weniger an den Merkmalen als vielmehr an den stabilen Verhältnissen in der Wirtschaft. In unsicheren Zeiten wie heute kommt es auf ganz andere Dinge an. Erfolg haben künftig eher Führungskräfte, die Dinge infrage stellen; Menschen, die unangepasst und offen für neue Erfahrungen sind. Und was für die Führungskräfteauswahl gilt, trifft gleichermaßen auf die Talentbestimmung, auf Organisationsmodelle oder die Karriereplanung zu. Auch hier sollten wir diejenigen Muster in den Blick nehmen, die wir bisher nicht betrachtet haben.

Die Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme der Zukunft entstehen aus der Spannung gegensätzlicher Pole, etwa Gemeinwohl und Gewinn.

Künftig sind gesunde, humane und lebendige Wirtschafts-, Rechts- und Gesellschaftssysteme im Vorteil. Sie entstehen in kleinen Schritten inmitten folgender Spannungsfelder:

- Das erste Spannungsfeld besteht zwischen **Agilität und Rigidität**. Um als Unternehmen agil zu werden, müssen Sie rigide Maßnahmen ergreifen. Sie müssen harte Richtungsentscheidungen treffen und unnachgiebig Ihre Vision verfolgen.
- Das zweite Spannungsfeld besteht zwischen **Unten und Oben**. Begriffe wie „Graswurzelbewegung“ oder „Führen von unten“ sind positiv konnotiert. Wo hingegen von „Topmanagement“ oder „denen da oben“ die Rede ist, schwingen oft negative Untertöne mit. Dabei liegt die Zukunft in situativer Führung, die sich an die jeweilige Situation anpasst und permanent austariert, was das Unternehmen aktuell weiterbringt.
- Das dritte Spannungsfeld besteht zwischen **Gemeinwohl und Gewinn**. Unternehmen sind zunehmend in der Pflicht, ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen und sich nicht mehr allein von Gewinnstreben leiten zu lassen. Hierzu gibt es bereits heute zahlreiche Ansätze – etwa den einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. Ein Unternehmen mit dieser Gesellschaftsform darf Gewinne nicht mehr ausschütten. Diese müssen stattdessen ins Unternehmen selbst reinvestiert werden.
- Das vierte Spannungsfeld besteht zwischen **Form und Funktion**. Aktuell zeigt sich vielerorts, dass Funktion und Form nicht mehr zusammenpassen. Spätestens seit der Coronapandemie etwa ist klar, dass das Büro seine Funktion als zentraler Ort der Begegnung verliert. Bindung und Beziehung entstehen längst auch auf anderem Wege und oft auch über die eigene Branche oder das eigene Unternehmen hinaus.
- Das fünfte Spannungsfeld besteht zwischen **Team und Individuum**. Teamarbeit bedeutet nicht mehr allein Kollegialität, sondern vielmehr gemeinschaftliche Kreativität. Leistung entsteht im gelungenen Miteinander. Eine Operation etwa klappt nur, wenn alle im OP-Team zusammenarbeiten. Was zählt, ist das gemeinsame Ergebnis. Dabei wird jedoch nicht die Arbeit der einzelnen Teammitglieder abgewertet. Die wird weiterhin innerhalb des Teams honoriert.

Machen Sie sich bewusst, wie weit Gegenwart und Zukunft in Ihrem Unternehmen noch auseinanderliegen.

Zwischen gegensätzlichen Polen eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten. Nicht selten aber sind Menschen in Denk-, Fühl- und Handlungsmustern gefangen, die ihnen den freien Blick auf solche Möglichkeiten verstellen. Sie fühlen sich überfordert, ducken sich weg, werden depressiv oder aggressiv. Slowdown bedeutet auch, dass Sie Wege finden, mit den Spannungen und deren Folgen umzugehen. Machen Sie sich dazu zunächst bewusst, wie weit Gegenwart und Zukunft in Ihrem Unternehmen auseinanderliegen. Manchmal kann man die Kluft einfach überspringen, manchmal muss man eine Brücke bauen – oder darüber hinwegfliegen. In jedem Fall müssen Sie es zunächst aushalten, nicht genau zu wissen, wie Sie mit der Diskrepanz umgehen. Nehmen Sie sich Zeit, das Problem wirklich zu verstehen. Beziehen Sie dabei auch die Sichtweisen anderer mit ein.

> *„Transformative Veränderung muss immer etwas überbrücken. Wir können einbrechen oder abstürzen, aber wir brauchen beide Seiten, hier die Gegenwart und dort die Zukunft."*

Folgende Methoden helfen Ihnen, vom Alten ins Neue zu kommen:

- **Wahrnehmen** – schulen Sie Ihre Wahrnehmung. Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie sehen, hören und fühlen. Sagen Sie verfestigten Denklogiken den Kampf an. Wer sagt denn etwa, dass Ihr innerer Kritiker wirklich Recht hat mit seiner Behauptung, Sie seien nicht kreativ?
- **Spielraum schaffen** – besetzen Sie die beiden Enden des Spalts mit polaren Begriffen. Stellen Sie etwa der „sperrigen Einkaufsabteilung" den Pol „geräumig, offen" gegenüber. So schaffen Sie Spielraum, den Sie nutzen können, um die Kluft zu überbrücken.
- **Mit Fragen Zeit und Raum öffnen** – stellen Sie zeitbewusste Fragen. Fragen Sie zum Beispiel, was aus der Vergangenheit und Zukunft Sie in Ihre Gegenwart hineinnehmen. Trauen Sie sich, auch unangenehme Fragen zu stellen.
- **Formen verändern** – eignen Sie sich neue Denk- und Sichtweisen an. Lernen Sie durch Erfahrung, nicht indem Sie Informationen anhäufen.
- **Hypothesen bilden** – fassen Sie Ihre Beobachtungen in einfachen, mutigen, kreativen Hypothesen zusammen – am besten gemeinsam mit anderen.
- **Experimentieren** – sammeln Sie systematisch Erfahrungen durch Experimente. Ziel ist nicht einmal unbedingt eine Lösung, sondern vielmehr Einsichten hinsichtlich einer Hypothese. Nutzen Sie Experimente auch, um Ihre persönliche Komfortzone zu erweitern.

- **Experimente auswerten** – bilanzieren Sie, was Ihr Experiment gebracht hat. Haben Sie wirklich etwas verändert? Oder nur das Bisherige neu verpackt? Überprüfen Sie, ob Sie tatsächlich beide Pole erfasst und das Spannungsfeld erspürt haben. Haben Sie bei der Transformation die Menschen miteinbezogen? Schauen Sie auch darauf, ob Ihre Hypothese gestützt wird – etwa, dass neue Formen der Zusammenarbeit leichter in neuen Räumen entstehen.

Setzen Sie Veränderungsimpulse, erkennen und nutzen Sie Ihre Möglichkeiten oder lassen Sie träge Strukturen hinter sich.

Change it, love it, or leave it – Diese drei Alternativen stehen Ihnen offen, wenn Sie persönliche oder organisationale Herausforderungen angehen. Hier die Alternativen im Einzelnen:

- **Change it –** Veränderungen beginnen damit, dass Sie neue Akzente setzen. Versprühen Sie positive Energie, stecken Sie andere Menschen mit Ihrer Idee an. Versuchen Sie, die Mechanismen der Vergangenheit zu verstehen. Machen Sie sich zum Beispiel klar, dass jede Entscheidung Ihre Möglichkeiten einschränkt. Wer in Taiwan studiert, kann das nicht gleichzeitig in den USA oder Japan tun. Steuern Sie solchen Verengungen bewusst gegen, indem Sie sich neue Möglichkeiten erschließen. Ein anderer Akzent sind Irritationen. Sie helfen, Zusammenhänge zu erkennen und neue Blickwinkel einzunehmen. Noch ein anderer Akzent betrifft den Kontext: Arbeiten Sie sich nicht an sich selbst oder anderen ab, versuchen Sie stattdessen die Rahmenbedingungen zu verändern. Wenn Sie etwa kreativer werden wollen, schaufeln Sie den Mittwochnachmittag für kreativitätsfördernde Aktivitäten frei. Schaffen Sie außerdem lose Verbindungen mit ganz unterschiedlichen Menschen. Andersartigkeit ist wichtig, um Neues zu erreichen. Lernen Sie, Gedanken zu dekonstruieren – gemeinsam mit anderen. Fragen Sie etwa, wie eine Sache in anderem Licht aussieht, wie Sie sie in ihre Einzelteile zerlegen und wie Sie sie neu zusammensetzen können.
- **Love it** – um das, was Sie tun, wirklich lieben zu lernen, müssen Sie zunächst die darin liegenden Möglichkeiten und Potenziale erkennen und vor allem auch an diese glauben. Ebenso wichtig ist es, Resonanz zu erleben, sprich mitzuschwingen mit anderen Menschen oder mit bestimmten Ideen. Dazu müssen Sie sich aus der Alltagshektik ausklinken und auf sich selbst schauen. Seien Sie offen für verschiedene Sichtweisen und hüten Sie sich vor Bewertungen. Suchen Sie nicht nach Ähnlichkeiten, sondern nach Unterschieden, und reflektieren Sie diese. Feiern Sie Paradoxien und Mehrdeutigkeiten und agieren Sie beidhändig.
- **Leave it –** verlassen Sie träge, veränderungsresistente Strukturen, in denen Co-Kreation, Werte und Visionen, technologische Weiterentwicklung und Diversität Fremdworte sind. Stellen Sie die Weichen neu, indem Sie nach Möglichkeiten suchen, an die Sie zuvor noch gar nicht gedacht hatten, oder indem Sie angesichts zweier Alternativen eine dritte in den Blick nehmen. Stärken Sie außerdem Ihre Neugier und hinterfragen Sie Bestehendes. Das hilft Ihnen, Zusammenhänge zu verstehen.

Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

Buch kaufen

https://getab.li/44502

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

getAbstract trägt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieser Zusammenfassung. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zusammenfassung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – elektronisch, als Fotokopie oder auf andere Weise – reproduziert, übertragen oder zum Trainieren von maschinellen Lernsystemen verwendet werden.